UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**Gestão estratégica de marcas no contexto do consumo responsável: proposta de um
modelo teórico**

Marcos Henrique Bedendo

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

SÃO PAULO

2020

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARCOS HENRIQUE BEDENDO

**Gestão estratégica de marcas no contexto do consumo responsável: proposta de um
modelo teórico**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

Versão Corrigida

SÃO PAULO

2020

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Bedendo, Marcos.

Gestão estratégica de marcas no contexto do consumo responsável:
proposta de um modelo teórico / Marcos Bedendo. - São Paulo, 2020.
173 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 20.
Orientador: Edson Crescitelli.

1. Gestão de marcas. 2. Estratégia de marcas. 3. Consumo responsável.
4. Sustentabilidade. 5. Identidade de marcas. I. Universidade de São Paulo.
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Aos meus filhos Ana Luiza e Gustavo, ambos nascidos durante o curso desse doutorado, e à minha esposa e companheira Vivian, com muito amor e gratidão pelo apoio constante.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente, ao Prof. Dr. Edson Crescitelli, pelo profissionalismo, competência e pelos ensinamentos como professor e como orientador. Obrigado pela confiança e apoio em todos os momentos desse projeto.

Aos professores com quem tive a oportunidade de ter aulas, em especial àqueles do departamento de marketing, pelos inúmeros ensinamentos e produtivas discussões: Prof. Dr. Geraldo Toledo, Prof. Dr. Marcos Campomar, Profa. Dra. Ana Ikeda, Prof. Dr. Guilherme Shiraishi. À Profa. Dra. Ana Ikeda um agradecimento especial, por ter me acolhido e guiado pelos primeiros semestres do programa.

Aos colegas de curso, inúmeros que auxiliaram no processo de aprendizagem e participaram em conjunto das atividades e trabalhos, pelo ambiente leve e descontraído, nominalmente àqueles que por um motivo ou outro ficaram mais próximos: Daniel Chaim, Francisco Carlos dos Santos e Alexandre Salvador. Em especial, um agradecimento ao Kleber Oliveira, que virou um grande parceiro de projetos e fonte de informação técnica no final dessa tese!

Gostaria também de agradecer aos profissionais executivos e consultores que se prestaram a doar uma parte do seu tempo para contribuir com os achados dessa tese. Sabemos que no difícil balanço de tempo que possuem, sempre é difícil achar uma brecha para atender pesquisadores, mas que responderam ao convite e se dispuseram a falar aberta e francamente sobre as dificuldades que é gerenciar marcas no atual contexto empresarial e de consumo.

E finalmente, à minha família, especialmente minha esposa, que me permitiu ter o tempo e o foco para poder avançar na construção desse trabalho, e aos meus pais e sogros, pela disponibilidade e disposição de nos ajudar com a Ana Luiza e o Gustavo durante os finais de semana dedicados à tese. E, sempre, aos meus pais, pelo apoio incondicional que sempre tiveram comigo, em qualquer desafio que resolvi empreender.

RESUMO

Nesse estudo combinam-se dois temas: o consumo responsável e a gestão de marcas.

A necessidade da adoção de práticas mais responsáveis pelas empresas se torna um quase consenso em função de pressões de diversos *stakeholders*. Governos, acionistas, clientes e consumidores e mesmo os colaboradores das empresas parecem privilegiar e valorizar práticas mais responsáveis. Contudo, a maneira como as empresas têm ajustado a gestão de suas marcas em função dessa tendência é pouco explorado na literatura acadêmica.

A tese é fundamentada teoricamente nos assuntos pertinentes à gestão de marcas, em especial à evolução do conceito de marcas, seu papel na organização e os modelos de planejamento de identidade de marca, que são alvo de uma análise crítica. É também discutido a tendência do consumo responsável, sua evolução e seu impacto nas marcas e empresas. Posteriormente, são apresentados os resultados de uma pesquisa empírica, qualitativa e exploratória, com uma coleta de dados através de entrevistas em profundidade com diretores de consultorias de gestão de marcas e gestores de marcas reconhecidas nacionalmente ou globalmente.

Como procedimento analítico adotou-se a análise de conteúdo. Os resultados das análises indicam que para sustentarem propostas de valor e propor diferenciais relevantes para seus clientes e consumidores, as marcas precisam se tornar permeáveis às tendências e às influências de *stakeholders* internos e externos, enquanto se mantém fieis à sua essência. Num contexto em que as marcas não possuem mais o completo controle de seus pontos de contatos, os gestores de marcas devem agir como curadores, estimulando ou desencorajando certas tendências e comportamentos das marcas que gerenciam. As marcas contemporâneas também devem incorporar um conjunto de valores mais amplos à elas, se valendo de benefícios individuais, mas também enfatizando certos benefícios coletivos, que causem um impacto positivo na sociedade em função do sua utilização.

Os resultados da pesquisa foram analisados à luz do referencial teórico e foi proposta uma sistematização dos processos de gestão de marcas baseados nas necessidades captadas na fase empírica e nas mais recentes discussões acadêmicas. O modelo proposto procura conciliar a falta de controle atual com um processo de cocriação deixando marca mais “permeável”. Um novo conjunto de benefícios também é proposto, objetivando-se incorporar ao planejamento de marcas alguns benefícios que têm se tornado valorizados de acordo com os resultados da pesquisa empírica e também dos mais recentes estudos acadêmicos.

Em termos teóricos, a contribuição da tese está na proposta de atualização de modelos de gestão de marcas, adequando-os a receber mais facilmente as influências do atual contexto de consumo. Do ponto de vista prático, a contribuição se dá pela melhor compreensão das dificuldades enfrentadas pelos gestores ao se fazer mudanças conceituais nas marcas que gerenciam, enfatizando processos que contribuam para a rápida e correta absorção da tendência do consumo responsável, fornecendo uma sistematização de práticas que torna a gestão de marcas mais dinâmica e produtiva para as empresas.

Palavras-chave: Gestão de marcas, estratégia de marcas, consumo responsável, sustentabilidade, identidade de marcas.

ABSTRACT

This study combines two main themes: responsible consumption and brand management.

The need for companies to adopt practices that are more responsible becomes almost a consensus due to pressure from different stakeholders. Governments, shareholders, customers, consumers, and even company employees seem to privilege and value practices that are more responsible. However, the numbers of studies on how companies adjusted their brand management process due to the responsible consumption trend is limited.

The thesis develops on brand management theory, especially the evolution of the brand concept, its role in the organization, and the brand identity models, which are subject to a critical analysis. The trend of responsible consumption, its evolution and its impact on brands and companies are also discussed. The results of an empirical, qualitative and exploratory research are presented. The data collection was done through in-depth interviews with directors of branding consultancies and brand managers of well-known brands.

The results were analyzed using content analysis technique. The results of the analysis indicate that in order to support their value propositions and to propose relevant differentials for their customers and consumers, brands need to become permeable to trends and influences from internal and external stakeholders, while remaining true to their essence. In a context where brands no longer have complete control over their points of contact, brand managers must act as curators, stimulating or removing certain trends and behaviors from the brands they manage. Contemporary brands must also incorporate a set of broader values, taking advantage of individual benefits, but also emphasizing certain collective benefits, offering a positive impact on society.

The research results were compared to the theoretical framework and a systematization of the brand management processes was proposed based on the needs captured in the empirical phase and in the most recent academic discussions. The proposed model seeks to reconcile the current lack of control with a co-creation process, opening space for a more “permeable” brand. A new set of benefits is also proposed, aiming to incorporate into the brand planning process a group of benefits that have become valued according to the results of empirical research and the most recent academic studies.

In theoretical terms, the contribution of the thesis is the proposal of an updated brand management model, considering the influences of the current consumption context. From a practical point of view, the contribution comes from a better understanding of the difficulties faced by managers when making conceptual changes in their brands, emphasizing processes that contribute to the rapid and correct absorption of the responsible consumption trend, providing a systematization of practices that makes brand management more dynamic and productive for companies.

Keywords: Brand management, brand strategy, responsible consumption, sustainability, brand identity.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE QUADROS.....	10
1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Objeto de Estudo.....	15
1.2 Objetivos	15
1.3 Contribuições do Estudo	16
1.4 Método	16
1.5 Estrutura do Trabalho	17
2. MARCAS COM “M” MAIUSCULO OU MINÚSCULO: DISCUSSÃO SOBRE SUA DEFINIÇÃO E GESTÃO	19
2.1 As diferentes visões sobre as marcas e seu impacto na gestão	24
2.2 O valor da marca, ou Brand Equity	31
2.3 Os sistemas de identidade de marcas	36
2.3.1 Modelo de Aaker e Joachimsthaler (2000)	38
2.3.2 Modelo de Keller (2001).....	41
2.3.3 O modelo de Kapferer (1995)	42
2.3.4 Outros modelos relevantes	45
3. A IMPORTÂNCIA DO CONSUMO RESPONSÁVEL PARA MARCAS E EMPRESAS	57
3.1 O consumidor contemporâneo e o consumo responsável	57
3.2 O valor simbólico e ético das marcas e o consumo responsável	60
3.3 A importância do consumo responsável para as marcas e empresas	64
3.4 Construção de relacionamentos entre marcas sustentáveis e seus consumidores.....	69
3.5 Tipos e maneiras de adoção de práticas de consumo responsável nas marcas	74
3.6 O impacto do consumo responsável na gestão de marca.....	78
4. MÉTODO DE PESQUISA	81
4.1 Seleção dos profissionais entrevistados	86

4.2 Amarração teórica do roteiro	90
4.3 Processo de Análise	96
5. RESULTADOS	99
5.1 Estrutura de gestão de marcas	99
5.2 O processo de planejamento de marca	108
5.3 Modelos de Identidade de Marcas	115
5.4 Tendências de gestão de marcas	123
5.5 Tendências de consumo presente nas marcas	127
5.6 A tendência do consumo responsável	131
6. MODELOS PROPOSTOS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MARCAS ...	139
6.1 Processo de planejamento de marcas	140
6.2 Modelo conceitual estratégico	152
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	155
7.1 Contribuições do estudo.....	156
7.2 Limitações do estudo e sugestões de estudos futuros	158
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	160

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.Estrutura do trabalho	18
Figura 2- Evolução Gerencial da interpretação de “marca”	25
Figura 4 -Metodologias de mensuração do Brand Equity	32
Figura 5 –Identidade e Imagem de Marca	35
Figura 6 – Sistema de Identidade de Marca	40
Figura 7 – Pirâmide CBBE	42
Figura 9 – Modelo conceitual para criação de identidade social de marcas de serviços.....	46
Figura 10 – Os três componentes da visão da marca.....	47
Figura 11 – Pirâmide de marca sumarizando a natureza da promessa de marca.....	48
Figura 12 – O iceberg da marca.....	49
Figura 13 – Modelo de Brand Equity baseado em Identidade	50
Figura 14 – Conceptualização da força de marca interna.....	51
Figura 15 – Conceptualização da força de marca externa	53
Figura 16 – Modelo de Identidade de Marca.....	54
Figura 17: Autores das histórias que envolvem as marcas	68
Figura 18: Modelo conceitual do relacionamento entre consumidores e marcas “verdes” ..	71
Figura 19: Integração para implementação da sustentabilidade	77
Figura 20: Esquema sobre os modelos de marcas observados nas entrevistas.....	121
Figura 21: Processo de Planejamento de Marcas	141
Figura 22: Modelo de decisões conceituais para construção da proposta de valor da marca	147
Figura 23: Desdobramentos da marca em experiências e resultados esperados.....	150
Figura 24: Modelo Sintético de Planejamento Conceitual de Marca	153

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Visões sobre marcas e seus impactos na gestão de marcas.....	26
Quadro 2 – Evolução da gestão e pesquisa de marcas, na visão de Veloustou e Guzman...	30
Quadro 3 – Pesquisas conceituais em CBBE e suas dimensões.....	33
Quadro 4 – Medidas de consultorias para o CBBE.....	34
Quadro 5- Implicações práticas para as diferentes dimensões de sustentabilidade.....	66
Quadro 7: Descritores da pesquisa	82
Quadro 8: Tipologia de estratégia de amostragem em investigações qualitativas	86
Quadro 9: Identificação dos especialistas entrevistados.....	89
Quadro 10: Amarração teórica do roteiro (continua)	93
Quadro 10: Amarração teórica do roteiro (continua)	94
Quadro 10: Amarração teórica do roteiro (final).....	95
Quadro 11: Processo típico de gestão presentes nas multinacionais de bens de consumo,	104
Quadro 12 -Estrutura de branding e suas implicações	107
Quadro 13 - Informações externas necessárias para o planejamento da marca, segundo a pesquisa empírica	109
Quadro 14 - Informações internas e da cadeia de fornecimento necessárias para o planejamento da marca, segundo a pesquisa empírica	111
Quadro 15 - Impressões dos entrevistados sobre as alterações no processo de planejamento de marca.....	114
Quadro 16: Visões do planejamento tradicional e contemporânea de acordo com os entrevistados	115
Quadro 17: Críticas e sugestões dos entrevistados sobre modelos de marcas.....	122
Quadro 18: Tendências de gestão de marcas apontadas pelos especialistas entrevistados	127
Quadro 19: Tendências apontadas pelos entrevistados, com exemplos	131

1. INTRODUÇÃO

Nesse estudo combinam-se dois temas: o “consumo responsável” e a gestão de marcas.

O consumo responsável não é um conceito novo, mas dentro do ambiente de negócios contemporâneos passa a se tornar uma prática necessária pela pressão de variados *stakeholders*: de acionistas a novos colaboradores, de fornecedores à consumidores (Brunk, 2010). Com isso, ele se torna uma tendência majoritária que impacta a maioria das empresas e suas marcas (Ulver-Sneistrup, Askegaard & Kristensen, 2011; He & Lai, 2014; Brunk & Blümelhube, 2011). Ainda que outras tendências impactem e devam ser incorporadas às diferentes marcas, o consumo responsável é usado como um recorte nessa tese pela sua abrangência, complexidade e impacto no mercado de consumo.

Promover um consumo mais responsável é uma necessidade para as empresas (Kotler, 2011). Pesquisas recentes de institutos especializados indicam que marcas com bom comportamento ambiental são mais atrativas para os consumidores (Kantar Netscope, Meio e Mensagem, 2020). A pesquisa da Kantar (2020) aponta que a atuação das empresas pode fazer com que o consumidor se sintam conectados a um bem maior em três níveis: o de comportamento (uso de produtos com menor impacto ambiental), necessidades sociais (uso de produtos orgânicos, caseiros, com bem estar animal) e necessidades emocionais (proteção, reconexão, apoio, respeito), o que demonstra a percepção ampla que os consumidores tem do conceito. Em especial, os mais jovens se mostram mais envolvidos com as questões do consumo responsável. Segundo o estudo da First Insight (Meio e Mensagem, 2020) realizado com mil pessoas nos EUA, 73% dos consumidores entrevistados com idade até 22 anos pagariam mais por produtos de marcas sustentáveis. A maioria desses está disposta a pagar preços 10% superiores por marcas com essas características, indicando uma contínua pressão pela adoção dessas práticas pelas empresas.

As pressões sociais também influenciam outros *stakeholders*, como o governo. É possível se observar uma série de regulamentações, leis e projetos de leis que procuram criar praticas mais responsáveis de consumo, seja proibindo o uso de canudos plásticos (Lei 17.110/2019 do Estado de São Paulo), evitando a redução de subsídios sobre a geração de energia solar (Uol economia, Janeiro de 2020), ou evitando práticas empresariais que podem ser nocivas

ao meio ambiente e sociedade, como as barragens de “alteamento a montante” utilizadas pela mineradora Vale (G1, Janeiro de 2020).

O conceito do consumo responsável, como mostram os exemplos anteriores, é amplo e pode ser entendido como um conjunto de tendências que leva os consumidores e outros *stakeholders* a se preocuparem com os resultados do consumo no meio ambiente e na sociedade. Ainda que essas tendências possam assumir nomenclaturas diferentes, como “consumo sustentável”, ou “consumo socialmente responsável”, ou mesmo “sustentabilidade”, pretende-se privilegiar o termo “consumo responsável” por ele remeter à perspectiva mais ampla do que somente os cuidados com o meio ambiente (Ertz, 2015; Carrigan & Attalla, 2001; Cherian, & Jacob, 2012).

O consumo responsável tem suas origens no constructo sociológico relacionado à “consciência social”, que seria a disposição de um indivíduo para ajudar outros mesmo se ele não tivesse um ganho pessoal (Berkowitz & Lutterman, 1968). A partir dos anos 70, o consumo responsável passa a ter uma perspectiva mercadológica, associado especialmente à perspectiva ambiental (Fisk, 1974; Shapiro, 1978). Posteriormente, o conceito foi expandido para aquele do “consumidor ético”, no qual a questão da preocupação ambiental dá espaço a uma noção mais ampla de preocupação social (Intel, 1994; Roberts, 1995; Webb, Mohr & Harris, 2008; Lipovetsky, 2006).

“Ser responsável” por meio do que se escolhe consumir se tornou uma característica socialmente desejável (Sorron, 2010; Szmigin, Carrigan & McEachern, 2009). Para adquirir essa simbologia o consumidor deve orientar diversos aspectos de sua vida para este fim, tendo práticas responsáveis, privilegiando marcas que possuam apelos sustentáveis, e escolhendo categorias percebidas como mais sustentáveis (Szmigin, Carrigan & McEachern, 2009).

Em épocas passadas, o consumir produtos estava ligado essencialmente a sensações positivas como sucesso, bem-estar, e felicidade (Campbell, 1987; Belk, Ger & Askegaard, 2003; Lipovetsky, 2006). Mais recentemente, pesquisadores tem concluído que existem sensações negativas ligadas ao consumo, como angústia, ansiedade e infelicidade (Salecl, 2005; Heath & Chatzidakis, 2012; Belk, Ger & Askegaard, 2003). O consumo de produtos que são desprovidos de suas características nocivas, ou o consumo de produtos simbolicamente

dotados de “responsabilidade” podem influenciar na satisfação dos consumidores através da redução da angústia de consumir (Salecl, 2005; Zizek, 2003).

O consumo de produtos “responsáveis” cria ainda outro efeito nos consumidores. Eles eventualmente utilizam produtos carregados de simbologias de “consumo responsável” como um contrapeso ao consumo de outros tipos de produtos que são considerados danosos ao meio ambiente, sociedade ou saúde (Lipovestky, 2006; Salecl, 2005; Firat & Venkatesh, 2005; Bauman, 2008; McCracken, 2005). As empresas foram incorporando essas possibilidades às suas marcas como maneira de diferenciar suas propostas dos concorrentes e criar valor percebido para seus consumidores.

As diferentes formas de incorporação do consumo responsável às marcas mostra que esse é um recorte interessante para a tese pois é uma tendência abrangente, consolidada e de crescente importância, impactando uma grande quantidade de segmentos. O consumo responsável influencia o processo de construção simbólica da marca e a aceitação cultural da marca entre grupos de consumidores, bem como o comportamento de compra (Follows & Jobber, 2000; Pinto et. al., 2011). A gestão de marca contemporânea deve estar aparelhada para tratar com a tendência do consumo responsável.

Os cenários dinâmicos e hiper competitivos vigentes demandam das empresas cada vez mais ferramentas de gestão ágeis, simples e capazes de absorverem as tendências e solicitações do mercado. Para os processos de gestão de marcas isso não pode ser diferente. De fato, os novos meios de comunicação, a necessidade do diálogo entre consumidor e empresa, e a cocriação de valor entre empresas e consumidores são atributos necessários para a manutenção de marcas fortes e diferenciadas (Aaker, 2015; Veloutsou, 2009). A gestão de uma marca atualmente exige cada vez mais flexibilidade, ao mesmo tempo que impõe que a essência da marca se mantenha presente. Esse difícil balanço não é novidade, mas foi intensificado pelos atuais desafios impostos pelos consumidores e clientes.

O impacto das vontades, desejos e interesses do consumidor na forma de tendências de consumo é reconhecido por autores de diversas disciplinas da administração. Desde autores clássicos de estratégia, como Andrews (1971), Ansoff e McDonnell (1988), Porter (1985), Hamel e Prahalad (1995), passando por autores de marketing, como Kotler e Keller (2012),

Cravens e Piercy (2007), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) e Boone e Kurtz (2009), e os autores reconhecidos de gestão de marcas, como Aaker (1998), Keller (1993) e Kapferer (2008), atribuem ao consumidor um papel relevante para o desenvolvimento das práticas empresariais, novos produtos e marcas. O papel central do consumidor como uma origem da estratégia foi dotando a marca de importância por ela ser considerada o elemento gerador de lembrança e relacionamento com o consumidor (Fournier, 1997; Keller, 2006; Veloutsou, 2009; Kozinets, 2014).

Os processos de gestão de marcas pelas empresas passam pelo desenvolvimento de “Sistemas de Identidade de Marcas”. Esses modelos são a origem dos principais processos e ferramentas utilizadas pelas empresas para a gestão estratégica de suas marcas. Diversos desses modelos foram desenvolvidos desde os anos 1980, e os mais influentes foram aqueles modelos mais cognitivistas, como os de Aaker (1996), Aaker e Joachimsthaler (2000) e Keller (2001). Esses modelos partem do entendimento de que é necessário a construção de um conhecimento de marca para a construção de valor, e que o valor da marca se entrepõe entre o valor econômico e o valor simbólico (Semprini, 2010). Com uma abordagem mais sistematizada, eles se adequaram bem aos processos já estabelecidos pelas empresas e foram as inspirações para os modelos utilizados por elas. Esses modelos se tornaram bastante influentes, e continuam a ser referências mesmo para trabalhos publicados mais recentemente. (Pereira, 2017; Okafor & George, 2016; Freitas & Almeida, 2017; Papsita e Dimitriadis, 2019).

No entanto, nota-se que após os modelos “seminais” de Aaker e Joachimsthaler (2000), Keller (2001) e Kapferer (1995; 2008), poucas inovações ou adaptações dos modelos foram feitas por acadêmicos da área (de Chernatony, 2009; Underwood, Bond & Baer, 2001; Silveira, Lages & Simões, 2011; Burmann, Jost-Benz & Riley, 2009; Janonis, Dovalienė & Virvilaitė, 2007; Pereira, 2017; Okafor & George, 2017; Kumar & Srivastava, 2013). Os modelos originais foram desenvolvidos num momento anterior ao crescimento da conectividade e o fenômeno das redes sociais, e pressupõe um nível de controle sobre os pontos de contato que as empresas não mais possuem na atual gestão de negócios e marcas. Os modelos mais recentes não fornecem evoluções consideráveis sobre esse contexto.

A pesquisa empírica aponta que os modelos para tratar de tendências complexas como o consumo responsável deveriam, ao invés de incrementarem sua complexidade, serem mais

leves e fluidos, deixando espaço para autonomia dos colaboradores e alterações contextuais. Esses resultados conflitam com os modelos mais centralizadores dos anos 2000 (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Keller, 2001; Kapferer, 2008) e indicam caminhos de evolução. O mesmo acontece com os constructos utilizados por esses modelos, que são baseados exclusivamente nas relações individual entre marca e consumidor (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Keller, 2001; Kapferer, 2008), enquanto há indicativos da pesquisa empírica e da literatura (Papsita & Dimitriadis, 2019) que ofertas de benefícios coletivos ou altruístas são importantes para a adoção da tendência do consumo responsável.

Diante disso, neste trabalho discute-se como os processos e ferramentas de gestão de marcas podem ser alterados para facilitar a incorporação de alterações que tenham impactos na marca e na organização, como é a tendência do consumo responsável. O tema escolhido justifica-se pela relevância que o conceito de consumo responsável tem para as empresas, e pela necessidade da adoção de processos e ferramentas de gestão da marca que responda à dinâmica atual de mercado.

1.1 Objeto de Estudo

O objeto de estudo são as marcas. Nesse trabalho será abordado como o processo de gestão de marcas pode ser adaptado para a incorporação das tendências do consumo responsável.

1.2 Objetivos

Os objetivos são: 1) entender e avaliar as necessidades atuais da gestão de marcas frente ao novo contexto de consumo responsável, e 2) propor um novo modelo teórico, a partir de modelos tradicionais, que aprimore o processo de gestão de marca no contexto atual.

A proposta do modelo teórico tem por suporte a pesquisa empírica com empresas e consultorias que passaram por adaptações de processos de marcas em função da tendência do consumo responsável, e a revisão de literatura dos modelos tradicionais, que foram utilizados como base para a nova proposta. Para atingir os objetivos foi necessário analisar:

- a) A maneira como empresas tem se estruturado para gerenciar suas marcas, considerando sua estrutura organizacional, processo decisório e papéis e responsabilidades dos envolvidos.
- b) A condução dos processos de planejamento de marcas das empresas, as ferramentas utilizadas e os suportes internos e externos necessários para a sua realização.
- c) Os agentes de influências externas e internas que levam a necessidade de alterações nas marcas das empresas.
- d) As principais tendências que têm impactado o mercado de consumo e como elas estão sendo incorporadas as marcas.
- e) Os processos de incorporação da tendência do consumo responsável às marcas dos entrevistados, incluindo as motivações, pressões, desafios e impactos na gestão dos pontos de contato.

1.3 Contribuições do Estudo

Com essa pesquisa pretende-se contribuir para a evolução de processos, práticas e modelos de gestão de marcas, para atuar no atual contexto de consumo. Do ponto de vista teórico, a contribuição está na comparação dos modelos teóricos clássicos às necessidades impostas pela influência do consumo responsável. Com a pesquisa empírica, pretende-se contribuir para a evolução dos modelos e processos de gestão de marcas, aproximando-os do cenário fluido e de intensas mudanças relatadas pelos executivos e consultores entrevistados.

1.4 Método

A elaboração desse estudo contém duas etapas: uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa empírica.

Para a construção do arcabouço teórico, foram investigados os temas da gestão de marcas, em especial os modelos de gestão de identidade de marcas, e o tema da tendência do consumo responsável e seu impacto no consumo.

Nessa fase, foi realizada um levantamento de livros, teses e artigos acadêmicos, privilegiando o impacto desses textos considerando a qualidade dos periódicos em que eles foram publicados e a quantidade de citações feitas a partir deles. Procurou-se artigos recentes, mas também outros mais antigos que indicassem a origem das discussões e constructos, em especial aqueles considerados seminais para as disciplinas. A título de complemento e exemplos, foram também pesquisados periódicos especializados em negócios, marcas e publicidades para se coletar exemplos de práticas alinhadas às teorias citadas.

A segunda etapa foi uma pesquisa de campo para levantamento de dados primários. Foi feita uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório para que se aumentasse o conhecimento do pesquisador sobre o fenômeno investigado, podendo se elucidar certos conceitos e a aplicação prática de certas teorias (Godoi et al., 2010; Bardin, 2006).

Para a coleta de dados foi utilizado a técnica de entrevista em profundidade a partir de um roteiro semiestruturado. As entrevistas foram conduzidas pessoalmente. As empresas escolhidas são de grande porte e possuem marcas reconhecidas.

A análise de conteúdo foi escolhido como método de análise por permitir a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens analisadas. Por meio de procedimentos sistemáticos, pode-se chegar à melhor compreensão do texto analisado (Bardin, 2006).

1.5 Estrutura do Trabalho

Essa tese está estruturada com uma introdução; dois capítulos de fundamentação teórica que discutem a gestão de marcas (cap. 2) e o consumo responsável (cap. 3); um capítulo de que detalha os aspectos da condução das captações das informações e análises empíricas (cap. 4); um capítulo com as análises e conclusões (cap. 5); a proposta de evolução dos processos e

modelos de gestão de marcas à luz da teoria e dos achados empíricos (cap. 6); e as considerações finais, com as conclusões, limitações e indicações de futuras pesquisas.

Figura 1. Estrutura do trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Khauaja, 2009, p. 16

2. MARCAS COM “M” MAIUSCULO OU MINÚSCULO: DISCUSSÃO SOBRE SUA DEFINIÇÃO E GESTÃO

O nome “marca” foi tratado sob diferentes perspectivas na literatura acadêmica, sendo uma palavra com muitos significados. As definições são impactadas pela visão dos seus autores, e pela própria evolução das marcas na gestão empresarial e na sociedade. Não há um consenso sobre o termo, que é tratado com certa fluidez, com cada autor enfatizando um ou outro aspecto que lhe parece mais relevante. Por isso, mais do que tentar se chegar à uma definição definitiva, cabe uma reflexão sobre o tema.

Marcas, até os anos 1980, eram considerados elementos táticos e sua gestão muitas vezes era delegada para agências ou um gerente de nível baixo na organização (Aaker, 2015). Derivadas dos conceitos de marketing, a marca era vista como uma ferramenta que auxiliava a comercialização de produtos (Veloustou & Guzman, 2017). Nos anos 1990, em um periódico especializado em gestão de produtos e marca, a maioria dos artigos eram voltados para aspectos de decisões sobre produtos, desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento de conceitos de produtos, testes de produtos, gestão de interfaces de produtos e gestão de times de desenvolvimento de produtos (Veloustou & Guzman, 2017). Portanto, é de se esperar que as definições de marcas estivessem alinhadas à esse universo.

A definição mais reconhecida sobre marcas foi escrita inicialmente em 1960 pela *American Marketing Association* (AMA) e define marca como “um nome, termo, desenho, símbolo ou uma combinação desses que identifica o produto ou serviço de uma empresa e o distingue dos de outras empresas” (Avis, 2009, p2). A definição não foi considerada um consenso, mas passou a ser a principal fonte inicial de debate sobre o conceito de marca (Avis, 2009).

Mesmo antes da definição inicial da AMA, já existiam estudos que indicavam uma visão mais ampla da marca. Gardner e Levy escreveram em 1955 um artigo que é considerado o primeiro a dar a marca um papel mais estratégico e distinto do produto, chamado “*Products and their brands*”, e publicado na *Harvard Business Review*. Nesse texto, os autores defendem a ideia da marca como um símbolo que poderia representar ideias e atributos, provocando os gestores a desenvolverem novos atributos para além dos elementos funcionais, dotando-os de atributos emocionais ou “de imagem” (Gardner & Levy, 1955).

Em 1995, em função da ampliação da visão do que a marca poderia ser, a AMA fez um pequeno ajuste em sua definição, considerando marca não apenas os elementos visuais, mas também outros. Dessa maneira a definição acabou se consolidando como “um nome, termo, desenho, símbolo, ou qualquer outra característica que identifica o produto ou serviço de uma empresa e o distingue dos de outras empresas” (AMA Definitions of Marketing).

Essa definição é bastante popular, e está presente em inúmeros livros e artigos referências na área (Keller & Machado, 2006; Kotler & Keller, 2012; Keller, 2003), sendo citada também num grande número de publicações de outros pesquisadores. Uma pesquisa sobre o termo no Google Scholar devolve mais de 60.000 resultados que utilizam o termo (procura por “AMA Brand Definition”, em 13/01/2020).

As principais críticas ao redor da definição da AMA é em função de ser muito similar a utilizada para definir “*trademark*”, ou a marca que é protegida como uma propriedade intelectual (Keller, 2003; de Chernatony, 2009). De fato, a definição do INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual, no manual de marcas INPI, item 2.1) é bastante similar ao descrever marca como “um sinal distintivo cujas funções principais são identificar a origem e distinguir produtos ou serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins de origem diversa.”. Suficiente do ponto de vista legal, essa definição parece limitadora para os processos de gestão de marcas.

A definição da AMA parece enfatizar a marca como um elemento tático, cujo objetivo é identificar um produto ou serviço. Os aspectos da diferenciação, ainda que presente na definição (“e o distingue dos de outras empresas”), pelos objetos definidos (“um nome, termo, desenho, símbolo...”) indica que a marca apenas simboliza as diferenças no produto ou serviço, mas não necessariamente o criam. A inclusão do termo “qualquer outra característica” como uma tentativa de introduzir os elementos mais intangíveis da marca não causou o efeito necessário, uma vez que muitas vezes essas “características” são consideradas como outros elementos audiovisuais, e não necessariamente os simbolismos de marca ao qual ele poderia remeter.

Keller critica a definição da AMA, afirmando que ela é de uma marca com um “m” minúsculo, enquanto a indústria muitas vezes trabalha a marca com um “m” maiúsculo, pois

a dota de uma certa quantidade de reconhecimento, reputação, proeminência e outros elementos (Keller, 2003).

As definições de marca com “m” maiúsculo, iniciadas pelo artigo de Gardner e Levy (1955) influenciaram outras que traziam a marca para o centro das criação de valor, via posicionamento (Ries & Trout, 2001), simbolismos (Calkins & Tybout, 2006) ou experiência de consumo (Holt, 2005; Bedbury, 2002).

Ries e Trout (2001), precursores do conceito de posicionamento, definiam marca quando da publicação da primeira versão do livro “*Positioning: the battle for your mind*” em 1981 como “uma lembrança na cabeça de um consumidor”, dando a ela a capacidade de se conectar com as pessoas e, a partir dessa conexão (ou “lembrança”) ocupar um lugar distinto e valorizado na mente do cliente-alvo (Kotler & Keller, 2012), construindo uma imagem a partir de um posicionamento.

Essa definição está alinhada à visão de Calkins e Tybout (2006), para quem a marca é um conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionada a um produto ou serviço. A ideia da marca como um “conjunto de associações” diverso é importante para a visão do planejamento de marca, que poderia então ser composto por qualquer tipo de associação definido pela empresa, desde que possível de ser transmitido para a “lembrança” do consumidor.

Holt (2005) enfatiza a visão simbólica de Gardner e Levy (1955) afirmando que ainda que nomes, logotipos e desenhos constituem os sinais materiais da marca, se os produtos não têm uma história, esses sinais são vazios. Para o autor, a marca deve “absorver a experiência dos consumidores e, com o tempo, transformá-las em ideias, dando significado aos sinais da marca e efetivamente a construindo” (Holt, 2005, p19).

Com a construção de associações diversas, as marcas deixam de ser meros identificadores de produtos e passam a se tornarem canais de auto expressão (Holt, 2005). A visão da marca como possuidora de benefícios simbólicos a permitem ser, independente do produto, uma geradora de valor. Em mercados saturados e com baixas possibilidades de inovações tecnológicas, os retornos para as empresas podem ser maiores ao se investir em elementos

simbólicos que podem criar valor emocional ou de auto expressão do que investir em melhorias tecnológicas (Newman, 2001; Holt, 2005; Kumar, 2018; Keller, 2020).

Tentando manter uma definição mais aberta, De Charnatony (2009) propõe que marca seja definida como “um conjunto de valores que permitem que uma promessa seja feita sobre uma experiência positiva e única” (p. 104). Essa é uma definição que tem maior capacidade de responder às complexidades da gestão de marcas, pois permite interpretações sobre o que seria esse “conjunto de valores” e também o que é entendido como uma “experiência positiva e única”. No entanto, ela também pode ser alvo de críticas ao parecer indicar que a empresa possui um controle absoluto sobre o seu “conjunto de valores” e sobre as suas “experiências”.

As experiências de marcas são, para certos autores, um entrelaçamento entre os vivência que elas proporcionam e a maneira como os seus consumidores se relacionam com elas nesses ambientes (Fournier, 1998; Holt 2006; Veloutsou, 2009), não sendo totalmente gerenciado pela empresa. Portanto, mesmo na definição aberta de De Charnatony (2009) é preciso ainda considerar a influência dos consumidores na formação da imagem de marca.

Kapferer (2004) define marca buscando incluir nas representações gráficas a uma visão funcional, emocional e simbólica de benefícios adicionados, a definindo como “um sistema vivo composto de três elementos: um multissensorial (nome, identidade gráfica, símbolo), associado a um (ou mais) produto(s)/serviço(s), ao(s) qual(is) é associada uma promessa de qualidade, segurança e pertinência a um universo” (P14). A promessa de qualidade e segurança refletem os atributos funcionais, enquanto a questão da pertinência a um universo traz os atributos simbólicos presentes nas marcas. A ideia de um “sistema vivo” é também interessante, pois indica tanto a perspectiva da evolução constante de uma marca como a possibilidade desse “sistema” ser influenciado por diferentes *stakeholders*.

Bedbury (2002) deixa ainda mais claro a relação “viva” da marca, ao dizer que ela representa o que é e o que não é planejado pela empresa, e inclui a dimensão da experiência vivida pelo consumidor numa definição longa e que assume claramente as dificuldades enfrentadas pelos gestores mais contemporâneos de marcas:

A marca é o somatório do bom, do ruim, do feio e do que não faz parte da estratégia [...] As marcas absorvem conteúdo, imagens, sensações efêmeras.

Tornam-se conceitos psicológicos na mente do público, onde podem permanecer sempre. Como tal, não se pode controlá-las por completo. No máximo, é possível orientá-las e influenciá-las. (Bedbury, 2002. P. 37)

Bedbury enfatiza a “perda de controle” das marcas pelas empresas, pois ainda que elas possam provocar ou induzir os consumidores a terem certas experiências, a percepção da experiência depende da visão de mundo e experiências vividas pelo consumidor (Fournier, 1998; Bedbury, 2002). Esse é um paradigma da atual gestão de marcas, onde a variação dos contextos culturais em que as marcas estão presentes podem levar a uma alteração na percepção da imagem da marca.

Expor as definições numa sequência de crescente complexidade parece indicar que ela está se expandindo e, eventualmente, deveria se consolidar. Mas essa não é a realidade. As diferentes definições de diferentes autores sobre as marcas causam uma certa “confusão semântica” sobre o que uma marca deveria ser, trazendo problemas com a interpretação do termo. As diversas maneiras de abordar uma definição de marca acaba por forçar cada autor ou expert a trazer a sua definição, ou a sua nuance de definição, de acordo com a maneira como pretende conduzir suas teorias ou práticas (Charnatony & McWilliam, 1989; Wood, 2000; Kapferer, 2004; Charnatony, 2009).

Com a indefinição básica do que é uma “marca” sendo interpretativa e fluida, os próprios elementos que surgem a partir dela, como “Identidade de Marca”, “Brand Equity”, e seus constructos também ficam sujeitos a debates e interpretações individuais (Avis, 2009). Em parte, isso explica a proliferação de constructos, modelos e definições ao qual a área está submetida.

Para direcionar o presente estudo, pretende-se adotar uma definição simples e que permite interpretações e ressignificações, a de Ries e Trout (2001) que afirmam que a marca é “uma lembrança na cabeça de um consumidor”. A escolha por essa definição se dá em função dela indicar alguns elementos importantes, sendo o primeiro deles que a marca é o resultado dos esforços da empresa, e não completamente definido por ela. Outro ponto importante é a junção desses esforços originários da empresa com a visão individual de cada consumidor.

Dessa forma, a “experiência” da marca está contida na definição, mas pelo seu resultado, que é a lembrança que ficou após a experiência em cada consumidor individual.

A ideia de uma experiência individual, que pode ser influenciada ou provocada pela empresa, mas também criada pelos próprios consumidores a partir de seus interesses individuais ou coletivos (Fournier, 1998; Holt 2005; Bedbury, 2002) é mais contemporânea e permite a possibilidade de conteúdos gerados pelos consumidores e as influências sociais participarem da formação da imagem da marca (Hughes et. al., 2019; Huang et. al., 2018; Warren et.al., 2019; Kumar 2018). Esse envolvimento mais intenso do consumidor com a formação da marca é considerado uma nova fronteira na gestão do marketing e comunicação e construção de marca (Kumar, 2018) e foi levado em consideração nas conduções das entrevistas e análises de resultados dessa pesquisa.

2.1 As diferentes visões sobre as marcas e seu impacto na gestão

Uma vez discutido as definições e suas implicações, é interessante entender como elas podem impactar as práticas de gestão de marcas. De Charnatony (2009) chama a atenção para como a falta de um consenso sobre o que é uma marca pode dificultar a adoção de práticas consistentes, e eventualmente reduzir o investimento das empresas na construção de marcas.

Com diversas definições disponíveis, os gestores tendem a ter diferentes visões do que uma marca deveria representar. Com isso, eles atribuem a elas diferentes responsabilidades e montam estruturas organizacionais que refletem essas responsabilidades. Isso implica empresas cujas marcas possuem enorme importância e são tratadas pelos níveis mais altos da organização, e outras em que as marcas são delegadas a gestores iniciantes ou agências de propaganda (Aaker, 2015; Charnatony, 2009).

Essa visão pode variar entre gestores que entendem a marca como um elemento de diferenciação, até gestores que fazem da marca um elemento de cocriação de valor aos seus negócios. De Charnatony (2009) indica um espectro de evolução dos gestores, representados na figura a seguir:

Figura 2- Evolução Gerencial da interpretação de “marca”

Fonte: Charnatony, 2009 (traduzido pelo autor)

As diferentes visões do papel da marca demandam estruturas e envolvimento de diferentes tipos de gestores, desde marcas que são tratadas como elementos táticos conectados aos estímulos visuais e verbais incluídos em embalagens e materiais de divulgação, até organizações que entendem a marca como um processo que envolve todas as pessoas internas e externas à empresa. O quadro a seguir, foi feito a partir da visão de Chernatony (2009) sobre a evolução da interpretação de marca pelos gestores:

Grau de desenvolvimento da marca	Nível de complexidade	Visão do papel da marca	Gestão
Diferenciação	Baixo	Grau inicial de desenvolvimento. Falta de sofisticação da marca, enfatizando atributos como logo, cores e design, sem associa-los a benefícios únicos.	Tática, delegada a gestores iniciantes e fornecedores de design e propaganda.
Posicionamento	Médio	Fazer uma análise de lacunas de mercado e trabalha a partir da lacuna processos para trazer inovação funcional. Foca em benefícios funcionais.	Tática, mas que usa ferramentas como pesquisa para entender lacunas e um time multifuncional de desenvolvimento de produtos.
Personalidade	Alta	Reconhecem que a cognição adicionada de afeto que influenciam a escolha por uma marca. A sensação da marca resulta das comunicações da marca e da cultura organizacional.	Estratégica, envolve toda a organização na construção do relacionamento e afeto. Restrita ainda ao nível de produto da organização.
Visão	Alta	Gestores seniors discutem como fazer do mundo um "lugar melhor", criando um propósito que contibui para a melhoria do bem estar social, sustenta o comprometimento dos empregados e melhora a reputação.	Estratégica, envolve a liderança sênior e define o propósito da organização a partir da marca.
Valor Adicionado	Muito alto	Nível sofisticado de gestão, onde há a criação de um conjunto de valores alinhados a cadeia de valor, há poucas diferenças entre identidade e imagem e faz do consumidr um co-criador de valor através de interações com ele e o desenvolvimento de comunidades.	Estratégica, envolve toda a organização e stakeholders externos como os proprios consumidores, além de fornecedores e influenciadores.

Quadro 1 - Visões sobre marcas e seus impactos na gestão de marcas

Fonte: o autor a partir de de Chernatony, 2009.

O autor indica uma certa progressão na visão de marca, mas reconhece que existem empresas em diferentes estágios, com diferentes visões sobre marcas, independente do seu segmento de atuação.

Ainda que os estudos mais recentes apontem que marcas fortes são relevantes para a competitividade das empresas, o corpo de pesquisa que estuda sua governança ainda é bastante limitado (Santos-Vijande et al., 2013). Alguns estudos indicam a importância da montagem de um sistema de gestão de marcas para que se melhorem os resultados financeiros das organizações (Keller & Lehmann, 2003; Keller, 2011; Lee et al., 2008), mas poucos abordam estruturas de gestão de marcas. Num ambiente competitivo caracterizado por serviços e produtos muito similares, rápida capacidade de imitação e inovação e intensa

competição, adotar sistemas eficientes de gestão de marcas pode ser essencial para o sucesso das empresas (Santos-Vijande et al., 2013).

Desenvolver marcas com “valor adicionado” na visão de Chernatony (2009) demandaria um processo de cocriação de marca com consumidores. A cocriação de marca com consumidores deve levar em consideração tanto o envolvimento dos consumidores quanto a abertura da própria empresa para que os consumidores participem dos seus desenvolvimentos. No caso das marcas, cocriação pode envolver também outros *stakeholders* além dos consumidores (Hatch & Shultz, 2010).

Baseados no modelo de cocriação de Prahalad e Ramaswamy, Hatch e Shultz (2010) propõe um modelo de cocriação considerando os constructos diálogo, acesso, transparência e risco. O modelo é relevante por tratar um processo que ainda é pouco utilizado na maioria das empresas e leva em consideração essa “permeabilidade” que as marcas contemporâneas devem ter para adotar influências e tendências de seus consumidores, que nos constructos definidos pelas autoras podem ser percebidos como “transparência” e “diálogo”.

Figura 3- Modelo integrado para cocriação de marca baseado nos elementos de diálogo, acesso, transparência e risco de Prahalad e Ramaswamy

Fonte: Hatch & Shultz, 2010 (traduzido pelo autor)

As empresas com uma visão mais tática da gestão de marcas estão mais centradas no canto superior esquerdo do modelo, onde ainda que haja o foco em engajar os consumidores, a falta de transparência e abertura pode levar a uma imagem de marca muito reservada, e por consequência, pouco autêntica e confiável. As empresas com maior abertura para cocriação devem ter um envolvimento total da organização com todos os principais *stakeholders* em tarefas chave das organizações. A abertura de informação entre os elos traz riscos de confidencialidade e potencial exploração de ideias e práticas dos *stakeholders*, e devem ser feitos de maneira cuidadosa e controlada, dependendo da aversão ou não ao risco dos gestores da organização (Hatch & Shultz, 2010).

Um olhar para as estruturas de gestão de marcas é importante pois ela ajuda a entender como a empresa tem se preparado para receber as influências externas, de diversos *stakeholders*, e a sua capacidade de absorver a tendência dentro do seu planejamento de marca. A evolução do papel das marcas e de seus processos de gestão e criação de valor foram apontados por alguns estudos de revisão bibliográfica ou de indicação de tendências de pesquisadores da área (Chernatony, 2009; Keller, 2019; Kumar, 2018; Veloustou & Guzman, 2017).

Baseado numa análise longitudinal no “*Journal of Product and Brand Management*”, Veloustou e Guzman (2017) traçam um panorama dos últimos 25 anos da publicação e concluem com algumas percepções que, ainda que limitadas a apenas um periódico, indicam evoluções que estão em consonância com a visão de outros autores que recentemente fizeram análise sobre o estado atual e futuro das marcas e do marketing (Chernatony, 2009; Keller, 2019; Kumar, 2018). As principais conclusões foram compiladas na tabela a seguir:

Como eram	Como são	Alterações na gestão e pesquisa	Implicações
Marcas como ferramentas transacionais	Marcas como entidades de engajamento cocriado com outros	DE desenvolver consistência em todos os pontos de comunicação PARA desenvolver consistência para todos os stakeholders	Entender que o significado de marca é multidirecional
Interação individual marca-consumidor	Interação coletiva consumidor-comunidades-marca	DE entregar valor para o consumidor PARA entregar valor para o consumidor, grupo de consumidores e sociedade	Entender que criação de valor é multidirecional
Consumo de marcas	Experiência de marca	DE desenvolver uma experiência individualizada PARA desenvolver uma experiência interativa e coletiva .	Entender que nem todo stakeholder está ativamente envolvido com a marca
Medir a força de marca	Desenvolver um sistema complexo de valor de marca (Brand Equity)	DE examinar o passado da marca PARA olhar para fluxos de faturamento futuros	Entender que a marca é um elemento dinâmico, que deve ser analisado olhando para o futuro
Foco nos resultados positivos	Gerenciando os resultados negativos	DE explorar maneira de aumentar resultados positivos PARA gerenciar rapidamente resultados negativos	Entender que as mudanças de marca acontecem em tempo real e ser capaz de agir sobre elas
Marcas de produtos e serviços	Marcas de todos os tipos de organizações	DE marcas são ferramentas de venda de produtos e serviços PARA tudo pode ser visto como uma marca em potencial	Entender que muitas marcas poderosas cresceram organicamente sem uma empresa tradicional por trás
Coleta de dados e análises tradicionais	Novas abordagens metodológicas	DE pesquisas quantitativas e qualitativas PARA captações de dados via múltiplos equipamentos e situações	Entender que abordagens tradicionais nem sempre são capazes de ajudar a navegar na realidade dinâmica de mercado.
Foco nas características tangíveis das marcas	Entender características humanas das marcas	DE ver marcas como produtos ou serviços estáticos PARA marcas como experiência dinâmicas	Entender que marcas são elementos vivos que podem falar, contactar e criar relacionamentos com consumidores

Quadro 2 – Evolução da gestão e pesquisa de marcas, na visão de Veloustou e Guzman

Fonte: o autor a partir de Veloustou e Guzman, 2019

Com os oito pontos levantados pelos autores, podemos entender o papel dinâmico, fluido e permeável ao qual as marcas estão sujeitas atualmente. As marcas podem ser vistas como elementos vivos (Kapferer, 2004), sociais (Holt, 2005), cocriadas (Hatch & Shultz, 2010), que deixaram de ser parte do universo de produtos e serviços para se tornarem presentes em diversas formas de organização, da marca corporativa à marca empregadora, de marcas de empresas para marcas de lugares e pessoas, de um processo de criação a partir de planejamentos internos da empresa para uma cocriação social de símbolos e valor, de benefícios e relacionamentos individuais a um elemento de participação e geração de benefícios coletivos.

2.2 O valor da marca, ou Brand Equity

O resultado esperado de uma marca forte é a geração de um valor que está presente para os consumidores, na forma de benefícios tangíveis e intangíveis, e para as empresas, na forma de compras mais frequentes, a preços superiores que a média de mercado, e que continuem a serem feitas por um tempo indeterminado, gerando resultados financeiros positivos no presente e futuro (Aaker, 1998; Christodoulides & de Chernatony, 2009; Keller & Machado, 2006; Burmann et. al., 2009).

As primeiras tentativas de se propor metodologias para se captar o valor das marcas propunham métodos para se captar as lembranças dos consumidores pelas empresas. (Aaker, 1991; Keller, 1993).

Aaker (1991) foi um dos precursores das teorias de “Brand Equity”, sugerindo que a marca poderia ser mensurada em 4 aspectos para se entender o seu valor: o seu conhecimento, a lealdade que seus consumidores tem por ela, sua qualidade percebida e as associações que a marca suscita no seu público-alvo. Ele entendeu que o valor da marca “é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa” (Aaker, 1991, p. 15). A visão de Aaker sobre marcas é interessante pois, além de pioneira, ela indica que uma marca é um resultado dos esforços da empresa, e que ela pode adicionar ou subtrair valor de acordo com a percepção dos consumidores sobre suas ações de marketing.

Keller (1993) propôs maneiras pela qual se poderia definir medidas de valor de marca baseadas nas preferências individuais dos consumidores. Ele define marcas como “o efeito do conhecimento de marca na resposta aos esforços de marketing de uma marca” (Keller, 1993, p.3). Para Keller (1993) o valor da marca estava atrelado ao conhecimento geral que o público tem dela (*Brand Knowledge*) e que esse conhecimento era derivado da Consciência de Marca (*Brand Awareness*) e Imagem da marca (*Brand Image*). Os constructos propostos por Aaker (1991) e Keller (1993) tinham em comum a visão que o *Brand Equity* era construído a partir do consumidor, que Keller (1993) chamou de “*Costumer Based Brand Equity*” (CBBE).

Outra linha de pesquisa entendia que o valor da marca deveria ser medido por seu impacto financeiro nas empresas, e propuseram constructos para o que se denominou “*Firm Based Brand Equity*” (FBBE) (Farquhar, Han & Ijiri 1991; Simon & Sullivan 1993; Haigh 1999). No entanto, os resultados financeiros da marca só acontecem em função da resposta do consumidor àquela marca (Christodoulides & de Chernatony, 2009), o que levou a uma melhor aceitação dos constructos do CBBE. A figura a seguir ilustra as linhas de pesquisa encontradas por Christodoulides e de Chernatony (2009), que acabaram por privilegiar a visão do valor de marca centrado no consumidor:

Figura 4 -Metodologias de mensuração do Brand Equity

Fonte: Christodoulides & de Chernatony, 2009 (traduzido pelo autor)

Ainda que as avaliações empíricas sobre as medidas do *Brand Equity* tiveram uma atenção considerável de pesquisadores, o mesmo não pode ser dito sobre os artigos conceituais. Christodoulides e de Chernatony (2009) em uma extensa pesquisa bibliográfica, encontrou apenas 6 artigos de pesquisa conceitual sobre *Brand Equity*. Dessas, 4 aconteceram até 1996, um no ano 2000 e apenas um no ano de 2009. Segundo o autor, a maioria dos estudos conceituais sobre CBBE aconteceram entre o início e o final dos anos 90. A partir desse momento, as pesquisas se alteraram dos ativos intangíveis *per se* para as relações entre consumidor e marca (Fournier, 1998) e valor do consumidor (Rust et al., 2000; 2004). A tabela a seguir mostra os principais artigos conceituais e os seus constructos:

Estudo conceitual sobre CBBE	
Estudo	Dimensão da marca
Aaker (1991, 1996)	Conhecimento de marca Associações de Marca Qualidade Percebida Lealdade à marca
Blackston (1992)	Relacionamento de marca (confiança e satisfação com a marca)
Keller (1993)	Proeminência de marca (Lembrança de marca, associações de marca)
Sharp (1995)	Lembrança da marca ou empresa Imagem de marca relacionamento com consumidores ou privilégios existentes para os consumidores
Berry (2000)	Lembrança de Marca Significado de Marca
Burmann et al. (2009)	Clareza do benefício da marca Qualidade percebida na marca "uniqueness" do benefício da marca simpatia pela marca confiança na marca

Quadro 3 – Pesquisas conceituais em CBBE e suas dimensões

Fonte: Christodoulides e de Chernatony (2009) (traduzido pelo autor)

Essa aparente consolidação dos estudos conceituais contrasta com outros estudos que continuam a procurar e atribuir determinantes ao Brand Equity. Os estudos mais recentes acabam tratando o *Brand Equity* como um resultado holístico dos esforços de marketing (Reynolds & Phillips, 2005), e a área passou a ser pesquisada em conjunto com os demais indicadores de desempenho de marketing (Ambler 2003, Christodoulides & de Chernatony 2009). Os artigos recentes têm como enfoque entender, além dos tópicos anteriores, os processos de criação de valor de marcas, os determinantes do Brand Equity, as métricas aplicáveis ou novas abordagens de pesquisa para o Brand Equity (de Charnatony, 2009; Davcik, Silva & Hair, 2015). O estudo de Davcik, Silva e Hair (2015) encontrou 146 artigos com esses enfoques. Dessa maneira, a evolução das pesquisas sobre o Brand Equity não se deu na tentativa de trabalhar outros modelos conceituais, mas de agregar formas de mensuração e novos atributos aos modelos estipulados previamente.

Do ponto de vista empresarial, é comum consultorias e agências de publicidade tentarem desenvolver métodos para a captação de medidas como “aderência de marca”, “saúde da marca”, entre outros. No entanto, ainda que os resultados dessas metodologias sejam visíveis e os constructos bem difundidos, a metodologia em si ainda é vista como uma “caixa preta” (Christodoulides & de Chernatony, 2009). A tabela a seguir mostra algumas das principais consultorias de marca e as medidas que utilizam para o CBBE.

Medidas do CBBE baseadas nas consultorias	
Nome	Medidas do CBBE
Interbrand Brand Strength	Mercado ao qual pertence Estabilidade da marca Liderança da marca Tendências Suporte à marca Diversificação Proteção
Y&R Brand Asset Valuator	Conhecimento Estima pela marca Relevância da marca Diferenciação percebida
WPP Brand Dynamics	Presença Relevancia Desempenho Vantagem Conexão
Research International Equity Engine	Afinidade Desempenho funcional percebido Interação entre o valor da marca e o preço

Quadro 4 – Medidas de consultorias para o CBBE

Fonte: Christodoulides e de Chernatony (2009) (traduzido pelo autor)

A dificuldade dos gestores com os modelos das consultorias é obterem um conhecimento mais profundo sobre os seus constructos e a forma como são medidos (Christodoulides & de Chernatony, 2009). Há também certa dificuldade em se utilizar os resultados das pesquisas

como ferramentas para a gestão de marcas pois ainda que essas metodologias indiquem uma posição específica das marcas em relação aos competidores, elas tendem a falhar na tentativa de indicar as razões pela qual isso ocorreu. Por isso, é comum as empresas criarem elas próprias maneiras de mensurar o seu valor de marca, definindo as suas próprias dimensões e se comparando a seus concorrentes em pesquisas como as de “*Brand Tracking*” (Leiser, 2004).

A partir dos processos de mensuração do *Brand Equity* foram criados processos de planejamento para que as marcas pudessem gerar os feitos desejados na cabeça dos consumidores, e os resultados das pesquisas das consultorias ou as pesquisas de “*Brand Trackings*”, comparadas com um padrão que se desejaria atingir.

Para compreender esse processo de planejamento e gestão de marcas é importante distinguir o conceito de identidade de marcas do conceito de imagem de marcas.

Kapferer (2004) faz uma clara distinção entre o processo de identidade e a imagem de marca. Para o autor, a identidade é um conceito de construção da mensagem a ser emitida, enquanto a imagem é aquilo que foi recepcionado e assimilado pelo público alvo. O modelo a seguir, feito por Khauaja (2009), enfatiza essa diferença:

Figura 5 –Identidade e Imagem de Marca

Fonte: Khauaja 2009, adaptado de Kapferer (2004)

Identidade de marca pode ser considerado a ferramenta que auxilia no processo de planejamento de marca, ou seja, as definições que devem ser feitas antes da marca começar a fazer ações no mercado. Aaker e Joachimsthaler (2000) definem identidade de marca como “um conjunto de associações que o estrategista de marcas pretende criar ou manter”. Para os autores, desenvolver uma identidade rica e clara é a etapa fundamental para se criar uma imagem sólida e relevante na mente dos consumidores. Uma marca bem construída deveria ter a sua imagem similar à sua identidade (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Keller e Machado (2006) entendem identidade como os valores centrais da marca, ou “os conjuntos de associações abstratas (atributos e benefícios) que caracterizam os aspectos ou dimensões mais importantes da marca”. Eles enfatizam a necessidade de a identidade ter poucos elementos para poder dar o enfoque necessário no desenvolvimento das ações de marca, e identificam a imagem como os resultados da construção da marca.

A tendência da literatura de gestão de marcas foi definir a identidade de marca como um construto que emana unilateralmente da organização, o que os gestores desejam que ela seja, e deve fornecer uma definição estável, clara e consistente, para que as marcas possam se tornar uma referência para os consumidores (Aaker, 1996; Kapferer 2008; Keller & Machado 2006). Mas num ambiente cada vez mais dinâmico, cujo papel do consumidor passa a ser o de um cocriador da construção de marca, é necessário repensar essa perspectiva (Silveira C, et al., 2011). A criação de uma imagem positiva, nesse caso, demandaria tanto uma identidade bem definida e trabalhada pela empresa, quanto uma reverberação correta do público-alvo da marca, criando a imagem desejada pela empresa e pelos consumidores.

2.3 Os sistemas de identidade de marcas

Desde os anos 90 é detectado por pesquisadores o reconhecimento da marca como um ativo central da companhia (Aaker, 1998; Kapferer, 2008; Christodoulides & de Chernatony, 2009) e, portanto, a sua gestão é um processo estratégico para o sucesso no mercado. Os processos de gestão de marcas foram incorporados às práticas empresariais na maiorias das organizações, tornando claro para aqueles que controlam os pontos de contatos das marcas a maneira como eles devem agir para garantir, na percepção dos consumidores, uma lembrança

única, consistente, valorizada pelo seu público alvo e diferenciada da concorrência (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Kotler & Keller, 2012; Kapferer, 2008).

Os processos de gestão de marcas pelas empresas passam pelo desenvolvimento de “Sistemas de Identidade de Marcas”, modelos que ajudam os gestores de marcas e produtos a planejarem as marcas. Esses sistemas são a origem dos principais processos e ferramentas utilizadas pelas empresas para o planejamento e gestão de suas marcas. Diversos desses modelos foram desenvolvidos desde os anos 80, e os mais influentes foram aqueles modelos mais cognitivistas, como os de Aaker (1996), Aaker e Joachimsthaler (2000) e Keller (2001). Esses modelos partem do entendimento que é necessário a construção de um conhecimento de marca para a construção de valor, e que o valor da marca se entrepõe entre o valor econômico e o valor simbólico (Semprini, 2010). Com uma abordagem mais sistematizada, eles se adequaram bem aos processos já estabelecidos pelas empresas e foram as inspirações para os modelos utilizados por elas. Esses modelos se tornaram bastante influentes, e continuam a ser referências mesmo para trabalhos publicados mais recentemente (Pereira, 2017; Okafor & George, 2016; Freitas & Almeida, 2017).

A ideia de uma identidade de marca planejada pela empresa que levaria ao direcionamento das ações para a construção de uma imagem de marca deu origem aos modelos ou sistemas de identidade de marca. Entender a concepção e utilização desses modelos é relevante para decodificar a maneira como os executivos e consultorias de marcas tem trabalhado nos seus planejamentos e gestão de marcas, e poder entender se eles estão aptos a enfrentar os desafios atuais da gestão de marcas.

Nota-se que após os modelos “seminais” de Aaker e Joachimsthaler (2000), Keller (2001) e Kapferer (1995; 2008), poucas inovações ou adaptações dos modelos foram feitas por acadêmicos da área (de Chernatony, 2009; Underwood, Bond & Baer, 2001; Silveira, Lages & Simões, 2011; Burmann, Jost-Benz & Riley, 2009; Janonis, Dovalienė & Virvilaitė, 2007; Pereira, 2017; Okafor & George, 2017; Kumar & Srivastava, 2013). Os modelos originais foram desenvolvidos num momento anterior ao incremento das conectividades e o fenômeno das redes sociais, e pressupõe um nível de controle sobre os pontos de contato que as empresas não mais possuem na atual gestão de negócios e marcas. Os modelos mais recentes não fornecem evoluções consideráveis sobre esse contexto.

A estagnação de propostas de novos processos e modelos para criação de marcas contrasta com o incremento do papel da marca como um ativo diferenciador e como um modelo de gestão estratégica. Diversos autores argumentam que, em mercados estabelecidos, os aspectos simbólicos da marca devem ocupar o principal papel de diferenciação e geração de valor, e influenciar um conjunto de práticas corporativas (Newman, 2001; Veloutsou 2009; Kumar, 2018; Sundararajan, 2019).

Os modelos mais citados na literatura e influentes na prática empresarial são dos autores que conceituaram o CBBE, especificamente Aaker e Joachimsthaler (2000), Keller (2001) e Kapferer (2004). Esses modelos pretendem criar ferramentas para detalhar as associações de marca, levando-se em consideração todas as diversas facetas que são criadoras de valor, e serão analisados a seguir. Além desses modelos, pretendemos discutir outros modelos acadêmicos como os de Chernatony (2006); de Chernatony (2001); Underwood, Bond e Baer (2001); Silveira, Lages e Simões (2011); e Burmann, Jost-Benz e Riley (2009).

2.3.1 Modelo de Aaker e Joachimsthaler (2000)

Aaker e Joachimsthaler (2000) oferecem uma abordagem bastante sistematizada, baseada em associações que podem ser construídas a partir do:

- produto, como seu escopo, uso, benefícios e características;
- organização, que seriam aqueles transmitidos pela marca corporativa ou pelas definições organizacionais que podem impactar a percepção da marca;
- pessoa, baseado nas facetas de personalidade definidas por Jennifer Aaker (1997);
- símbolo, onde estariam alocados os elementos tangíveis ou passíveis de serem transformados em comunicações, como imagens e metáforas e a herança de marca.

Esses quatro constructos deveriam ser definidos para que a identidade pudesse ser definida. Como ele é um antecedente da identidade, sua função é fornecer um processo de planejamento em que os principais elementos de construção de valor da marca sejam elaborados pelos gestores.

A identidade, para Aaker e Joachimsthaler (2000), seria criada pela utilização das associações de produto, organização, pessoa e símbolo separados no que eles denominaram “Identidade Core” e “Identidade Expandida”. A ideia de se separar a identidade em uma “core” e “expandida” é interessante pois ela auxilia num processo complexo pela qual as marcas passam: serem constantemente atualizadas para atender aos anseios dos consumidores e necessidades de mercado, ao mesmo tempo que permanecem coerentes e cumprindo a função de ser uma referência para os consumidores. A identidade “core” conteria os elementos de marca que deveriam permanecer estáveis por um longo período, enquanto a identidade “expandida” faria a conexão da marca “core” com os contextos vivenciados pela marca, sendo possíveis de serem atualizados com maior frequência.

Planejada a marca entre os seus elementos antecedentes e o que seria “core” e “expandido”, passa-se para a consolidação da proposta da marca, com a definição de uma “proposta de valor” que os consumidores deveriam reconhecer após as ações da marca. Essa proposta de valor representam os benefícios que a marca ofereceria para os consumidores, sendo separados em:

- benefícios funcionais: aqueles entregues pelo uso do produto, conectados a atributos ou resultados de uso do produto.
- benefícios emocionais: aqueles entregues pela sensação de uso do produto, conectados a valores hedônicos e de experiência.
- benefícios de auto expressão: a representação social da marca, a visão que outros pertencentes ao círculo social possuem quando veem alguém usando a marca.

Para os autores, a percepção pelos consumidores da proposta de valor deveria levar a um relacionamento individual entre marca e cliente, gerando lealdade e envolvimento com a marca. Aaker e Joachimsthaler também teorizam sobre as possibilidades de expansão da marca para outras categorias, ou o apoio de outras marcas a partir da identidade proposta, que na figura é exposta na figura “credibilidade”.

Figura 6 – Sistema de Identidade de Marca

Fonte: Aaker e Joachimsthaler, 2000

O sistema de identidade da Aaker e Joachimsthaler (2000) entrega um modelo simples de ser aproveitado pelas empresas, uma vez que os conceitos são claros e a sequência de construção de marcas é lógica e linear. Ele também indica a relação entre associações de marcas (produto, organização, pessoa e símbolo) e a construção de valor (funcional, emocional e de auto expressão), o que enfatiza o papel da marca para a percepção do consumidor dos benefícios de seus produtos, serviços e outras ofertas. A amplitude das propostas de valor também estão alinhadas a uma visão mais ampla do que é uma marca.

No entanto, percebe-se que o sistema enfatiza ou é melhor adaptado aos bens de consumo, pela própria maneira que descreve a “marca como produto”. Num contexto em que as marcas estão presentes em muitos tipos de organizações, pessoas ou locais, essa especialização em produto tende a ser restritiva para o uso do modelo.

O modelo também dá à marca da organização um papel de pouco destaque, sendo uma pequena faceta da construção de uma marca, diferente dos papéis centrais que elas tem ocupado atualmente. Com isso, o modelo enfatiza a sua preferência por bens de consumo de alto giro, sendo menos adequado ou necessitando de adaptações para ser utilizado para serviços, corporações, ou outros tipos de entidades que demandam esforços de gestão de marcas.

2.3.2 Modelo de Keller (2001)

Keller oferece uma abordagem para construção de identidade com constructos análogos aos de Aaker e Joachimsthaler (2000), mas numa abordagem de construção progressiva de imagem de marca, num formato piramidal para indicar a evolução do relacionamento entre marca e consumidor. A marca seguiria um caminho de construção a partir dos seguintes tipos de associações:

- Proeminência da marca são as associações que identificam a marca para os consumidores. Mas além da mera lembrança, as associações devem levar ao consumidor algum tipo de consciência sobre os pontos fundamentais da ideia da marca.
- Desempenho e Julgamento são as associações que indicam as perspectivas funcionais da marca, as promessas de desempenho e as diferenças oferecidas em relação aos concorrentes. A partir da promessa do desempenho, os consumidores deveriam ter certos julgamentos sobre a marca, consolidando a sua visão de funcionalidade superior nos pontos onde ela é oferecida.
- Imagens e Sensações são as associações mais emocionais da marca, ligadas à sua personalidade e atributos humanos dos quais as marcas podem ser dotadas. A imagem também são os elementos simbólicos que serão apropriados pela marca para a criação da sua imagem, e as sensações são o resultado que a marca deseja obter dos consumidores quando estes forem impactados por suas imagens. Dessa maneira, procura-se descrever aqui as imagens que serão projetadas e o efeito que elas devem causar nos consumidores impactados.
- Ressonância é um conceito chave para Keller (2001) pois ele indica o resultado do relacionamento da marca, ao mesmo tempo que entende que essa deve ser a imagem que o próprio consumidor deve projetar a partir do uso ou boca a boca sobre a marca, ou a maneira como a marca repercute no mercado.

Figura 7 – Pirâmide CBBE

Fonte: Keller e Machado, 2006

O modelo de Keller é interessante pois ele permite o planejamento de uma promessa de marca (desempenho e imagem), e o resultado esperado dessas associações quando impactam os consumidores (julgamento e sensações). Ele também, de certa maneira, traz o consumidor para o processo de criação de marcas, uma vez que a ressonância poderia ser percebida como o que se espera que o consumidor repercutiria a marca através do relacionamento que estabelece com ela.

O modelo, pela profundidade dos conceitos de cada constructo podem ser de difícil disseminação para gestores menos treinados, e a utilização de termos como “imagem”, que a rigor deveria ser o resultado dos esforços de criação de marca e não função de seu planejamento poderiam contribuir para a dificuldade de utilização do sistema. A unificação de muitas possibilidades de interpretação para um mesmo constructo, como a ressonância que poderia abarcar desde o tipo de relacionamento esperado com o consumidor, o seu grau de lealdade e a sua repercussão sobre a marca também dificulta a aplicação prática do modelo.

2.3.3 O modelo de Kapferer (1995)

O modelo de Kapferer foi divulgado pela primeira vez em 1995, portanto é anterior aos modelos de Aaker e Joachimsthaler (2000) e Keller (2001). Ele traz perspectivas interessantes por considerar que existem uma dimensão interna de marca que possuem um efeito que será percebido de uma certa maneira pelos clientes ou consumidores.

Ao propor essa dualidade entre estímulo e resposta esperada ele se alinha da maneira como Keller (2001) construiu seu modelo, que fez a mesma proposta nos constructos imagens-sensação e desempenho-julgamento. No entanto, o modelo de Kapferer se destaca por trazer à tona certos elementos de cultura e visão de marca que não foram explorados nos modelos de Keller (2001) e Aaker e Joachimsthaler (2000). Nesse sentido, ele oferece uma perspectiva de uso mais ampla, podendo ser facilmente adaptado para marcas de serviço ou corporativas. Os seis constructos presentes no modelo são detalhados a seguir, a partir das definições disponíveis na EURIB Library (2009):

- Físico: deve ser usado para descrever o conjunto de evidências físicas que podem ser percebidos com a presença da marca. Podem ser atributos de produtos, como qualidade ou design, ou símbolos como logos, cores e slogans.
- Relacionamento: deve descrever a maneira como a marca constrói a sua relação com os seus consumidores, o papel que pode desempenhar na vida do público alvo. Podem ser como mãe e filho, amigos ou outros.
- Reflexo: descreve a maneira como a pessoa se percebe quando usa a marca. Tem uma relação social, já que é uma forma de descrever a expectativa de auto expressão que se tem com a marca.
- Personalidade: as características humanas assumidas pelas marcas. Podem ser físicas ou sócio demográficas, ou comportamentais e atitudinais. Devem ser percebidas pela maneira como a marca se comunica.
- Cultura: é o propósito pelo qual a marca opera. Tem a ver com o sistema de valores que a empresa ou marca assume. Deve inspirar os *stakeholders* internos e externos. E a conexão direta entre a organização e a marca.

- Autoimagem ou mentalização: é uma proposta mais psicológica e simbólica de marca. Como o consumidor se percebe e como projeta sua imagem na sociedade através do uso daquela marca.

Figura 8 – Prisma de Marca de Kapferer

Fonte: Kapferer (2004)

Ainda que com nomes e um processo diferente, quando se analisa em profundidade os constructos percebemos que há no prisma de Kapferer (1995) elementos funcionais, emocionais e simbólicos, assim como nos modelos de Keller (2001) e Aaker e Joachimsthaler (2000). Mas como ele não indica uma direção de construção e trabalha o tempo todo com a dualidade “interno” e “externo”, ele traz algumas dificuldades para a adoção direta por executivos e consultores. Ao mesmo tempo, ele indica a importância de se pensar nos *stakeholders* externos no processo de concepção da marca, o que é, de certa maneira, negligenciado ou está oculto nos modelos de Keller (2001) e Aaker e Joachimsthaler (2000).

Os constructos, assim como no modelo de Keller (2001) são bastante complexos, levando em consideração elementos da administração, sociologia e psicologia, num conjunto de significados que demanda conhecimentos prévios para serem bem absorvidos e utilizados. O envolvimento de Kapferer com o mercado de luxo e moda o faz privilegiar os aspectos simbólicos e experienciais da marca, que podem ser menos presentes em algumas indústrias e categorias de produtos. Dessa maneira, ainda que a forma como é estruturado permite que

ele seja usado para produtos, serviços e marcas corporativas, caso a marca seja voltada para atributos físicos e benefícios funcionais, e tiver poucos aspectos simbólicos, o modelo pode não estar balanceado adequadamente.

2.3.4 Outros modelos relevantes

A partir desses modelos, que possuem até os dias de hoje uma alta influência, outros foram desenvolvidos por diferentes autores, mas sem ter o mesmo destaque nos debates acadêmicos e nas práticas empresariais. Entre aqueles que se entende acrescentar elementos relevantes ao processo de desenvolvimento de marca, destacam-se os de Chernatony (2006); Underwood, Bond e Baer (2001); Silveira, Lages e Simões (2011) e Burmann, Jost-Benz e Riley (2009).

Seguindo uma sequência cronológica, um modelo que tem certa relevância é o de Underwood, Bond e Baer (2001). Os autores propuseram um modelo de construção de identidade social voltado ao segmento de serviços e usando como objeto de estudo o mercado esportivo. Ainda que desenvolvido em 2001, o modelo de Underwood, et. al (2001), por trabalhar com um segmento de alto envolvimento, que é o esportivo, acaba por trazer mais componentes sociais do que os modelos de Aaker e Joachimsthaler (2000), Keller (2001) e Kapferer (1995). Os componentes sociais ganharam importância em função do surgimento das redes sociais e amplificação do poder de comunicação dos consumidores (Holt, 2012), portanto, o modelo se torna mais interessante de ser estudado no atual contexto de mercado.

Figura 9 – Modelo conceitual para criação de identidade social de marcas de serviços

Fonte: Underwood, Bond e Baer (2001) (traduzido pelo autor)

O estudo de marcas de alto envolvimento é feito por alguns autores para entender os relacionamentos de alto envolvimento entre consumidores e marcas, e as marcas como um processo de experiência ritualística social (Holt, 1992; Chun, Gentry, & McGinnis, 2004). Com isso, são ressaltados os aspectos sociais das marcas.

O modelo de Underwood et. al. (2001) inclui as relações sociais presentes no mercado de serviços, em especial aqueles relacionados aos eventos esportivos, como as experiências de grupo, história e tradições, o local físico dos eventos e os rituais presentes nos eventos. Esses elementos, segundo os autores, constroem uma identificação social de um grupo de consumidores, e a partir dessa identificação social são criados os elementos do CBBE. Percebe-se que a etapa do CBBE do modelo é inteiramente derivada do modelo de medida de CBBE de Keller (1993), e indica a influência desse autor no desenvolvimento dos modelos de identidade e gestão de marcas.

Watkins (2014) procurou revistar o modelo de Underwood, et al. (2001) e trazer dados empíricos que comprovassem os modelos com informações de uma *survey* com fãs da *National Basketball Association* (NBA). Os achados da pesquisa de Watkins (2014) comprovam especialmente os antecedentes do modelo teórico de Underwood, et al. (2001), e demonstra que a identificação de um fã com seu time incrementa o valor da marca. No entanto, a etapa dos consequentes da ação no valor da marca não foi alvo do estudo de Watkins (2014).

De Chernatony publicou em 2001 uma série de esquemas e modelos que relacionam diversos constructos para construir marcas estrategicamente. Ainda que não tenha sido um modelo único como vemos em Kapferer (2004), Aaker e Joachimsthaler (2000) e Keller (2001), alguns dos conceitos utilizados por são interessantes de serem explorados.

De Chernatony (2001) indica a necessidade de a marca ter uma “visão de marca”, um elemento que seria, segundo o autor, formado a partir dos valores da marca ou empresa, do propósito que essa marca tem e do ambiente que ela projeta para o futuro. A seguir vemos a figura proposta pelo autor:

Figura 10 – Os três componentes da visão da marca

Fonte: de Chernatony (2001) (traduzido pelo autor)

A ideia de uma relação entre marca e a cultura empresarial está presente em Kapferer (2004), mas com uma menor intensidade. Já em Aaker e Joachimsthaler (2001), apenas o constructo “marca como organização” supostamente poderia fazer a função que é dada aqui, enquanto Keller (2001) não indica esse constructo no seu modelo. Essa visão de De Charnatony (2001) é mais estratégica por envolver decisões de longo prazo da organização dentro de um modelo de marcas.

Outra contribuição de De Charnatony (2001) é a inclusão de uma pirâmide para a construção da promessa de marcas. Ele trabalha um modelo sequencial de incremento de percepção de

benefícios e envolvimento com o consumidor, que é similar ao proposto por Keller (2001), onde o nível de relação vai se aprofundando conforme se progride na pirâmide. O autor indica uma sequência de elementos mais funcionais para os mais emocionais, sendo eles:

- Atributos: são os elementos físicos presentes nas marcas que são tangíveis aos consumidores.
- Benefícios: são o resultado do uso dos atributos, que devem ser transformados em benefícios funcionais percebidos para que a relação vá se intensificando
- Recompensas emocionais: são as sensações positivas ou ganho emocional pelos benefícios oferecidos pela marca.
- Valores: os valores, nesse contexto, significam a união entre os valores entre os prestadores de serviços e dos recebedores de serviços, como nos modelos de “Momento da verdade” em serviços (Gronroos, 1990).
- Traços de personalidade: percepção da marca como uma pessoa, com a construção do relacionamento entre marca e consumidor.

Figura 11 – Pirâmide de marca resumindo a natureza da promessa de marca

Fonte: de Chernatony (2001) (traduzido pelo autor)

O modelo indica que a construção da marca se daria dos elementos mais tangíveis e funcionais para os mais intangíveis, e a percepção dos traços de personalidade se daria pelo incremento das relações entre marca e consumidor (Chernatony, 2001).

Em 2006, de Chernatony complementa suas indicações para construção de marca com um modelo de “iceberg da marca”, onde procura destacar a importância interna e conceitual da marca ao incluir na parte submersa de seu iceberg os valores, cultura e intelecto empresarial. Ao usar a metáfora do iceberg ele procura destacar que apesar dos elementos de nome e logo sejam aqueles visíveis, a marca é conceitualmente muito mais do que isso. A perspectiva de Valores, Intelecto e Cultura de marca está alinhada aos benefícios emocionais e simbólicos de se construir uma marca, e mais alinhadas aos anseios contemporâneos do que uma marca deveria compreender (Holt, 2012).

Figura 12 – O iceberg da marca

Fonte: de Chernatony (2006) (traduzido pelo autor)

A contribuição do iceberg de de Chernatony (2006) foi incluir a perspectiva da cultura empresarial e seus desdobramentos na relação de construção de marcas. Ela faz isso, em especial, porque procura desenvolver processos de construção de marcas para o segmento de serviços, onde pelo seus aspectos intangíveis e participação intensa de pessoas, a marca passa

a ser criada pela interação entre o prestador de serviços e o receptor dos serviços, enfatizando a preocupação com as relações culturais internas da empresa (de Chernatony, 2006). No entanto, isso não é inédito, uma vez que as relações internas e seu reflexo na imagem de marca externa é central do Prisma da Marca de Kapferer (2004).

Burmann, Jost-Benz e Riley (2009) criticam a visão da maioria dos modelos desenvolvidos até então por elas considerarem apenas a percepção dos compradores ou consumidores como fonte de valor para a marca. A proposta dos autores é um modelo integrado em que se leve em consideração os colaboradores como uma importante fonte de valor de marca. O modelo proposto por Burmann et al. (2009), em função disso, traz maiores possibilidades de aplicação no segmento de serviços, mas os autores argumentam que num contexto em que há grande intercâmbio entre ofertas de produtos ou serviços, o modelo se torna relevante também para os demais mercados.

O modelo de Burmann et al. (2009), procura integrar as perspectivas internas de criação da marca (de Charnatony, 2006; Kapferer, 2004), com os valores, propósito e envolvimento dos colaboradores, ao processo de construção externo como nas propostas de Keller (2002) e Aaker e Joachimsthaler (2001). O resultado é o modelo a seguir:

Figura 13 – Modelo de Brand Equity baseado em Identidade

Fonte: Burmann, Jost-Benz e Riley (2009) (traduzido pelo autor)

O modelo pode ser considerado um modelo CBBE, já que ele indica que é a partir da assimilação das mensagens de marca que o FBBE é construído (estágio 2). O modelo é denominado “Modelo de Brand Equity baseado em Identidade” pois entendem que é a partir da identidade de marca que o *Brand Equity* é construído. Os autores pretendem conciliar, num mesmo modelo, constructos de desenvolvimento de marca e constructos de mensuração de marca proposto por outros autores (Burmman et al., 2009).

Na interpretação de seu modelo, os aspectos de Identidade de marca são relacionados apenas aos elementos internos, enquanto os aspectos de Imagem de marca são o reflexo da identidade na percepção do consumidor. Essa relação é representada pelos dois rostos se encarando no modelo. O detalhamento que Brumann et al. (2009) fazem de cada uma das etapas referenda essa afirmação, como visto a seguir.

Figura 14 – Conceptualização da força de marca interna

Fonte: Burmann, Jost-Benz e Riley (2009) (traduzido pelo autor)

O modelo é bem sucedido em conceituar, de maneira mais clara e completa do que de Chernatony (2006), os elementos presentes no processo de identidade interna da marca. Esses elementos, por serem internos, possuem maior controle dos gestores da marca do que outros elementos que possuem interações maiores com os consumidores e demandam processos de divisão do controle ou cocriação. No entanto, para a gestão da identidade da marca, os autores sugerem apenas a gestão de relações internas, e não os elementos de que podem fazer a conexão entre os elementos internos da empresa e os elementos externos: os bens e serviços produzidos pela empresa. Portanto, eles parecem dar pouco destaque o pressuposto de “ativo condicional” da Kapferer (2008), uma vez que a definição da oferta de produto ou serviço não é abordada em todo modelo.

A segunda etapa da construção do *Brand Equity* para os autores já é o reflexo da identidade interna, uma vez que eles se utilizam do termo “*brand image*”, com a definição que a imagem de marca é a maneira como a marca é percebida pelos *stakeholders* externos (Brumann et al., 2009). A definição causa certo estranhamento, pois é distinta da maneira como muitos autores utilizam o termo “imagem de marca” (Aaker, 1996; Kapferer 2008; Keller & Machado, 2006; Kapferer, 2004; Khauaja, 2009).

A perspectiva de o ambiente interno causar um reflexo da imagem da marca no ambiente externo é a construção central do prisma de Kapferer (2004). No entanto, o modelo de Kapferer (2004) destaca uma etapa de construção de elementos tangíveis dos bens ou serviços, algo que o modelo do Brumann et al. (2009) não prevê. Não fica claro a maneira como os gestores de marca devem planejar as variáveis controláveis do marketing para impactar o consumidor da maneira correta, suscitando a resposta de lembrança desejada.

A etapa do “*Brand Image*” do modelo de Brumann et al. (2009) se ancora em constructos de mensuração do *Brand Equity*, especialmente aqueles definidos por Keller (2003).

Figura 15 – Conceptualização da força de marca externa

Fonte: Burmann, Jost-Benz e Riley (2009) (traduzido pelo autor)

Além do desenvolvimento a partir de Keller (2001) é possível se perceber certa influência dos constructos do *Brand Equity* de Aaker (1991), onde “Brand Trust” e “Brand Sympathy” são similares ao conceito de “Brand Loyalty” de Aaker (1991), e os conceitos de “Brand Awareness” e “Perceived Brand Quality” são similares aos constructos de mesmo nome da teoria de Aaker (1991). Finalmente, o conceito de “Brand Uniqueness” e “Brand Clarity”, ainda que de maneira menos clara, estão presentes no que Aaker (1991) chama de “Brand Associations”.

O modelo de Brumann et al. (2009) é bastante completo e traz um conjunto de percepções relevantes e importantes para a marca, mas sofre influência dos modelos de Kapferer (2004), Aaker e Joachimsthaler (2000) e Keller (2001), e acrescenta pouco a eles. Além disso, o grande volume de constructos e processos é complexo, o que dificulta a adoção do modelo por parte de empresas e consultorias.

Silveira, Lages e Simões (2011) se propõe revisitar conceitualmente as definições de identidade de marca, e por consequência, os sistemas desenvolvidos para construí-la, imaginando que num contexto mais contemporâneo as marcas seriam construídas através de influencias mutuas dos inputs dos gestores, em conjunto com outros constituintes sociais, como consumidores e influenciadores (Silveira et al., 2011).

Figura 16 – Modelo de Identidade de Marca

Fonte: Silveira, Lages e Simões (2011) (traduzido pelo autor)

Segundo as autoras, o elemento central do modelo é que a marca deve ser vista como um conceito dinâmico. Mas para que isso funcione dentro de uma perspectiva de construção de *Brand Equity*, ao longo do tempo, os valores essenciais deveriam manter a consistência enquanto as outras dimensões poderiam variar, quando necessário, para se adaptar ao contexto (Silveira et. al., 2011). Esse achado, ainda que relevante de ser revisto num artigo de 2011, é o mesmo elemento que está presente no centro do “Sistema de Identidade de Marca” de Aaker e Joachimsthaler (2001), quando eles separaram a identidade da marca em uma etapa “nuclear”, de valores centrais perenes, e uma etapa “estendida”, de elementos que se adaptam ao contexto social de um dado momento.

Ainda assim, o modelo de Silveira et al. (2011) é bem sucedido em incluir diversas outras variáveis relevantes no processo de construção de marca e trazer uma preocupação mais contemporânea ao processo de identidade de marca: a necessidade de cocriação da imagem da marca com os consumidores, que hoje em dia possuem, em alguns casos, um poder de comunicação superior do que os próprios recursos de publicidade da marca. Para as autoras, é dos encontros entre as ações de marketing e das atitudes e comportamentos do consumidor que surgem uma identidade de marca (Silveira et al., 2011).

Se o processo de definição da influência do consumidor é bastante destacado no modelo de Silveira (2011), ele não indica um processo para que o gestor de marca nas empresas trabalhe com elas. A maneira como o consumidor daria as direções estratégicas para uma marca não estão claras do ponto de vista prático no modelo das autoras. E o papel que os consumidores pretendem assumir também não parecem estar consolidados, uma vez que a cocriação da marca pelos consumidores pressupõe consumidores motivados, habilitados e com oportunidade de impactar as marcas (Keller, 2019). No entanto na realidade o que é visto é que apenas parte dos consumidores querem se envolver, e assim apenas com algumas marcas e em somente por um tempo limitado (Keller, 2019). A crítica de Keller (2019) é relevante pelo peso que Silveira et al. (2011) dão ao consumidor na sua proposta de modelo.

Os modelos de de Chernatony(2006); de Underwood, Bond e Baer (2001); Silveira, Lages e Simões (2011); e Burmann, Jost-Benz e Riley (2009) foram destacados e aprofundados pois foram aqueles que conseguiram incrementar elementos a partir dos modelos originais de Aaker e Joachinsthaler (2000), Keller (2001) e Kapferer (1991), adicionando constructos ou incluindo uma visão mais contemporânea. Ainda assim, é clara a influência que os modelos anteriores tiveram sobre essas novas propostas, continuando a serem grandes referencias quando se discute o processo de construção da identidade de marca. Eles também deixam de atender alguns anseios dos consumidores e executivos que se fazem necessários para a incorporação da tendência do consumo responsável e que foram destacados na fase empírica dessa pesquisa.

Outros modelos foram encontrados durante essa revisão bibliográfica, mas eles acabaram não destacados nesse capítulo pois eles fazem contribuições marginais aos modelos de Kapferer (1991) e Aaker e Joachinsthaler (2000) ou fazem sugestões de modelos para

mercados específicos, não contribuindo para os objetivos dessa pesquisa (Janonis, Dovalienė & Virvilaitė, 2007; Pereira, 2017; Okafor & George, 2017; Kumar & Srivastava, 2013).

3. A IMPORTÂNCIA DO CONSUMO RESPONSÁVEL PARA MARCAS E EMPRESAS

Nessa tese se destaca a tendência do consumo responsável como algo que possui um grande impacto para a gestão de marcas. Em função disso, faz-se necessário localizar o consumo responsável na literatura mais ampla de consumo e simbolismos do consumo, e de detalhar como as empresas podem utilizar as práticas e os simbolismos do consumo responsável para incrementar o patrimônio da marca.

Nessa etapa da revisão considera-se os aspectos mais amplos do consumo, como as características do consumidor contemporâneo e o valor simbólico das marcas, sempre o conectando ao consumo responsável. Na sequência, discute-se a importância do consumo responsável para as empresas, a construção de relacionamentos entre marcas sustentáveis e seus consumidores e destacamos algumas maneiras como algumas marcas têm adotado o consumo responsável. Ao final, discute-se como o consumo responsável impacta a gestão de marcas.

3.1 O consumidor contemporâneo e o consumo responsável

Lipovetsky (2006), um conhecido estudioso das relações de consumo, procura detalhar a evolução do consumo em três fases. Sua visão é privilegiada nessa tese por ela ser concisa e pelas características descritas por ele para o consumidor contemporâneo estar alinhada a outros autores da área (Holt, 2012; McCracken, 1986; Bauman, 2008; Baudrillard, 1978; Belk, 1988; Brown, 2006).

A Primeira Fase descrita pelo autor é o surgimento do mercado, com a mecanização da produção, a consolidação da produção em massa e o aparecimento de ações de marketing dando início à criação de marcas e a publicidade, e com a produção de símbolos de status a partir do consumo (Lipovetsky, 2006).

A segunda fase é marcada pela passagem da sociedade do consumo de massa para a sociedade do desejo. Lipovetsky discute o desejo a partir do entendimento das mercadorias como símbolos, detentoras de um apelo emocional adicional à sua funcionalidade. A

disponibilidade de crédito facilitou o acesso a estes produtos e causou uma inversão na maneira de se consumir – se antes era preciso poupar, ou seja, realizar um esforço, para posteriormente se adquirir o bem desejado, com a popularização do crédito, esta mecânica se inverte, ou seja, primeiro se goza do benefício do produto adquirido para posteriormente fazer o esforço de pagar por ele (Lipovetsky, 2006).

Neste momento, o consumidor adquire características potencialmente prejudiciais. Bauman (2008) rejeita criticamente este padrão. Ele destaca os prejudicados nesta relação instantânea de consumo e gratificação: “a vítima colateral da nossa rendição ao consumo é o outro como objeto de responsabilidade ética e de preocupação moral” (Bauman, 2008, p.120).

A Terceira Fase de Lipovetsky reflete as mudanças anteriores e a sofisticação do consumidor, sendo denominada pelo autor como fase do “Hiperconsumo”. A principal característica desse momento é a mudança do consumo de ostentação da fase anterior para um consumo “experencial”, no qual o importante é aquilo que se obtém como prazer do consumo, muito mais do que a acumulação de bens ou conquista de status. Em razão do caráter pessoal das experiências, que variam de acordo com a visão do indivíduo, o consumo se torna mais “intimizado”, emocional e voltado para satisfações privadas e imediatas (Lipovetsky, 2006). Nesse momento, o autor afirma que os consumidores procurarão produtos e serviços em função dos benefícios funcionais, emocionais e de auto expressão que eles podem proporcionar, alinhando a sua visão a partir dos consumidores aos modelos de identidade de marca previsto pelos autores da área de gestão de marcas (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Keller, 2001; Kapferer, 2004).

Lipovetsky (2006) pontua que a alteração de fase não significa a total exclusão das características das fases anteriores. Ele descreve as fases do consumo baseado nos padrões norte-americanos de consumo, que estariam mais desenvolvidos do que o restante dos demais países. Dessa maneira, pode-se entender que em países com menor grau de desenvolvimento, as fases anteriores podem estar ainda muito presentes.

As discussões propostas por Baudrillard (1978) colocam o prazer como uma das obrigações dos indivíduos para a manutenção e crescimento da sociedade do consumo, e o prazer pessoal do cidadão como a principal busca desta sociedade, independente dos impactos que isso pode causar. O consumidor associa a obrigação da busca pelo prazer com a obrigação do consumo,

onde deve-se manter o ritmo de consumo para ser, ou parecer ser, feliz. Baudrillard (1978) localiza o consumo numa etapa entre a segunda e terceira fase de consumo de Lipovetsky, e dá a ele um aspecto potencialmente nocivo, com os prazeres individuais suplantando as necessidades coletivas.

Brown (2006) continua a enfatizar as características individualistas do consumo, onde segundo o autor “não há regras, apenas escolhas” e que estas escolhas devem ser utilizadas para o aumento do prazer. Bauman (2009) e o conceito de “sociedade líquida” discute o papel do consumo na fluidez das relações e de própria personalidade, onde uma outra “personalidade” pode ser adquirida no mercado consumidor através de trocas de alguns símbolos por outros. Essa fluidez das relações e dos prazeres acaba por privilegiar uma visão hedônica e pouco coletivista das práticas de consumo na contemporaneidade.

Belk (1988) discute as perspectivas do consumo como um elemento de auto expressão, onde as posses das mercadorias ajudam na construção de uma personalidade individual. No entanto, o autor é um dos que primeiro prevê alguns aspectos negativos do consumo. Belk (1988) destaca que o consumidor contemporâneo passa a entender o impacto do seu consumo na sua própria saúde, assim como nas outras pessoas e no meio ambiente.

A percepção do impacto do consumo no próprio bem estar futuro, mas também na sociedade parece indicar um consumidor passa a ter certas travas morais para consumir. Para Belk e Askergaard (2003) o consumo se daria numa relação entre desejo e moral, e se concretizaria apenas quando o desejo pudesse suplantear a força moral. Essa relação entre moral e sedução é um dos conflitos de consumo por onde se desenvolve a tendência do consumo responsável.

As marcas possuem um importante papel no consumo contemporâneo, pois são elas que dão significado ao consumo, simbolizando para o consumidor o que ele deveria ter como resultado deste consumo. Desta maneira, o consumidor moderno não caracteriza o consumo como o consumir, ou desgastar e destruir o produto através do seu uso, mas como um criador de símbolos, que é o resultado deste consumo (Firat & Venkatesh, 1995).

O contexto contemporâneo de consumo nos indica que o consumo é um ato cotidiano, impulsionado por diversas forças econômicas e sociais, e tem características de buscas hedônicas e de auto expressão (Belk, 1988; Firat & Venkatesh, 1995). Ele se alimenta do

desejo e da quase obrigatoriedade do gozo (Baudrillard, 1978) e só não se torna desenfreado por uma certa moral que age para impedir exageros (Belk & Askegaard, 2003).

Em estudos mais recentes, pesquisadores passaram a detectar consumidores declarando uma maior preocupação com consumos socialmente responsáveis e comportamentos pró-ambiental (Trudel & Cotte 2009; White, Habib, & Hardisty, 2019). O “ser responsável” com relação aos hábitos de consumo passa a ser uma característica potencialmente desejado em certos grupos de consumidores, que desejam se apropriar da simbologia “responsável” atribuída a certas marcas. Uma preocupação coletiva passa a fazer parte das escolhas de consumo, para além das perspectivas individuais tradicionalmente presentes.

3.2 O valor simbólico e ético das marcas e o consumo responsável

A construção de valor simbólico para um produto ou serviço possui uma complexidade muito maior do que o valor monetário equivalente a sua função de uso. Desde o início dos anos 1980, pesquisadores de comportamentos de consumo discutem os valores intangíveis das mercadorias, tendências que já tinham sido apontadas anteriormente por filósofos e sociólogos. O valor atribuído às mercadorias, serviços, bens e ideias é uma construção social que se forma a partir dos símbolos compartilhados, do imaginário e da cultura de uma sociedade em um momento histórico específico. E todo tipo de consumo possui, além de seu caráter funcional, características intangíveis e emocionais, ligadas ao desejo, ao inconsciente, e não à racionalidade (Belk, 1988; Levy, 1981; Holbrook & Hirshman, 1982; Baudrillard, 1978; Sennet, 1978; McCracken, 1986).

Os referidos autores argumentam que os atos de compras são responsáveis por demonstrar a individualidade das pessoas. Produtos, incluindo marcas, estilos e comportamentos de consumo são símbolos com significados reconhecíveis (Keller, 1993; Levy, 1959; McCracken, 1986; Warren & Mohr, 2018). As diferenças de idades, opção sexual, gostos particulares e sua própria identidade cultural são definidas através dos itens que os indivíduos escolhem consumir (Holbrook & Hirshman, 1982). As pessoas se utilizam dos signos disponíveis no mercado de massa, mas à sua maneira os reordenam e ajustam para que neste conjunto de signos ele se torne um indivíduo singular (Lipovetsky, 2006). O indivíduo projeta

as suas peculiaridades emocionais nas mercadorias e, em seguida, as adquire como se fosse parte do seu caráter permanente e interior (Sennet, 1978). A diferenciação sugerida por esta sociedade vem da materialização de caráter e gostos por objetos que poucos ou que ninguém tem (Costa, 2004) ou de organizá-los de maneira única e individual. Consumir publicamente produtos ajuda os consumidores a comunicarem os seus gostos, valores, os grupos aos quais eles pertencem, quem eles são e quem eles gostariam de ser (Arsel & Bean, 2013; Belk, 1988; Holt 1995; Warren & Mohr, 2018). Neste contexto, as marcas são as opções disponíveis para o indivíduo construir a simbologia que melhor atende a sua própria personalidade. Os produtos, portanto, não devem mais ser vistos como objetos, mas como símbolos subjetivos.

O consumo responsável se intercala com as simbologias de consumo a partir do surgimento do que Lipovetsky denomina “consumidor esclarecido” (Lipovetsky, 2006). Para esse autor, consumidor esclarecido é aquele que, munido das informações disponíveis no mercado de consumo, nega a condição de manipulável e se coloca responsável pelo impacto dessas escolhas no mercado de consumo (Lipovetsky, 2006). A consciência do impacto leva ao surgimento do aspecto moral no consumo (Belk & Askegaard, 2003) numa avaliação que não apenas os desejos individuais são levados em consideração, mas também o impacto que a realização do desejo individual pode ter nas outras pessoas, e na sociedade (Belk, 1988).

As pessoas, percebendo o seu papel como consumidores, tendem a se responsabilizar pelo que escolhem consumir. Salecl (2005) menciona que ao se atribuir a responsabilidade das escolhas, os consumidores passam a sentir certa ansiedade pelas consequências futuras do seu consumo e essa responsabilidade tende a diminuir o prazer que antes possuía ao consumir, se culpando por qualquer malfeito proveniente deste consumo. Esta afirmação está em concordância com os estudos de outros autores da área de marketing sobre a relação entre consumo e culpa (Belk, 1988; Richins, 1997; Brick et al. 2018., Keller, 2019), a qual pode acontecer nas mais diversas situações de consumo e surge especialmente das responsabilidades que as pessoas tem se atribuído nas últimas décadas.

Os primeiros fatores percebidos sobre esta auto atribuição puderam ser percebidos no consumo de produtos que impactam no corpo (físico) do indivíduo. Tipos de consumo como o de alimentos refletem o desejo de controlar forças naturais, em especial aquelas resultantes da passagem do tempo, como o envelhecimento e eventual morte, buscando se manter jovem

mesmo com a passagem do tempo (Belk, 1988; Thompson & Hirschman, 1995). As relações entre o consumo e o corpo foram sendo rapidamente conhecidas pelos consumidores e o entendimento que uma entrega ao prazer imediato pode levar a uma consequência negativa futura, sendo consolidado.

Essas relações foram acontecendo de tal maneira que a própria publicidade e o marketing absorvem esta tendência de responsabilidade auto atribuída e utiliza um discurso que a reforça através dos apelos que usa como argumentos de vendas de seus produtos (Huhmann & Brotherton, 1997). Passou a ser comum o uso de apelos de produtos alimentícios desprovidos da sua substância nociva, como por exemplo o refrigerante sem açúcar, ou o café sem cafeína, como outros em que o consumo poderia trazer melhorias à saúde, como a margarina que impede o aumento do colesterol. Zizek (2003) denominou este tipo de consumo de “hedonismo envergonhado”, em que o consumidor quer ter acesso aos prazeres do consumo, mas desprovido da substância nociva. O paradoxo do prazer hedônico com o impacto negativo como resultado do consumo foram se consolidando nos comportamentos contemporâneos de consumo.

O “hedonismo envergonhado” como denomina Zizek (2003) passou não apenas a ser influência para produtos menos nocivos nas categorias originais, mas o surgimento de novas categorias de produtos e serviços que possuem o apelo de reduzir impactos de outros consumos. Academias de ginástica, tratamentos estéticos, alimentos “detox”, créditos de carbono, entre outros, surgiram para fazer com que os impactos de alguns consumos fossem diminuídos pelo consumo de outros bens ou serviços. Estudos mais recentes da área de marketing e comportamento de consumo continuam a observar esse tipo de comportamento (Trudel & Cotte 2009; White, Habib, & Hardisty, 2019). Marcas permitem a consumidores suportarem certas dores por oferecerem a eles um senso de conexão social (Reimann, Nunez, & Castano, 2017; Keller, 2019).

Se os impactos do consumo passaram a ser sentidos primeiramente no corpo dos indivíduos, como tempo eles passaram a ecoar em outros segmentos. Se o consumo excessivo pode impactar negativamente o corpo, pode também fazer o mesmo na sociedade e no meio ambiente. O consumo, portanto, acaba por assumir certos contornos éticos. As atividades de consumo éticos incluem comportamentos de escolha positivos como a compra de produtos

amigos do meio ambiente, de comércio responsável, como podem incluir o evitar o consumo, ou fazer boicotes a certos tipos de produtos e empresas (Cherrier, 2007; Newholm & Shaw, 2007). Tanto a escolha do que consumir como o escolher não consumir podem representar os impactos do “consumo responsável”.

Todo tipo de consumo, assim como carrega significados simbólicos (Senett, 1978; Lipovetsky, 2006; Holt, 2012), carrega também uma pluralidade de significados éticos (Cherrier, 2007), e portanto, dependem de um olhar individual sobre os elementos que levaram a cada uma das escolhas, já que em cada escolha certas pressões sociais podem ser mais evidentes, e as escolhas individuais resultantes dessas pressões podem ter diferenças significativas (Peattie, 1999; Fournier, 1998). A apropriação das características simbólicas das marcas não pode mais ser analisada em separado de suas questões éticas, e o consumo se torna dependente de uma certa dose de responsabilidade, trazendo uma dimensão social para ele e impulsionando a tendência do consumo responsável.

O impacto ético do consumo se faz presente a partir do “esclarecimento” do que suas práticas de consumo causam (Lipovetsky, 2006). Essa pressão sobre o indivíduo faz com que certos consumidores prefiram evitar pensar sobre informações éticas (Lichtenstein, Gregory, & Irwin 2007; Paharia, Vohs, & Deshpande, 2013) para não ter que agir sobre elas. Consumidores podem preferir permanecer ignorantes sobre as implicações éticas de seus consumos (Ehrich & Irwin, 2005) do que mudar seus comportamentos e prática, e ao mesmo tempo, evitar as implicações psicológicas e sociais de um consumo eticamente questionável, se colocando como indivíduos “manipuláveis” (Lipovetsky, 2006; Salecl, 2005; Belk & Askegaard, 2003).

Ainda assim, a maioria absoluta dos consumidores (66% do geral e 73% dos consumidores “millennials”) dizem estar dispostos a pagar mais por ofertas socialmente responsáveis (Nielsen, 2015), mas essa intenção nem sempre se resultam em práticas mais sustentáveis (Auger & Devinney 2007; White, Habib, & Hardisty, 2019).

Se a aceitação do valor simbólico da “sustentabilidade” ou “consumo responsável” parece acontecer rapidamente, as alterações de comportamento podem demorar a aparecer, pois os consumidores podem ser reticentes em abandonar alguns estilos de vida ao qual eles já se acostumaram (Soroni, 2010). A discrepância entre o que os consumidores dizem e fazem é

um dos grandes desafios para executivos, empresas, governo e ONGs interessadas em promover o consumo sustentável (Johnstone & Tan 2015; Prothero et al., 2011).

Portanto, o simbolismo do consumo, que hoje é considerado por ser um fenômeno central da vida humana em sociedade (Ratnewshwar, Mick, & Huffman, 2005) e as próprias práticas empresariais devem ser repensadas para que se possa ser construída a sustentabilidade (Veiga, 2010). Empresas que são capazes de operar de maneira sustentável e construir novos modelos de negócios que oferecem e encorajam um consumo responsável podem potencialmente ter maiores retorno no longo prazo (Kotler, 2011, Kotler, Kartajaya, & Setiawan 2010).

3.3 A importância do consumo responsável para as marcas e empresas

O tema do consumo responsável tem ganhando cada vez mais atenção, não apenas do mercado de consumo e seus *stakeholders*, mas também de outras entidades sociais. Pegue-se por exemplo a sustentabilidade, uma das facetas mais visíveis do consumo responsável. A meta de um “consumo sustentável” foi incluída na agenda política internacional na ECO-92 no Rio de Janeiro e desde então foi tema de diversas campanhas, publicações e notícias que trouxeram um maior reconhecimento sobre os custos ecológicos do excesso de consumo (Sorón, 2010).

O impacto do consumo na sociedade passa a ser percebido e discutido a partir do impacto que ele tem no meio ambiente natural (Stern, 2000; White, Habib, & Hardisty, 2019). Em função desse intenso padrão de consumo estabelecido, a sociedade e negócios são confrontados com uma confluência de fatores, como degradação ambiental, poluição, mudança de climas; e a crescente necessidade de se ter fontes renováveis de matérias-primas, que provocam um repensar a maneira de realizar negócios (Veiga, 2010; White, Habib, & Hardisty, 2019).

A abordagem dos teóricos de sustentabilidade sobre o assunto é bastante ampla, e leva à revisão do papel não apenas social do consumo, mas também das alterações dos valores da sociedade, hoje baseadas no consumo e na exploração da natureza. A responsabilidade da

conservação dos ecossistemas, portanto, deveria passar por políticas governamentais, práticas empresarias, e também pelos padrões de escolhas dos consumidores (Veiga, 2010). Para as empresas, o conceito de sustentabilidade incorpora três dimensões que são comumente explicadas na literatura acadêmica como econômica, social e ambiental (Elkington, 1998; Funk, 2003).

A pluralidade e diversidade de cada situação de consumo cria um potencial de avançar o debate sobre consumo responsável, e os conflitos e desafios que ele representa para a maioria dos consumidores. As razões para se decidir por consumir podem estar em transição, as tensões e valores que competem pelo consumo podem não estar sempre resolvidos de maneira consistente, e o comportamento de consumo pode depender de maneira imprevisível do contexto (Szmigin et al, 2009).

Como o padrão de consumo como um todo impacta o ambiente, o consumo responsável não está localizado em um ou outro mercado. As escolhas responsáveis e éticas potencialmente estão presentes em qualquer contexto de consumo e podem ser percebidas em contextos amplos, e não apenas em subgrupos específicos. Comportamentos de consumo responsáveis podem incluir a redução ou simplificação voluntária do consumo (Leonard-Barton 1981; McDonald et al., 2009); escolher produtos de origem, produção ou características sustentáveis (Luchs, Brower, & Chitturi 2012; Pickett-Baker & Ozaki, 2008), redução do consumo de energia, água e outros recursos (Lu, Chang & Lin 2012; White, Simpson, & Argo, 2014), e a utilização de modos mais sustentáveis de descarte (White & Simpson, 2013).

Muitas empresas de diversas indústrias, como Nokia, Caterpillar, Johnson & Johnson, Walmart e Starkbuks, reconhecem e adotam o conceito de sustentabilidade em seus negócios, ainda que muitos outros problemas sociais e ambientais precisem ser endereçados (Kumar & Christodouloupoulou, 2013). As empresas também têm incorporado o conceito de sustentabilidade no DNA de suas marcas. Unilever, Nike e Starbucks são marcas que estão reconhecendo a necessidade de se desenvolver maneiras sustentáveis de fazer negócios (Hardcastle, 2013).

Gupta e Kumar (2013) fizeram um levantamento acadêmico de estudos publicados sobre o tema e consolidam algumas implicações práticas para as diferentes dimensões de sustentabilidade. Eles definem as dimensões de impactos como econômica, social e

ambiental, indicam iniciativas sustentáveis a partir delas, e como essas iniciativas geram oportunidades para as empresas do ponto de vista de gestão, marketing e operações:

Dimensão de sustentabilidade	Triple bottom line	Iniciativa verde	Oportunidade para os gestores	Oportunidades para o marketing	Oportunidade para Operações	Literatura	Desempenho Superior
Econômica	Planeta	Redução na emissão de CO2	Melhorar rentabilidade nos pontos de distribuição	Aumentar o interesse de revendedores	Redução de pontos de distribuição	Dale (2008), McKinnon (2010)	Reutilização eficiente de recursos
	Pessoas	Redução no uso de energia	Eficiência de demanda e gestão de suprimentos	Reduzir custos para o consumidor	Gestão de estoques "lean"	Beamon (1999), Cavalho, Azevedo e Cruz-Machado (2010)	Gestão de cadeia de fornecedores eficiente
	Financeiro	Eficiência de uso de combustível	Eficiência otimizada	Relação de benefício mútuo	Redução de custo na cadeia de suprimentos	Campbell (1998), Jap (2001)	Melhora de rentabilidade
Social	Planeta	Crescimento orgânico	Melhorar posição de mercado	Cobertura profunda de mercado	Maior capacidade de se aproximar de consumidores	Ostom et al. (2010), Chabowski et al. (2011)	Eficiência no marketing
	Pessoas	Ações socialmente responsáveis	Práticas eficientes de carregamento	Imagem favorável	Planejamento de rotas otimizado	Liu e Liu (2009), Closs, Speier, e Meacham (2011)	Eficiência no planejamento de recursos
	Financeiro	Reciclagem eficiente de produtos	Planejamento estratégico	Promover produtos em diferentes estágios do ciclo de vida	Melhoria de toda a rede de reciclagem	Mont (2002), White, Mesanet, Rosen, e Beckman (2003)	Gestão eficiente de Produtos
Ambiental	Planeta	Ações transparentes	Melhora nos padrões de qualidade	Melhora no serviço ao consumidor	Aderência aos padrões	Waddock (2004), Chabowski e al. (2011)	Melhoria da relação com consumidores
	Pessoas	Pegada ecológica eficiente	Capacidade probabilística eficiente	Iniciativas de modelagem de mercado	e-logística	Brammer e Walker (2011), Sarkis, Meade, e Talluri (2004)	Uso eficiente de informação
	Financeiro	Integração de movimentos na cadeia de fornecimento	Melhora na dispersão	Melhora no conhecimento do consumidor	Avaliação de consumo	Sundakarani, DeSouza, Goh, Wagner, e Manikandan (2010), Sheth et al. (2011)	Melhora de previsibilidade de mercado

Quadro 5- Implicações práticas para as diferentes dimensões de sustentabilidade

Fonte: Adaptado de Gupta e Kumar, 2013 (traduzido pelo autor)

Gupta e Kumar (2013) destacam que as marcas podem agir como ferramentas de integração entre os negócios e o ambiente social pela criação de associações entre as empresas e os seus consumidores. As associações de marca contribuem para a sustentabilidade pela sua participação nas iniciativas das empresas (Chatterjee, 2009). Quando uma iniciativa sustentável é comunicada para os consumidores, elas podem gerar um impacto favorável no comportamento (Wong, Turner, & Stoneman, 1996). Comunicações de marca ajudam a construir crenças nos consumidores sobre as iniciativas sustentáveis e desenvolver confiança

nas intenções da marca de agir favoravelmente aos interesses de longo prazo da sociedade (Pomeroy & Donicar, 2009).

A divulgação das marcas pode estar ajudando a popularizar o conceito do consumo responsável, enfatizando o papel das empresas na adoção da tendência do consumo responsável pelos consumidores. Caminho similar foi percorrido para a disseminação do consumo de fibras alimentares como um elemento de alimentação saudável no mercado norte-americano, tema de estudo dos pesquisadores Ippolito e Mathios (1990). Segundo os autores, após a descoberta dos benefícios do consumo de fibras pela classe médica, este tipo de informação passou a ser amplamente divulgado pela mídia no formato de notícias em revistas especializadas em nutrição e boa forma, chamando a atenção de um grupo de consumidores e, por consequência, da indústria de alimentos, que passou a fornecer produtos com grande quantidade de fibras no mercado. Ainda que as discussões tivessem se tornado mais amplas e envolvido um número maior de participantes, ela não tinha causado uma alteração significativa dos hábitos de consumo.

Foi apenas após a liberação do uso da publicidade pelo FDA (*Food and Drug Administration*, equivalente à ANVISA brasileira) que pode ser percebido uma alteração no comportamento de consumo de cereais por uma parcela relevante da população (Ippolito & Mathios, 1990). Os autores argumentam que isso se dá em função das características específicas da publicidade, que realiza uma conexão direta entre o benefício e o consumo, e também o faz com altas taxas de alcance e frequência. A publicidade foi, portanto, um importante agente na criação do discurso da alimentação saudável através do uso de fibras (Ippolito & Mathios, 1990).

Ainda que o estudo de Ippolito & Mathios (1990) tenha sido feito num outro contexto de comunicação, ele é relevante pois consegue comprovar em comportamento de compra dos consumidores uma lógica que também está presente em estudo mais recentes (Kotler, 2011, Kotler, Kartajaya & Setiawan 2010).

Quando uma tendência passa a se tornar conceito de produtos e comunicação, podemos entender que ele, de uma maneira ou de outra, foi captado pelos profissionais de marketing dentro de um contexto cultural em que a tendência já é predominante ou tem a perspectiva de se tornar predominante. Essa “apropriação cultural” é comumente feita por marcas para

que seus produtos sejam aceitos por certos grupos sociais. A marca está imbricada numa cultura popular, e ao mesmo tempo que a utiliza como fonte para inovações culturais, ela ajuda a disseminá-la através das suas histórias de marca (Holt, 1995; 2002). O desenho a seguir, extraído de Holt (2003) detalha essa lógica:

Figura 17: Autores das histórias que envolvem as marcas

Fonte: Holt, 2003 (traduzido pelo autor)

Segundo o autor, a empresa está presente num conjunto cultural onde está localizada junto com consumidores, influenciadores e a cultura popular. Com a criação de histórias de marcas que consigam transitar nesses 4 grupos, uma cultura de marca pode ser formada. Essa cultura de marca, ainda que particular por trazer a visão daquela empresa, em parte é compartilhada por outras marcas, reforçando uma cultura popular (Holt, 2002; 2003). A tendência do consumo responsável pode ser considerado uma tendência que vem se consolidando como cultura popular.

Portanto, percebe-se que potencialmente a trajetória descrita por Ippolito e Mathios (1990; 1991) e de certa maneira referendada por Holt (2002; 2003) pode ser um caminho para a construção da simbologia da sustentabilidade e por consequência do consumo responsável. É perceptível grande número de produtos que usam este conceito na sua comunicação, fazendo com que o tema, mesmo superficialmente, ganhe importância simbólica para os

consumidores. Desta maneira, ao fazer escolhas sustentáveis não é apenas uma decisão de “como agir”, mas também “como ser”, endossando o potencial social da sustentabilidade (Giddens, 1991).

3.4 Construção de relacionamentos entre marcas sustentáveis e seus consumidores

As construções de relacionamentos entre consumidores e marcas acontecem a partir das trocas simbólicas entre as marcas e as pessoas. Marcas com personalidade reconhecida proporcionam maneiras de o consumidor expressar a sua própria personalidade, ou mesmo dimensões específicas de sua personalidade (Belk, 1998; Kleine, Kleine, & Kernan, 1993). Ao usar a simbologia da marca para se expressar, os consumidores acabam por se envolver e criar um relacionamento entre eles e as marcas (Fournier, 1998).

Os consumidores tendem a desenvolver relacionamentos mais intensos com marcas cuja personalidade tenham traços similares à sua própria (Malhotra, 1988). Os traços de personalidade atribuídos às marcas podem ter características demográficas, como gênero, idade e classe social (Levy, 1959), mas também podem representar valores, comportamentos e atitudes que as marcas podem demonstrar através dos contatos diretos e indiretos que seus consumidores podem ter com as marcas (Aaker 1997; Fournier, 1998). Os valores do “consumo responsável” podem estar contidos nas marcas e serem apropriados pelos consumidores para a formação da sua imagem projetada (Papista & Dimitriadis, 2019).

Fournier (1998) demonstra que os consumidores não apenas querem construir um tipo de personalidade que mais se adeque à sua auto imagem, mas constroem também uma multiplicidade de potenciais facetas de personalidade que o façam, no conjunto, transparecerem quem são. Esta potencial fragmentação da personalidade é uma das características do consumo contemporâneo (Firat & Venkatesh, 1995).

Firat e Venkatesh (1995) argumentam que os consumidores contemporâneos não se sentem presos ao mesmo tipo de comportamento em qualquer situação social. Desta maneira, eles possuem uma certa fragmentação da personalidade em que constroem diversas facetas necessárias para conviver em diferentes contextos sociais. Ao se portarem de maneira diferentes em diferentes contextos sociais, eles acabam por escolher marcas que irão

representar a sua personalidade somente durante aquele momento específico de consumo (Firat & Venkatesh, 1995). Sobre esse tópico, McCracken (2005) entende que a personalidade da marca faz parte do seu significado cultural. Os consumidores, nesse caso, procurariam por marcas cujo significado cultural corresponda à sua projeção social desejada. A marca ajudaria o consumidor a construir e manter as suas diversas facetas de personalidade.

Esse fato é especialmente sensível na discussão do consumo responsável, já que é percebido em diversos estudos e escalas que discutem o consumo responsável que uma larga parcela de consumidores tem relações dúbias com ele, ora adotando práticas responsáveis e ora consumindo sem travas morais (Belk, Ger & Askegaard, 2003; Belk, 1988; Ertz, 2015).

Firat e Venkatesh (1995) destacam que outra característica do consumo contemporâneo é a justaposição de opostos. Para os autores, as experiências de consumo não significam que as decisões opostas de consumo sejam reconciliadas, mas simplesmente deixam os paradoxos do consumo livres para existirem. Com isso, um consumidor ético e responsável pode, em alguns momentos, estar livre em fazer tipos de consumo não éticos. Da mesma maneira, consumidores que não se preocupam com as restrições éticas ou morais do seu consumo podem ser forçados a fazê-lo caso aquele contexto social o leve a isso. (Firat & Venkatesh, 1995; Salecl, 2005).

Essas características do consumidor atual, junto com outras barreiras como preços mais altos, maior necessidade de esforço para procurar e avaliar produtos e uma busca mais extensa por informação levam à percepção que pode ser “difícil demais” ser um consumidor engajado no consumo responsável (Johnstone & Tan, 2015; Narula & Desore, 2016; Gleim et al., 2013), adotado um padrão de consumo responsável apenas parcialmente. As marcas que querem ser sustentáveis devem prover uma oferta de valor específica, ou um conjunto de motivações derivadas das suas características de produtos e marcas, e que reforce a geração de um relacionamento entre marca e consumidor (Ahmad & Thyagaraj, 2015), procurando também reduzir os custos percebidos nas práticas sustentáveis.

Papista e Dimitriadis (2019) propõem um modelo para o desenvolvimento de marcas “verdes” que será reproduzido e discutido a seguir que propõe uma entrada de benefícios de relacionamento moderados pela consciência ambiental dos consumidores e tempo de relacionamento entre consumidor e marca, que leva à satisfação e tipos de relacionamentos

descritos por Fournier (1998). O modelo também prevê algum tipo de resultado dessa relação na forma de boca a boca positiva, compras cruzadas e lealdade dos consumidores. Os resultados de relacionamentos propostos por Papista e Dimitriadis (2019) são similares ao constructo “ressonância de marca” de Keller (2001).

Figura 18: Modelo conceitual do relacionamento entre consumidores e marcas “verdes”

Fonte: Papsita e Dimitriadis (2019) – traduzido pelo autor

Além do modelo, os autores também indicam alguns benefícios que podem ser incorporados às marcas socialmente responsáveis, cujo resumo é reproduzido no quadro a seguir:

Tipo de Benefício	Descrição do Benefício	Valor do Benefício	Referências
Benefício de convicção	Reflete a percepção que a marca é capaz de suportar um desempenho funcional, utilitário e físico com bom desempenho ambiental	Sensação de redução de ansiedade e risco pelo desempenho funcional padrão da marca, como redução de consumo energético ou maior durabilidade do produto.	Lin et al., 2017a, Hartmann and Apaolaza-Ibanez, 2006; Koller et al., 2011; Schuitema and de Groot, 2015
Benefício de auto expressão	Reflete a capacidade da marca cumprir com os padrões ou esforços para gerar reconhecimento simbólico.	Benefício de auto expressão que se refere à necessidade de se alcançar consistência entre a personalidade da marca com o conjunto de crenças e valores do consumidor, se transformando a marca num elemento de auto conceito.	Carroll and Ahuvia, 2006). Bagozzi et al., 1992; Belk, 1988; Keller, 1993
Benefício de socialização	Reflete a capacidade da marca e do consumidor em demonstrar a sua consciência ambiental para outras pessoas, dando ao consumidor uma imagem distinta perante um grupo.	Benefício de aprovação social e auto estima. Faz do consumidor uma pessoa mais confiável e mais desejável como amigo, aliado ou parceiro romântico.	Aagerup and Nilsson, 2016; Koller et al., 2011; Melnyk et al., 2013; Narula and Desore, 2016, Griskevicius et al., 2010, Gleim et al., 2013, Lin et al., 2017b, Hartmann and Apaolaza-Ibanez (2012)
Benefício altruísta	Reflete o valor intrínseco que o consumidor experimenta ao usar produtos socialmente responsáveis.	Benefício de uma sensação positiva de benevolência. Consumidor demonstra que tem a obrigação ética de contribuir.	Hartmann et al., 2005; Sanchez- Fernandez et al., 2009) Jägel et al., 2012

Quadro 6- Tipologia dos benefícios de relacionamento e o seu valor

Fonte: o autor a partir de Papista e Dimitriadis (2019)

Os valores e benefícios propostos por Papista e Dimitriadis (2019) são interessantes por descrever como alguns tipos de benefícios já previstos na literatura, como os funcionais e os de auto expressão (Keller, 2001; Aaker & Joachimsthaler. 2000), podem ser adaptados para o conceito dos consumos responsáveis. Ele também faz uma expansão dos possíveis tipos de benefícios que, ainda que potencialmente derivados de outros constructos, podem ser interessante para dar ênfase em produtos como os de consumo responsável pelas suas características de socialização (que é similar ao de auto expressão e também poderiam ser utilizados em outros contextos), bem com o benefício altruísta, que faz uma interessante relação entre os benefícios e “dores” com o consumo (Belk, Ger & Askegaard 2003; Salecl, 2005).

O consumidor tem as suas escolhas de consumo constantemente pressionadas entre a sedução das mercadorias, e a moralidade. Classicamente se entenderia que a sedução levaria à realização, e a moralidade, à frustração (Belk, Ger & Askegaard 2003). Mas o consumo de

produtos “socialmente responsáveis” pode trazer a sensação de realização e moralidade simultaneamente, em especial pelos seus benefícios de auto expressão e altruístas (Papista & Dimitriadis, 2019).

O consumo responsável, portanto, além de impactar as práticas comerciais, como criação de um valor e relacionamento com consumidores deve se pautar pela construção de valores simbólicos ou emocionais (Papista & Dimitriadis, 2019; Holt, 2012), aumentando o potencial impacto de seu valor percebido de forma que se possa superar os custos percebidos que dificultam a adoção de hábitos sustentáveis (Johnstone & Tan, 2015; Narula & Desore, 2016).

Portanto, pesquisadores e gestores não devem estar preocupados apenas com o que o produto é, mas sim com o que ele representa (Holbrook & Hirshman, 1982; Holt, 2012). Holt (2012) reafirma a necessidade das marcas se construírem como ícones, baseados nos seus ritos e aspectos culturais, indo além das características de seus produtos. Neste caso, o consumo responsável ou pautado por valores éticos pode ser construído como um símbolo pelos gestores das marcas e atribuídos aos produtos que pretendem comercializar. Rituais podem ser desenvolvidos que tragam características de socialização ao aspecto sustentável e para que as sensações altruístas possam ser sentidas pelos consumidores (Papista & Dimitriadis, 2019; Holt, 2012).

Os elementos simbólicos das marcas são planejados pelos gestores e estão presentes nas principais ferramentas de gestão de marcas. Aaker e Joachimsthaler (2000) incentivam no seu “Sistema de Identidade de Marca” a construção de elementos de marcas que levem à um processo de percepção de benefício emocionais e de auto expressão. Keller (2001) em seu modelo “*Costumer Based Brand Equity*” (CBBE) indica os constructos de “imagens” e “sentimentos” baseados nos aspectos emocionais e simbólicos das marcas. Kapferer (2008) define no seu “Prisma de Identidade de Marca” aspectos de autoimagem e personalidade que uma marca deveria ter, o que vai construir os aspectos simbólicos quando comunicados aos consumidores. Outros autores também fazem sugestões similares em seus próprios modelos (de Chernatony, 2006; Underwood, Bond & Baer, 2001; Silveira, Lages & Simões, 2011; e Burmann, Jost-Benz Riley, 2009). Esses benefícios simbólicos podem ser adicionados de outros mais coletivistas, derivados de benefícios como os de socialização e altruísta (Papista & Dimitriadis, 2019).

3.5 Tipos e maneiras de adoção de práticas de consumo responsável nas marcas

Kotler (2011) chama a atenção para a necessidade de as empresas terem de mudar suas práticas para ser tornarem mais responsáveis. Segundo o autor, o marketing evoluiu da diferenciação de marca sendo feita com base em atributos funcionais (marketing 1.0) e emocionais (marketing 2.0), mas o autor afirma que os consumidores atuais estariam incluindo uma terceira dimensão, que seria como a empresa assume suas responsabilidades sociais (marketing 3.0). As novas preocupações dos consumidores devem fazer com que eles passem a escolher comprar de empresas que se importam com seus impactos, e portanto, elas deveriam adotar uma nova dimensão ambiental no seu perfil. O poder desses consumidores de comunicar e criticar marcas forçam as marcas a não ficarem indiferentes às preocupações econômicas, sociais, políticas e ambientais (Kotler, Kartajaya, & Setiawan 2010).

O imperativo que Kotler (2011) faz para que as marcas passem a serem mais responsáveis é percebido com movimentações das mais diversas. O exagero na adoção de tendências sustentáveis que tem pouca relação com a marca podem ser vistas como “greenwashing” (Kumar & Christodouloupoulou, 2013; Delmas & Burbano, 2011) enquanto a ausência de ações podem ser tornar alvo de críticas.

Nesse cenário, as marcas deveriam reagir à essa tendência alinhada à sua imagem de marca (Kang & Hur, 2011), cultura corporativa (Gupta & Kumar, 2013) e herança de marca (Jian & Zhou, 2019). As marcas, quanto a oferta de valor que fazem aos seus consumidores, podem ser genericamente divididas naquelas que tem como proposta de valor funcionais, emocionais ou de auto expressão (Aaker & Joachinsthaler, 2000). As marcas devem procurar caminhos para a adoção do consumo responsável dentro das características dos seus mercados e da própria imagem de marca construída. Enquanto algumas marcas, por herança ou característica de mercado conseguem trabalhar a sustentabilidade de forma holística e integrada à própria gestão empresarial, outras acabam fazendo de maneira mais superficial ou conectada a certas marcas ou linhas de produtos.

A seguir, a partir de pesquisas em veículos de comunicação especializados na área de marketing e negócios ou que possuam reportagens nesse sentido (Meio e Mensagem, Exame,

O Estado de São Paulo, Folha de S. Paulo, O Globo, G1, Uol, entre outros), selecionamos alguns exemplos de marcas e produtos que têm utilizado o conceito de consumo sustentável alinhados às proposta de valor da marca (Kang & Hur, 2011, Gupta & Kumar, 2013, Jian & Zhou, 2019). Procuramos aqui também fazer relação com os benefícios específicos para o consumo responsável apresentado por Papstita e Dimitriadis (2019) para exemplificar os tipos de apropriação do consumo responsável que as marcas têm sido capazes de fazer.

Uma proposta de valor funcional para o consumo sustentável seria a incorporação de práticas sustentáveis em algumas das etapas produtivas (captação de matéria prima, transformação, logística e descarte) de forma que ela possa ser percebida como de menor impacto ao meio ambiente e sociedade em função de suas características físicas (Papstita & Dimitriadis, 2019).

A linha Natura Ekos utiliza produtos amazônicos captados de maneira sustentável, e os processos produtivos da Coca Cola Company, que procura reduzir a utilização de água na manufatura dos produtos são alguns exemplos. Outros são a redução do uso de matéria primas em embalagens, como a Água Crystal que tem 30% menos plástico em suas garrafas, e geram um menor impacto no descarte. A marca Amazon, de produtos de limpeza biodegradáveis reduz o impacto do dejetos do uso de seus produtos pela sua característica biodegradável. O Toyota Prius, o carro híbrido da Toyota que tem um consumo menor de combustível, promete um impacto ecológico menor durante o uso do produto.

Outras características são menos funcionais, e acabam fazendo com que o consumidor se sinta mais socialmente responsável sem que o produto de fato seja diferente. Essas são posturas mais ideológicas, ligados à aspectos culturais que as marcas tendem a tomar para si (Holt, 2012). A marca Dove incentiva uma responsabilidade social ao lutar contra os estereótipos de beleza da mulher, valorizando a beleza real. A marca Skol passou a defender bandeiras de responsabilidade social, se pronunciando contra o assédio sexual e a favor da diversidade sexual, eliminando os estereótipos normalmente conectados à publicidade da cerveja. Nesse caso, não há mudança no produto, mas as comunicações da marca demonstram a responsabilidade da empresa.

A marca Ypê, de produtos de limpeza, ainda que tenha produtos feitos com matérias primas recicladas, trabalha a questão da sustentabilidade em ações que promove com ONGs e nas suas próprias comunicações. Nesse caso, o efeito do “consumo responsável” não está no uso

dos produtos dessas marcas, mas ao suportá-las através do consumo para que elas continuem a agir em prol da ideologia que adotaram, enquanto os consumidores se apropriam dessa simbologia. A comunicação constante da importância da sustentabilidade pode levar a uma mudança no comportamento de consumo (Ippolito & Mathios, 1990).

Há casos também em que as marcas usam os dois elementos do consumo responsável de maneira proeminente, ou seja, os aspectos funcionais e simbólicos atuam em conjunto para impulsionar essas marcas. Por essa característica, essas marcas tendem a ter os atributos de consumo responsável mais próximo da sua “essência” ou “marca nuclear” (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Elas são uma maneira da marca pensar e agir. Nesse caso, podemos citar a marca Natura, que desde a sua fundação procura tanto ter produtos mais sustentáveis em sua linha de produtos, quanto comunicar a importância de se ter práticas sustentáveis. A marca Patagônia de artigos esportivos, ainda pouco presente no Brasil, é outra que possui produtos feitos com matérias primas sustentáveis e procuram incutir práticas de consumo responsáveis nos seus consumidores.

A Patagônia é uma empresa interessante e com uma postura mais intensa de preocupação com responsabilidade do consumo por ser uma das únicas que influenciam seus consumidores a consumir menos, seja usando seus produtos até o completo desgaste, ou estimulando a troca entre consumidores de produtos para o qual eles não tem mais uso (Araujo, Bedendo & Farias, 2015).

Percebe-se por meio desses exemplos que as marcas podem variar na maneira como adotam o discurso ou a prática responsável, em consonância com sugestões para a formação de uma identidade “responsável” para as marcas vindas da literatura (Papstita & Dimitriadis, 2019). Isso pode acontecer em função única e exclusiva de decisões estratégicas do seu *board* executivo, mas também podem ser influenciados pelo mercado em que atuam ou pelo tempo de desenvolvimento de suas marcas. Há marcas que já surgiram quando a sustentabilidade e outras pautas do consumo responsável já eram largamente discutidas e cujos fundadores possuem envolvimento com a causa, como a Patagônia e a Natura. Dessa maneira, desde a sua fundação os seus executivos têm o interesse de conectá-las a esses valores, e eles acabam impregnados na cultura empresarial. Outras marcas se reposicionaram para adotar a perspectiva do consumo responsável, como a marca Dove, que a partir do início dos anos

2000 passou a usar o mote da “Beleza Real”, ou a marca Skol que pela alteração da visão de seu público alvo (os jovens) alteraram alguns de seus pontos de contatos para poder refletir certas questões em pauta nesse grupo social, como a questão do assédio, “objetificação” da mulher e diversidade racial e sexual.

Kumar e Christodouloupoulou (2013) propõe um sistema para integração de processos para a sustentabilidade, levando em consideração elementos estratégicos, operacionais, de marketing e de branding para melhorar o desempenho empresarial:

Figura 19: Integração para implementação da sustentabilidade

Fonte: Kumar e Christodouloupoulou, 2013 (Traduzido pelo autor)

Os autores indicam como primeiro passo de implementação entender as preocupações da indústria e dos *stakeholders* para introduzir uma estratégia de responsabilidade de consumo. Nesse caso, percebemos as razões das escolhas de certas marcas por certos tipos de iniciativas. O mercado cervejeiro, pelos seus aspectos simbólicos muito presentes (Newman,

2001; Holt, 2012) é um em que os impactos sociais da publicidade e consumo é relevante. Por isso, a Skol adota mensagens publicitárias mais inclusivas e a Heineken trabalha com a responsabilidade do consumo do álcool. Já mercados mais industriais, como o de cimentos, necessitam de ações concretas de redução de impacto ambiental. A Votorantim, líder do mercado, tem trabalhado processos de reaproveitamento de lixo como fonte de energia para a fabricação de seus produtos.

Como segundo passo, Kumar e Christodouloupoulou (2013), as empresas devem planejar, implementar e medir o resultado de seus esforços sustentáveis. A medida pode ser mais tangível, como toneladas de lixo usados para a transformação em energia pela Votorantim, ou hectolitros de água economizados pela Coca Cola, mas também podem ser os de impactos sociais, como a quantidade de pessoas empregadas na extração de matéria prima da Natura, ou a quantidade de meninas impactadas pelas ações da auto estima da marca Dove.

O terceiro passo para os autores é comunicar as ações. E nesse caso também vemos diferentes aspectos estratégicos sendo levados em consideração. Desde marcas que, ao assumir uma postura estrategicamente responsável divulgam com o maior impacto possível, até iniciativas que permanecem pouco divulgadas por serem aplicáveis a apenas alguns *stakeholders*. A Coca Cola, por exemplo, divulga as suas ações sobre águas para um público especializado, e não para os consumidores de forma geral. Já a Natura faz da sustentabilidade sua grande bandeira de identidade de marca.

3.6 O impacto do consumo responsável na gestão de marca

Tendo discutido as questões de marca, em especial das alterações das suas identidades, e as perspectivas de consumo contemporâneo, com especial destaque às relações simbólicas presentes no consumo responsável, é válido, mesmo antes de uma etapa empírica, traçar algumas relações entre esses objetos.

A construção da identidade de marca necessita de uma etapa estrutural, de longo prazo e que mantenha a consistência da marca com o passar do tempo. Ao mesmo tempo, para não envelhecer, a marca deve ter uma etapa da identidade que deve ser adaptar rapidamente ao seu contexto cultural (Aaker & Joachinsthaler, 2000; Christodoulides & de Chernatony,

2009; Holt, 2010). No entanto, como o contexto cultural possui potencialmente um grande conjunto de tendências, é complexo o trabalho de se analisar quais tendências se encaixam na “identidade nuclear”, ou “essência” da marca (Aaker & Joachinsthaler, 2000; Kotler & Keller, 2012). Esse é de fato o trabalho de gestor de marcas, do profissional que continuamente deve avaliar as tendências presentes no mercado e identificar quais, de que forma e quando essas devem ser incorporadas aos pontos de contato de sua marca.

Os modelos de identidade de marca provenientes de artigos acadêmicos pouco detalham a maneira como isso deve ser feito. À exceção dos modelos de Aaker e Joachinsthaler (2000), essa distinção entre essência e contexto não é feita.

Mas algumas particularidades contextuais podem ainda possuir um destaque ainda maior. O caso do consumo responsável é um deles. Ainda que muitas tendências surjam e desapareçam no mercado (Holt, 1995; McCracken, 2005), poucas dessas tem a importância de impactar de maneira relevante uma grande quantidade de mercados, senão todos, como é o caso do consumo responsável (Kotler, 2011; Gupta & Kumar, 2013).

O consumo responsável tem impactos funcionais – na maneira como os produtos são produzidos e descartados – e simbólicos, na maneira de como as mensagens de marca se constroem no ambiente de comunicação (Papista & Dimitriadis, 2019). Portanto, ele não fica restrito a um ou outro mercado (Kotler, 2011; Kumar & Christodouloupoulou, 2013), ainda que possa ter maior destaque em alguns deles. A tendência tem impacto no mercado consumidor, mas também influencia no mercado B2B, onde as empresas clientes muitas vezes passam a exigir uma postura ética de seus fornecedores (Cronin et. al, 2011).

O conceito de consumo responsável é bastante amplo para abarcar uma série de conceitos, como os ambientais, mas também outros, que impactam a maneira como as marcas devem se portar nas arenas de comunicação. Percebe-se, em muitas marcas de muitos mercados, um discurso mais sensível, mais politicamente correto, mais inclusivo. Esse também é uma maneira de dotar o consumo de responsabilidade, em especial evitando que ele construa simbologias nocivas ao conjunto da sociedade. O foco no público alvo não pode mais vir do repúdio a outros grupos, mas da correta representação simbólica dos interesses, discursos, termos e imagens do grupo ao qual a marca pretende pertencer.

O trabalho de marcas ficou mais complexo. Afinal, a mera exclusão de grupos não desejados não automaticamente posiciona a marca no grupo que pretende atingir, algo que era muito comum no passado. A impossibilidade de acesso pelo preço foi impactada pela capacidade de crédito. A impossibilidade de acesso pela distribuição foi impactada pelos canais online de entrega em domicílio. Discursos excludentes são rapidamente e fortemente impactadas pela opinião pública, e a falta de versões de produtos adequados a pessoas com necessidades especiais é duramente criticada. As variáveis controláveis do marketing estão mais incontrolláveis, e demandam uma negociação constante com o público-alvo, os influenciadores, e a sociedade como um todo.

Os próprios processos de se adquirir simbologias no consumo parecem ter se alterado. Se antes a apropriação de um certo símbolo se dava com a posse ou uso de certas marcas indicativas daquela simbologia, hoje é possível se adquirir simbologias com o “não consumo” (Keller, 2019; Salecl, 2005). Ainda não temos uma palavra para descrever a ausência de consumo, mas o uso desse artifício para construir uma personalidade dos indivíduos já é feita e parece ter uma tendência de intensificar. Elas romperam o limite das subculturas específicas e passam a fazer parte de uma cultura mais geral (Holt, 2008).

Há fotos produzidas com a ausência de maquiagem ou de softwares de manipulação de imagens. Nas grandes metrópoles, não ter carro passa a ser considerada uma característica positiva. Ter um excessivo número de bens como sapatos, vestidos ou joias passou a ter uma conotação negativa mesmo entre celebridades.

Marcas passam a sugerir o não consumo, ainda de maneira incipiente, mas já presente. A Patagônia, talvez a marca com a mais forte mensagem anticonsumo, sugere que seus consumidores comprem menos das suas roupas, ou as utilize até o seu completo desgaste, removendo a cultura de trocas rápidas tão presente no mercado de vestuário. A Heineken sugere que muitas cervejas podem diminuir o poder de sedução, e lança campanhas (ainda que enfatizando o seu produto sem álcool) para redução do consumo do álcool. A Natura pede para seus consumidores consumirem menos embalagens, com o uso de refil.

Portanto, entende-se que um sistema de identidade de marca deve conter a possibilidade de se planejar esse conjunto de elementos e associações que se tornam essenciais para construir marcas fortes no ambiente contemporâneo de consumo.

4. MÉTODO DE PESQUISA

Os métodos de pesquisa, de forma geral, podem ser classificados em três tipos: descritiva, causal e exploratória (Selltiz et. al., 1975). De acordo com o objetivo da pesquisa, procura-se o método ideal para que ela seja realizada.

A pesquisa exploratória busca a compreensão de um problema ou o conhecimento de um novo fenômeno. A pesquisa descritiva procura apresentar com exatidão as particularidades de uma situação, a fim de formular modelos. A pesquisa causal tem como característica verificar uma hipótese previamente formulada, ou identificar relações de causa e efeito. (Selltiz et. al., 1975; Mattar, 1996).

O presente estudo é uma pesquisa exploratória, pois busca-se uma maior compreensão dos processos e decisões para que o planejamento e gestão de marcas absorva tendências como a do consumo responsável, obtendo conhecimentos sobre uma área que continuamente ganha relevância para as empresas (Aaker, 2015; Veloustou & Guzman, 2017; Keller, 2019).

Essa pesquisa também pode ser classificada como qualitativa, como é comum para as pesquisas exploratórias (Mattar, 1996). A pesquisa qualitativa é a indicada para as tentativas de se compreender de maneira detalhada os significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados (Richardson et al., 1999). Ela também é indicada quando se parte de questões ou focos de interesses amplo, que vão se definindo com o desenvolvimento do estudo (Godoi et al, 2010).

As se definir a técnica qualitativa como método, levou-se em consideração as características delas, em especial, o fato dela ser holística, ter foco no ambiente natural e um processo indutivo de obtenção do conhecimento (Patton, 1990). Os resultados das pesquisas qualitativas tendem a ser mais profundos e próximo do fenômenos estudado do que as análises quantitativas (Godoi et al, 2010). Esta pesquisa obteve relatos de situações reais e procurou uma visão integral do fenômeno, extraíndo dali uma ideia unificada do processo de gestão de marcas, a caracterizando como uma pesquisa qualitativa.

O presente estudo usou um processo de investigação não linear, combinando esforços com o objetivo de alinhar a teoria e realidade (Dubois & Gadde, 2002). A principal característica dessa abordagem é a transição de visões entre o mundo empírico e o teórico, sendo

particularmente útil para ao desenvolvimento de teorias, alinhando o método aos objetivos do estudo e justificando a escolha dessa abordagem pelo pesquisador.

Outras formas de classificar essa pesquisa podem ser feitas a partir da capacidade do pesquisador de produzir impacto nas variáveis estudadas, a dimensão de tempo, o ambiente da pesquisa e a percepção dos entrevistados sobre a pesquisa. O quadro a seguir destaca as possibilidades de classificação nesses termos:

Categoria	Opções
O poder do pesquisador de produzir efeito nas variáveis que estão sendo estudadas.	. Experimental . Ex post facto
A dimensão do tempo	. Transversal . Longitudinal
O ambiente de pesquisa	. Ambiente de Campo . Pesquisa de Laboratório . Simulação
As percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa	. Rotina Real . Rotina modificada

Quadro 7: Descritores da pesquisa

Fonte: Khauaja, 2009 pg. 161, adaptado de Cooper e Schindler, 2003

Nessa pesquisa não foram feitas manipulações de variáveis, sendo a pesquisa considerada *ex post facto*. É um estudo transversal, uma vez que analisa apenas um momento específico de tempo, e realizado em condições reais, ou seja, condições de campo. A percepção avaliada dos respondentes foram as suas rotinas reais (Cooper & Schindler, 2003).

Tendo definido o tipo de pesquisa, prosseguimos com a definição do método de coleta de dados. Para esse estudo, entende-se que a realização de entrevistas em profundidade seja o procedimento ideal para a captação de informações. A entrevista foi escolhida pois permite abordar assuntos complexos numa profundidade que dificilmente seriam feitos de forma adequada por meio de questionários (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1998).

Para serem efetivas, as entrevistas devem ser diferentes de conversas informais pois numa relação entrevistado-entrevistador se estabelece papéis específicos para cada uma das pessoas, sendo; o entrevistador escutando e o entrevistado falando; o entrevistador estimulando o entrevistado sem contrapô-lo; e o entrevistador assumindo a responsabilidade de organizar e sustentar a conversação (Godoi, 2010).

Quanto à sua forma de condução, as situações são classificadas por Godoi (2010) como:

- a. Entrevista conversacional livre em torno do tema, onde as perguntas surgem nos contextos e no curso natural da interação, sem que haja uma previsão de perguntas.
- b. Entrevista padronizada aberta, com emprego de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados.
- c. Entrevista baseada em roteiro, dando flexibilidade ao entrevistador para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista.

Preferiu-se a entrevista baseada em roteiro por ela permitir certa flexibilidade para o entrevistador e o entrevistado para que eles abordem os pontos de maneira mais fluida e natural, favorecendo o encadeamento lógico do entrevistado, ao mesmo tempo que o roteiro garante uma abordagem homogênea com relação aos assuntos determinados, facilitando o processo de análise e garantindo que os objetivos propostos de investigação sejam alcançados.

O método de comunicação utilizado é o semiestruturado, uma vez que os propósitos do estudo foram deixados claros previamente aos entrevistados, mas sem uma estruturação predefinida de perguntas e respostas. Essa abordagem de pesquisa é adequada para a necessidade dessa tese, onde o objetivo da pesquisa é atingido quando as respostas dos entrevistados são espontâneas e não forçadas, mas específicas e concretas, e não difusas e gerais (Selltiz et. al., 1975).

Selltiz et. al (1975) advertem que a liberdade para o entrevistador pode ser uma desvantagem, pois muitas vezes a flexibilidade resulta em falta de comparabilidade entre entrevistas, dificultando o processo de análise. A fim de evitar esse tipo de problema, foi desenvolvido um roteiro com blocos de perguntas bem definidos, que foram seguidas em todas as

entrevistas. Ainda que nem todas as perguntas foram feitas para todos os entrevistados, todos passaram pelos blocos pré-definidos. Alguns dos entrevistados naturalmente abordavam certos tópicos, trazendo respostas sem que as perguntas precisassem ser efetivamente feitas. As perguntas do roteiro da entrevista foram formulados com base na fundamentação teórica e são apresentados na íntegra e com referências às teorias em tópico posterior. Os blocos estruturados nos roteiros foram os seguintes:

- a. Os papéis e responsabilidade na gestão da marca
- b. Processo de planejamento de marca
- c. O modelo de identidade de marca da empresa e sua origem
- d. Processo de alteração da identidade de marca
- e. Discussão sobre as tendências que influenciam as marcas
- f. Discussão da tendência do consumo responsável e seu impacto na marca

É necessário ainda se controlar, na medida do possível, o viés presente na pesquisa. Para se reduzir o viés do entrevistado nos resultados das entrevistas, é importante se ter uma amostra suficiente, formada por informantes com alto nível de conhecimento sobre o tema e que enxergam o fenômeno focal a partir de diferentes perspectivas (Eisenhardt & Graebner, 2007). Foram recrutados 16 entrevistados, todos de nível de diretoria ou gerência executiva, com mais de 15 anos de experiência na área e tendo passado por múltiplas empresas em sua vivência profissional, sempre nas áreas de marketing ou comunicação. Entre eles estão consultores especializados em marcas e executivos de empresas nacionais e multinacionais. Entre os executivos de empresas multinacionais, há aqueles que possuem responsabilidades globais ou locais sobre as marcas. Responsabilidades globais são aquelas que determinam os elementos estratégicos de uma marca qualquer que seja a geografia de sua atuação. Eles são considerados os principais gestores de uma marca, os guardiões da sua identidade de marca na empresa, e os responsáveis pelas métricas relacionadas às marcas. Os executivos de responsabilidade local são aqueles que atuam numa região, no caso da pesquisa, foram entrevistados responsáveis pela região brasileira e norte americana, considerados países grandes e com influência sobre a gestão global de marcas. Eles tem contato direto com os gestores globais, influenciam as decisões conceituais sobre as marcas, mas sua principal responsabilidade é transformar os elementos conceituais da marca em estratégias e ações nos

territórios que gerenciam. São muitas vezes cobrados por resultados de vendas e financeiros. O processo de escolha dos entrevistados será detalhado posteriormente.

As empresas atuais ou última dos entrevistados incluem empresas de bens de consumo e serviços, B2B e B2C, nacionais e multinacionais, mas que obrigatoriamente possuem marcas reconhecidas nacionalmente ou globalmente. O reconhecimento de suas marcas é notório, mas também comprovado por premiações, citações da imprensa e pelo seu impacto e relevância nos mercados em que atuam, sendo na maioria das vezes consideradas líderes de mercado e *top of mind* em suas categorias. Empresas de grande porte com marcas reconhecidas foram escolhidas pois elas são mais susceptíveis e sofrer influência e pressão de um grande número de *stakeholders*, e suas ações tendem a ser acompanhadas pelo restante do mercado. Elas também possuem grande número de colaboradores, o que configura um processo de gestão de marcas mais complexo e que demanda maior organização, e processos e ferramentas estruturadas. Os gestores entrevistados foram definidos por terem posições de liderança nas consultorias ou empresas na qual trabalham, sendo responsáveis pela gestão estratégica de marcas, ou pela liderança na condução de projetos de gestão de marcas.

Essa homogeneidade de perfil dos entrevistados e da relevância de suas marcas, com a visão de segmentos heterogêneos garante o nível de conhecimento ao mesmo tempo que indicam perspectivas diferentes. O interesse de se usar marcas grandes e reconhecidas também é trabalhar com objetos que possuem recursos para fazer uma gestão de marca adequadas, não sendo a falta de recursos um pretexto para uma gestão sub ótima.

Outro viés possível numa pesquisa qualitativa é o do pesquisador. Este pode ser reduzido a partir do perfil e da quantidade de entrevistadores da pesquisa. Um bom entrevistador deve ter vivência no tema da entrevista e ser competente em interações pessoais. Quanto mais entrevistadores existirem na pesquisa, maior é a chance de viés de entrevistador, pelas visões divergentes que cada profissional pode ter no tema (Eisenhardt & Graebner, 2007). Para essa pesquisa, todas as entrevistas foram realizados pelo autor da tese, que tem experiência na área estudada do ponto de vista acadêmico e profissional. O entrevistador também tem considerável experiência na condução de entrevistas, uma vez que é consultor da área de marcas e usa a metodologia de entrevistas em profundidade para a captação de dados em trabalhos de consultoria.

A seguir detalhamos o processo de definição dos entrevistados.

4.1 Seleção dos profissionais entrevistados

Para as pesquisas qualitativas, existem diferentes tipos de abordagens para a seleção de amostras, como destacado no quadro a seguir. O pesquisador deve escolher os entrevistados considerando questões de interesse do estudo, mas também as condições de acesso ao entrevistado, disponibilidade e permanência no campo (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1998).

O quadro a seguir destaca algumas delas:

Tipo de Amostragem	Propósito
Varição Maxima	Documentar diversas variações e identificar padrões comuns e importantes.
Homogênea	Concentrar, reduzir, simplificar e facilitar entrevista em grupo
Caso Crítico	Permitir uma generalização lógica e aplicação máxima da informação para outros casos.
Baseada em teoria	Buscar exemplos de constructos teóricos e assim elaborá-los e examiná-los.
Confirmação e desconfirmação de casos	Elaborar análises iniciais, buscar exceções e variações.
Bola de neve ou corrente	Identificar casos de interesse de pessoas que conhecem alguém que saiba quais são os casos com informação rica.
Caso extremo ou desviante	Aprender com manifestações altamente incomuns do fenômeno de interesse.
Caso típico	Destacar o que é normal ou na média.
Intensidade	Casos ricos em informação que manifestam o fenômeno intensivamente, mas não extremamente.
Casos politicamente importantes	Atrair atenção desejada ou evitar atrair atenção não desejada
Intencional aleatório	Adicionar credibilidade à amostra quando a potencial amostra intencional é muito grande
Intencional estratificado	Ilustrar subgrupos e facilitar comparações
Critério	Todos os casos atendem o mesmo critério, útil para garantir qualidade
Oportunística	Seguir novas pistas, tomar vantagem do inesperado
Combinada ou mista	Triangulação, flexibilidade, atender múltiplos interesses e necessidades.
Conveniência	Economizar tempo, dinheiro e esforço, porém à custa de informação e credibilidade.

Quadro 8: Tipologia de estratégia de amostragem em investigações qualitativas

Fonte: Miles, Huberman (1994, pg. 28)

A partir dos objetivos da pesquisa definiu-se que a amostra deveria ter alguns critérios, como ser homogênea com relação a expertise dos entrevistados e o conhecimento da marca no mercado brasileiro. A amostra também atende os mesmos critérios, que são os entrevistados terem um papel de liderança no processo de planejamento e gestão das suas marcas, e que trabalhem com marcas relevantes no mercado brasileiro, ainda que em diferentes segmentos. Se considerada a participação de consultores e executivos de empresas, a amostra pode ser classificada como mista. Ela também pode ser considerada como de conveniência, uma vez que deve-se ter acesso às empresas e seus executivos, e isso só foi possível com pessoas com a qual o entrevistador mantém certo relacionamento, uma vez que sem essa relação estabelecida é difícil se conseguir os contatos e os aceites para participação nas entrevistas. Sem prejuízo para as classificações anteriores, entende-se que a principal característica dessa amostra é que ela tem intensidade, uma vez que todas as marcas estudadas necessitam de um sofisticado processo de gestão pelo seu tamanho e relevância no mercado em que atuam.

Como processo de seleção dos entrevistados, foram pesquisados na rede de contatos do pesquisador profissionais que tivessem um papel relevante na formação da estratégia da marca. Isso é importante pois um mero executor da estratégia tem uma vivência limitada do que é o processo de gestão de marcas, e a impossibilidade de ele intervir nas etapas conceituais da marca, ou de maneira relevante nos seus desdobramentos, leva a um conhecimento enviesado da marca e do processo de gestão de marcas. Dessa maneira, decidiu-se que todos os entrevistados executivos deveriam ter nível de diretoria ou gerência executiva, tendo responsabilidade direta sobre a marca ou seus desdobramentos. Nas consultorias, da mesma maneira, só foram procurados diretores responsáveis pela condução dos processos de marcas que desenvolvem nos seus clientes.

As entrevistas com os diretores de consultoria são relevantes pois eles vivenciam repetidamente o processo de planejamento das marcas, e são detentores de um grande conhecimento sobre essas etapas, bem como os processos e os constructos utilizados. Eles também possuem uma visão de diversos mercados, o que é relevante para que os achados decorrentes das entrevistas tenham uma possibilidade mais ampla de aplicação.

As entrevistas com os executivos das empresas são importantes pois eles vivenciam o ambiente do desenvolvimento de marcas, incluindo os seus desdobramentos. Portanto, conhecem as dificuldades de envolvimento do CEO e outros “*C Levels*”, ou do conselho consultivo, entendem as complexidades da participação de diversas áreas das empresas no processo, bem como vivenciam o desdobramento das marcas, podendo trazer uma importante visão da prática da gestão de marcas em empresas de grande porte. Ainda que possuam um menor conhecimento dos modelos em comparação aos consultores, são capazes de identificar com maior facilidade as particularidades da gestão de marcas dentro das empresas.

A decisão sobre a quantidade de especialistas se deu pelo processo de saturação, onde foram recrutados especialistas até que os novos entrevistados deixassem de trazer informações relevantes (Thiry-cherques, 2009). Ao todo, foram entrevistados 15 especialistas. O tamanho da amostra é consistente com o recomendado para estudos fenomenológicos, que são entre 5 e 25 entrevistas (Creswell, 1998; Thiry-cherques, 2009; Godoi et. al., 2010).

A seleção dos consultores foi iniciado se fazendo uma lista de 14 consultores responsáveis por consultorias reconhecidas no mercado brasileiro, e que trabalhem com clientes de grande porte. Desses, foram selecionados 8 nomes que se encaixavam no perfil e tinham maior proximidade com o entrevistador. Foram feitos os convites por e-mail ou mensagens de WhatsApp e LinkedIn, onde foi detalhado a razão da pesquisa e, de maneira genérica, os assuntos abordados, sem abrir as perguntas específicas. Dos 8, 6 aceitaram participar da pesquisa. A quinta entrevista mostrou o ponto de saturação e a última entrevista, que estava em processo de ajuste de agendas, não foi realizada.

Entre os executivos, foi feita uma lista inicial de 25 nomes que se encaixavam no perfil procurado e ao qual o entrevistador tinha acesso. Desses, 16 foram selecionados para receber o convite por proximidade com o entrevistador. O processo de fazer o convite seguiu os mesmos moldes dos convites aos consultores. Onze executivos aceitaram participar do estudo. A partir da nona entrevista percebeu-se o ponto de saturação, mas como a décima entrevista já estavam agendada, ela foi realizada por uma questão de cordialidade. A décima primeira entrevista foi reagendada pela entrevistada, e acabou declinada pelo entrevistador. Os dados de todas as entrevistas realizadas foram analisados.

Houve confluência entre as opiniões dos consultores e executivos, e a pesquisa poderia ter tido uma amostra inferior se as análises de ponto de saturação não tivessem sido feitas separadamente. Mas para se garantir a possibilidade de análise dos dados de executivos e consultores em separado, preferiu-se analisar a saturação considerando os grupos de maneira independente. As entrevistas ocorreram entre Novembro de 2019 e Janeiro de 2020.

O quadro a seguir mostra as características dos entrevistados. Como a maioria dos entrevistados solicitou anonimato, preferiu-se seguir o mesmo processo para a totalidade da amostra. Dessa maneira, o nome do entrevistado foi suprimido e eles foram identificados por códigos. Durante a pesquisa, alguns entrevistados trouxeram informações de outras marcas e empresas na qual trabalharam, para ilustrar suas opiniões e contrapor com a organização ao qual pertencem atualmente. As informações eram válidas e foram utilizadas na análise, aumentando o número de casos analisados ainda que com um mesmo número de entrevistados. Essas empresas citadas estão identificadas no quadro.

Código	Função	Empresa Atual ou última em que trabalhou	Cargo Ocupado	Outras empresas em que o entrevistado tenha trabalhado e abordou na entrevista
1	Consultor	Echos Laboratorio de Inovação	Gerente Geral	Tátil Brading e Design
2	Consultor	Place Branding	Sócio Diretor	Credicard
3	Consultor	Alma Mater	Sócio Diretor	Nike
4	Consultor	FutureBrand	Sócio Diretor	
5	Consultor	Interbrand	CEO	
6	Executivo	BNDES	Head de Marketing	
7	Executivo	Avon	Diretora Global de Categoria	
8	Executivo	Adidas	Diretor de Omnichannel Marketing	Chilli Beans
9	Executivo	Mondelèz	Presidente de categoria	Unilever
10	Executivo	Tecnisa	Gerente Geral de Marketing	
11	Executivo	Laboratórios Fleury	Diretor de Marketing	
12	Executivo	Ypê	Diretor de Marketing	Coca Cola
13	Executivo	Votorantim	Gerente Geral de Comunicações e RH	Grupo Schincariol
14	Executivo	Reckitt Benckiser	Diretora Global de Inovação	Unilever
15	Executivo	Whirlpool	Diretor de Marketing	

Quadro 9: Identificação dos especialistas entrevistados

Fonte: o autor

4.2 Amarração teórica do roteiro

Como a entrevista é semiestruturada, foi necessário o desenvolvimento de um roteiro de entrevista, definindo quais temas seriam abordados. Cada questão do roteiro foi feita levando-se em consideração a dinâmica e a temática (Godoy et. al., 2010). A dinâmica deve propiciar uma interação positiva entre o entrevistado e o entrevistador e a manutenção de um fluxo de conversa que leve os entrevistados a falarem sobre suas experiências. A temática das questões dizem respeito à relação das questões com o tema da entrevista e com as concepções teóricas dos objetivos da pesquisa.

Os blocos das entrevistas foram preparados para levar a uma discussão dos elementos mais teóricos e gerenciais, como estruturas e modelos, para a prática, com discussão sobre tendências que enfatizavam o uso de exemplos e situações reais. A temática do consumo responsável foi abordada apenas no último bloco, para não influenciar as demais respostas.

No primeiro bloco foram discutidos os aspectos gerenciais da marca na empresa, com o processo de gestão estabelecido, papéis e responsabilidades, nível dos gestores e como se dá o envolvimento de diferentes áreas da empresa. O entendimento da maneira como a empresa trabalha a sua governança de marca é relevante para que as recomendações de processos e modelos de marcas estejam alinhados às práticas profissionais.

No segundo bloco foi discutido o processo de planejamento em si, sua periodicidade, participantes, processo decisório, revisões e alterações. Discutiu-se as métricas gerais de marcas, uma vez que elas deveriam sofrer influência do que é planejado para a marca, e finalizou-se o bloco entendendo a velocidade de reação a estímulos em relação ao processo de planejamento de marca. Os objetivos nesse caso eram entender a profundidade e complexidades dos processos de planejamento de marcas nas empresas, os envolvidos, as influências e as informações utilizadas.

No terceiro bloco discutiu-se em profundidade o modelo utilizado pela empresa para o seu planejamento de marca, o seu sistema de identidade, e a influência de modelos acadêmicos em seu desenvolvimento. Aprofundou-se sobre os constructos utilizados no modelo, suas alterações e evoluções. O objetivo desse bloco era entender o modelo da empresa, a sua

especificidade ao mercado de atuação, as críticas e os apontamentos sobre suas necessidades de evolução pelos entrevistados.

No quarto bloco foi discutido como são feitas as alterações no planejamento das identidades de marcas, os envolvidos, as decisões e as fontes de informação para a captação de tendências que levem a uma alteração conceitual nas marcas. O objetivo desse bloco foi entender como as marcas se alteravam fora dos processos típicos de planejamentos, sua capacidade de reação, e a maneira como faziam isso.

No quinto bloco os entrevistados foram questionados sobre as tendências de consumo e gestão de marcas que estavam percebendo em suas atividades, e como isso estava impactando ou deveria impactar a gestão de marcas. O objetivo desse bloco foi captar exemplos de alterações de atributos e maneiras de gerenciar marcas, evidenciando as necessidades de alterações nos processos estabelecidos, ou com o entrevistado sugerindo maneiras para que as marcas fossem melhor gerenciadas e percebidas nos mercados.

No sexto e último bloco foi abordado a questão do consumo responsável, o seu significado para a empresa, e como estavam percebendo a influência dessa tendência nos consumidores, nas práticas empresariais e nas marcas que conhecem ou gerenciam. Ainda que deixada para a última etapa, esse bloco foi extremamente produtivo, pois puderam ser exploradas as relações entre as essências de marcas e a visão das empresas sobre consumo responsável, o envolvimento das diferentes áreas das organizações para se ter práticas mais responsáveis, o envolvimento dos gestores principais e conselho na adoção dessa tendência, trazendo um panorama amplo de discussão sobre gestão de marcas, e deixando clara as conexões estratégicas entre marcas e as decisões organizacionais.

Para garantir que as questões propostas respondam ao objetivo da pesquisa e que os seus resultados tenham um amparo teórico, Telles (2001) sugere uma análise ou uma estrutura de validação da consistência da configuração metodológica. Essa estrutura serviria como um referencial de avaliação da qualidade da intervenção realizada, diminuindo a fragilidade do alcance das conclusões e resultados (Telles, 2001).

Mazzon (1981) afirma que ao apresentar essa estrutura, na forma de matriz, se facilita a compreensão concatenada do problema de pesquisa, dos objetivos desta, do modelo teórico

adotado, das questões e/ou hipóteses de pesquisa e as técnicas utilizadas no tratamento dos dados. Mazzon (1981) propôs um instrumento de análise focado na questão da aderência e da compatibilidade entre modelo de pesquisa, objetivos da pesquisa, hipóteses de pesquisa e técnicas de análise planejadas para tratamento dos dados em termos qualitativos. Essa matriz, denominada “matriz de amarração”, foi adaptada ao contexto dessa pesquisa e à necessidade dela em fornecer indícios da qualidade de sua intervenção, bem como o alcance de suas conclusões e resultados.

Telles (2001) afirma que “A operacionalidade da Matriz de Amarração fornece uma estrutura esquemática que sintetiza, transparentemente, a configuração da pesquisa e, desse modo, oferece ao pesquisador a visualização sistematizada do trabalho, possibilitando o exame de sua estrutura, da coerência da proposta, do desenvolvimento, de suas limitações e de sua defesa, além de, na mesma medida, favorecer a compreensão e/ou a avaliação de terceiros”.

A partir dessa visão foi definido que a matriz dessa pesquisa, pelas suas características, deveria conter os blocos de seu roteiro, que já foram alvo de um aprofundamento anterior, as perguntas referentes à esses blocos, as referências utilizadas para a formulação das perguntas e os seus assuntos, a lacuna teórica ou a necessidade de ser fazer a relação entre a teórica e a prática, e o objetivo das perguntas. Os quadros auxiliaram no processo de condução das entrevistas, garantindo que as informações buscadas em cada grupo de questões haviam sido captadas, e na amarração entre os objetivos da pesquisa e a condução da análise da fase empírica. A matriz está disposta nas páginas a seguir:

Estruturação dos blocos	Perguntas	Assuntos e referências	Lacuna teórica ou da relação entre teoria e prática	Objetivo das perguntas
a. Os papéis e responsabilidades na gestão da marca	Como é feita a gestão de marca na sua empresa? Existe uma área específica para sua gestão ou elas são feitas conjuntamente com outro departamento? Qual o papel desses departamentos?	Estrutura e governança na gestão de marca: Davcik, Silva e Hair, 2015.	Existem poucas pesquisas sobre governança de marca. Não há recomendação ou modelos para a governança de marcas.	Identificar estrutura de gestão de marcas das empresas Identificar as áreas envolvidas no processo.
	Quem é o principal gestor da marca? Qual o nível que ele tem? Para quem ele reporta e quem reporta para ele? Esse cargo existe há muito tempo na empresa?	Visão estratégica de marca: Veboustou e Guzman, 2017; Keller e Machado, 2006; Kotler e Keller, 2012;	Não existe uma visão padronizada de marca. Empresas tratam marcas de maneiras mais e menos estratégicas.	Entender importância da marca para as organizações. Identificar os participantes do processo de gestão de marcas nas empresas.
	Essa pessoa é a única tomadora de decisão ou a decisão é colegiada? Quem participa do colegiado? Como são organizadas as decisões e reuniões desse colegiado?	O que é uma marca: Keller, 2003; Chernaity, 2009; Veboustou & Guzman, 2017; Azmaic, 2009; Aker, 2015.		
	Quem é responsável por executar o planejamento das ações de marca? Quantas pessoas, aproximadamente, estão envolvidas? Qual é, resumidamente, a função de cada uma? Essas pessoas tem alguma influência no processo de gestão da marca ou são apenas executores?	Estrutura de gestão de marca: Davcik, Silva e Hair, 2015. Tipos e níveis dos profissionais envolvidos na gestão de marcas: Veboustou e Guzman, 2017; Keller, 2003; Davcik, Silva e Hair, 2015.	Existem poucas pesquisas sobre governança de marca. Não há modelos indicando processos de desdobramento de marcas nas organizações.	Identificar o processo de desdobramento de marcas em empresas de grande porte
	Como funciona a participação de empresas externas, como consultorias e agências? Qual o papel delas? Como influenciam na tomada de decisão sobre as marcas?	Papel da marca para a organização: Keller e Lehman, 2003; Keller, 2011; Park, Baek, and Lee, 2008. Mensuração e gestão de marcas: De Chernatony, 2009	Não há uma visão clara do papel de fornecedores de gestão de marcas na literatura.	Entender o papel de fornecedores para a governança de marca
b. Processo de planejamento de marca	Existe um guia ou ferramenta para o planejamento da marca? Você conhece algum modelo teórico de identidade de marca ou planejamento de marca? Você utiliza algum deles como referência?	Modelos de Identidade de Marca: Aaker e Joachimsthaler (2000), Keller (2001) e Kapferer (2004), Chernaity (2006); Chernaity (2001); Underwood, Bond e Baer (2001); Silveira, Lages e Simões (2011); e Burmann, Jost-Benz e Riley (2009).	Não há estudos que relacionem os modelos utilizados pelas empresas e os modelos teóricos.	Entender os modelos das empresas e a influência dos modelos teóricos nos modelos utilizados pelas empresas
	Quem é responsável por preencher a ferramenta? Quem utiliza a ferramenta para conduzir os esforços de construção de marca?	Senioridade e área dos envolvidos no planejamento de marcas: Veboustou e Guzman, 2017; Keller, 2003; Aaker, 2015; Chernaity, 2009	Existem diferentes visões sobre planejamento de marcas, e não há clara indicação na literatura sobre quem deveria liderar os processos	Entender a estrutura de decisão para o planejamento da marca.
	Como são planejadas as ações da marca? Há uma métrica de construção de marca atrelada a cada uma delas? Como o time que fez o planejamento acompanha a execução dos esforços de marca? Como atuam no caso de feedbacks de elementos de marca não construídos, não construídos ou construídos erroneamente? O que é alterado? Quem é responsável pelas alterações	Construtos de valor da marca: Davcik, Silva e Hair, 2015. Mensuração de gestão de marcas: De Chernatony, 2009; Leiser, 2004; Veboustou e Guzman, 2017; Reynolds & Philips 2005; Ambler 2003 Co-criação de marcas: Fournier, 1998; Bedbury, 2002; Hughes et. al., 2019; Huang et. al., 2018; Warren, 2019	As métricas e processos de mensuração de marcas utilizados pelas empresas e a velocidade de reação são pouco explorados na literatura.	Entender o processo de gestão de marcas, especificamente a mensuração e as ações decorrentes, velocidade de reação e ações tomadas.

Quadro 10: Amarração teórica do roteiro (continua)

Fonte: O autor

Estruturação dos blocos	Perguntas	Assuntos e referências	Lacuna teórica ou da relação entre teoria e prática	Objetivo das perguntas
c. O modelo de identidade de marca da empresa e sua origem	Quem desenvolveu a ferramenta ou modelo de identidade de marca da empresa? Ela foi feita internamente ou por alguma consultoria? Ela é baseada em algum autor acadêmico? Quem?	Identidade e Imagem de Marcas: Aaker, 1996; Kapferer 2008; Keller e Machado 2006	Os modelos de identidade de marca atuais podem não estar adequados ao contexto atual. As influências dos modelos teóricos nos modelos das empresas não estão claros.	Identificar as relações entre os modelos teóricos e os utilizados pelas empresas. Entender a influência que os modelos e autores acadêmicos tem na prática.
	Você conhece algum modelo teórico de identidade de marca ou planejamento de marca? Você utiliza algum deles como referência?	Modelos de Identidade de Marca: Aaker e Joachimsthaler (2000); Keller (2001) e Kapferer (2004); Chernatony (2006); Chernatony (2001); Underwood, Bond e Baer (2001); Silveira, Lages e Simões (2011); e Burmann, Jost-Benz e Riley (2009).		
	Quais são os constructos do modelo utilizado por vocês? Em que foi baseado a escolha deles? Vocês utilizam somente os constructos que estão na ferramenta ou tem a flexibilidade de incluir ou excluir constructos? Em caso positivo, em que situações isso é feito? Quem pode solicitar ou realizar essa alteração? O modelo sofre uma alteração ou revisão periódica? Quando isso aconteceu pela última vez? O que motivou uma alteração do modelo?	Constructos de brand equity: Christodoulides & De Chernatony, 2009; Daveik, Silva e Hair, 2015; Aaker, 1998; Christodoulides e Chernatony, 2009; Keller e Machado, 2006; Burmann et. al., 2009	Os constructos usados pelas marcas e descritos nas teorias podem não estar adequados ao contexto atual. Os processos de alteração dos constructos de modelos de empresas não são abordados na literatura.	Entender os principais constructos utilizados pelos especialistas e a opinião sobre eles, e o seu processo de alteração.
d. Processo de alteração da identidade de marca	Quem tem a possibilidade de sugerir alterações no planejamento da marca (alterar o conteúdo dos constructos)? Em que situações isso é feito?	Evolução de constructos de brand equity: Christodoulides & De Chernatony, 2009; Daveik, Silva e Hair, 2015. Aaker e Joachimsthaler (2000), Keller (2001) e Kapferer (2004); Chernatony (2006); Chernatony (2001); Underwood, Bond e Baer (2001); Silveira, Lages e Simões (2011); e Burmann, Jost-Benz e Riley (2009).	A alteração ou evolução dos constructos de modelos empresariais não são abordados na literatura. Os constructos estabelecidos podem não estar suportando adequadamente os esforços atuais de gestão de marcas.	Entender com como se dá a evolução dos modelos corporativos de gestão de marcas.
	Existe uma parte da estrutura de planejamento que é alterada com maior ou menor frequência (como uma identidade nuclear e estendida, ou essência e contexto da marca)? Como é feita a definição do que é nuclear, ou DNA da marca, e o que é a parte estendida ou contextual da identidade das marcas? Como é feita essa gestão no planejamento da marca e no dia a dia da empresa?	Modelos de Identidade ou posicionamento com divisões entre essência e contexto: Aaker e Joachimsthaler (2000), Keller (2001) e Kotler e Keller, 2012.	Os modelos que utilizam relações de essência e contexto podem não refletir as práticas de gestão empresarial.	Entender como é a relação entre os elementos essenciais e contextuais na prática da gestão de marcas.
	Como a marca deve evoluir? Isso já está previsto no planejamento ou deve ser feito de acordo com as movimentações de mercado? Quando essas alterações são motivadas por alguma mudança estratégica interna à empresa? Quando essa alteração é motivada por tendência ou necessidade externa à empresa?	Novos constructos influenciados por tendências: Papista e Dimitriadis, 2019; Holt, 2012 Influência de stakeholders nas marcas: Hatch e Shultz, 2010; Kumar 2018	As motivações para a evolução das marcas podem ser diversas e não estão todas mapeadas pela literatura.	Entender as motivações e processos de adoção de mudanças de marca quanto ao seu processo de planejamento.
	Como as tendências externas são incorporadas à uma marca? Como seleciona-las? Como integrar a marca à elas? Qual foi a última (ou últimas) alterações feitas no planejamento da marca da empresa? Como isso alterou o planejamento e as ações de marketing? Quais foram as alterações feitas no marketing mix em função delas?	Constructos para geração de valor de marca: Aaker, 1998; Christodoulides e Chernatony, 2009; Keller e Machado, 2006; Burmann et. al., 2009; Aaker, 2015; Kotler, 2011, Kumar e Christodoulides (2013);	A relação entre as tendências, as marcas e a execução de marketing podem estar acontecendo de maneira não mapeada pela literatura.	Entender as motivações e processos de adoção de mudanças de marca, quanto à sua resposta à estímulos do mercado.

Quadro 10: Amarração teórica do roteiro (continua)

Fonte: O autor

Estruturação dos blocos	Perguntas	Assuntos e referências	Lacuna teórica ou da relação entre teoria e prática	Objetivo das perguntas
e. Discussão sobre as tendências que influenciam as marcas	De modo geral, que tendências você tem visto ser incorporadas às marcas mais fortemente nos últimos 5 ou 10 anos? Quais dessas fazem sentido para a sua marca ou empresa?	Tendências de gestão de marketing e marcas: Kumar, 2018; Keller, 2019; Kumar e Christodoulopoulos (2013);	A teoria prevê um conjunto de tendências e possibilidades de propostas de valor que podem não ser utilizadas pelas empresas. As da marca e aquelas citadas como tendências empresariais podem apontar tendências não captadas na teoria.	Identificar as possibilidades de geração de valor da marca e aquelas citadas como tendências pelos executivos.
	Quais dessas foram incorporadas à marca que você gerencia? Porque essas foram as “escolhidas”? É uma questão de se igualar ao mercado (pontos de paridade) ou construir um diferencial para a marca (pontos de diferença)?	Proposta de valor de marcas.: Res e Trout, 2001; Calkins e Tybout, 2006; Holt, 2005; Bedbury, 2002; Charnatony, 2009; Kapferer, 2004		
	Como foi feita essa incorporação? Foi alterado o planejamento da marca? Foi feito de maneira gradual ou houve uma alteração mais impactante? Que tipo de alteração foi feita na ferramenta de gestão da marca, ou modelo de identidade de marca? Como as tendências foram conceitualmente incorporadas à marca? O modelo atual de planejamento de marca utilizado está preparado para essas alterações?	Benefícios simbólicos de marcas: Ansel and Bean 2013; Belk 1988; Holt 1995; Warren e Mohr, 2018		
f. Discussão da tendência do consumo responsável e seu impacto na marca	Existe algum modelo teórico entre os que você citou anteriormente que parece estar melhor preparado para a incorporação dessas tendências?	Evolução do papel das marcas: Charnatony, 2009; Keller, 2019; Kumar, 2018; Veloustou e Guzman, 2017	Ainda que as discussões de marca tenham avançado, as discussões sobre os modelos parecem ainda não incorporar as tendências mais recentes. Entender as lacunas entre os modelos teóricos e as necessidades empresariais.	Entender se a evolução dos modelos teóricos propostos pelos autores acompanha as alterações realizadas pelos executivos e consultores em suas marcas ou de clientes.
	Sobre a tendência do consumo responsável, ou sustentabilidade, como ela foi incorporada à marca da sua empresa, do ponto de vista conceitual? Qual a visão de vocês sobre a “sustentabilidade” ou “consumo responsável”? O que ela é no contexto da marca?	Evolução dos modelos de marcas: Aaker e Joachimsthaler (2000); Keller (2001) e Kapferer (2006); Charnatony (2009); Underwood, Bond e Baer (2001); Silveira, Lages e Simões (2011); e Burmann, Jost-Benz e Riley (2009).		
	A ferramenta de gestão de marcas foi ajustada para incorporar as alterações?	A visão ampla de consumo responsável: Kotler, Karajaya, and Setiawan 2010; Ratneshwar, Mick, & Huffman, 2005; Veiga 2010.	Comparar as visões sobre consumo responsável dos teóricos com as dos profissionais.	Entender se os executivos entendem de maneira ampla o conceito de consumo responsável.
	Houve uma alteração da estratégia empresarial prevista a incorporação das tendências sobre as marcas? Como foi o processo?	Modelos de incorporação da sustentabilidade: Charnatony, 2009; Papista e Dimitriadis (2019)	Poucos artigos indicam modelos para incorporar tendências de consumo responsável às marcas.	Entender se há relação entre o consumo responsável e os modelos de identidade de marca usados pelas empresas.
	Ele foi adotado por alguma herança da marca, como a marca já era sustentável? Caso ela não fosse sustentável, o que foi alterado para ela passar a ser? Havia algo no passado da marca que impedisse assumir o conceito de sustentabilidade?	Necessidade de incorporar sustentabilidade: Kotler, 2011	Avaliar se as relações entre motivos apresentados na academia estão de acordo empresarial e a gestão de marcas, na questão do	Descobrir as relações entre a estratégia empresarial e a gestão de marcas, na questão do
	Existiu algum processo de pressão dos consumidores, ou até de apropriação da marca por eles para enfatizar algum processo mais sustentável?	2013; Gupta e Kumar, 2013; Kotler, 2011	Avaliar se os apelos sustentáveis descritos na literatura são completos em comparação com aqueles apresentados pelas empresas.	Entender como as empresas incorporaram os apelos de consumo responsável às suas marcas. Comparar com os apresentados pela literatura.
	Houve alguma pressão de acionistas, concorrentes, governo ou outros stakeholders para que a empresa adotasse uma posição mais sustentável?	Tipo de apelo sustentável usado pela marca: Leonard-Barton 1981; McDonald et al. 2006; Luchs, Brower, e Chitturi 2012; Pickett-Baker e Ozaki, 2008; Lin e Chang 2012; White, Simpson, e Argo, 2014; White e Simpson 2013.	Entender se os artigos acadêmicos explicam as pressões dos consumidores apresentadas pelos executivos.	Verificar o papel do consumidor na adoção de práticas sustentáveis e o seu envolvimento com ela.
	Como hoje é possível perceber as práticas sustentáveis na marca? Houve alteração de produto? Houve alteração de políticas comerciais? Como as alterações impactaram as comunicações de marketing? Como é mensurado o item “sustentabilidade” na marca?	Co-criação com consumidores: Fournier, 1998; Bedbury, 2002; Hughes et al. all., 2019; Huang et al. all., 2018; Warren, 2019; Kumar 2018	Entender se as práticas sustentáveis e suas percepções estão acontecendo, na visão dos executivos, como previsto na literatura.	Processo de integração das práticas sustentáveis às marcas. Impactos da sua implementação na empresa e consumidores.
		Discurso e prática sustentável por parte dos consumidores: Auger and Devinney 2007; Young et al. 2010; White, Habb, e Hardisty, 2019; Johnstone and Tan 2015; Prothero et al. 2011	É escassa a literatura considerando as pressões de outros stakeholders nas adoções de marca	Entender o papel dos demais stakeholders nas adoções de práticas sustentáveis.

Quadro 10: Amarração teórica do roteiro (final)

Fonte: O autor

4.3 Processo de Análise

Os métodos de análise qualitativos são frequentemente criticados pela sua falta de clareza (Collis & Hussey, 2005). Isso muitas vezes acontece pela maneira genérica como a análise é reportada nos estudos. No entanto, é possível para o pesquisador qualitativo acrescentar procedimentos analíticos mais sofisticados, como a *grounded theory*, o estudo de caso, a pesquisa etnográfica, a pesquisa fenomenológica e a pesquisa narrativa (Creswell, 2009).

O método de análise desse estudo foi definido como a análise de conteúdo, um método que tem sido muito utilizado por administradores em estudos organizacionais (Khauaja, 2009). A análise de conteúdo é sinônimo da perspectiva informacional-quantitativa de análise do discurso (Godoi et al., 2010).

Uma das críticas mais comuns do uso da análise de conteúdo é a arbitrariedade interpretativa (Godoi et al., 2010). Essa acontece quando a visão do entrevistador sobre o fenômeno o faz interpretar os dados de maneira enviesada, distorcendo de maneira intencional ou não os resultados para que eles se adequem ao seus paradigmas. Para evitar esse problema, procurou-se seguir um conjunto de procedimentos analíticos sugeridos por Bardin (2007), para quem a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos e qualitativos) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 2007, p. 37).

A análise de conteúdo deve se iniciar com a descrição das características do texto, e termina com a interpretação dessas características. A inferência é o procedimento intermediário que permite a junção das etapas inicial e final (Bardin, 2007). Para a autora, a inferência deve recorrer a certos indicadores, sejam eles qualitativos ou quantitativos.

Para que a análise de conteúdo possa ser uma técnica com inferência replicáveis e válidas dos dados em seu contexto, Bardin (2007) sugere uma sequência de procedimentos, sendo eles uma pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

As entrevistas foram todas realizadas pela mesma pessoa que as analisou, o que trouxe informações privilegiadas sobre os contextos de cada citação. A fase de pré-análise (Bardin,

2007) iniciou-se com uma “leitura flutuante” dos textos transcritos das entrevistas. As entrevistas duraram entre 38 minutos e 1 hora e 12 minutos. Ao todo, elas totalizaram 11 horas e 45 minutos de gravações, que foram transcritas em 212 páginas de texto.

A leitura, no caso dessa análise, foi feita acompanhada do resgate das anotações feitas durante as entrevistas. Com isso, certas impressões e orientações foram surgindo (Bardin, 2007), e sendo captadas nos primeiros esboços da interpretação dos resultados.

Em seguida, houve uma segunda leitura para identificar as citações e os códigos. Inicialmente foram extraídas cerca de 350 citações que indicavam resultados interessantes para a pesquisa. Essas citações foram classificadas e delas surgiram 49 códigos. Dado que as questões propostas nos roteiros estão fundamentadas nas teorias pesquisadas na fundamentação teórica, é possível vincular as respostas a esses conceitos teóricos.

Numa terceira etapa, as citações extraídas foram novamente analisadas para serem categorizadas. O objetivo de se realizar a categorização é classificar os elementos por diferenciação, e em seguida, reagrupá-los pelo seu gênero, com critérios previamente estabelecidos (Bardin, 2007). Para dar consistência à categorização, seguimos a orientação de Bardin (2007) que indica cinco critérios para a categorização, sendo eles:

- 1) Exclusão mútua: Um código não podem existir em mais de uma categoria
- 2) Homogeneidade: há um princípio único de criação de categorias
- 3) Pertinência: as categorias são relevantes para a pesquisa
- 4) Objetividade e fidelidade: diferentes partes do material apresentam o mesmo resultado de categorização após diversas análises.
- 5) Produtividade: as categorias fornecem resultados relevantes para a geração de hipóteses, inferências e insights.

Com base nesses critérios, seis categorias foram definidas: 1) Estrutura de gestão de marcas, composto de 10 códigos; 2) O processo de planejamento de marca, composto de 10 códigos; 3) Modelos de Identidade de Marcas, composto de 9 códigos; 4) Tendências de gestão de marcas, composto de 6 códigos; 5) Tendências de consumo presente nas marcas, composto de 5 códigos; 6) A tendência do consumo responsável composto de 9 códigos. Percebe-se que parte das categorias segue a disposição do roteiro, uma vez que a entrevista foi realizada

com o seu estímulo e fundamentada na teoria revisada. No entanto, os resultados das entrevistas demonstraram que não era necessário se categorizar um tópico para o processo de alteração da identidade de marca. Ao mesmo tempo, foi necessário se abrir um tópico para tendências de gestão de marcas, não previsto no roteiro.

Para a apresentação dos resultados manteve-se os 49 códigos identificados, mas para fins de concisão, foram selecionadas 143 citações que trazem maior clareza aos resultados. Essas citações foram incluídas no texto com as devidas conclusões a partir delas.

As categorias e as análises provenientes das citações foram utilizadas para se criar o modelo proposto de planejamento e gestão de marcas. A ocorrência frequente de citações similares dentro de um mesmo código subsidiou o entendimento da importância de um constructo ou processo. O alinhamento ou não entre os códigos e os elementos teóricos mostram confluências ou divergências entre literatura e prática, e foram utilizados para se criticar modelos teóricos e para entender os processos empresariais que não estavam alinhadas com melhores práticas descritas na teoria, influenciando assim o modelo. As tendências codificadas numa mesma categoria indicavam elementos emergentes no processo de gestão de marcas ou nas perspectivas dos consumidores, influenciando a inclusão ou não de constructos ou fluxo, como, por exemplo, os processos de cocriação e a participação de variados *stakeholders* na gestão de marcas. A codificação dos processos e envolvimento mais comuns para a absorção e disseminação do conceito de “consumo responsável” pode indicar a necessidade de novos constructos conceituais, que foram então alinhados à base teórica pesquisada, bem como enfatizar o papel abrangente que a marca deveria ter para as empresas, independente elas já terem ou não adotado as práticas descritas. Por fim, o modelo proposto com seus constructos, processos e necessidades de informações foi detalhado a partir de citações mais relevantes, códigos mais frequentes e a partir das teorias existentes de planejamento e gestão de marcas, oriundos da fundamentação teórica.

Tendo se fundamentado o método e o processo de análise, será feita a discussão dos resultados da fase empírica.

5. RESULTADOS

O objetivo desse capítulo é apresentar e discutir os principais resultados da análise de conteúdo da pesquisa de campo. Para se atingir o objetivo da tese, que é avaliar o processo de planejamento e gestão de marcas e a sua dinâmica para a incorporação da tendência do “consumo responsável”, e propor procedimentos e modelos para aprimorar esse processo, o capítulo foi organizado em seis partes.

A primeira parte descreve a maneira como estão organizadas os processos de gestão de marcas das empresas, considerando suas estruturas e interfaces. A segunda discute os processos de planejamento de marcas, em especial as definições conceituais e estratégicas da marca. A terceira etapa aborda os modelos de identidade utilizados pelas empresas e consultorias, explorando-se a percepção dos entrevistados sobre eles, seus constructos e a sua utilização na prática empresarial. A quarta discute as tendências atuais que impactam a gestão de marcas, e como a gestão de marcas deveria evoluir. A quinta capta a visão de tendências de consumo que tem influenciado os consumidores nas suas relações com as marcas, debatendo os novos atributos procurados nas marcas. Na sexta e última etapa discutimos como foi incorporada a tendência da consumo responsável nas empresas e marcas dos entrevistados ou de seus clientes.

Cada parte do capítulo é ilustrada com frases extraídas das entrevistas com os consultores e gestores. As frases são identificadas com duas informações. O primeiro número identifica o gestor autor da citação, segundo a tabela que consta no capítulo anterior. A letra subsequente faz menção ao seu papel de executivo (E) ou consultor (C). Foram alterados nas citações qualquer termo ou palavra que pudessem identificar o autor. Alguns termos foram incluídos entre parênteses na frase para que o leitor consiga entender o contexto. No entanto, elas não foram descontextualizadas ou modificadas em seu sentido em função das alterações.

5.1 Estrutura de gestão de marcas

Ainda que apontem variações na maneira como eles têm percebido a estrutura de gestão de marcas, tanto os executivos quanto os especialistas foram unânimes em afirmar que tem

percebido uma maior preocupação da alta organização nesse processo. Os entrevistados dizem serem comuns a presença dos principais responsáveis por gestão de marcas no *board* das empresas, a participação do conselho de administração em aprovações de alterações conceituais de marcas, bem como os impactos na marca ser um ponto levado em consideração para as decisões empresariais. Dessa maneira, podemos entender que os imperativos de uma marca mais estratégica lançado pelos especialistas acadêmicos (Aaker 2015; Kumar, 2018; Aaker & Joachimstahler, 2000; Keller & Machado, 2006) estão impactando a prática empresarial.

[...] eu ainda vi ainda aquelas estruturas de gerente de produto, gerente de marketing. Hoje nas grandes empresas já sabem o que é branding, tem diretor, envolvimento do CEO, só não sei se usam bem (o branding). Nas pequenas, você vê que estão começando isso agora, mas como o *consumer experience* explodiu, logo querem entender como o branding pode ajudar[...] (2. C)

Aqui a gente tem dois VPs que sentam no board que trabalham basicamente com marcas. Um é específico de branding e o outro é o “head” da área que eu trabalho, que reporta por vendas globais, mas está ligado à experiência de cliente. E nossa métrica é NPS, então é uma ideia de trabalhar com jornada, com o todo do impacto da marca. Mesmo quem é “sales” aqui olha sob a perspectiva da marca. (8. E.)

Eu sou um *owner* de categoria, que é *make up* popular. Eu reporto um VP de *make up*, que reporta para um *Senior* VP de categorias. A gente cuida de tudo que é *positioning*, inovação, portfólio. A gente lança as marcas novas quando é necessário. O pessoal de “*creatives*” faz a parte visual, embalagem, numa outra estrutura, mas que a gente orienta. Os locais executam material de lançamento e acompanham as vendas. (7. E.)

A liderança de marketing, no caso o meu cargo, reporta direto para a presidência. O conselho de administração participa muito também do processo [...] tem questionamentos (do conselho) muito profundos com a questão de marcas e das métricas [...] olhamos market share e NPS, não dá para crescer *share* sacrificando satisfação. (11. E.)

Ter uma estrutura específica de gestão de marcas parece ser o mais comum em empresas de grande porte de bens e serviços de consumo. Em empresas onde a estrutura não está presente, é habitual que gestores seniores recebem a função de gestores de marca estratégico, entre eles, são citados os gestores de Recursos Humanos ou o próprio CEO. Parte dos consultores entrevistados relatam que é comum a presença dos CEOs de empresas em reuniões de briefing de consultoria, incentivando e patrocinando a realização do planejamento estratégico de marcas.

A gente vê muito o CEO se envolvendo, chamando para conversar, pedindo informação sobre marca. [...] é relativamente novo. Nessa intensidade que eu vejo hoje, é novo. (2. C.)

Já é comum o CEO participar, especialmente de momentos-chave. Ou um head de divisão, alguém sênior sempre é o *sponsor*. Tem acontecido muito de quem toca o projeto ser do RH, pela questão de cultura, colaborador. (1. C.)

O presidente, que aqui é o dono, é muito envolvido com a marca. Na verdade, ele foi meio que conseguiu manter a unidade de marca que vemos hoje...” (12. E.)

No entanto, algumas empresas ainda têm dificuldade em entender o papel da gestão de marcas, e destinar a essa função os recursos humanos necessários. Em alguns segmentos, elas as áreas de “branding” ainda são vistas como uma função de comunicação, que nomeia produtos e faz atividades de comunicação. Ainda assim é captado nos textos dos entrevistados uma perspectiva que essa situação é transitória e deve evoluir.

Até um ano e meio, talvez dois anos atrás é que teve uma mudança. Antes não se chamava nem marketing, era uma gerencia de comunicação. Que na verdade era uma área de relacionamento com a imprensa. Hoje, tem uma nova visão do presidente [...], comunicação é chefe de departamento, que é uma função mais relevante. Hoje chama de marketing, ainda que não fazemos o todo de marketing. Mas estamos ligados a um chefe de gabinete que é ligado diretamente ao presidente, então tem um certo status. (6. E.)

[...] às vezes você é chamado e o principal gestor é um gerente de produto. Às vezes até sai o projeto, mas aí você já sabe que ele vai ser mais tático, ou vai ficar engavetado, porque é difícil um gerente conseguir influência para se fazer o todo do branding. Porque senão nem dá para chamar de branding, né. (4. C.)

Ainda tem aquele negócio de explicar o que é o branding, sabe. Minha primeira reunião é uma aula para explicar para todos o que é marca, como a marca impacta, porque senão as pessoas não entendem. Você chama alguém (de áreas além do marketing) para uma reunião e ela não sabe nem porque está ali. (2. C.)

Um dos entrevistados faz uma interessante relação entre o tipo de consumidor da empresa e a maneira como ela faz gestão de marcas, trazendo um pouco da realidade do mercado mais amplo à tona para explicar as razões do branding ainda ser visto como algo tático em um conjunto de empresas.

A gente é mal acostumado com empresas grandes, que se preocupam com propósito, com consciência. A maioria das pessoas (consumidores) continuam a ter baixa consciência sobre o que compram, sobre as marcas que usam. Tem uma visão desconectada, simplista. Ele tá interessado no funcional, tem uma relação funcional, e aí é a marca do passado, mais voltada para imagem. Tem pouca gente que entende o “sistema”, que tem relação mais profunda, que pensam na cadeia, que tem mais profundidade. Aí tem uma preocupação com reputação, com responsabilidade, com marca. (3. C.)

O entrevistado acaba por transparecer que, para muitas pessoas, a marca tem uma função muito elementar, de baixo envolvimento e funcional. Para esse perfil de consumidor, uma gestão “tática” da marca é suficiente, na sua opinião. Como existem empresas que acabam por vender especialmente para consumidores que tem baixo envolvimento ou baixo nível de consciência, continuam a sustentar estruturas de gestão que não levam em consideração as aplicações mais sofisticadas da gestão de marcas. Nesse caso, as atividades de “branding” está ligado aos elementos mais táticos, como nomear produtos e conduzir projetos de identidade visual.

Ainda existem outros empecilhos para uma gestão mais estratégica de marcas: a falta de colaboradores em volume suficiente para se ter uma separação entre a gestão estratégica e tática da marca.

[...] tem um problema de *headcount*, e aí junta marketing com inovação, o dia a dia com o branding. Mas o ideal é que você tenha um grau de separação entre o branding e o marketing. Não no nível diretoria, porque dá conflito, mas num nível de gerência a separação é saudável. (9, E)

A gente vê, mesmo em empresas grandes redução de pessoal. A Unilever eliminou um monte de gente daquela estrutura global. Pega uma empresa menor, é o mesmo gestor para tudo. Mesmo em grupos grandes, como BRF ou Vigor, é um gestor que cuida de tudo. (1. C.)

A falta de colaboradores específicos para a gestão de marcas acontece de maneira ainda mais intensa em empresas menores, onde existe uma dificuldade de se ter faturamento para manter estruturas seniores e focada apenas nos elementos estratégicos da marca. Nesse caso, a gestão é tática, ou tenta-se separar por nível de senioridade. Mesmo em equipes maiores o volume de pessoas pode não ser suficiente para se ter gestores focados continuamente na gestão estratégica de marcas. Os executivos entrevistados sentem que existem muitas tarefas operacionais em marketing, que naturalmente privilegia uma visão de execução. As tarefas do dia a dia se sobrepõem às necessidades de se solidificar um processo estratégico da marca.

Hoje ficaram oito pessoas que respondem para mim e eles não tem subordinados. Mas a maioria toca as marcas dos produtos. Na marca corporativa só eu, o (diretor estatutário) e a Marina mexemos. Ela (a marca corporativa) tem um impacto no treinamento das pessoas, na nossa visão de consumidor, no cuidado da engenharia, vistoria, mas demanda pouco. Nos últimos 6, 7 anos deixamos meio solto.... (10. E.)

A área hoje tem mais de 50 pessoas, divididas em oito áreas: publicidade, patrocínio, redes sociais e canais digitais, atendimento do público interno, agência de notícias e comunicação interna, imprensa, CRM e serviços ao consumidor, editoração de relatórios [...] o branding hoje fica com o pessoal do atendimento interno. (6. E.)

Não tem uma área específica, fica direto comigo. Mas temos um gerente de estratégia de marketing que é o está mais próximo das operações locais, das marcas mais no dia a dia. E aqui tem muita área envolvida, de atendimento, de treinamentos, recursos humanos. Então a liderança é minha, mas a gente envolve todo o *board* e as áreas que impactam mais o NPS. (11, E)

Nas empresas multinacionais, com gestão global, as estruturas encontradas foram separadas em marketing global, que tem as tarefas mais estratégicas, e marketing local, com tarefas mais táticas e a incumbência de operacionalizar a marca nos pontos de contato. Em marcas locais de grande porte a estrutura pode ser replicada, separando-se gestores que olham para os aspectos estratégicos, e outros que olham para o tático.

[...] o nosso *head* global é um Global Sales. Então a visão é mais receber as orientações e executar. Acompanhar execução, vendas, campanha. O global determina alguns *blockbusters* que somos obrigados a fazer e temos liberdade de olhar o portfólio para fazer alguns “*pickings*” para adaptar no país. Mas não tem muito mais autonomia do que isso, não. (8, E.)

A gente cria o posicionamento e faz o portfólio, mas é sempre escutando os países principais. No meu caso, que é *low end make up*, o Brasil é muito importante, até por isso que a minha categoria tem base aqui. Então influenciam, sim. Depois que decidimos e produzimos, eles (time local) fazem todo o “*deployment*”. (7, E.)

De modo geral, continua (a estrutura) o que era. Tem uma área que cuida de branding, do conceito e das comunicações. Tem um pessoal que faz estratégia de produto, que é mais longo prazo, e o pessoal de categorias que toca o dia a dia. (15, E.)

O quadro a seguir, extraído da fala dos entrevistados, sumariza dos dois tipos de gestores citados e suas responsabilidades:

	Escopo geográfico	Responsabilidades
Gestor de Branding	Global, ou grupo de países. Pode ser de apenas um país no caso de marcas regionais representativas.	Definição e manutenção do posicionamento e identidade de marca, gestão do pipeline de inovação, gestão do portfólio, incorporação de tendências e estímulos às marcas. Desenvolvimento dos materiais estratégicos de comunicação: campanhas, filmes, fotos.
Gestor de Marketing	Local, país grande ou um pequeno conjunto de países menores e culturalmente alinhados	Gestão de portfólio por tipo de ponto de venda, alocação de verba de mídia, desdobramento de campanha em materiais específicos, acompanhamento e reporte de sucesso de campanhas e produtos, métricas de venda e rentabilidade.

Quadro 11: Processo típico de gestão presentes nas multinacionais de bens de consumo, relatado pelos executivos entrevistados

Fonte: o autor

Em especial, os consultores entrevistados entendem que as empresas ainda se sentem “perdidas” pela grande quantidade de mudanças pela qual tiveram que passar recentemente, e por isso afirmam que muitas possuem estruturas em formação. Seja por impactos de negócios, ou por impactos das necessidades de consumidores, clientes e outros *stakeholders*, as estruturas estão em adaptação ou não chegaram ainda a ter um padrão definido. Alguns estudos mais recentes mostram que isso também é verdade para os artigos publicados por pesquisadores da área, que tem ampliado o seu escopo (Keller, 2019; Veloustou & Guzman, 2019), ou pelos novos desafios propostos pela gestão de marcas e marketing (Kumar, 2018, Kotler, 2011).

A gente sente as empresas perdidas, porque muita coisa mudou e continua mudando muito rápido. O consumidor mudou, as métricas mudaram, o digital mudou tudo e os profissionais também tiveram que mudar. Veja só o que é uma agência hoje. A publicidade sofre muito. O marketing está reaprendendo, e o branding também. (3. C.)

Hoje tem um processo de ouvir os consumidores que não se tinha antes. Um *social listening* que é preciso fazer para gerenciar bem. São coisas rápidas para a tomada de decisão, trazendo o consumidor para a construção (da marca). É “*real time*”. (4. C.)

Não existe modelo definitivo, depende do histórico de gestão, do segmento, da evolução do segmento. Se é uma empresa estabelecida, se é uma *Start Up*. E devem continuar a ser diferentes (as estruturas), talvez até mais diferentes. Não vejo um modelo único. (5. C.)

Como o entrevistado expõe, muitas vezes é necessário se levar em consideração o perfil de marca da empresa, e nesse caso, muitas vezes outras áreas tomam a liderança da gestão de marcas. Uma das áreas citadas foi a de Recursos Humanos, que tem passado a ser responsáveis pela área de branding quando a marca empregadora é muito importante, ou quando a marca a ser planejada tem perspectivas de cultura organizacional.

A marca empregadora é uma faceta do branding que tem tido crescente atenção por parte das empresas e da academia (Aggerholm et. al., 2011; Davies, 2008). Em especial, ela possui uma visão de público diferente, pois olha para o colaborador ou para o futuro colaborador como o um *stakeholder* relevante (Aggerholm et. al., 2011). Em situações onde a marca tem como principal ponto de contatos a área de vendas ou de serviços, os responsáveis pela contratação e treinamento dos colaboradores, como a área de recursos humanos, podem passar a liderar os processos de gestão de marcas, o que foi notado pelos consultores nos projetos que realizam:

Tenho visto muito CEO cuidando de marca. [...],mas acontece de se ter um modelo em que o branding está com o RH, que cresceu muito com a visão de marca empregadora. (5. C.)

Quanto o impacto é grande na cultura, o RH cuida. Desde que seja alguém sênior, senão fica um projeto muito localizado. Para ser branding tem que ter alguém com poder de impacto na organização”. (4. C.)

O uso de fornecedores de serviços de gestão de marcas, como agências e consultorias, também foi discutido a partir das estruturas das empresas. Os entrevistados são capazes de identificar papéis diferentes que se dão a fornecedores dependendo do tamanho da empresa e do tipo de organização do branding.

Quando eu fui diretor da (empresa) a gente tinha a Talent que era fantástica nessas coisas de estratégia. Hoje a gente percebe as empresas meio desconfiadas com agência. Como alguém que quer faturar rápido [...] a parte estratégica hoje fica com um consultor, ou até interno na empresa. (2. C.)

[...] teve um apoio de consultoria para montar nosso modelo (de marcas) e depois nós fazemos direto. A gente tem a área de “creatives” em todas as marcas, que fazem a parte de agência para a gente. Então só usamos agência para algum relançamento [...] (eles desenvolvem) a parte visual, logo, embalagem....o conceito a gente faz dentro, mesmo. (7. E.)

[...] as implantações das estratégias forma com consultorias, primeiro a (consultoria 1), que fez a parte mais filosófica, depois de alguns anos resolvemos mexer nas outras marcas e a (consultoria 2) fez o

processo. [...] agência a gente tentou uma vez, mas não funcionou pra gente. Tinha muito foco em mídia, nosso público é específico. (11. E.)

O quadro a seguir sumariza os principais achados dessa da visão dos especialistas sobre as estruturas das empresas que utilizam a marca de maneira estratégica. Como não foi o foco das entrevistas, não foi procurado detalhar aquelas empresas que ainda tem uma visão tática da marca. São incluídas também a maneira como cada estrutura utiliza, de maneira geral, os fornecedores de branding e as suas potencialidades e fragilidades.

	Gestor principal ou responsável principal pelo branding	Descrição da função da área ou gestor com relação ao branding	Implicações	Uso de fornecedores	Potencialidades	Fragilidades
Empresas grandes	Área específica (global ou estratégia)	Uma área em separado que cuida do elementos mais estratégicos (de longo prazo) da marca, normalmente conectados à gestão conceitual da marca, e seus desdobramentos em inovação, gestão de portfólio e campanhas de comunicação.	Área especialista que possui estrutura, conhecimento e senioridade para gerenciar a marca em toda a sua amplitude.	Usa consultorias de branding apenas em situações muito especiais. Usa as agências de maneira tática, delegando execução de materiais.	São áreas especialistas, com ferramentas, conhecimentos e autonomia para implementar uma gestão eficiente de marcas.	Alto custo de se manter estruturas separadas
	CEO ou VP apontado pelo CEO	Um gestor senior que concentra as definições conceituais estratégicas e cobra as áreas funcionais por execuções alinhadas à ela.	Área pouco especialista, mas com senioridade para gerenciar a marca em toda a sua amplitude.	Usa consultorias de branding intensamente, pois demandam o conhecimento de las tanto no planejamento quanto nas etapas mais executacionais. Eventualmente usam agências de propaganda ou design como fornecedores estratégicos.	Envolvimento do mais alto nível da organização. Tem capacidade de usar a marca estrategicamente.	Baixo nível de conhecimento específico.
	Recursos Humanos	Empresas com marca corporativa relevante, cujos recursos humanos sejam um importante ponto de contato da marca, e que a marca tenha aspectos culturais bem desenvolvidos.	Área pouco especialista, mas com senioridade e autonomia em algumas estruturas para gerenciar a marca em toda a sua amplitude.	Usa consultorias de branding intensamente, pois demandam o conhecimento delas tanto no planejamento quanto nas etapas mais executacionais. Eventualmente usam agências de propaganda ou design como fornecedores estratégicos.	São áreas que, quando implementam essa estrutura, tem grande poder de influência na organização. Usa a marca de maneira ampla.	Baixo nível de conhecimento específico.
Empresas pequenas e médias ou start ups.	Gestor conjunto de marketing e branding	Gestor que se divide entre as atividades estratégicas de marcas (posicionamento, identidade de marca) e táticas (desdobramento das marcas nos pontos de contato).	Gestão conjunta do dia a dia e estratégia tende a privilegiar aspectos táticos e urgentes.	Pode usar fornecedores táticos de forma estratégica, em função do alinhamento e maior facilidade de implementação.	Facilita o processo de implementação de gestão. Gera menos burocracia e mais agilidade.	Decisões táticas e de curto prazo podem ser privilegiadas
	CEO ou Chief Operations Officer (COO)	Pessoa que concentra as definições estratégicas da empresa, e entende que a marca é um desses ativos estratégicos.	Área pouco especialista, mas com senioridade para gerenciar a marca em toda a sua amplitude.	Usa consultoria de brandings mas muitas vezes tem poucos recursos e capacidade para avaliá-las tecnicamente.	Envolve o alto nível da organização. Demonstra preocupação com a estratégia de marca para o sucesso do negócio.	Pouco tempo para discutir e capacidade de implementação limitada.

Quadro 12 -Estrutura de branding e suas implicações

Fonte: o autor

5.2 O processo de planejamento de marca

O processo de planejamento de marca citado pelos executivos e especialistas, de maneira mais ampla, segue processos comuns de planejamento empresarial, com uma etapa de diagnóstico, seguido por um processo de definição estratégica e passando para o desdobramento de um plano de ação. São estruturas vistas em planos estratégicos ou de marketing das organizações (Kotler & Keller 2012; Leiser, 2004).

Mas as declarações sobre etapas específicas, e as características que os entrevistados descrevem sobre os planejamentos mais recentes que realizaram nos dá importante pistas sobre como deveria ser o planejamento de marca contemporâneo. Para os especialistas, as etapas de diagnóstico são um olhar para dentro da organização, e outro para os ambientes de mercado.

Sobre o diagnóstico externo, é comum pelos consultores de um cenário que muitas vezes “assusta” os gestores das empresas:

Muitas vezes tem um susto inicial, de perceber que a marca não é aquilo que eles pensavam. Especialmente quando tratamos com o CEO, quando apresentamos o que as pessoas dizem da marca tem uma surpresa. (2. C)

Tem essa coisa de confrontar as pessoas com a marca nua e crua, das reclamações, dos problemas de operação. Nem sempre está claro os problemas que a marca tem. (5, C)

Segundo os entrevistados, anda que não seja uma novidade, é importante continuar a enfatizar a necessidade de entender o consumidor do ponto de vista atitudinal e comportamental, e não apenas sócio demográfico, coisa que alguns entrevistados entendem não estar consolidado. Muitas vezes se usa o termo “jornada” para se referir aos comportamentos que o consumidor na trajetória de escolha, compra ou uso de uma categoria de produtos ou marca.

Ainda vejo muito um gerente querer descreve o público pela sua idade, gênero. O Facebook tem 26 gêneros diferentes para você escolher [...], mas ainda é uma mania que se tem de falar que o público é homem, tem certa idade. Estou mais preocupado com os comportamentos [...] (10. E.)

A gente tem que pensar na tendência, que vem muitas vezes dos influenciadores, mas também tem que estar alinhado à vida das pessoas. No Brasil é quente, as pessoas pegam ônibus. Não adianta querer forçar um produto que “derrete” na ida para o trabalho. (7. E.)

É um foco na experiência que demanda a gente conhecer essa jornada. Não dá para pensar marca, benefício, sem isso. (8. E)

Aqui estamos separando os coordenadores e analistas pela jornada. Tem um que trabalha como “*initial consideration*” que tem lembrança de marca, *awareness*, um para momentos de compra, que é a escolha, mesmo de preço, *feature*, e um outro para o pós compra (15. E.)

O quadro a seguir sumariza as opiniões dos entrevistados sobre as informações externas que julgam importantes captar para um bom planejamento de marcas.

		Informação	Impacto no diagnóstico
Informações externas	Consumidores e Clientes	A verdade "nua e crua", a pesquisa de mercado, as citações em redes sociais e foruns, entender o que a marca é, como se fala dela, e qual o papel que ocupa na vida dos consumidores e clientes.	Mostrar a imagem de marca atual. Impactar e sensibilizar os gestores principais.
	Público Alvo	Entender comportamentos, atitudes e relações com a categoria e marca.	Identificar com profundidade o público-alvo, com as informações que são relevantes para construir relacionamento.
	Visão longitudinal do público-alvo	Entender toda a jornada de escolha e compra, desde a fase de impactos pessoais e interpessoais, até as avaliações pós-compra.	Desenvolver ações e perspectivas de relacionamentos a cada ponto de contato.
	Concorrentes	A partir da jornada estabelecer os concorrentes diretos e indiretos, não necessariamente do mesmo mercado.	Trabalhar benefícios e pontos de diferenciação para os diferentes concorrentes.
	Influenciadores e cenário cultural	Acompanhar continuamente tendências que podem afetar a marca, independente do segmento de atuação.	Avaliação do impacto cultural de iniciativas e causas da marca, alinhamento entre a visão da marca e o ambiente cultural.

Quadro 13 - Informações externas necessárias para o planejamento da marca, segundo a pesquisa empírica

Fonte: o autor.

Do ponto de vista do diagnóstico interno, em especial os consultores falam da necessidade de se entender qual é de fato o problema da organização que terá de ser resolvido pelo problema de branding:

É uma das diferenças...antes a gente fazia o processo (de planejamento de marca) igual e entregava igual. Hoje o processo ainda é o mesmo, mas as empresas tem necessidades diferentes. Tem gente que precisa resolver propósito, que não tem visão. Tem outras que já tem tudo isso resolvido e é mais uma coisa de trabalhar na plataforma (de marca). (4. C.)

O começo é descobrir a dor, as dificuldades, o que eles sentem que não está legal na marca deles (5. C.)

Um dos consultores também ressalta a importância do dono do negócio como um direcionador dos elementos mais fundamentais da marca. O entrevistado nesse caso se refere aos acionistas principais, que influenciam tanto o CEO quanto a área de branding ou marketing. No mercado brasileiro, onde é comum as grandes empresas terem essa figura do acionista principal, eles podem ser considerados uma etapa importante do diagnóstico interno. A informação é referendada por um dos executivos, que fala um pouco da importância do conselho de acionistas para a marca:

A gente ainda tem 23% de acionistas que são os sócios médicos [...] e 60% que são conselheiros independentes. Mas eles se mostram sempre muito envolvidos, qualquer coisa que afete a marca (estrategicamente) tem que ter o consentimento deles. (11. E)

A gente percebe que algumas coisas acontecem muito pela participação deles (dos donos). Tipo a questão da sustentabilidade, é uma coisa que eles acham importantes [...] tem algumas ações sociais também que vem direto deles, que faz um efeito na marca (12. E.)

Eu passei a ter um interesse muito grande no dono do negócio, no acionista. Eu acho que é ele que inicia todo o processo. Tenho tido mais projetos tratando direto com o dono. Para mim, é o “who” antes do “why”. (3. C)

O consultor autor da frase faz referência ao modelo de Golden Circle, apresentado por Simon Sinek no seu livro “Start with why” (2009), o consultor ressalta que o “*why*” é muito influenciado por quem é o dono do negócio. E que ele tem se especializado em tratar com os sócios ou donos como maneira de entender as demandas e visão daquela organização. O consultor enfatiza que muitas vezes as respostas são padronizadas e mecanizadas quando se fala em discutir visão e propósito de marca, especialmente em empresas mais estruturadas, e entende o fundador ou o acionista principal é importante para entender as suas motivações individuais, já que isso impactaria muito a marca e a empresa.

Essa visão é convergente com o que outros consultores indicam para o entendimento dos objetivos maiores da marca, ao qual se referem como “propósito”, “missão e visão”, “ideologia” ou “sonho”.

Às vezes você pergunta o que a pessoa faz e ela responde “eu vendo sabonete” ou “eu alugo tanques”. São coisas muito chatas para se fazer todo dia. Aí a gente precisa ir buscar coisas maiores, uma visão de mundo, que gere envolvimento maior até para as pessoas que trabalham lá. (1. C)

Faz parte da entrega, muitas vezes. A gente busca esse “sonho” que a empresa tem. Algo maior, que tenha uma repercussão maior. (5, C)

Você vê isso muito claramente em Start Up. Já está muito claro esse propósito, esse envolvimento. Isso motiva as pessoas. O jovem quer ir trabalhar na Start Up. (2. C)

O quadro a seguir mostra, de maneira concisa, as informações do ambiente interno da empresa que foram consideradas relevantes pelos entrevistados, e discute o seu impacto no diagnóstico. Vale a ressalva que alguns dos depoimentos que suportam esse quadro estão dispostos a seguir, junto com outras análises, e outros ainda não foram dispostos para não estender em demasia a análise:

		Informação	Impacto no diagnóstico
Informações internas e da cadeia de fornecimento	Fundador, acionista principal e/ou conselho de acionistas	Visão de mundo, interesses de longo prazo. Razões de se envolver com o segmento ou empresa.	Construir um propósito alinhado à visão dos fundadores ou acionistas principais.
	CEO e "C Levels"	Visão de mundo, objetivos estratégicos da empresa. Visão sobre os papéis e responsabilidades das áreas da empresa. Nível de envolvimento.	Construir um propósito alinhado à visão e objetivos dos principais executivos da empresa.
	Colaboradores	Entender as relações culturais da empresa, a relação entre os colaboradores e a empresa, a maneira como eles interagem e a intensidade do relacionamento.	Construir um propósito alinhado à visão cultural da empresa. Entender as melhores maneiras de comunicar os elementos da marca para eles, e através deles.
	Parceiros e fornecedores	Entender as relações culturais do mercado, as visões de mundo e de futuro, o nível de relacionamento entre a empresa e seus parceiros e fornecedores, e seu nível de influência.	Ajustar a marca à realidade de seu mercado. Entender as melhores maneiras de comunicar a marca para parceiros e fornecedores, e como usa-los com disseminadores da ideia da marca.

Quadro 14 - Informações internas e da cadeia de fornecimento necessárias para o planejamento da marca, segundo a pesquisa empírica

Fonte: o autor.

Avançando na visão do diagnóstico, o processo de planejamento segue para as definições mais estratégicas, as etapas conceituais que dão origem aos desdobramentos de marca. Aqui começam a surgir certas discussões sobre as ferramentas utilizadas e a sua efetividade no atual contexto de consumo.

Aqui na (consultoria) a gente não usa mais posicionamento. Era preciso fazer uma mudança, mostrar que a coisa evoluiu. [...] a gente busca algo mais dinâmico, adaptável. (5. C)

Tem uma discussão, sim. Sobre o quanto estruturado tem que ser. A gente sempre usou muito o termo “consistência”, mas talvez temos que discutir mais “coerência”. Consistência parece ser chato, cansativo, sempre a mesma coisa. O que a gente tem que trabalhar é coerência. Sendo coerente com a visão da marca, pode fazer (alterações). (4. C.)

Não tem mais aquela história de fazer o posicionamento perfeito, e testar antes em pesquisa, demorar 6, 9 meses pra fazer. Acho que a gente tem que fazer como um MVP (*Minimum Viable Product*), 80% pronto e coloca na rua, e aí vê o resultado, a repercussão, e aí muda. (9. E.)

Ao mesmo tempo que se discute a importância de se ter essa visão estratégica, é clara a necessidade de se ter essa estratégia vinculada a elementos mais amplos e com margens para interpretação, para que se dê aos esforços de marca flexibilidade de atuar nos contextos de seus consumidores e clientes. Isso também impacta o processo de desdobramento, que se antes eram grandes “*brand books*” ou manuais conceituais com centenas de páginas e orientações, hoje vira um documento mais fluido, mais envolvente, que dá uma trilha a seguir, mas não pode ser tão limitante quanto ao que pode ou não ser feito.

Ah, varia...mas ainda tem aqueles books enormes, com 150, 200 slides. Mas muitos clientes já não querem mais isso. É mais uma orientação geral e aí vai testando e aprendendo como passar as mensagens. (4. C.)

Aqui tem, sim. Mas nem parece (um manual). É um material bem bonito, parece uma revista. Você vai olhando e vai pegando um “feeling” geral da marca. É muita foto, *mood shot*, sabe. Como a marca está presente, o jeito de mostrar os produtos [...] na última revisão mudou a maneira da gente fazer foto, não tem mais foto posada, só foto em ação. Mas isso a gente vai percebendo de olhar o material. (8. E.)

Tenho feito muito vídeo, quando o orçamento permite. Faz um *mood video*, com o que é a ideia da marca, que é fácil de compartilhar, fácil de entender. Facilita a divulgação das ideias internamente. (2. C.)

[...]é uma coisa bem macro, uma missão abrangente, a essência, e os benefícios intrínsecos e extrínsecos. Tem depois um tom de voz, arquétipo. Mas é um *guideline* macro. (12. E.)

A marca, e a sua equipe conceitual, deve estabelecer quais as mensagens que deverão ser passadas, enquanto os executivos que trabalham nas áreas de execução podem entender como é melhor para passar a mensagem no ponto de contato. A ideia é poder dar mais autonomia às pontas como maneira de conectar com os consumidores em contextos específicos, ao mesmo tempo que se procura manter a consistência, ou a coerência como diz um dos entrevistados. A maneira como as marcas são mensuradas, com acompanhamentos em tempo real e feedbacks rápidos sobre a efetividade das ações valoriza as ações mais adaptáveis a contextos específicos, ao mesmo tempo que oferece ferramentas para entender se a marca está sendo aplicada de maneira correta.

Algumas perspectivas de planejamento ficam claros nas falas dos entrevistados, em especial as perspectivas de cocriação de marcas, tanto com *stakeholders* externos (clientes e

consumidores), quanto com *stakeholders* internos (colaboradores e gestores). Para isso, destacam a importância de estarem constantemente monitorando os consumidores e colaboradores, com informações em tempo real, e a possibilidade de eles intervirem em processos e comunicações da marca:

A gente tem milhões de revendedoras no mundo. A marca, no final das contas, está na mão delas. A experiência mais forte da marca são elas. (7. E.)

A gente tem a [...] como cliente, com 51 mil colaboradores que prestam atendem os consumidores. Nossa principal preocupação nesse projeto foi conseguir envolver todo mundo nessa história. Porque se eles não comprassem, não seria o sucesso que foi. (5. C.)

É muito rápido. Se começa a não dar resultado, rapidamente discutimos isso e já vamos trocando a verba para outra campanha. Se continua ruim, a cada 20 dias tem material novo para colocar no ar. Então a gente vai testando o que funciona e vai trocando se precisar. (8. E.)

[...] o digital trouxe muito isso, de fazer aquilo que funciona, e não aquilo que estava no guia. Temos um monte de exemplos [...] a linguagem mudou para ser mais rápida, mas fácil, a gente antes procurava explicar com mais profundidade, mas não era o que as pessoas queriam [...] com a resposta deles (dos consumidores, foi mudando (a comunicação) (15. E)

A gente aqui é muito ágil, é bem mais rápido, sabe, que a (outra empresa que trabalhou). Já vê alguma coisa que funciona para o concorrente, traz para o planejamento, em 2 ou 3 meses já tem produto novo na rua. (14. E)

Ainda que voltadas especificamente para os consumidores, percebe-se nas falas a preocupação com os concorrentes, em especial no impacto que as ações dos concorrentes podem ter nos consumidores dos segmentos. Os concorrentes alteram benefícios e, em alguns casos, influenciam no contexto cultural do mercado (Holt, 2012).

Alguns impactos percebidos são a necessidade de se ter ferramentas que captem em tempo real essas informações dos consumidores. Mas também é importante que os colaboradores todos tenham ciência da sua importância na formação da marca, o que demandaria que eles tivessem algum tipo de entendimento da dinâmica da construção do branding. Parece ser importante intensificar e popularizar o conceito da gestão de marcas nas empresas para poder ir dando essa autonomia para os colaboradores. O quadro a seguir procura sumarizar os achados das entrevistas sobre os participantes, o processo e o resultado do planejamento de marcas.

	Visão do passado	Visão atual
Papel dos conselheiros e gestores principais	Revisão e aprovação do modelo, pouco envolvimento durante sua concepção.	Incluir sua visão de mundo previo ao desenvolvimento. Participar do diagnóstico. Envolvimento durante a concepção.
Colaboradores	Receber e executar o brand book. Algumas áreas não tinham nem acesso ao brand book.	São parte do contexto cultural da marca. Trazem informações para o diagnóstico e participam da construção da linguagem e desdobramentos da marca.
Consumidores	Eram definidos previamente via desenho de público-alvo e eram alvo dos esforços de marketing da empresa. Avaliações se davam pelo sucesso de vendas, ou com mensuração via pesquisas.	São definidos de maneira atitudinal e comportamental, e impactos pelas marcas, mas também pelas comunicações de outros consumidores e de influenciadores. Com isso, co-criam a marca com as empresas. Deve-se ter ferramentas para entender sua visão e poder decidir alterações com base nela.
Parceiros e fornecedores	Trabalham sob orientação da empresa detentora da marca. Devem entregar materiais dentro das especificações.	Participam da criação da marca, trazem inputs sobre o mercado. Devem ter alinhamento ideológico com as ideias da empresa dona da marca.
Processo de planejamento	Processo "fechado", com começo, meio e fim, onde apenas certos grupos participam. Marcas eram formalizadas e deveriam seguir as orientações até a próxima revisão.	Processo fluido, rápido, de troca de influências e recepção de feedbacks constantes. Uma visão de marca que deve ser coerente com suas ações, mas cujas ações podem variar de acordo com estímulos dos concorrentes, parceiros e fornecedores, colaboradores e consumidores.
Brand Bood (ou guia conceitual de marca)	Completo, detalhando todos maneiras de comunicar em todos os pontos de contato.	Uma orientação geral, um olhar mais amplo indica a identidade de marca através de interessante com apoio audiovisual.

Quadro 15 - Impressões dos entrevistados sobre as alterações no processo de planejamento de marca

Fonte: o autor.

Um interessante resultado vem da constatação que muitas vezes as empresas precisam de ferramentas mais ou menos flexíveis dependendo do seu nível de desenvolvimento de marca.

A marca nova precisa de mais estrutura, precisa pensar melhor os movimentos, tem muito trabalho ainda para ser conhecida. As marcas atuais (já construídas) tem mais recursos, já tem um frame conhecido. Aí tem que ser mais leve, mais rápido. É 80% definido e coloca na rua e vai testando os racionais. (9. E.)

Você pega uma empresa grande, um Itaú, precisa dar agilidade para aquilo tudo. Porque as coisas mudam rápido. Olha o caso das bicicletas do Itaú. Quando saíram, eram super legais, uma tendência, era o jeito de fazer mobilidade urbana. Depois veio a Yellow, que não precisava de estrutura, não precisa daqueles pontos e já mudou. Depois ainda os patinetes. Se a marca não for ágil, perde essa característica. (3. C.)

Varia muito (com o cliente). Tem a empresa estruturada, e aí o desafio é fazer ela ser menos estruturada, ser capaz de se reinventar. Quando você pega a Start Up é quase o contrário, tem que pensar no longo prazo, dar um fio condutor. Por isso eu gosto dessa coisa de coerência. Tem Start Up que é incoerente com as ofertas que faz. (4. C.)

Para falar sobre essa flexibilidade mantendo a coerência das marcas, um dos entrevistados faz um paralelo com um rio e suas margens para tentar indicar o que um planejamento de

marca deveria fornecer. Outro entrevistado discute sobre a capacidade de uma banda de jazz realizar solos de maneira criativa sem perder o compasso da música:

Você dá as margens, e cada um pode navegar para um lado ou outro da margem como quiser. E aí tem empresa que pode deixar a margem mais larga ou menos larga. Mas no meio do rio se anda como quiser. (9. E.)

Eu uso muito essa referência do jazz numa palestra. A orquestra para mim é o passado, é todo mundo lendo a partitura. No Jazz o resultado é criativo e se mantém a música. Então a marca é como se fosse o compasso da música. Se pode solar em cima, criar, mas o compasso é o mesmo. Cada um pega a música e leva para um lado, mas sem perder o ritmo. Acho que a marca pode ser assim também (1. C.)

O quadro a seguir resume os achados dessa etapa de investigação:

	Visão tradicional	Visão contemporânea
Diagnóstico interno	Os objetivos formalizados de negócios. Missão, visão e valores. Processos identicos independente da empresa. Olhar os documentos do negócio.	Propósito que engaje os colaboradores. Entender o sonho. Adaptar o processo à necessidade daquela empresa (estratégia ou execução). Entender o ponto de vista do dono do negócio.
Diagnóstico externo	Segmentação de mercado. Perfil sócio demográfico do público alvo. Quantidade de pessoas presentes num publico alvo	Mercas que atuam em mercados muito diversos. Perfil comportamental e atitudinal do público alvo. Jornada de envolvimento e uso da categoria.
Estratégia	O posicionamento, a identidade. O processo completo e complexo. Teste previo em pesquisa. Validar antes de aprovar o planejamento. Consistência, regidez.	Um olhar mais flexível, de "Minimum Viable Product". Deixar espaço para a influencia do consumidor. Coerência, direção.
Desdobramentos	A marca como um iceberg, com elementos conceituais bem definidos (De Chernatony, 2009) e desdobramentos fixos a partir deles.	A marca como um rio ou um compasso de jazz. Delimita alguns caminhos mas deixa espaço para autonomia e improvisos.
Visão dos colaboradores no processo de desdobramento.	Executores. Devem entender e seguir o guia.	Participantes, devem adaptar as orientações ao seu contexto específico e se valendo da sua expertise.
Finalização do projeto	O "brand book" completo, com orientações para todas as situações e pontos de contato da marca.	Um projeto piloto, que é testado e continuamente ajustado. Orientações que permitem interpretação. Material leve e fluido, fácil de ser entendido pelas pessoas.

Quadro 16: Visões do planejamento tradicional e contemporânea de acordo com os entrevistados

Fonte: o autor.

5.3 Modelos de Identidade de Marcas

A conversa sobre os modelos de identidade (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Keller, 2001; Kapferer, 2004) levou a discussões sobre os constructos utilizados, e a maneira como são

utilizados, os seus processos de atualização, seus desdobramentos e sobre os modelos em si, questionando-se inclusive a necessidade de eles existirem.

Sobre os modelos, existe uma visão difundida entre gestores e consultores que existem muitos nomes para as mesmas coisas, e cada consultoria e empresa modifica um pouco, agregando um formato diferente ou termos diferentes para coisas muito similares.

Não começamos ainda esse trabalho, mas conversei com algumas pessoas para uma primeira discussão com o modelo do Keller, que usei num caso (acadêmico). Falamos um pouca da ressonância como inspiração, mas não é oficial, não é, assim, um modelo. [...] as consultorias apresentam os seus, cada um faz o seu, né. Lembro do de ondas da Ana Couto. Mas me parecem todos muito similares, olham as mesmas coisas. (6. E.)

A gente sabe que não muda muito. Eu tenho usado o do Kapferer, com algumas adaptações. Tem funcionado para mim. Já tentei o do Keller, mas não gostava, demandava muita explicação. O do Kapferer para mim funciona bem, porque trabalho muita internacionalização e os constructos de cultura, personalidade, e expressão são importantes [...], mas a gente usa mais para vender o nosso peixe. (2. C.)

São parecidos. Tem alguns enfoques e nomes, mas não precisa muito para entender o processo daqui (sobre a mudança recente que fez de uma consultoria para outra). (4. C.)

De modo geral, foram citados como principais influências, além dos modelos de Keller (2001) e Kapferer (2004), os modelos da Unilever e a ideia de posicionamento de Ries e Trout (2001). Os executivos, salvo uma exceção, são incapazes de citar qualquer autor. Entre os consultores, somente aqueles com formação acadêmica de mestrado ou doutorado foram capazes de discutir modelos teóricos. As grandes empresas tendem a desenvolver seus próprios modelos, com auxílios de consultorias, mas os executivos não demonstram muita fluência sobre os conceitos utilizados na ferramenta.

Teve ajuda de uma consultoria, pelo que me contaram, mas foi muito baseado no modelo da Unilever, porque tem muita gente daqui que veio de lá. Tem muita gente que veio da Coca também. Eu tive treinamento (sobre o modelo), tem treinamento direto. (7. E.)

Putz, não sei se dá para chamar de modelo o que temos. Acho que os primeiros slides até podem ser um modelo, mas depois fica parecendo uma revista. (8. E.)

A gente já teve o BVA, que era a “casinha”, que falavam muito desses benefícios intrínsecos e extrínsecos. Depois, foi alterado para incluir um tipo de propósito [...] trocou por causa do novo CMO, que queria impor uma visão dele, e aí mexeu junto com uma consultoria. (12. E.)

Sempre tem o Brand Key (modelo da Unilever), e muito do que já vi foi baseado nele. Mas é de uma época antiga, dos “Big Brands” globais... (9. E.)

Assim como o último entrevistado citado, muitos entendem os modelos como antigos, burocráticos. A razão deles serem considerados burocráticos foi por terem sido desenvolvidos num outro momento em que a grande pressão era para que as marcas fossem grandes e globais. Esse movimento foi, de certa maneira, popularizado no meio empresarial pela Unilever, numa estratégia que foi denominada “*fewer and bigger*” quando a empresa enxugou seu portfólio de marcas e instituiu que trabalharia com grandes marcas globais. A empresa entendeu que das 1600 marcas que possuía, apenas cerca de 400 tinham bons resultados financeiros (Kumar, 2003). Essa estratégia, iniciada no final dos anos 90 demandava modelos que integrassem a gestão de marcas nas mãos de um grupo pequeno de pessoas, enquanto pudesse ser posteriormente cascadeado para milhares de pessoas que seriam as responsáveis por construir a marca nos seus mercados locais. A burocracia era importante para se manter coerência nos 150 países no qual ela operava.

Com a ideia de reduzir custos de manutenção de marcas, a Unilever criou grandes estruturas globais que concentravam as estratégias de marca. Por questões de sinergia, todas as definições conceituais e desenvolvimento de produtos ficavam concentradas no mesmo grupo global. Com isso, ao invés de dezenas de times de marketing e P&D espalhados pelo mundo desenvolvendo atividades similares, todos eram concentrados nessas estruturas globais. Inclusive as peças estratégicas da comunicação e aquelas que demandavam maiores custos de produção, como os filmes publicitários para comerciais de TV, eram de responsabilidade dos globais. Os mesmos materiais eram reproduzidos globalmente, com pouca ou nenhuma adaptação.

Hoje, é percebido pelos entrevistados que as marcas precisam de um certo “localismo”, ou que as marcas independentes possam adaptar o modelo as particularidades dos seus segmentos:

Maquiagem é muito cultural. Tem uma coisa global, com os grandes influenciadores, mas tem um espaço da influenciadora local, do jeito local de fazer as coisas. (7. E.)

O Brand Equity Book é global, mas ele varia marca a marca. Ele era único, mas cada um foi adaptando, customizando [...] tem muita coisa diferente aqui (na empresa), é desinfetante e formula pra criança, então é legal poder adaptar (14. E.)

Hoje não dá mais para quere fazer o que era feito 10, 15 anos atrás, que era um negócio grandioso e global, com um influenciador global, uma grande campanha. Não dá mais para fazer assim. Precisa

estar junto com o que aquele jovem tá vendo no país dele. É menos ferramenta e mais escutar, lapidar. (9. E.)

Não houve relatos de empresas e consultorias que mudaram drasticamente os seus modelos, mas que eles tem feito uma tentativa de se fazer revisões mais frequentes nos conceitos de marcas, para poder se ajustar mais rapidamente às necessidades externas. Há uma clara tentativa de se fazer mais “permeável” às influências locais e regionais, ou de mercados específicos, mas apenas uma entrevistada relatou o modelo que podia ser adaptado às marcas específicas. Ainda com críticas, os modelos continuam sendo influenciados pelos modelos dos anos 2000 (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Keller, 2001; Kapferer, 2004).

Os próprios constructos também são alvo de críticas e passam por ressignificações. O constructo “posicionamento” (Ries & Trout, 2001), continua a ser importante, mas é criticado por supostamente dificultar a evolução da marca e por evocar benefícios mais funcionais.

Aqui na (consultoria) a gente deixou de usar, e até faz críticas à ideia de posicionamento. Não é que é pouco importante, mas é uma maneira de mostrar que as coisas evoluíram. (5. C.)

Eu acho que (o posicionamento) é uma trava. Temos que falar mais de trajetória, de como essa diferenciação evolui com o tempo. E falar de diferenciação é difícil. Até entre as marcas da empresa é difícil diferenciar. (9. E.)

A gente fala do posicionamento, mas parece que isso sempre coloca a empresa no centro. Falta um olhar para a experiência do consumidor, não só o benefício. Acho que o posicionamento ainda remete muito a questão de função. (2. C.)

Outro constructo citado com frequência foi o “propósito”. O propósito é um termo mais recente. Derivado do conceito de missão e visão, porém muito utilizado dentro dos processos de marcas, a ideia de uma marca com propósito é envolver todos os *stakeholders* ao redor de uma causa, uma crença, uma ideia (Sinek, 2009). Sinek (2009) discute como líderes inspiram as outras pessoas, mas o seu modelo “*Golden Circle*”, que discute o “*why*” (o “por que”, ou o propósito), “*how*” (o “como”, ou o diferencial) e “*what*” (o “o que”, ou os produtos e serviços oferecidos) tem sido utilizado para a construção de propósito das marcas.

O propósito é um constructo que não está presente literalmente nos modelos acadêmicos, mas é usado em modelos de algumas empresas. Alguns constructos como a “identidade

nuclear” de Aaker e Joachimsthaler (2001) ou “essência de marca” num modelo de posicionamento de Kotler e Keller (2012) podem ser considerados análogo, mas não idênticos. O propósito aparece nos discursos dos entrevistados como algo essencial nas marcas mais contemporâneas, cuja importância está na possibilidade de se intensificar o relacionamento com o consumidor. Ao dividirem as mesmas crenças ou propósitos com as marcas, os consumidores sentem uma conexão de autoconceito (Fournier, 1998) que podem levar a conexões mais intensas de lealdade à marca (Aaker, 1996) ou ressonância de marca (Keller, 2001). O mesmo acontece com colaboradores, que na opinião dos pesquisados também buscam por empresas que dividam os mesmos valores com eles. O “propósito” de maneira mais ampla pode ser chamado de crença, causa, visão, entre outras palavras que indicam conceitos muito similares.

O propósito é uma lente importante, é como a empresa vê o mundo. A partir dele, podemos entender oportunidades de negócios, inovações, relacionamentos, atitudes, comportamentos. É uma peça central do que a marca quer ser. (1. C.)

Eu acho os valores da marca especialmente importante, porque é isso que não muda. O posicionamento pode mudar, mas os valores da marca, não. (9. E.)

[...] é perigoso porque tem muito exagero. Tem que estar muito conectado com cultura (da empresa), porque senão é aquele propósito que tem uma intenção desconectada da percepção (das pessoas) (9. E.)

A gente está buscando uma causa maior do que ser um “emprestador”. A gente quer ter um papel de fomento, juntar as empresas para desenvolver. De certa maneira isso é feito, mas a gente queria ter esse papel maior. (6. E.)

Conceitos como identidade essencial e expandida (Aaker & Joachimsthaler, 2000), ou essência de marca (Keller, 2001) não são citados diretamente, mas também permeiam o discurso, em especial quando se faz a distinção entre a marca mais estratégica ou conceitual, e as ações de marcas, ou o desdobramento em pontos de contato.

Existem alguns modelos progressivos, em especial em grandes empresas, para que a marca possa ser desdobrada. Com isso, se propõe uma sequência de modelos onde os mais estratégicos vão se desdobrando em outros mais táticos, que a partir da orientação inicial desdobra a marca para seus contextos. A fala a seguir foi ajustada para manter a confidencialidade da entrevistada e empresa, quando ela explica o conceito:

Temos o (modelo 1) que é mais conceitual, é (usado pela) da marca Masterbrand e de outras marcas grandes tipo (marca 1) ou (marca 2). Depois temos o (modelo 2), que é para ser usado em grandes lançamentos e orientam o time de “*creatives*” (agência interna). Eles também participam da discussão, porque tem um espaço para eles trazerem a questão do design [...] ele é mais fácil de mexer (alterar, renovar), mexemos sempre com eles. Quando é algo novo (nova marca ou lançamento) ou que precisa de uma verba maior dá para rever o (modelo 2). Depois tem o (modelo 3) que é usado pelo país, que tem muito de benefício, de concorrência específica. Tem também o (modelo 4) que é como se fosse uma mini marca dentro de outras marcas. Então a partir da marca original, a gente faz o (modelo 4), e aí a marca é específica para país. Às vezes, não, mas se o país tiver uma marca específica, a gente entende como (modelo 4). (7. E.)

A ideia da empresa da entrevistada parece ser manter um controle conceitual das marcas principais se valendo do modelo 1. O modelo 3 e 4 são usados para que as marcas possam ser estendidas ou adaptadas para locais específicos, abrindo espaço no seu extenso portfólio para adaptações locais em novos produtos. O modelo 2 é um modelo de desdobramento para outras áreas, e elas podem ajudar a compor ou desdobrar a marca para elementos mais tangíveis e visuais.

Em outras empresas, o mesmo modelo de desdobramentos é aplicado, mesmo sem essa profusão de modelos específicos. Esses seguem os desdobramentos de outros objetivos empresariais cascadeados de cima para baixo:

Ah, vai tendo reuniões em sequência onde (os líderes) apresentam os objetivos e a gente vai compondo os desdobramentos para chegar nos objetivos. Depois quem está na reunião (mais sênior) vai cascadeando para o seu pessoal, para a sua área, e aí continua o processo de construção das estratégias específicas. E tem coisa de vendas e finanças, mas tem muita coisa de marca, de imagem, que vai sendo trabalhado em cada reunião. (8. E.)

Modelos sequenciais também são usados pelas consultorias, que inclusive vendem em separado, quando necessário, a fase mais estratégica e conceitual e a fase mais operacional ou de desdobramentos em ações

Acho que tem modelos que mudam menos e modelos que mudam mais. Quando trabalhamos *brand ideia*, posicionamento, personalidade, tem que mudar menos. Mas quando vai para a ativação, muda muito. Internamente os times podem mudar. A gente tenta trabalhar integrado, mas cada time pode liderar uma etapa. (4. C.)

A gente tem a nossa plataforma, com os 10 atributos (mais estáveis) e temos o (modelo de plano de ação) que é para o plano de ação. Depende do trabalho usamos um, ou outro, ou os dois. Temos

incluído também a monitoração do (modelo do plano de ação) que muita empresa não consegue fazer “*real time*”. (5. C.)

A descrição dos entrevistados sobre os modelos levam a possibilidade de entender que há, ao menos 3 tipos diferentes de modelos que são utilizados pelas empresas e consultorias: 1) os modelos conceituais, que são trabalhados para marcas maiores ou as marcas corporativas, 2) um conjunto de modelos de desdobramento do modelo conceitual em elementos visuais ou de experiência de marca, ou extensão de marcas, ou criação de submarcas locais, e 3) um conjunto de modelos ou indicações operacionais para a execução das ações. Sejam feitos de maneira documentada ou através de reuniões, esse desdobramento da estratégia para a tática, nas grandes organizações, demanda algum tipo de burocracia e gasto de recursos humanos e tempo.

Figura 20: Esquema sobre os modelos de marcas observados nas entrevistas

Fonte: o autor

A sequência de modelo valida a crítica da burocracia, mas ao mesmo tempo parece se fazer necessário para as consultorias organizarem os processos, e para as empresas controlarem as grandes marcas globais. As situações em que modelos são dispensáveis ou não utilizados também não se mostra confortável para os entrevistados, e funciona apenas em estruturas menores e/ou com gestão de marcas menos sofisticada.

Não temos uma formalização dentro de um modelo específico. Não sei, não acho que foi necessário pra gente. Acho que temos alguns materiais que viraram um guia. O próprio site, na parte institucional, é um guia. Alguns treinamentos internos, também são guias onde essa questão de marcas está bem descrita. (10. E.)

A gente nunca teve essa preocupação porque os primeiros valores o (diretor estatutário) desenhou 20 anos atrás, que era a questão do consumidor no centro e a questão do digital. Depois veio a questão da inovação, mas muito atrelada a essas duas. E nunca mudamos, nunca foi necessário (10. E.)

A gente nunca teve (um guia formalizado), então acabamos nos guiando pela missão e visão no passado. A gente fazia basicamente comunicação com imprensa. (6. E.)

Ah, aqui (na empresa atual) não existe. Cada categoria fazia meio diferente e no final quem garantia a “cara da marca” era o VP e o Presidente. O Presidente gosta muito de marketing e aí acabou virando o guardião da marca, mas era tudo no feeling dele (12. E.)

Dessa maneira, conclui-se que apesar dos modelos poderem ser mais leves, mais fluidos, mais permeáveis, eles continuam a ser relevantes para a organização do processo de planejamento de marcas, assim como para controlar o processo de criação de marcas, inclusive sendo o parâmetro pelo qual os resultados das métricas de marcas podem ser comparados. Mas considerando as críticas e sugestões feitas pelos especialistas, consolidamos o quadro a seguir, com suas opiniões sobre as possíveis evoluções dos modelos.

	Modelos atuais ou clássicos	Novos modelos
Constructos	Muito rígidos e funcionais	Captam visão e propósito, envolvem as pessoas ao redor da marca.
	Posicionamento, Benefício, Proposta de Valor	Visão da marca, propósito, crença, valores.
Modelo de construção	De dentro para fora. Deve espelhar o que a empresa quer ser.	Permeável, fluido, permite a captação de interesses do consumidor e colaborador.
Maneira de se construir	Captar informação, realizar diagnóstico, decidir com grupo executivo.	Montar modelo baseado nos "sonhos" da empresa e seus donos, testar e adaptar no mercado.
Desdobramentos	Fixos, grandes manuais	Fluidos, empoderam os gestores táticos, dão espaço para contribuições de áreas especialistas.

Quadro 17: Críticas e sugestões dos entrevistados sobre modelos de marcas

Fonte: o autor.

5.4 Tendências de gestão de marcas

A discussão das tendências de gestão de marcas que mais impactavam o seu dia a dia de trabalho foi feita para que pudéssemos entender como os entrevistados estavam percebendo a evolução dos processos de planejamento e gestão de marcas. As perguntas suscitaram discussões sobre a maneira como as marcas estão sendo vistas pelos consumidores e pela organização, e as alterações estruturais que isso tem provocado nas empresas.

A percepção deles sobre as mudanças dão importantes pistas sobre como a gestão de marcas tem se alterado, e, por consequência, como as ferramentas e processos devem ser estabelecidos para suportar melhor a construção e gestão de marcas.

As tendências apresentadas para a área de gestão de marcas todas seguem numa mesma direção: uma marca mais permeável e fluida. As trocas cada vez mais intensas dentro e fora da organização levam à necessidade de se ouvir e captar informações, e dar autonomia para que os colaboradores respondam rapidamente.

Segundo os entrevistados, um dos motivos para que isso passe a acontecer é que as marcas mais recentes, como as das Start Ups e empresas de tecnologia, cada vez menos ficam presentes em apenas um segmento de mercado. O mesmo vale para empresas que se tornam holdings de muitas outras. Uma marca com uma visão ampla de benefício, com certas práticas de negócios, ou baseadas nas relações com os clientes fica mais frequente, o que leva as marcas a mudarem seu processo de gestão:

Uma tendência é uma segmentação diferente, ou não ter segmentação. Qual segmento que a Amazon atua? Não dá pra saber. Isso acontece muito. Start Up...o que é negócio delas? (5. C.)

Eu acho que é uma tendência essa mistura de negócios. A gente aqui quando faz inovação muitas vezes parece fugir do que é o nosso produto. Olhamos para energia, segurança...é construção, mas não é o que se espera da construção. Tem que olhar mais longe... (10. E.)

E qual é o território da marca? Muitas vezes não tem mais. Não dá para identificar. Veja a Red Bull, era refrigerante, virou evento, esporte. A divisão deles de eventos já é maior que a de bebidas. O Bragantino Rede Bull agora [...] eu recentemente fiz um projeto para a (empresa cliente) e ela está em um monte de segmentos, não dá para dizer que ela faz isso ou aquilo. (3. C.)

A gente é uma holding, hoje em dia muito variada (segmentos de atuação), que tem muitas empresas que nem levam mais o nome (marca da holding). Então a expressão eles podem fazer o que faz sentido

para eles, mas tem algumas coisas de gestão de reputação, e algumas sutilezas que são comuns (13. E.)

As novas necessidades para ser um bom profissional de marketing e branding também são enfatizadas com a citação das “martechs”, e da inevitabilidade de se ter métricas rápidas, eficientes, fluidas. “Martechs” são as Start Ups tecnológicas ligadas à inovação de monitoramento ou gestão de marketing.

É muita coisa nova, os profissionais estão perdidos. Já são mais de 10 mil Martechs oferecendo um monte de coisa nova que a maioria das pessoas não entende. Tudo hoje é mensurável, rápido. E tem que devolver com um resultado, uma ação diferente, uma experiência nova. É muita mudança. (3. C.)

Ah, eu acho que tem muita coisa que o pessoal precisa aprender e que ainda tem espaço pra crescer. Lembra quando eu fui pra (empresa anterior), pô, era monitoramento social que é uma coisa até padrão hoje em dia, e ninguém entendia nada. Ninguém sabia pra que servia. E hoje eu falo isso aqui na (empresa atual) e pouca gente ainda sabe o que é. (8. E.)

As relações sociais das marcas também devem ser mais intensas, sendo capazes cada vez mais de trocar informações com seus consumidores, seja em ambientes abertos na internet, como fóruns e páginas de redes sociais, mas também em locais restritos, como grupos de WhatsApp, e outros fóruns fechados. Conseguir estar presente e participar adequadamente disso demanda um entendimento sofisticado do grupo em que se está presente, bem como da maneira de se interagir com eles.

Ah, hoje temos que estar no dark social, sabe? Nos grupos fechados, restritos, de WhatsApp, de Messenger. Não é só o aberto, mas o fechado é onde as discussões realmente acontecem porque todo mundo passou a entender a exposição e se preocupar com a privacidade. Então a marca tem que estar nesses ambientes também. E tem que acompanhar o que vem de lá (tráfego) (2. C.)

Pô, você tem que ver o nosso cara do Flamengo. Ele é um cara que fica só falando em nome da (marca) em rede social do Flamengo. O cara sabe tudo do time, usa os termos, fala as gírias. É um especialista na (marca) e no Flamengo. (8. E.)

(....) tem muita gente só para isso, sabe (monitorar redes)....e aí quando temos alguma certeza (de comportamento do consumidor), ou o concorrente fez algo que deu certo e isso reverberou, a gente já tá em cima e vai alterando a estratégia (14. E.)

O termo *Dark Social* comentado pelo entrevistado foi introduzido em 2012 por Alexis Madrigal, jornalista e escritor americano, refere-se ao tráfego que é categorizado como “tráfego direto” por várias ferramentas analíticas quando, na realidade, o tráfego está sendo compartilhado entre os usuários. No contexto da frase, o entrevistado quer dizer sobre o

tráfego ou comentários que não são vistos por ferramentas de análises por estarem em fóruns fechados.

Numa situação como a atual, em que o consumidor tem um poder de comunicação muito grande, naturalmente sua influência também aumenta. E nesse caso, o gestor passa a ser alguém que de fato toma as decisões sobre a marca para ser um curador, que entende a maneira como a marca está sendo expostas pelos próprios consumidores e estimula certos comportamentos ao mesmo tempo que tenta inibir outros que julga inconvenientes para o posicionamento da marca. Os próprios produtos podem sofrer influência desse tipo de comportamento.

Em make up é muito moda. Então tem a moda do desfile, sabe? Do *make up artist* que faz um efeito diferente e isso passa a se tornar tendência [...] aí tem as grandes influenciadoras, tipo as Kardashians que não seguem moda, elas lançam moda mesmo! E impactam todo mundo. E tem aquilo que tá acontecendo com o público mais específico, da pessoa que adapta aquilo que vê e também influencia e aquilo às vezes vai crescendo. Então a gente fica basicamente olhando tudo isso, e aí tem coisa que a gente entende que tem mais a ver com a marca e lança, e como o ciclo é curto, é muita coisa que vai pra rua. (7. E.)

Então, pela estrutura, não tem muito jeito de se olhar, pensar, refazer, porque o nosso tempo (de reação) é longo. É um ano (para ter uma reação). Mas é tanto movimento que a marca faz, que vai da gente ir entendendo o que rolou melhor e estender um pouco mais, temos um esquema de produção local que permite uma reação, tipo a camisa do (time de futebol) que acabou e pedimos pra fazer mais. E o que não tá rodando já tira logo. E aí tem até caso de destruir produto, mesmo. (8. E.)

Essas marcas, pelo tamanho e importância global que possuem, acabam tendo muitas possibilidades de lançamentos de produtos e campanhas diferentes, e com isso existe um espaço para tentativa e erro considerável. Mensurar os resultados e entender o que fez ou não fez sucesso e enfatizar o que fez ao mesmo tempo que se remove rapidamente o que não funcionou é uma forma de deixar o próprio consumidor escolher o que ele mais gosta na marca, sendo o papel do gestor esse “enfatizar” ou “retirar” as iniciativas da marca.

Esse processo de cocriação também acontece com o público interno e com os próprios fornecedores, como destaca um dos consultores entrevistados.

Cada um tem sua especialidade e a marca precisa de tudo isso. Então é bom poder sentar com o pessoal de comunicação, de estratégia, de negócios. Temos cada vez mais especialistas, e eles são importante. Na própria empresas as trocas e inputs das áreas, dos gestores, do *board*. É um processo de ouvir o todo. (5. C.)

Ainda uma última tendência relevante para o processo de gestão de marcas é a participação de diversas áreas da empresa, e mesmo de fornecedores, no processo de construção de marca. Isso vale para o processo de execução, onde já é um quase consenso que todos os colaboradores e fornecedores possuem um papel relevante, mas também como influenciadores das etapas conceitual. Essa é uma perspectiva importante porque, de certa maneira, indica o status estratégico que o branding passou a ter nas organizações. A marca passa a direcionar as decisões e impactos de todas as áreas da empresa, ao mesmo tempo que também deve colher deles informações para compor essa marca.

[...]eu achei incrível porque era um pessoal de marketing falando (no evento) e o McDonald's manda um cara que era o diretor de supply. E o cara começa a falar, e é tudo sobre sustentabilidade, selo sustentável, como informar o consumidor que aquilo era produzido de um jeito bacana. Pô, aí eu me liguei...não é marketing, né. (1. C.)

Tenho até um pouco de dó, porque de repente baixa uma diretriz aqui e o cara vai para o fornecedor e fala – olha, eu preciso disso em 90 dias, senão não compro mais de você. (7. E.)

E aí a gente vê que é uma coisa antiga. Lembra de Nike (sobre o uso e crianças na produção de calçados?). Sabe quando foi aquilo? 96. Então impacta, porque ali virou uma coisa de marca. O que adianta o Michael Jordan se o que repercute é a criança na fábrica? (3. C.)

O quadro a seguir resume e consolida os achados nessa etapa, destacando as tendências de gestão de marcas e seu impacto no dia a dia das empresas. Os exemplos nem sempre constam das citações expostas, mas foram discutidos durante as entrevistas.

Tendência de Gestão	Impacto	Exemplo extraído das entrevistas
Ausência de segmentos	Entender o consumidor e cliente e oferecer para ele o mesmo tipo de experiência relevante independente do segmento de atuação	Amazon usando dados para vender produtos e entretenimento. Red Bull mantendo a essência da marca em refrigerantes e eventos.
Participar de grupos sociais (abertos e fechados)	Ser capaz de entender os assuntos, o tom de voz e outros elementos culturais de tribos e subgrupos e manter um relacionamento com eles, sejam consumidores ou investidores.	Colaborador da empresa nos forums do Flamengo. Eventos de marcas de bebidas com públicos de aficionados. Mesma visão de governança em várias empresas investidas.
Martechs e as novas maneiras de medir e gerenciar	Criar métricas para acompanhar cada etapa do desenvolvimento da marca, ser capaz de captar informação em tempo real no mercado e agir sobre essas informações num nível quase individual.	Uso de dados em tempo real para estruturar gestão de redes sociais da Ambev durante Copa do Mundo. Monitoramento de possibilidades de protestos acontecerem para o governo brasileiro.
Gestores como curadores	Extrair dos comportamentos observáveis do consumidor seus interesses e desejos, e poder oferecer rapidamente novos produtos e serviços.	Meias coloridas que viraram moda no Brasil. Observação de tendências locais de maquiagem. Pesquisa em comunicados cariocas pela marca Niely.
Co-criação interna	Entender o envolvimento das demais áreas na construção da marca, extraindo delas informações e ideias sobre ela.	Área de suprimentos do McDonald's liderando iniciativas sustentáveis. Feedback de vendedores Chilli Beans no desenvolvimento de linha de óculos de grau.
Impacto em toda a cadeia produtiva	Envolver fornecedores para o desenvolvimento das características das marcas, em especial as funcionais.	Lápis de madeira de reflorestamento para maquiagem. Carne vegana nos hambúrgueres do Burger King. Processos de fabricação de alumínio para atender requerimentos de clientes.

Quadro 18: Tendências de gestão de marcas apontadas pelos especialistas entrevistados

Fonte: o autor.

5.5 Tendências de consumo presente nas marcas

Os entrevistados discutiram algumas das tendências de consumo que, segundo eles, estão cada vez mais presente nas marcas. A intenção dessa análise foi entender os tipos de demandas que os especialistas têm percebido de seus consumidores, clientes e outros *stakeholders*. Com isso, é possível entender se os modelos utilizados por elas estão aptos ou não a incorporarem esse tipo de tendência.

Como uma pergunta ampla, apenas uma tendência apontada foi conectada a apenas um mercado, no caso, a busca por produtos mais saudáveis presente no mercado de alimentos. Todas as demais podem ser apropriadas por diferentes mercados de consumo. Elas também tendem a ser mais emocionais do que funcionais. Muitas delas também comporiam elementos de personalidade de marca, ou indicariam certos relacionamentos que as marcas teriam interesse em ter com seus consumidores. Todas elas tem algum tipo de relação com a tentativa de melhorar o ambiente social ou ambiental, podendo serem classificadas como

alguma forma de incentivo ao consumo responsável. A seguir, detalhamos cada uma delas com o depoimento dos entrevistados.

Segundo os entrevistados, as marcas estão cada vez mais adotando causas e participando de ações humanitárias. A tentativa de fazer com que as marcas assumam papéis relevantes na sociedade faz com que elas tenham que se apropriar de algumas bandeiras que podem indicar que elas tem uma visão maior de mundo, para além do seu cotidiano de oferecer produtos e serviços. Isso as torna mais humanas, e, por consequência, tem maior capacidade de se relacionar com seus consumidores. Além disso, é uma forma da marca se mostrar valiosa também para seus colaboradores, criando um senso de pertencimento e envolvimento com um conjunto de *stakeholders*. As declarações sobre essas tendências ou ações que são reflexo dessas tendências indicam a sua importância:

Eu fique muito orgulhosa, e olha que eu não sou daquelas que se envolve com empresa, ou que acha que a empresa é sua vida. Eu posso estar aqui hoje e amanhã ir para outro lugar, mas eu achei muito legal ela ter feito isso. E olha que ela foi mais criticada do que elogiada em alguns momentos. (7 E.)
 NOTA: a situação declarada foi a retirada de mercado de alguns produtos em um país cuja legislação obrigava a empresa a ir contra alguns de seus valores. A empresa, em teoria, abriu mão de faturamento para manter seus valores.

...a gente abordou muito a cidadania, porque impacta nossos negócios, é difícil fazer negócio onde não se tem ética [...] aí fizemos o app nas eleições, o “guia do voto”, não com uma questão de partido, mas de cuidado mesmo, na escolha (13. E.)

Aqui a gente quer achar essa causa, porque precisamos falar menos “economês”. A repercussão negativa é muito forte, e queremos tentar achar essa causa nossa, que eu acho que pode ser esse “agente mobilizador”. (6. E.)

Outro ponto abordado é a necessidade de as marcas terem papéis positivos na vida das pessoas, fazendo o seu uso ou consumo uma experiência leve, fácil, prática. A lógica é que as cobranças da vida contemporânea já são excessivas, e as marcas não podem ser mais uma. Isso talvez vá contra alguns discursos de marcas mais complexas, que demandam um grande envolvimento dos consumidores para se fazer parte de sua comunidade. É mais fácil facilitar o acesso das pessoas do que criar comunidades muito fechadas, como aquelas de algumas marcas de moda de luxo, ou certas empresas de tecnologia que muitas vezes demandavam certo treinamento para operar seus produtos.

Acho que as empresas têm que perceber que são necessárias para ajudar, facilitar a vida das pessoas. Tudo o que puder fazer para causar menos fricção, mais facilidade, ser mais simples... (3. C.)

Tem bastante resultado aquilo que a gente faz que desburocratiza, porque o nosso meio é burocrático, tem banco, cartório, contrato. A pré aprovação online (de financiamento) foi iniciativa nossa, que o Itaú comprou e fizemos pelo site. Ali ele (consumidor) percebia se podia (comprar o imóvel), e tinha uma resposta rápida. Alimentava o sonho... (10. E.)

Tem que ser “leve”, sabe? Agradável, divertido. Já tem tanta coisa chata que precisamos resolver. A marca não pode ser mais um chato que tenho no meu dia. (3. C.)

A facilidade ou redução de complexidade está envolvida numa outra tendência que aparece como muito cara às marcas – a promoção de uma experiência com o consumidor. Essa foi uma tendência quase unanime entre os entrevistados, que mesmo quando não a destacavam como tendência, de alguma maneira permeavam seu discurso com ela. A preocupação com a “jornada” completa e como os consumidores ou clientes se sentem em cada momento estava presente nas discussões com executivos e consultores.

A gente falava (na antiga consultoria que trabalhava) que estávamos na era a experiência. E eu acredito nisso. Hoje o foco é mexer em todos os pontos de contato, cada um com um objetivo diferente, mas levando para o mesmo sentido de marca. É uma “omnicanalidade”. (4. C.)

[...] e passamos a pensar com profundidade, e trabalhar as ações específicas em cada etapa (da jornada). Por isso nossa estrutura ficou dividida assim (15. E.)

[...]e é por isso que usamos o NPS, porque no final a gente quer saber o resultado do todo, do processo completo. Pro *retailer* também é assim. Medimos o NPS do cara (8. E.)

Esse pensamento veio desde a entrada do (diretor estatutário) e o foco em cliente e tecnologia. A acompanhar a maneira como ele compra, e a maneira como ele usa. Isso foi dando subsidio para as inovações. (10. E.)

A transparência também foi outra tendência que é mencionada textualmente, ou através de falas que dizem que não é possível para as empresas promoverem algo enquanto suas práticas são em direção divergente. Ainda que alguns tragam como tendência, outros dizem que é uma característica do tempo que vivemos, e logo, algo inevitável e inescapável.

[...] uma questão do ser claro, transparente, sabe. Ter o impacto positivo. Ter o propósito. Ter que criar o vínculo. É menos funcional, tem algo de crença. E aí para criar essa relação tem que ser mais transparente, mostrar o que de fato acontece. É discurso ou temos práticas? (4. C.)

O propósito tem estado muito em voga, mas o que tem sido feito pelo mundo? Tá ajudando o planeta, as pessoas? Tem que mostrar o que tem de real nisso tudo. (2. C.)

Houveram citações de algumas tendências mais específicas de setores, mas que também valem ser ressaltadas pela tamanho dos setores que elas representam e o impacto deles, que é o consumo saudável de alimentos, ou a oferta saudável de alimentos, e uma tendência de se ter produtos “veganos” em higiene pessoal e cosméticos. Aqui há um debate sobre as dificuldades de se entender o que é uma tendência e as dúvidas de como se incorporar isso dentro das empresas e marcas. As citações são mais longas para trazer o contexto do entrevistado.

Pra gente sempre tem a questão do saudável. Mas ninguém tem muita certeza do que é isso, do que significa isso e de como isso vai impactar. Temos grandes dúvidas. Qual é o futuro do fast food? Do “refri”? Não sei. [...] como fica a questão do saudável com o “enjoyment” de comer? Será que vai mudar as situações de consumo? [...] Mas como isso fica na população? A crise fez voltar consumo de suco em pó. Suco em pó! E todo mundo no natural, no 100% (suco integral), e o consumidor comprando suco em pó. Fica todo mundo perdido. Eu acho que a Nestlé ainda se decidiu mais forte pela “saudabilidade”, mas o resto está perdido. (9. E.)

Ah, a gente discutiu muito uma linha vegana, sabe? Essa é uma tendência que pegou em alguns mercados. Mas aí ficamos com uma dúvida se era uma linha vegana ou se tinha que mudar tudo para vegano. Porque a gente tem um pouco disso aqui, de ao invés de lançar uma linha, troca tudo e até destaca menos na comunicação. [...] (concorrente) é mais de lançar linha, mas a gente aqui ficou na dúvida e no final achamos melhor não mexer por enquanto. (7. E.)

A fala dos entrevistados traz à tona a dificuldade que se tem em seguir ou não uma tendência de mercado no atual contexto da marca. Porque se a marca assumir a tendência para apenas uma parte da sua linha, pode ser acusada de ser pouco transparente ou de maquiar certos produtos para ter um ganho de imagem. Ao mesmo tempo, incorporar uma tendência pode ter um resultado negativo em parte dos consumidores (como a discussão saudável versus prazer em comer) ou impactar fortemente a cadeia quando implementado, com difíceis ajustes para serem feitos dentro e fora da empresa (como no caso dos produtos de higiene pessoal veganos). Ao mesmo tempo, não ter as iniciativas sendo desenvolvidas pode fazer a marca ser percebida como antiga, ou até ela ficar ultrapassada no caso de uma movimentação rápida da maioria dos concorrentes.

Ainda que apontem muitas tendências, os entrevistados são unânimes em dizer que é necessário que a marca tenha seu propósito alinhado com as tendências que pretendem participar, não tentando assumir um lugar ou um discurso ao qual não pertence. Não é incomum vermos algumas dessas situações acabarem em problemas para as marcas, o que

demonstra a necessidade desse alinhamento entre herança da marca e tendência acontecer. Entender o caminho de desenvolvimento da marca é uma maneira de tentar conciliar a visão da marca, ou o seu propósito, com as tendências que sempre vão pressionar os seus executivos na difícil decisão de adota-las ou não.

Tendência de Gestão	Impacto	Exemplo extraído das entrevistas
Causas e ações humanitárias	Entender como a marca pode ser relevante para o mundo, e trabalhar isso dentro do contexto em que a marca vive.	Dove lutando contra os estereótipos de beleza. Skol com campanhas contra preconceitos sociais. Boticário com relacionamentos homossexuais.
Marcas mais simples e fáceis.	Produtos e serviços mais fáceis, simples, adaptáveis, personalizados. Reduzem a preocupação com que se faz certas coisas.	Nubank com o banco digital. Uber para pedir carros. Delivery de produtos orgânicos. Ifood para se pedir comida em casa.
Experiência positiva em toda a jornada	Olhar todo o processo de compra, uso e avaliação pós uso como potencial criação de experiência positiva.	Azul que coloca ônibus para transportar passageiros até os aeroportos mais distantes. Parques Disney com entretenimento na fila de espera.
Transparência nas ações, processos e gestão.	Informações sobre procedimentos, processos, produtos e serviços devem ser transparentes e acessíveis aos consumidores.	McDonald's e os seus fornecedores de insumos. Natura e a extração de matéria-prima da Amazonia.
Produtos alimentares industrializados saudáveis	Produtos com menos gordura, açúcar e sal. Produtos adicionados de vitaminas, cálcio e proteínas.	Cookies Jasmine. Sucos integrais Do Bem. Chips de vegetais.
Produtos veganos em higiene pessoal e cosméticos	Produtos veganos, que não usam gordura ou aditivos provenientes de animais, reduzindo pegada ambiental e sofrimento animal.	Xampu Lola Cosméticos. Gel Dental Calendula. Produtos da marca Inoar.
Alinhamento da tendência ao seu propósito de marca	A marca deve ter algum tipo de herança, ou histórico, de presença naquela marca, ou ter uma clara estratégia para alinhar a tendência ou causa à sua marca. Do contrário, efeitos negativos podem ocorrer.	POSITIVO: Dove Beleza Real. Natura com preocupação ambiental. Patagonia com consumo sustentável. NEGATIVO: Gillette com masculinidade tóxica. McDonald's atitudes olímpicas. MasterCard com gols de Neymar e Messi na Copa do Mundo.

Quadro 19: Tendências apontadas pelos entrevistados, com exemplos

Fonte: o autor.

5.6 A tendência do consumo responsável

O consumo responsável foi abordado como último tópico da entrevista para que as demais etapas das entrevistas não fossem impactadas por ele (Godoi, et. al., 2010). Percebe-se que muitas das tendências apontadas pelos entrevistados quando perguntados livremente possuem alguma relação com o consumo responsável, o que reforça a importância do tema.

A discussão sobre a incorporação do consumo responsável demonstrou a necessidade de se abordar o processo de gestão de marcas de uma forma holística, envolvendo diversos

stakeholders em sua formulação, e impactando toda a cadeia da empresa quando da implantação de práticas mais responsáveis.

Os exemplos e discussões extraídos dessa etapa mostra a necessidade de uma visão estratégica de marcas, bem como perceber como a marca pode influenciar em todos os processos da organização. Ainda que discutir estrutura e planejamento de marcas nos dão pistas sobre a visão que a empresa tem delas, ao falar sobre a tendência do consumo responsável conseguimos nos aprofundar muito sobre a extensão do impacto da marca em uma empresa, a relação que ela deve estabelecer com seus parceiros e fornecedores, e como ela deve comunicar ou se apropriar da tendência em seus produtos, práticas e imagem de marca.

A relação entre as marcas e as tendências de consumo responsável se deu, de maneira geral, em 3 pontos:

- 1) Os benefícios atrelados aos produtos e serviços: os entrevistados apontam que há ganhos na percepção de valor de seus clientes e consumidores em função da percepção que as marcas trabalham de maneira responsável. Isso se dá do ponto de vista funcional, como produtos que são menos nocivos à saúde, ao meio ambiente e impactam positivamente a sociedade (White, Habib, & Hardisty, 2019; Luchs, Brower, & Chitturi 2012; Pickett-Baker & Ozaki, 2008), e do ponto de vista emocional, com maior sensação ou redução da angústia de consumir em função do consumo ser mais responsável (Trudel & Cotte 2009; Keller, 2019; Firat & Venkatesh, 1995), e do ponto de vista social, com produtos cuja simbologia se tornam mais atraentes em função das características de consumo responsável que possuem (Warren & Mohr, 2018; Reimann, Nunez, & Castano, 2017).
- 2) Traz para algumas das marcas citadas pelos entrevistados um apelo de “causa”, ou a possibilidade de participar de um debate ideológico que envolve os consumidores, fornecedores e colaboradores numa perspectiva de se ter um “papel maior” para o mundo (Sinek, 2009). Essa relação aumenta o potencial relacionamento entre a marca e esses *stakeholders* (Fournier, 1998, Veloutsou & Moutinho, 2009), gerando envolvimento e valor.

3) Os efeitos de se adotar práticas mais responsáveis de produção e comercialização acabam por impactar toda a cadeia da empresa, desde os seus fornecedores, passando pelos colaboradores, também os intermediários, clientes e consumidores (Gupta & Kumar, 2013; Smith et.al., 2009). A marca, para se apropriar corretamente de práticas de consumo sustentável, precisa ser gerenciada de uma maneira estratégica (Aaker, 2015; Kotler, 2011).

Os depoimentos dos entrevistados que levaram a essas conclusões são discutidos a seguir.

A tendência do consumo responsável, como destacado na literatura, é também percebido pelos entrevistados como sendo um conceito amplo, aplicável nas empresas com as quais tem contato e que impacta toda a cadeia (Veiga, 2010; Soron, 2010).

Dado o tempo de discussão do tema e o grau de disseminação do conceito nas empresas, o tema muitas vezes é visto como algo que não é mais tendência, mas um fato do ambiente de negócios que deve ser levado em consideração por qualquer empresa.

Eu lembro disso ser tendência em 1995, quando fiz um MBA no Canadá. Acho que isso nem dá para ser chamado de tendência hoje em dia. (2. C.)

De uns 5 anos para cá eu acho que caiu a ficha em todo mundo que tinha que acontecer. Mas eu levanto essa bandeira já faz uns 10 anos. Hoje tem que se mostrar (as marcas) onde que sou responsável e sustentável (3. C.)

Aqui a gente vê muito em iniciativas de inovação. É onde aparece mais. Mas a engenharia sempre teve essa bandeira, de reaproveitar material, de reduzir uso de material [...] estou aqui há 13 anos e sempre foi assim para eles (engenharia) (10. E.)

É natural também os consultores e executivos entenderem que as pressões para serem cada vez mais responsáveis ou sustentáveis vão aumentando, e elas vem tanto do ambiente interno, como do ambiente externo. Internamente, existe desde a visão do dono, sócio ou fundador da empresa, a visão do CEO, como a visão das áreas globais, em especial se levando em consideração a posição brasileira em relação ao mundo. Um dos entrevistados também citou a pressão dos próprios colaboradores mais novos.

Na (empresa cliente) entrou um grupo de trainees novos e eles ficaram horrorizados da empresa usar copinho de plástico. Imagina? A gente (mais velhos) nem percebe isso. Aí começaram um movimento para trocar tudo por canequinhas (2. C.)

[...] o “headquarter” vai fazendo pelo pipeline (de inovação) e a America Latina entra no “roadmap”. Demora mais para lançar, mas tem coisa que vem vindo e é obrigatório de mudar na empresa toda. (9. E.)

São dos donos. A gente percebe isso, mesmo que por dentro tenha alguns desastres. Veja a Natura, sempre teve, sempre foi. A Ambev, não. É a cara dos donos (3. C.)

Tem dos dois, mas acho que as pressões pelas grandes mudanças vem dos acionistas. Os colaboradores perguntam mais sobre coisas de benefícios (sociais), de reciclagem, coisas mais simples. O que muda e tem custo alto para fazer vem dos acionistas, investidores (13. E.)

Os donos daqui tem uma questão de “devolver” pra sociedade, sabe. E uma das coisas é essa questão do plástico, porque a gente usa muito. E hoje temos 88% de plástico da embalagem que é reciclável, tem mês que chega à 91%. Isso é muita coisa...a (outra empresa) tinha como meta chegar à 50% em 2030 [...] é uma coisa que a gente vê que é deles (dos donos), mesmo... (12. E.)

Do ponto de vista das pressões externas, os entrevistados citam mais outros *stakeholders* do que os próprios consumidores. Tem um especial destaque para as ONGs, que afirmam pressionar tanto as empresas quanto os governos. O próprio governo também é uma influência em função das regulações. Para as empresas B2B, podem existir pressões grandes vindas da cadeia de compras, com exigências dos clientes por especificações muito além das exigidas pela legislação. Além disso, existem pressões de agências de financiamento e bancos, que demandam certas práticas para liberar créditos e captar investimentos.

As ONGs pressionam muito, os governos e as corporações. As empresas (maiores) estão muito sujeitas, os nomes globais. É ali que elas (as ONGs) vão. (9. E.)

[...]o consumidor é mais na crise (de imagem). Eu não vejo ele hoje determinando o consumo por isso. O preço ainda é o grande “drive”. Quando acontece algo grave, como Vale para a sustentabilidade, ou a Petrobras na questão de governança, aí você vê uma reação. Mas são setores e empresas muito comprometidas. (3. C.)

[...] olha, eu preciso disso em 90 dias, senão não compro mais de você. Fico com dó, mas acho uma postura boa. (7. E.) NOTA: entrevistada fala sobre pressões que eles fazem em seus fornecedores para que tenham práticas ou produtos mais sustentáveis.

[...] (setor da empresa do entrevistado) é indutor de melhorias sociais e ambientais. As exigências para os créditos têm obrigações a práticas que não são obrigatórias (pela legislação) e até muito mais modernas [...] sempre teve um princípio de melhoria da produtividade, o que melhora uso de recursos. [...] práticas sustentáveis na produção e venda. Na cadeia da carne tinha questão de bem estar animal, abate, e até embalagem [...] Está estabelecido na regra de financiamento. (6. E.)

Mesmo não se apontando diretamente o consumidor como o grande influenciador do processo de adoção de práticas responsáveis, entende-se que a conjuntura caminha para uma necessidade de se adotar essas práticas, em especial com relação ao aspecto ambiental. Há

uma pressão conjunta de uma série de *stakeholders*, e se percebe nos discursos quase que uma obrigação moral dos executivos e consultores de terem alguma iniciativa nesse sentido.

Parte é obrigatório, uma questão de governo, legal. E hoje já se tem uma visão interna de fazer diferente, que se der para fazer o mesmo, mas sendo sustentável, vamos ser. Tem empresa que faz por convicção e tem empresa que faz por necessidade. (9. E.)

[...] vejo muito mais nessa nossa linha que é mais moda, mais premium. Porque pra essa galera tem que ter algo, não dá para não falar no assunto. Não é forte, mas como todo mundo tem, a gente também levanta as nossas bandeiras. (8. E.)

Eu acho que já entra num nível que gera negócio. Dá rentabilidade. [...] quando fazemos plataforma de marca já se contempla isso, como trazer sustentabilidade para essa marca [...] parece ter uma preocupação real nas pessoas. Sempre é discutido. (5. C.)

Esse ano não fizemos pela questão financeira, mas do ano passado pra trás, pelos menos uns 7 anos, nós fizemos relatórios mostrando resultados, de reaproveitamento de materiais, de pegada de carbono. Tem um viés forte pela engenharia, é importante para os sócios, tem uma crença que é importante [...] e comunicamos pouco. Mas é bom para o business, no posicionamento para os investidores, no ratings em fundos de investimento. (10. E.)

Para alguns entrevistados, os aspectos ideológicos da sustentabilidade ambiental estão bastante consolidados nos jovens executivos, e por isso, empresas da nova economia, como as *Start Ups* parecem já nascer conectada à essa preocupação ambiental. Elas já nascem com práticas mais sustentáveis, e valores mais responsáveis, algumas inclusive transformando isso em negócio.

Tem um balanço que é mais fácil de alcançar quando você começa tudo do zero. Tem algumas marcas de produtos de beleza que já tem tudo 100% vegano. A promessa da marca já vem com refil, menos plástico. Os visuais todos já foram feitos pensando nesse formato. Aqui tem muita mudança que custa muito dinheiro. (7. E.)

Start Ups já entram com essa lógica porque pra mudar o mercado e transformar o negócio tem que ter essa postura. Transforma a postura ideológica em negócio. (4. C.)

Acho que o capitalismo se adapta [...] os mais novos já são os “eco chatinhos”, e já estão no comando de algumas empresas. As empresas já nascem com essa cultura. (2. C.)

Os consumidores finais, na visão dos entrevistados, não são os principais influenciadores das práticas responsáveis nas empresas, já que seu nível de consciência sobre elas é questionado. Há entrevistados que discutem que ele podem, inclusive, atrasar a adoção de práticas mais responsáveis de consumo, seja pelos hábitos arraigados que impedem novos comportamentos mais sustentáveis, seja por não perceberem valor suficiente em propostas sustentáveis para

pagar valores superiores pelos produtos. Dessa maneira, quando se tem custos superiores para se implementar práticas sustentáveis, há preocupação dos executivos que eles irão impactar negativamente os resultados da empresa.

É uma minoria que tem essa consciência, que entende o “sistema”. A maioria, talvez não na Europa, mas aqui sim, ainda consome por questão funcional, por causa da imagem (da marca), aquela imagem simplista, que deixa ele “descolado”, ou “bacana”. Continua como era décadas atrás. (3. C.)

[...] o Brasil não paga premium por sustentabilidade. E isso (a sustentabilidade) vai sendo feito quando é possível repassar (aumentos de custos). (9. E.)

[...] a gente mesmo nunca usou (como argumento de vendas), às vezes usava um ou outro “*feature*”, mas não a construção. Era mais para o investidor, mesmo. (10. E.)

Ah, eu acho tão complicado, especialmente na (público de) massa. Veja o que a Unilever tentou fazer com os concentrados...ninguém comprou. Depois tentaram incluir o pote para que a pessoa pudesse misturar água em casa, que vinha o concentrado e um pote grande para você misturar água e aí depois só comprava o refil [...] ainda foi criticada. (1. C)

Em outro ponto, há questões de hábitos culturais ou níveis de consciência que são apontados pelos especialistas como elementos que dificultam a adoção de produtos, como também apontado na literatura (White, Habib, & Hardisty, 2018). Há tanto dificuldade de alteração de hábitos, como os alimentares, como até elementos de relações culturais, como rejeição a marcas que suportem causas como a LGBT ou as questões de gênero.

[...] teve um “clientezinho” meu, que eu trabalho muito com moda, que era uma loja em Goiânia. E os donos ficaram animados e acharam que tinha que contratar uma “trans” (transexual) para trabalhar na loja. E aí contrataram e deu tudo errado, porque teve muito estranhamento, muita reclamação [...] olha, tiveram que voltar atrás. (2. C.)

Você vê muita gente falando, mas faz muito pouco. É muito localizado. Porque não é todo mundo que quer, tem essa história de prazer (de comer). Então é uma linha que se faz, e vende pouco, também porque custa caro. Não vejo grandes evoluções (no mercado de alimentos). (9. E)

Eu vejo a visão interna, sempre. Porque é discursos ou temos práticas? Porque o consumidor depois não quer pagar. Não quer mudar. Quando é (marca) de massa, eu vejo isso. É sempre difícil. (4. C.)

Sustentável acho que é pouco polêmico. Mas a gente vê o que aconteceu com o Boticário, que teve muita discussão quando foram pra TV falar disso (relações homossexuais). Tem que ter muita convicção para fazer essas coisas. Correr esses riscos. (1. C.)

Como as citações anteriores já vão nos fazendo concluir, há também uma diferença entre a percepção de responsabilidade do ponto de vista ambiental, que parece algo percebido como consolidado e necessário no nosso atual contexto de consumo, ainda que com as ressalvas

sobre percepção de valor do consumidor sobre isso. Mas outros tipos de responsabilidade sobre o consumo, como aquelas conectadas a elementos sociais, ou de causas, parecem menos desenvolvidas. Há um número muito menor de citação pelos entrevistados e são apontadas falhas mesmo naquelas empresas que são consideradas mais alinhadas ao contexto contemporâneo e consumo, como as *Start Ups*.

[...]e as outras responsabilidades? E o Uber, que tem reclamações de que se paga muito pouco para os motoristas? A Amazon, aquela crise porque paga muito mal, explora o pessoal dos estoques. Aqui (no Brasil) o cara que morreu lá, do iFood, acho. É novo, é bacana, mas tem problemas. (1. C.)

A gente já viu isso lá atrás, com a Nike. Walmart. E tem uma preocupação que parece que se tem. Mas não sei se dão tanta importância, veja só a Zara... (3. C.)

A gente aqui acredita que as marcas mudam o mundo, mesmo. Olha a Skol que impacto social legal, de mudar o machismo da comunicação de cerveja. Tem exageros, mas as empresas e pessoas estão mais conscientes. (5. C.)

A adoção de causas pelas empresas, ainda é pouco citado, mas já aparece na fala de alguns dos entrevistados como pequenas ações de marcas. A exceção é uma das entrevistadas que comenta que o próprio sistema de identidade de marca da empresa tem um campo para a “causa” da marca. Outros ainda discutem que estão procurando essa “causa” para sua marca, o que nos mostra que é uma área de potencial crescimento para os próximos anos.

Marcas que abraçam causas é importante. Mas qual temas abraçar? A gente queria ser esse agente mobilizador. Construir a reputação através de causas relevantes, juntando com a qualidade técnica que a gente tem (6. E.)

[...] a gente usa muito (plástico), por isso a gente tem muita, mas muita gente mesmo de R&D (*Research & Development*) trabalhando nisso (redução do uso de plástico). Isso é uma política global nossa. E aí a gente tem uma missão social que está mais conectado à marca (....) a nossa aqui é mais nutrição para criança carente, e aí temos as iniciativas globais para fazer isso....(14. E.)

Não sei se é uma causa, mas a gente tem discutido muito essa coisa da cidadania, como uma maneira de enfatizar as questões éticas, porque ética é complicado de pegar, né (como causa) ...devia ser uma obrigação, mas a gente vê que em muitos casos não é. (13. E.)

As entrevistas com os consultores e executivos sobre as tendências de consumo responsável nos trazem algumas conclusões interessantes, como a importância de *stakeholders* internos e outros que não apenas os consumidores para a adoção de certas práticas empresariais como as sustentáveis. Os governos, ONGs, investidores e fontes de financiamento parecem fornecer pressões muito mais relevantes para alguns mercados do que os interesses do

consumidor. Além disso, não é possível ignorar a perspectiva social presente nas organizações e as pressões que isso geram. Percebe-se nas declarações interesses internos que impactam as práticas provenientes dos níveis mais altos das organizações, como os próprios acionistas majoritários e CEOs, que constroem políticas que demandam práticas responsáveis, como também influências dos gestores seniores, que dentro da autonomia que possuem em suas marcas e produtos incluem algumas dessas práticas. Os profissionais mais jovens, que hoje entram nas organizações, também podem influenciar suas práticas através de um novo tipo de pensamento de responsabilidade sobre o consumo e o planeta que parece estar mais presente nesses jovens colaboradores.

A visão mais ampla dos resultados das pesquisas nos indica que, ainda que muitas vezes utilizado como argumento para a adoção de práticas mais responsáveis, o consumidor não é percebido pelos entrevistados como aquele que está fazendo as mudanças acontecerem, pelo menos com relação às práticas de responsabilidade empresarial.

De qualquer maneira, são fartos os relatos sobre as tentativas das marcas de serem, cada uma à sua maneira, mais sustentáveis. Existe uma clara tentativa de se conectar isso ao histórico da marca, ou a própria função dos produtos, para que elas sejam mais facilmente e melhor percebidas pelos *stakeholders*, evitando assim práticas como o Greenwashing (Monbiot, 2007) que, quando percebidas, tendem a ter grande repercussão e prejudicar a marca. A conexão entre a causa e as práticas responsáveis e a própria imagem da marca ou do seu segmento, aparece como uma preocupação intrínseca na fala dos entrevistados.

Os resultados das pesquisas nos trazem um entendimento amplo sobre as práticas atuais de gestão de marcas, as necessidades declaradas pelos entrevistados e as críticas aos modelos e constructos atuais. Sobre o consumo responsável, ela se mostra, como esperado previamente, algo de grande relevância e impacto para a empresa como um todo, e coloca a marca como o elemento que filtra e organiza a adoção da tendência. Com esses entendimentos, é possível se estruturar uma proposta de processos e modelo teórico que leve em consideração os desafios vivenciados pelos executivos para a incorporação do consumo responsável às marcas que gerenciam.

6. MODELO TEÓRICO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MARCAS

A consolidação dos achados empíricos indica alguns paradoxos. O primeiro é a necessidade de se ter um modelo mais simples, direto e fluído do que os usados atualmente num cenário de crescente complexidade e necessidade de alterações e ajustes constantes, e com um maior número de participantes nos processos de planejamento e gestão de marcas, conforme indicado na pesquisa empírica.

O segundo paradoxo é que, em uma análise superficial, os modelos teóricos tradicionais parecem ter diferentes níveis de complexidade. Mas ao analisa-los com maior profundidade se percebe que mesmo aqueles com menos constructos, como pirâmide CBBE de Keller (2001) e o prisma de marca do Kapferer (2004), possuem um alto nível de complexidade para serem utilizados, pois cada um dos seis constructos aborda um conjunto de conceitos. Para se decidirem sobre esses constructos, é necessário que os gestores façam uma série de decisões prévias, levando-se em consideração dados dos ambientes internos e externos. Portanto, eles demandam o mesmo nível de decisões que outros modelos que detalham mais cada conceito, ampliando a quantidade de constructos utilizados (Aaker & Joachimsthaler, 2000), ou ainda aqueles que trazem um processo completo para que sejam considerados todos os antecedentes e consequentes do modelo (Burmman, Jost-Benz, & Riley, 2009). Conclui-se que as complexidades entre esses modelos são similares.

A própria visão dos entrevistados sobre os processos que utilizam para criar e alterar suas marcas indicam muitos caminhos e a participação de um grande grupo de pessoas, e mesmo que se dia que hoje essas processos estão mais rápidos e constantes, ainda assim eles reforça a necessidade de se ter uma visão ampla e completa, com fluxos de informações, decisões e implementações. A fluidez e agilidade existe, mas dentro de um conjunto complexo de procedimentos e decisões.

Em função disso, entende-se que é possível fazer um processo aparentemente simples, mas que não é factível se excluir etapas que são relevantes para a construção da marca. Portanto, optou-se por fazer dois modelos interligados: uma completo e que indique as etapas necessárias para a construção de uma marca e as informações e decisões de cada uma delas, dentro de constructos extraídos da literatura e da fase empírica, e um segundo modelo mais conciso, que possa ser mais facilmente assimilado e disseminado nas organizações, em

especial naquelas áreas que não estarão envolvidas em todas as etapas do planejamento da marca. A seguir discutimos os dois modelos, iniciando pelo processo completo e depois abordando o modelo sintético.

6.1 Modelo teórico de planejamento de marcas

O processo de planejamento proposto indica uma sequência lógica e etapas comuns a qualquer tipo de planejamento, considerando uma fase de captação de informações, uma fase de diagnóstico que indica a visão da marca sobre o mundo, e uma sequência de decisões que partem das mais conceituais e estratégicas para as mais táticas e funcionais, e uma etapa final de estabelecimento dos resultados esperados com a execução do plano.

Os antecedentes e consequentes das decisões de marcas, bem como a separação entre as etapas mais conceituais e holísticas e as mais táticas e de experiência também estão presentes nos modelos tradicionais. No caso deste modelo, preferiu-se deixar todas as decisões necessárias de maneira mais evidente, de maneira similar ao modelo de Burmann, Jost-Benz, e Riley (2009). As diferenças e evoluções dessa proposta de modelo serão explicitadas e discutidas a seguir.

A seguir, está incluído o processo e detalhado cada etapa.

Figura 21: Processo de Planejamento de Marcas

Fonte: o autor

Input

A fase dos inputs, ou entradas de informação, indica as informações necessárias para executar um bom planejamento de marcas.

Em especial nesse modelo, temos uma preocupação com os aspectos culturais onde a marca está inserida, e como as pessoas percebem e se relacionam nos grupos em que a marca transita ou deveria transitar. A fase de captação do “ambiente cultural contemporâneo” em que a marca está transitando traz informações sobre a maneira como ela deveria oferecer valor para o grupo com o qual pretende se integrar, e quais causas e ideologias são mais relevantes para as pessoas com quem ela pretende se relacionar. A captação do contexto cultural contemporâneo tem suporte na fundamentação teórica dessa tese (Holt, 2012; McCracken, 2005; Fournier, 1998; Lipovetsky, 2006), bem como nas discussões da fase empírica.

O grupo cultural e o público-alvo são causa e consequência um do outro. Ao se definir um grupo cultural ao qual se deseja pertencer, o público-alvo deve estar contido nesse grupo, ou ser um subgrupo específico dele. Como declarado na fase empírica da pesquisa, o importante da definição do público-alvo é entender seus valores e comportamentos, e relações com marcas e com a categoria. As definições comportamentais e psicográficas trazem informações mais relevantes para os processos subsequentes das marcas do que informações sócio demográficas.

A fase empírica também traz para a captação de informações o entendimento da visão de mundo e comportamentos dos influenciadores do mercado. A ideia de influenciadores é uma bastante explorada na literatura. Derivada do conceito de “formadores de opinião”, o papel desses influenciadores há décadas foi estudado pelo seu impacto na adoção de inovação (Rodgers, 1983), compra de serviços (Parasuraman et al., 1991) e em modelos de decisão de compra de consumidores (Engel, Blackwell, & Miniard, 1990). A fase empírica indicou a importância de influenciadores no atual contexto das marcas, onde muita da informação é trocada sem a participação da marca, ou cocriada com influenciadores e consumidores (Kozinets, 2014). Em função disso, preferiu-se indicar um local no processo de captação de informação para se entender quem seriam esses influenciadores, e como eles auxiliam na construção desse contexto cultural em que a marca vive.

A busca de informações sobre os concorrentes deve ser ampla, com um olhar para além do segmento, identificando as experiências que se assemelham àquela que a marca pretende ofertar. Dessa maneira, a leitura de concorrência é de longo prazo, e permite que a marca seja feita sem a necessidade de se definir especificamente um mercado de atuação. Afinal, as experiências e benefícios podem estar presentes em mercados distintos e a definição de um território específico pode ser prejudicial.

A busca de informações internas e da cadeia de suprimentos foi incluída pela ênfase que foi dado a elas como influenciadores das marcas, bem como sendo responsáveis por ajudar na formação da imagem de marca posterior, em especial pelas práticas relacionadas ao consumo responsável (Kumar & Gupta, 2013; Smith, Ramirez, & Martinez, 2009), que demandam um envolvimento de todo um conjunto de *stakeholders* para que se transformem em prática empresarial. Os fornecedores e parceiros forma destacados pois eles fazem parte do ambiente cultural em que a marca é construída, nos setores em que a marca atua, e portanto, é necessário entender a sua visão de mundo para entender como eles podem compor essa visão de marca que será formada.

Diagnóstico e visão de mundo

A fase de diagnóstico deve entregar não apenas os resultados das captações de informações, mas solidificar uma visão de mundo da empresa em função do ambiente internos e externo. O diagnóstico da visão de mundo indica o meio que a empresa pretende operar, e o seu papel nele.

Pelo potencial estratégico dessa definição, ela é uma que deve envolver os níveis mais altos das organizações, inclusive os acionistas e *board* executivo. Nas organizações pesquisadas na fase empírica, foi detectado que esse público já possui envolvimento ou interesse em ser envolvido nessas definições estratégicas, o que indica a aplicabilidade da sugestão de sua participação.

Definições como propósito empresarial ou de produtos, missão, visão e valores podem ser resultados dessa etapa de um diagnóstico que pode indicar um território de marca – não formado pelo segmento de atuação da empresa, como indicado por alguns dos pesquisados,

mas formado pelo conjunto de ideias que a organização partilha internamente e externamente. Com isso, ao mesmo tempo que se indica um local de atuação da empresa, procura-se dar liberdade para que ela transite levando esses elementos essenciais para outros mercados.

Essa etapa é uma que não está prevista nos modelos teóricos estudados (de Chernatony, 2006; Underwood, Bond e Baer, 2001; Silveira, Lages e Simões, 2011; Burmann, Jost-Benz e Riley, 2009; Aaker & Joachimsthaler, 2000, Keller, 2001, e Kapferer, 1991), mas se fazem presentes em modelos de empresas citados na fase empírica, bem como está alinhado à busca das empresas por solidificar um propósito para suas organizações e produtos (Sinek, 2009) que possam se transformar num elemento de diferenciação (Holt, 2012).

Fundamentos da marca

Uma vez decidido essa macro visão de mundo da empresa, ela pode definir a sua “essência da marca”. Esse valor essencial dá uma dimensão da razão da existência da empresa, e resume o que ela pretende entregar, de maneira holística e com foco em benefícios, para o seu público-alvo. Essa etapa pode ser vista como similar a constructos como “essência de marca”, presente num modelo-exemplo de alvo de posicionamento desenvolvidos por Kotler e Keller (2012), ou a Identidade Essencial proposta por Aaker e Joachimsthaler (2000).

A inclusão desse constructo se mostra relevante pela necessidade expressa dos pesquisados na fase empírica em se ter uma “trilha”, ou “bordas do rio”, ou o “compasso do jazz” da marca bem definido, nas metáforas utilizadas durante as entrevistas. Esse valor essencial permite que a marca aja em mercados distintos, como a Amazon ou Red Bull, ao mesmo tempo que mantém uma coerência em suas mensagens.

O desafio para a marca é encontrar uma posição relevante dentro do grupo social ao qual pretende pertencer (Holt, 2012). Ele dá uma dimensão da razão de existência da empresa, o que ela faz para melhorar o ambiente em que ela escolheu atuar. Ela deve ter um foco específico, como a proposta de posicionamento de Ries e Trout (2001), mas ao invés de uma definição clara, muitas vezes funcional, a essência aqui pretende ser mais ampla e permitir variações funcionais caso sejam necessárias. Ela deve dar uma direção, mas deixa livre para decisões mais táticas tornarem tangível a oferta que será feita.

Como uma visão de mundo, essa etapa deveria ser de difícil alteração, uma vez que ela incorpora as crenças e valores fundamentais de um grupo de pessoas que resolveu trabalhar em conjunto para desenvolver uma experiência positiva para um conjunto de consumidores ou clientes. Alterar essa visão de mundo significa alterar todo o processo subsequente, mudando estrategicamente o que a marca representa. Mudanças aqui podem representar reposicionamentos intensos, como aqueles ocorridos por insucessos da marca, desconexão do seu público original, ou alterações consideráveis do seu grupo gestor, como em aquisições ou fusões.

Decisões Conceituais

A ideia do planejamento é que a partir da definição focada e sucinta da “Essência da marca”, a marca possa aprofundar o seu desenvolvimento fazendo desdobramentos mais amplos e tomando decisões cada vez mais táticas. A ideia dessa sequência é que, uma vez definida os elementos centrais da marca, os executivos e parceiros possam passar para uma fase mais profunda de detalhamentos do que essa marca significa.

Esse processo começa a dar “granularidade” à marca (Aaker & Joachimsthaler, 2001). Em função disso, é interessante trazer para a discussão dessa etapa de planejamento um número maior de participantes, uma vez que especialistas em certos setores podem partir da essência da marca e desenvolver os conceitos específicos de valor das áreas que dominam. Ainda assim, o que se espera dessa etapa é um desenvolvimento conceitual, mas já mais voltado ao conjunto de valores que será oferecido pela marca.

Uma proposta de valor que considere diferentes tipos de benefícios é encontrada na literatura de marketing (Kotler & Keller, 2012), e também nos modelos de gestão de marcas comuns, em especial no de Keller (2001), e de maneira mais literal no modelo de Aaker e Joachimsthaler (2000).

Papsita e Dimintriadis (2019) fazem um considerável levantamento de benefícios e encontram 36 estudos que citam centenas de diferentes benefícios propostos por autores acadêmicos. Ao buscar por benefícios mais relacionais que estão relacionados à práticas

“verdes”, os autores trazem subsídios para se incorporar benefícios que estejam alinhados à tendência do consumo responsável, adicionando sobre os benefícios mais solidificados na literatura, como o funcional, emocional e de auto expressão (Kotler & Keller, 2012; Aaker & Joachimsthaler, 2000).

A pesquisa empírica também traz algumas pistas sobre as necessidades de se trabalhar benefícios específicos aos resultados de um consumo mais responsável. Os entrevistados citam que consumidores percebem pouco valor em práticas sustentáveis, alguns nem conseguindo as reconhecer por completo. Trabalhar benefícios dessa natureza explícitos nas marcas pode levar a eles se tornarem mais relevantes em ambientes que eles ainda não o sejam. Já algumas das marcas pesquisadas já incluem etapas de “causas” na sua descrição de benefícios, mostrando que já é prática a inclusão de constructos específicos conectados à tendência do consumo responsável.

Ao se definir os constructos, também se avaliou a necessidade de um processo de um estímulo de proposta da marca que deve suscitar uma resposta do consumidor. Essa perspectiva, presente na dualidade da visão “interna” e “externa” do prisma de Kapferer (2004) e também nas dimensões “desempenho” e “julgamento”, e “imagens” e “sensações” do modelo de Keller (2001), é interessante por se confirmar na fase empírica desse estudo uma necessidade de participação, ou cocriação, da marca pelo consumidor. Entendemos que essa relação, que indica que é necessário a participação do consumidor ou cliente para que o benefício seja consolidado, é mais contemporânea e deve constar do modelo proposto.

A figura a seguir detalha essa etapa do modelo:

Figura 22: Modelo de decisões conceituais para construção da proposta de valor da marca

Fonte: o autor

Os constructos a seguir foram baseados em Keller (2001), Kapferer (2004), Aaker e Joachimsthaler (2000), Holt (2012) e na visão de marcas mais altruístas indicadas por Papsita e Dimintriadis (2019).

Para a construção do benefício funcional foi considerada o constructo “atributos”, sendo algum tipo de característica presente no produto ou serviço que deveria causar uma sensação de “solução” para um problema ou necessidade.

O constructo “sensação” está conectada aos benefícios sensoriais e hedônicos da marca, num conceito de prazer individual conectado à sensação positiva de consumo da marca (Lipovetsky, 2006; Aaker & Joachimsthaler, 2000). A sensação proporcionada pela marca deve levar a uma “satisfação” que é o resultado do uso do produto.

A auto expressão são os elementos humanos associados às marcas, ou a sua personalidade (Aaker, 1997; Fournier, 1998). Ele é análogo ao constructo “marca como pessoa” no modelo de Aaker e Joachimsthaler (2000). O resultado dessa percepção de marca deve ser a incorporação de certas características à própria personalidade do indivíduo, participando assim da sua auto imagem projetada.

O constructo da proposta “social” indica as características do grupo ao qual a marca pertence e o seu papel nele, que deve levar a uma percepção de participação em grupo, de coletividade.

O consumidor que escolhe a marca sente-se, em função do uso dela e da apropriação de outras simbologias, como pertencentes a uma certa comunidade (Holt, 2012).

A constructo do “altruísmo” é o bem que a empresa, seus produtos ou serviços pretendem fazer para a sociedade como um todo (Papsita & Dimintriadis, 2019), sendo um benefício de ordem superior, como uma visão compartilhada de mundo que o consumidor e a marca tem, no qual eles trabalham juntos para resolver. O resultado disso é uma percepção simbólica de realização ou estima por “fazer algo bom”, ou se envolver com uma causa positiva.

Esse conjunto de benefícios indica uma proposta de valor completa para o consumidor ou cliente, ao mesmo tempo que orienta times multifuncionais a executarem tarefas que irão tornar tangível os benefícios conceituais para os consumidores.

Um dos elementos relevantes indicados na fase empírica foi a necessidade do envolvimento dos consumidores durante o processo de criação dos benefícios. A dualidade da fase de “proposta” da marca e “resposta” do consumidor enfatiza a interação entre o consumidor e a marca para a sua percepção (Fournier, 1998; Kapferer, 2004), indicando um processo de cocriação de valor.

A devolução de informações na forma de “resposta” indica a necessidade desse ter um feedback que eventualmente ajuste a relação entre os dois constructos até que eles adquiram o equilíbrio ideal. Eventualmente, reações muito distintas do esperado pelos gestores da marca podem levar a mudanças mais estratégicas nas ofertas da marca. Essa proposta está em consonância com a perspectiva de mais contemporânea de se lançar uma proposta de valor no mercado como se fosse um “MVP” (*Minimum Viable Product*) e a partir daí fazer os ajustes necessários a partir da resposta que se tem deles.

Com isso, pretende-se incorporar, desde a fase conceitual, a participação dos consumidores e outros *stakeholder*, que podem ser ainda mais enfáticas na fase seguinte do modelo, das decisões táticas.

Decisões Táticas

Nesse ponto faz-se uma transição dos elementos conceituais para os elementos tangíveis na estratégia da marca. Novamente nesse momento é possível para o grupo participante ser expandido, ou até alterado. O corpo diretivo da empresa, e os gestores estratégicos podem apenas acompanhar ou até delegar as decisões de marca para gestores de níveis hierárquicos mais baixos e ou fornecedores e parceiros. É interessante certo acompanhamento para se garantir coerência, mas também é importante se incorporar mais especialistas para que os desdobramentos sejam feitos na profundidade necessária.

Uma vez que o escopo da tese foi mais voltado para as questões conceituais, a abordagem dos elementos táticos se dá para indicar as consequências das definições conceituais, mas não se aprofundar nesses desdobramentos, que podem ser melhor trabalhos por estudos posteriores.

A abordagem tática é uma baseada em pontos de contato a partir do Marketing Mix clássico de McCarthy (1960), mas evoluindo-se no uso de terminologias para garantir a percepção de evolução dos conceitos indicadas pelos especialistas na fase empírica. Para manter a coesão do modelo, sugere-se também uma forma de cocriação a partir de estímulos e respostas, nesse caso os estímulos sendo os constructos baseados nos 4Ps, e as respostas sendo baseadas em elementos de métricas de marketing. Além dos 4Ps, inclui-se um constructo denominado “desdobramentos visuais e verbais”, pela necessidade de as marcas serem constituídas de elementos primários e secundários (Keller & Machado, 2006) para que ela possa ser identificada pelos consumidores no ambiente de consumo. O modelo é incluído a seguir:

Experiência	Resultados Esperados
Soluções (produto / serviço)	Métricas
Omnicanalidade	Indicadores
Preço	Feedbacks
Media (earned, owned, paid)	Diálogos
Desdobramentos visuais e verbais	

Figura 23: Desdobramentos da marca em experiências e resultados esperados

Fonte: o autor

A ausência de setas vermelhas entre os constructos indica que não se espera mais uma relação direta entre o constructo à direita e aquele exatamente à sua esquerda. No entanto, as relações de cocriação se mantêm. O constructo “Produto”, foi atualizado para “Soluções”, “Praça” foi atualizado para “Omnicanalidade”, Preço se manteve inalterado, e “Promoção” foi incluído como “Media (earned, owned e paid)”. Uma vez que as decisões táticas são necessariamente adaptadas nos contextos específicos, sugere-se que cada marca atribua particularidades para o seu processo de desdobramento.

Para os resultados esperados, pode-se usar uma série de ferramentas de métricas tanto clássicas como mais atuais, como indicado pelos especialistas pesquisados e disposto no capítulo anterior dessa tese. Aqui destaca-se o conceito de métricas, que seriam dados captados e transformados em informação, e os indicadores, que seriam métricas balanceadas e transformadas em índices, que traz maiores facilidades de análises (Ferris, et. al., 2013). Inclui-se também feedbacks mais diretos, captados em redes sociais e outras formas de interação direta entre marca e consumidor e os diálogos estabelecidos em ambiente virtuais ou reais, o que foi denominado por alguns entrevistados da fase empírica como “*social listening*”.

Essa etapa de desdobramentos táticos é uma em que não se espera que o modelo suporte a totalidade de empresas e situações, já que empresas de mercados e tamanhos diferentes demandam visões específicas para seus mercados, e em função do foco dessa tese estar nas perspectivas mais conceituais.

Output

Nessa fase, o que se pretende ter é uma ideia do resultado de consumidores e clientes após o contato com a marca. Essa visão é importante ser definida junto com as etapas conceituais, pois ela descreve os resultados amplos esperados com as interações com a marca.

Com a construção da experiência correta entre os consumidores entende-se que um valor será percebido. Dentro do contexto de marcas alinhadas à tendência do consumo responsável, dois tipos de resultados são esperados. O primeiro deles é a satisfação individual dos consumidores, que podem nesse caso estar atrelada ao prazer do consumo, como também a redução de impactos negativos (Belk, 1988; Firat & Venkatesh, 1995; Trudel, & Cotte 2009; White, Habib, & Hardisty, 2019). Mas aqui discute-se no contexto do consumo responsável a perspectiva do resultado coletivo, que seria fruto de uma responsabilidade compartilhada entre a marca e o consumidor que impacta positivamente o ambiente, em qualquer elemento do conceito mais amplo de consumo responsável (Leonard-Barton, 1981; McDonald et al., 2006; Luchs, Brower, & Chitturi 2012; Pickett-Baker & Ozaki, 2008; Lin & Chang 2012; White, Simpson, & Argo, 2014; White & Simpson 2013).

Uma vez estabelecido a percepção de valor individual e coletivo, segue-se para a construção de relacionamentos, como descritos por Fournier (1998) e presentes no modelo de Aaker e Joachimsthaler (2000), mas incluindo-se além da conexão individual entre marca e consumidor, uma relação social ou coletiva de marca (Holt, 2012; Papsita & Dimintriadis, 2019).

Uma marca ideal resultante do uso desse modelo deve, portanto, ser capaz de se gerar um relacionamento com os consumidores e o aglutinamento deles dentro de um potencial grupo social, que não necessariamente é formado apenas pelo uso da marca, mas que, entre diversos

comportamentos e atitudes, contempla o uso da marca. O resultado do uso da marca deve incluir a construção conjunta de um valor individual, o que é esperado em modelos clássicos de gestão de marcas, mas também a perspectiva de criação conjunta de um valor coletivo, resultado do impacto social do uso da marca que, no contexto do consumo responsável, deve reverter em algum bem à coletividade.

Dessa maneira, a proposta do modelo responde à duas necessidades latentes apontadas na fase empírica dessa pesquisa: as possibilidades de se ter um modelo “permeável”, que permita o envolvimento e participação de consumidores e outros *stakeholders*; e que o modelo contemple a criação de um valor coletivo alinhado às práticas de consumo responsável. As marcas, no contexto desse modelo, adicionam essa dimensão “coletiva” que não é prevista nos modelos seminais (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Keller, 2001; Kapferer, 2004), ou nas propostas mais recentes feitas a partir deles (Chernatony, 2006, Underwood, Bond & Baer, 2001; Silveira, Lages & Simões, 2011, Burmann, Jost-Benz & Riley, 2009), e percebido apenas de maneira tangencial no modelo de marcas “verdes” de Papista e Dimitriadis (2019).

O modelo, por ter procurado passar por todas as fases necessárias para o planejamento de marcas, não atende à necessidade expressa pelos pesquisados de ser algo “leve”, ou de rápida utilização. Mesmo entendendo que o processo completo tem a sua complexidade que não pode ser ignorada, por uma questão de maior facilidade de utilização do que é central no processo completo, será desenvolvido, a partir dele, um modelo sintético, que descrevemos a seguir.

6.2 Modelo conceitual estratégico sintético

A fase empírica mostra o desejo de se ter um modelo estratégico atualizado, porém que seja fácil de aplicar e permita que “permeável” por intervenções dos consumidores e clientes. Portanto, além do planejamento mais extenso discutido anteriormente, pretende-se, com os mesmos conceitos, oferecer uma ferramenta conceitual estratégica mais sintética, que possa ser usado para definições conceituais e desdobramentos em ambientes já conhecidos pelos participantes.

Nesse caso, ao contrário do modelo proposto anteriormente, as etapas de antecedentes e consequentes são, em parte, suprimidas, mostrando um modelo visualmente mais próximo ao de Keller (2001), ou Kapferer (2004), ainda que consideravelmente com mais constructos do que esses.

O modelo é disposto a seguir:

Figura 24: Modelo Sintético de Planejamento Conceitual de Marca

Fonte: o autor

O modelo se inicia com o pressuposto que o profissional que irá utilizá-lo possui um diagnóstico da situação interna e externa no qual a marca está inserida. Nesse caso, a primeira etapa consiste em usar essas informações para consolidar duas visões: a visão de mundo dos

stakeholders externos, e o propósito no mundo dos *stakeholders* internos. Da confluência dessas suas visões, supõe-se encontrar uma visão compartilhada que leve ao desenvolvimento da essência de marca. Os constructos aqui dispostos não serão aprofundados por serem idênticos aos utilizados no planejamento completo de marcas, e foram detalhados no tópico anterior.

A partir da essência segue-se para a etapa central do modelo: a construção da proposta de valor conceitual se valendo dos mesmos sistemas do modelo anterior. Essa é considerada uma das principais contribuições do modelo para a gestão de marcas, pois permite um exame completo sobre diversos tipos de valores que nem sempre são considerados pelos gestores ao planejarem as marcas.

O planejamento conceitual feito valendo-se de uma visão completa de benefícios individuais e coletivos, que deve impactar as fases seguintes de construções táticas e de elementos tangíveis de marcas. Nesse caso, ao invés de trabalharmos os conceitos derivados do marketing mix de McCarthy (1960), indicamos o planejamento de certas manifestações cocriadas que podem ser adaptadas aos contextos específicos de uso do modelo sintético.

Os resultados do modelo seguem a proposta de planejamento completa, definindo-se qual seria a cocriação de valor individual e coletiva, que tem como resultados as perspectivas de relacionamento e ressonância já abordadas anteriormente.

Considera-se que esse modelo é sucinto e privilegia justamente os elementos mais contemporâneos da gestão de marcas, no caso os processos de cocriação e o planejamento conceitual que leva à criação de valor individual e coletivo, absorvendo, portanto, o impacto da tendência do consumo responsável na gestão de marcas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A marca é um ativo empresarial que tem crescente relevância pelas suas características de criação de relacionamento com consumidores e outros *stakeholders*, e pelas possibilidades de adicionar valor a produtos e serviços (Aaker, 2015; Fournier, 1998; Holt, 2005; Veloutsou, 2009). O valor da marca está associado à sua capacidade de captar e se adaptar a tendências de mercado. A tendência do consumo responsável é uma que impacta grande número de mercados de maneira bastante intensa, evocando mudanças na maneira de se gerenciar marcas. Assim, o presente estudo procurou estudar o processo de gestão de marcas de grandes empresas nacionais e multinacionais e os impactos sofridos por elas para se adaptar à tendência do consumo responsável. A partir das análises empíricas e da fundamentação teórica, o estudo objetivou propor um processo de gestão de marcas que estivessem de acordo com os desafios contemporâneos da gestão de marcas e pudesse captar a influência que o consumo responsável tem sobre as marcas.

O estudo primeiramente procurou estabelecer uma base teórica para funções desempenhadas pela marca para as empresas e consumidores no atual contexto de consumo. A seguir foi feito um levantamento e análise crítica dos modelos teóricos de sistemas de identidade de marcas propostos pelos principais autores da área, e evoluções dos modelos propostas por outros pesquisadores. A etapa de pesquisa bibliográfica ainda abordou a tendência do consumo responsável, suas origens e impactos atuais nas marcas. A fundamentação teórica foi utilizado para o desenvolvimento da fase empírica, que buscou a percepção de executivos e consultores de grande experiência, e que gerenciam ou planejam marcas conhecidas nacionalmente ou globalmente. A partir dessa análise, foi possível se captar as principais preocupações dos profissionais a respeito do desenvolvimento e gestão de marcas, identificando lacunas nos modelos teóricos e nos processos adotados pelas empresas.

A análise dos resultados levou proposta de um processo de planejamento de marcas que estivessem em consonância com as teorias de gestão de marcas, com os desafios propostos pela tendência do consumo responsável e com as necessidades apontadas pelos especialistas entrevistados. Esse modelo possui 6 etapas, sendo eles: 1) captação de informações internas e externas, levando-se em consideração os consumidores e outros *stakeholders* internos e externos; 2) definições de visão de mundo de marcas alinhadas ao contexto de seus

consumidores, definindo um propósito amplo para a marca; 3) a definição da essência da marca, indicando o papel cultural e a razão da existência da marca; 4) proposta de valor conceitual, onde são propostos pela marca 5 tipos de benefícios distintos que devem suscitar uma resposta no consumidor ou cliente; 5) a materialização do conceito em experiências de marca, com um olhar mais contemporâneo sobre o marketing mix e o acompanhamento dos resultados, e 6) o resultado do impacto da marca, com uma possível cocriação de valores individuais e coletivos, e o estabelecimento de um relacionamento e um efeito de ressonância em que o consumidor transmite informações sobre a marca.

7.1 Contribuições do estudo

Os resultados do estudo contribuem para a evolução do processo de gestão de marcas por detectar o controle limitado que as empresas atualmente possuem sobre a formação de suas imagens de marca, e por localizar um conjunto de benefícios que estão alinhados à tendência do consumo responsável e que muitas vezes não estão sendo considerados pelos modelos teóricos e práticos de gestão de marcas. Isso traz, em especial, duas características ao modelo proposto que enfatizam as suas evoluções: sua “permeabilidade”, e a inclusão de constructos necessários para adequar as marcas ao contexto da tendência do consumo responsável.

A “permeabilidade” do modelo é percebida pelo fluxo de informações que ele sugere que sejam incorporadas às decisões de marca, provenientes dos consumidores e também de outros *stakeholders*. Ele também sugere um processo de cocriação a cada etapa do desenvolvimento da marca, desde a busca da essência da marca, definida como um papel assumido perante uma cultura, passando pela construção conjunta dos valores conceituais, através de um sistema de estímulo e resposta, e mesmo na etapa final dos resultados que devem indicar uma cocriação de valor entre consumidor, empresa e sociedade.

A ideia do modelo sobre gestão de marcas contemporânea é uma em que o controle de seus gestores é reduzido, e a influência de fontes externas é relevante. Em função disso, um gestor de marca pode ser visto como um “curador”, que percebe usos, comunicações, e interações de seus consumidores com as marcas e, a partir do fomento de algumas manifestações e do desencorajamento de outras faz o processo de gestão com foco no aumento de valor e na

intensificação do relacionamento com os seus consumidores. De uma visão de marca fechada e controlada pelo gestor, devemos ter uma visão similar a um funil de “*open innovation*” (Gassman & Enkel, 2004), em que o processo de evolução da marca é permeado por influências externas que conduzem a marca por caminhos nem sempre imaginados por seus gestores, mas dentro de uma visão de mundo definida.

Os novos constructos incluídos na fase conceitual do modelo indicam que os valores propostos pelas marcas devem ir além do valor individual normalmente considerados nos modelos teóricos atuais. A adição de um “valor coletivo”, de pertencimento a um grupo social, e o valor “altruísta” proveniente das práticas de consumo responsável compartilhado entre consumidores e marcas trazem novas dimensões e capacidades para marcas gerarem envolvimento e relacionamento com seus consumidores. Como consequência desses constructos, a geração de valor ao final de uma interação com a marca, na última fase do processo proposto, tem um valor individual, que é o previsto nos modelos clássicos, mas também um valor coletivo, fruto da adoção da tendência de consumo responsável pelas empresas e consumidores.

Dessa maneira, entende-se que o modelo proposto está alinhado às necessidades contemporâneas de gestão de marcas conforme destacado na fase empírica, e é capaz de absorver a tendência do consumo responsável, que é considerada pelos autores pesquisados e pelos especialistas entrevistados como uma que impacta de maneira relevante um conjunto de mercados e suas marcas.

Ainda assim, é importante enfatizar que o modelo proposto não pretende abordar as etapas mais táticas, em especial aquelas relacionadas ao marketing mix. Essa etapa está presente no modelo com o intuito de dar a dimensão das necessidades gerais da gestão da marca, mas não foram feitas investigações profundas em nenhuma das etapas da pesquisa para fundamentar alterações significativas nessa etapa em específico.

7.2 Limitações do estudo e sugestões de estudos futuros

A pesquisa conduzida nessa tese foi de natureza qualitativa e exploratória. Ela foi suficiente para trazer informações relevantes e cumprir os objetivos do estudo, mas como qualquer abordagem qualitativa, os métodos possuem um conjunto de limitações. Em especial, os resultados da pesquisa trouxeram explicações possíveis para os fatos estudados, mas elas devem ser posteriormente investigadas, e não ser tomadas como verdade. Além disso, é preciso considerar a subjetividade inerente ao processo investigativo e de análise, que se baseiam nas perspectivas do pesquisador em relação ao tema. Dessa maneira, as conclusões e as relações propostas pelos modelos podem ser futuramente analisadas de um ponto de vista quantitativo, com métodos apropriados para a confirmação estatística da validade do modelo.

Os especialistas entrevistados também possuem uma visão particular do processo de gestão de marcas, e suas colocações são reflexos de suas posições de lideranças nas empresas e consultorias em que atuam. Estudar a gestão de marcas a partir de outras óticas, como com especialistas de outras áreas funcionais, ou que trabalham nas etapas operacionais da gestão de marcas, ou ainda outros *stakeholders*, como fornecedores e influenciadores e até mesmo consumidores podem trazer novas perspectivas que permita se alterar ou evoluir o modelo, sendo essa uma outra sugestão de estudo futuro.

O modelo apresentado tem também limitações. Ele foi feito a partir do olhar de especialistas e acadêmicos que trabalham, quase sempre, com marcas e objetos que estão na vanguarda da gestão e entendimento do papel das marcas. Há um grande volume de empresas e consumidores que se envolvem de maneira menos intensa com suas marcas. Nesses casos, a gestão mais tática ou menos sofisticada pode ser suficiente para o papel que a marca pretende ou precisa desempenhar. Nesse caso, o modelo proposto pode ser complexo demais e desinteressante. Aqui também se sugere que estudos voltados para esse tipo de empresas e consumidores, e que podem levar a propostas alternativas de modelos de gestão de marcas.

Esse ponto também é válido para a efetividade dos valores mais conectados à tendência do consumo responsável. A perspectiva de um valor conectado aos elementos mais altruístas, ou a criação de um valor “coletivo” pelo uso da marca depende do interesse do consumidor ou cliente em ter um valor como esse nos produtos e serviços que consome. Com isso, o

público alvo da marca deve ter um elevado grau de consciência. Como explicitado por um dos entrevistados, caso seja uma marca que atinja um público-alvo que tenha um nível de consciência menor, o esforço dispendido será pouco percebido pelos consumidores e terá, provavelmente, um baixo impacto em resultados para a empresa. Pesquisas que entendam quais grupos estão propícios a entenderem valores coletivos nas marcas, ou que definam a quantidade de pessoas que tem interesse na produção desse tipo de valor em um dado mercado é um caminho relevante para pesquisas futuras.

O modelo também não traz contribuições para as etapas mais táticas da gestão de marca, em especial o desdobramento da proposta de valor conceitual em elementos tangíveis, como os pontos de contato e seu acompanhamento de resultados. Dessa maneira, olhar o processo de criação de marca a partir da transformação dos elementos conceituais em ações e desdobramentos, e medir a efetividade dos desdobramentos para a criação dos valores proposto são temas de grande relevância e que demandam investigações adicionais.

Faz-se a ressalva ainda que essa pesquisa foi conduzida no ambiente brasileiro, com entrevistados que, ainda que possuam cargos globais ou estejam alocados fora do Brasil, tem uma relação mais intensa com a cultura brasileira e um conhecimento mais profunda da realidade de consumo brasileira. Entrevistados com vivências culturais distintas podem entender as tendências e influências de uma maneira distinta, sendo esse mais um caminho de investigação futura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. (2015). *On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas*. Porto Alegre: Bookman.

Aaker, D. (1998). *Brand equity: gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Gulf Professional Publishing.

Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34 Agosto. 347–356

Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.

Aaker, D.; Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. New York: The Free Press.

Aggerholm K. H., Andersen, E. S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.

Ahmad, A.; Thyagaraj, K.S. (2015) Consumer's intention to purchase green brands: The roles of environmental concern, environmental knowledge and self-expressive benefits. *Current World Environment*, 10(3), 879–889.

Alves-Mazzotti, A.J., & Gewandsznajder, F. (1998). *O método nas ciências naturais e sociais: Pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira.

Ambler, T. (2003). *Marketing and the bottom line: Creating the measures of success*. London: Financial Times/Prentice Hall.

Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: DJ – Irwin.

Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1988). *The new corporate strategy*. Wiley Ed: University of California.

Araujo, V., de Farias, L. A., & Bedendo, M. (2015). O valor simbólico da sustentabilidade e as formas de sua apropriação pelas empresas: o exemplo das marcas Prius, Natura e Patagonia. *Comunicação & Informação*, 18(1), 140-156.

Arsel, Z., & Bean, J. (2013). Taste regimes and market-mediated practice. *Journal of Consumer Research*, 39(5), 899–917

Auger, P., Devinney, T.M. (2007). Do what consumers say matter? The misalignment of preferences with unconstrained ethical intentions. *Journal of Business Ethics*, 76(4), 361–383.

Avis, M. The problems of brand definition. (2009).AZMAK, Australian and New Zealand Marketing Academy, 1-10.

- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baudrillard, J. *A sociedade do consumo*. (1978/2007). Lisboa: Edições 70.
- Bauman, Z. (2008). *Vida para o consumo*. Zahar Editora: São Paulo.
- Bedbury, S. (2002). *O novo mundo das marcas: 8 princípios para sua marca conquistar a liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Belk, R. (1998). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139-168.
- Belk, R., Ger, G., & Askegaard, S. (2003). The fire of desire: A multisited inquiry into consumer passion. *Journal of Consumer Research*, 30(3), 326 -351.
- Berkowitz, L., & Lutterman, K. G. (1968). The traditional socially responsible personality. *Public Opinion Quarterly*, 32(2), 169-185.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2009). *Marketing contemporâneo*. São Paulo: Cengage.
- Brick, D J., Fitzsimons, G.M., Chartrand, T.L., & Fitzsimons., G.J. (2018). Coke vs. Pepsi: brand compatibility, relationship power, and life satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 44(5), 991–1014.
- Brown, S. (2006). Recycling postmodern marketing. *The Marketing Review*, (6)3, 211-230.
- Brunk, K. H. (2010). Exploring origins of ethical company/brand perceptions: Reply to Shea and Cohn's commentaries, *Journal of Business Research*, 63(12), 1364-1367.
- Brunk, K. H., & Blümelhuber, C. (2011). One strike and you're out: Qualitative insights into the formation of consumers' ethical company or brand perceptions. *Journal of Business Research*, 64(2), 134-141.
- Burmann C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), 390-397.
- Burroughs, J. (2010). Can consumer culture be contained? Comment on ‘marketing means and ends for a sustainable society’. *Journal of Macromarketing*, 30(2), p. 127 – 132
- Campbell, C. (1987). *The romantic ethic and the spirit of modern consumerism*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Cantor, N., & Zirkel, S. (1990). Personality, cognition, and purposive behavior. In L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (p. 135–164). The Guilford Press
- Carrigan, M., & Attalla, A. (2001). The myth of the ethical consumer—do ethics matter in purchase behaviour? *Journal of consumer marketing*, 18(7), 560-578.

- Chatterjee, P. (2009). Green brand extension strategy and online communities. *Journal of Systems and Information Technology*, 11(4), 367-385.
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). Green marketing: A study of consumers' attitude towards environment friendly products. *Asian Social Science*, 8(12), 117-126.
- Cherrier, H. (2007). Ethical consumption practices: co-production of self-expression and social recognition. *Journal of Consumer Behaviour* 6(5), p. 321 – 335.
- Christodoulides, G., & de Chernatony, L. (2009). Consumer Based Brand Equity Conceptualization & Measurement: A Literature Review *International Journal of Research in Marketing*, 52(1), 43-66.
- Chun S., Gentry J. W., & McGinnis L. P. (2004). Cultural Differences in Fan Ritualization: a Cross-Cultural Perspective of the Ritualization of American and Japanese Baseball Fans. In NA - *Advances in Consumer Research*, 31. eds. Barbara E. Kahn and Mary Frances Luce, Valdosta, GA: Association for Consumer Research, 503-508.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (1989). *Research methods in education*. London, UK: Routledge Falmer.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Cooper, D.R., & Shindler, P.S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Costa, J. F. (2004). *O vestígio e a aura: Corpo e consumismo na moral do espetáculo*. Rio de Janeiro: Garamonde.
- Cravens, D.W., & Piercy, N. F. (2007). *Marketing estratégico*. São Paulo: MacGraw Hill.
- Creswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage.
- Cronin, J. J., Smith, J. S., Gleim, M. R., Ramirez, E., & Martinez, J. D. (2011). Green marketing strategies: An examination of *stakeholders* and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 158–174.
- Davcik, N., Vinhas da Silva, R., & Hair, J. (2015). Towards a unified theory of brand equity: conceptualizations, taxonomy and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 3-17.
- Davies G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667 – 681.

de Chernatony, L. (2009). Towards the holy grail of defining brand. *Marketing Theory*, 9(1), 101.

de Chernatony, L. (2006). *From brand vision to brand evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands*. Burlington: Elsevier Ltd.

de Chernatony, L. (2001). A model for strategically building brands. *Brand Management*, 9(1), 32–44.

de Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15, 157-179.

de Chernatony, L., & McWilliam, G. (1989) The strategic implications of clarifying how marketers interpret “brands”. *Journal of Marketing Management*, 5(2), 153-171.

Delmas M.A., & Burbano, V.C. (2011). The drivers of greenwashing. *University of California, Berkeley*, 54(1), p. 64 – 87

Dubois, A., & Gadde, L.E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.

Ehrich, K. R., & Irwin, J. R. (2005). Willful ignorance in the request for product attribute information. *Journal of Marketing Research*, 42(3), 266–277.

Eisenhardt, K.M., & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18-22.

Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1990). *Customer behavior*. Hinsdale, IL: Dryden.

Ertz, M. (2015). Proposition of an integrative theory of socially responsible consumption behavior. *Electronic Green Journal*, 1(39), 1076-7975.

Etzioni, A. (1998). Voluntary simplicity characterization, select psychological implications, and societal consequences. *Journal of Economic Psychology*, 19, 619-643.

EURORIB Library. *The Kapferer Model*. 2009

Faber R J., & O'Guinn, T. (1989). Classifying compulsive consumers: advances in the development of a diagnostic tool. *Advances in Consumer Research*, 16, 738-744.

Farris, P. W., Bendle, N.T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2013). *Métricas de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

Farquhar, P.H., Han, J.Y., & Ijiri, Y. (1991). Recognizing and measuring brand assets. Working Paper Series Report Number 91-119. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1991.

Firat, A. F., & Venkatesh, A. (1995). Liberatory postmodernism and the reechantment of consumption. *Journal of Consumer Research*, 22(3), 39–267.

Fisk, G. (1974). *Marketing and the ecological crisis*. New York: Harper & Row.

Follows, S., & Jobber, D. (2000). Environmentally responsible purchase behaviour: a test of a consumer model. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 723-746.

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–37.

Freitas, F.D., & Almeida, V. M. C. (2017). Theoretical model of engagement in the context of brand communities. *BBR (Brazilian Business Review)*, 14(1), 86 – 107.

Funk, K. (2003). Sustainability and performance. *MIT Sloan Management Review*, 44, 65–71.

Gassman, O., & Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: Three core process archetypes. *Proceedings of the R&D Management Conference*, Lisbon, Portugal, July 6–9.

Gardener, B.B., & Levy, S.J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, 13, 33-39.

Gleim, M.R., Smith, J.S., Andrews, D. & Cronin, J.J. JR. (2013), Against the green: a multi-method examination of the barriers to green consumption. *Journal of Retailing*, 89(1), 44-61.

G1. (2020, janeiro). Política. Brumadinho: um ano depois, Congresso não aprovou nenhum de 37 projetos para endurecer lei. Recuperado em 20 de Janeiro de 2020 de <https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/01/25/brumadinho-um-ano-depois-congresso-nao-aprovou-nenhum-de-37-projetos-para-endurecer-lei.ghtml>

Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Godoi, C. K., Melo, R.B., & Silva, A.B.(2010).*Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais - Paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Editora Saraiva.

Gronroos, Christian (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Lexington.

Gupta, S., & Kumar, V. (2013). Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance. *J. World Bus*, 48(3), 311-320.

Haigh, D. (Prep). (1999). *‘Understanding the Financial Value of Brands’: A report prepared for and published in conjunction with the European Association of Advertising Agencies*. London, UK: Brand Finance- Regal House.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.

Hardcastle, J. L. (2013, april). Nike, Starbucks: Climate Change Policy Is ‘Economic Opportunity’. *Environmental Leader*. Recuperado em 8 de Janeiro de 2020, de <https://www.environmentalleader.com/2013/04/nike-starbucks-climate-change-policy-is-economic-opportunity/>

Hatch, M., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Brand Management*, 17(8), 590–604.

Heath, M.T.P., & Chatzidakis, A. (2012a), The transformative potential of marketing from the consumers' point of view. *Journal of Consumer Behaviour*, 11, 283-291.

Heath, M. T. P., & Chatzidakis, A. (2012b). “Blame it on marketing”: consumers’ views on unsustainable consumption. *International Journal of Consumer Studies*, 36(6), p. 656–667.

Holbrook, M. B.; Hirschman E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, September 1982

Holt, D.B. *Cultural Brand Strategy*. (2012). In G. Carpenter & V. Shankar (editors), *Handbook of Marketing Strategy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Holt, D.B. (2003). What’s become an icon most? *Harvard Business Review*, March 2003, artigo código R0303B

Holt, D.B. (2003). Brands and Branding (Case Studies). *Harvard Business Review* (eletrônico), 11 de Março de 2003. Caso código 9-503-045

Holt, D.B. (1995). How consumers consume: a typology of consumption practices. *Journal of Consumer Research*, 22(1) 1-16.

Holt, D. B. (1992). Examining the descriptive value of “ritual” in consumer behavior: A view from the field. *Advances in Consumer Research*, 19, 213-218.

Holt, D.B., & Ustuner T. (2010). Toward a theory of status consumption in less industrialized countries. *Journal of Consumer Research*, 37(1), 37-56.

Holt, D.B. Como as marcas se tornam ícones: os princípios do branding cultural. São Paulo: Cultrix, 2005

- Huang, Xun (Irene), Zhongqiang (Tak) Huang, & Robert S. Wyer Jr. (2018), The Influence of social crowding on brand attachment. *Journal of Consumer Research*, 44(5), 1068–84.
- Hughes, C., Swaminathan, V., & Brooks, G. (2019). Driving brand engagement through online social influencers: An empirical investigation of sponsored blogging campaigns. *Journal of Marketing*, 5(83), 78–96.
- Huhmann, B. A., & Brotherton T. P. (1997). A content analysis of guilt appeals in popular magazine advertisements. *Journal of Advertising*, 26(2), 35-45.
- Ippolito, M., & Mathios, A. D. (1991). Health claims in food marketing: evidence on knowledge and behavior in the cereal market. *Journal of Public Policy & Marketing*, 10, 15-32.
- Ippolito, M., & Mathios, A. D. (1990). Information, advertising and health choices: a study of the cereal market. *Rand Journal of Economics*, 21(3), 459-480.
- Janonis, V., Dovalienė A., & Virvilaitė, R. (2007). Relationship of brand identity and image. *Engineering economics*, 51(1), 69-79.
- Jian, Y., Zhou, Z., & Zhou, N. (2019). Brand cultural symbolism, brand authenticity, and consumer well-being: the moderating role of cultural involvement. *Journal of Product & Brand Management*, (28)4, 529-539.
- Johnstone, M., Tan, L.P. (2015). Exploring the gap between consumers' green rhetoric and purchasing behaviour. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 311–328.
- Kang S, Hur W-M. (2012). Investigating the antecedents of green brand equity: A sustainable development perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 19, 306–316.
- Kantar Netscope, Meio e Mensagem (2020, janeiro). Diferenças entre discurso e práticas na sustentabilidade. Recuperado em 20 de Janeiro de 2020 de <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/01/21/diferencas-entre-discurso-e-praticas-na-sustentabilidade.html>
- Kapferer, J-N. (2008). *The new strategic brand management*. London, UK: Kogan Page Publishers.
- Kapferer, J-N. (2004). *O que vai mudar as marcas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kapferer J-N. (1995). *Strategic brand management*. London, UK: Kogan Page Publishers.
- Kapferer, J-N. (1986). Beyond positioning, retailer's identity. *Esomar Seminar Proceedings*. Brussels, 4–6 June, 167–76.

Keller, K.L. (2020). Consumer research insights on brands and branding: A JCR curation, *Journal of Consumer Research*, 46(5), 995–1001.

Keller, K. L. (2011). Brands that transcend: How to navigate the future of brand management. *Marketing Management*, Summer, 37–43.

Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595–600.

Keller, K.L. (2001). Costumer based brand equity. *Marketing Management (AMA)*, July/August, 15-19.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing costumer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. 1993.

Keller, K. L., & Lehman, D. R. (2003). The brand value chain: optimising strategic and financial brand performance. *Marketing Management*, (May-June), 26–31.

Keller, K. L., & Machado, M.(2006). *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson.

Khauaja, D. M. R. (2009). *Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franquedoras brasileiras*. (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. SP, Brasil.

Kleine, R. E., Kleine, S. S., & Kernan, J. B. (1993). Mundane consumption and the self: A social-identity perspective. *Journal of Consumer Pshychology*, 2(3), 209-235

Kleine, S., Kleine, R. E., & Kernan, J. B. (1989). These are a few of my favorite things- Toward an explication of attachment as a consumer-behavior construct. *Advances in Consumer Research*, 16, 359-366.

Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing* 75, (July), 132 –135.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kotler, P., & Keller K. L. (2012). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson.

Kozinets, R. (2014). Social brand engagement: A new idea. *GfK Marketing Intelligence Review*, 6(2), 8-15.

Kumar N. (2003). Kill a brand, keep a customer. *Harvard Business Review*, 81(12), 86-95.
Kumar S. J., & Srivastava, R. K. (2013) An exploratory study of product and brand positioning typologies with respect to pharmaceutical companies. *Rev. Integr. Bus. Econ. Res*, (2)2 638 – 654.

Kumar, V. (2018). Transformative marketing: The next 20 years. *Journal of Marketing*, 82(4), 1–12.

Kumar V., & Christodouloupoulou, A. (2014) Sustainability and branding: An integrated perspective. *Industrial Marketing Management*, (43)1, 6-15.

Lee, J., Park, S. Y., Baek, I., & Lee, C. S. (2008). The impact of the brand management system on brand performance in B-B and B-C environments. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 848-855.

Leiser, M. (2004). Understanding brand's value: advancing brand equity tracking to brand equity management. *Handbook of Business Strategy*, 5(1), 216-222.

Leonard-Barton, D. (1981). Voluntary simplicity lifestyles and energy conservation. *Journal of Consumer Research*, 8(3), 243–25.

Levy SJ. (1959) Symbols for sale. *Harvard Business Review*, 37, 117–24.

Lichtenstein, S., Gregory, R., & Irwin, J. (2007). What's bad is easy: Taboo values, affect, and cognition. *Judgment and Decision Making*, 2, 169-188

Lu, C.-S., Shang, K-C., & Lin, C-C. (2012). Identifying crucial sustainability assessment criteria for international ports. *International Forum on Shipping, Ports and Airports (IFSPA:)* Transport Logistics for Sustainable Growth at a New Level Hong Kong, China.

Luchs, M. G., & Mooradian, T. A. (2012). Sex, personality, and sustainable consumer behaviour: Elucidating the gender effect. *Journal of Consumer Policy*, 35(1), 127-144.

Lipovetsky, G. (2006). *A felicidade paradoxal: Ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Cia das Letras.

Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. A.(2011). *Marketing de serviços*. São Paulo: Pearson.

Luchs, M.G.,Brower, J., & Chitturi, R. (2012). Product choice and the importance of aesthetic design given the emotion-laden trade-off between sustainability and functional performance. *Product and Innovation Management*, 29(6).

Malhotra, N. K. (1988). Self-concept and product choice: an integrated perspective. *Journal of Economic Psychology*, 9(1), 1-28.

Malhotra, N. K. (1981). A Scale to measure self-concepts, person concepts and product concepts. *Journal of Marketing Research*, 23, 456-64.

Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.

Mazzon, José A. Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. 1981. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

McCarthy, J. (1960). *Basic Marketing, First edition*, Homewood, Ill.: R. D. Irwin.

McCracken G. D. (2005). *Culture and consumption II: Markets, meaning, and brand management*. Bloomington, IN: Indiana University Press.

McCracken, G. D. (1986) Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. *Journal of Consumer Research*, 13(1), 71–84.

McDonald, S., Oates, C., Thyne, M., Alevizou, P., & McMorland, L.-A. (2009). Comparing sustainable consumption patterns across product sectors. *International Journal of Consumer Studies*, 33, 137–14.

Meio e Mensagem. (2020, janeiro). Geração Z está disposta a pagar mais por produtos eco-friendly. Recuperado em 20 de Janeiro de 2020 de <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/01/15/geracao-z-esta-disposta-a-pagar-mais-por-produtos-eco-friendly.html>

Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.

Mintel (1994). *The Green Consumer*. London, UK: Mintel Market Intelligence.

Miles M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Monbiot, G. (2007, July). Ethical shopping is just another way of showing how rich you are. *The Guardian* 24 July: 27. 2007

Narula, S., & Desore, A. (2016). Framing green consumer behaviour research: opportunities and challenges. *Social Responsibility Journal*, (12)1, 1-22.

Newholm, T., & Shaw, D. (2007). Studying the ethical consumer: A review of research. *Journal of Consumer Behaviour*, 6(5), 253 – 270.

Newman, K. (2001). The sorcerer's apprentice? Alchemy, seduction and confusion in modern marketing. *International Journal of Advertising*, 20(4), 409-429.

Nielsen. (2015). Escolhas sustentáveis: como empresas socialmente responsáveis lucram com isso? Recuperado em 15 de janeiro de 2020 em <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2015/escolhas-sustentaveis-como-empresas-socialmente-responsaveis-lucram-com-isso/>

Okafor A., & George O. (2016). Theorising the concept of product branding: A qualitative approach to the history of branding: the case of the nigerian milk industry. *International Journal of Marketing Studies*, 8(2), 84 – 96.

O'Guinn, T. C., & Faber, R.J. (1989). Compulsive buying: A phenomenological exploration. *Journal of Consumer Research*, (16)2, 147–157.

Paharia, N., Vohs, K.D., & Deshpandé, R. (2013). Sweatshop labor is wrong unless the shoes are cute: Cognition can both help and hurt moral motivated reasoning. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1(121), 81-88.

Papista, E., & Dimitriadis, S. (2019). Consumer – green brand relationships: revisiting benefits, relationship quality and outcomes. *Journal of Product & Brand Management*, 28(2), 166-187.

Parasuraman, A., Berry, L.L., & Zeithaml, V. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 32, 39-48.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. United Staes: SAGE Publications.

Peattie, K. (1999). *Trappings versus substance in the greening of marketing planning*. *Journal of Strategic Marketing*, 7(2), p 131 -148.

Pedrini, M., & Ferri, L. M. (2014). Socio-demographic antecedents of responsible consumerism propensity. *International Journal of Consumer Studies*, 38(2), 127-138.

Pereira, P. F. P. (2017). *Prisma de identidade de marca: Perspectiva para evolução do modelo* (Tese de doutorado). Programa de Estudos Pós Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), São Paulo, SP, Brasil.

Pickett-Baker, J., & Ozaki, R. (2008). Pro-environmental products: marketing influence on consumer purchase decision. *Journal of Consumer Marketing*, 25(5), 281-293.

Pinto, D.C., Nique, W.M., Añaña, E.d.S., & Herter, M.M. (2011). Green consumer values: how do personal values influence environmentally responsible water consumption? *International Journal of Consumer Studies*, 35, 122-131

Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo: Campus.

Pomeroy, A., & Dolnicar, S. (2008). Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: Are consumers aware of CSR initiatives? *Journal of Business Ethics*, 85, 285–301.

Prothero, A., Dobscha, S., Freund, J., Kilbourne, W. E., Luchs, M. G., Ozanne, L. K., & Thøgersen, J. (2011). Sustainable consumption: Opportunities for consumer research and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 30(1), 31–38.

Ratnewshwar, S., Mick, D.G., & Huffman, C. (2000). Introduction – the ‘why’ of consumption. In S. Ratneshwar, D. Mick., & C. Huffman (Eds.), *The Why of Consumption – Contemporary Perspectives on Consumer Motives, Goals and Desires* (pp.1-8). London, UK: Routledge.

Reimann, M., Nuñez, S., & Castaño, R. (2017). Brand-Aid. *Journal of Consumer Research*, 44(3), 673–691.

Reynolds, T.J., & Phillips, C.B. (2005). In search of true brand equity metrics: All market share ain’t created equally. *Journal of Advertising Research*, 45(2), 171-186.

Richardson, R. J. et al. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Richins, M. L. Measuring emotions in the consumption experience. *Journal of Consumer Research*, 24(2), 127-146.

Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. New York, NY: McGraw Hill Professional.

Roberts, J. A. (1995). Profiling levels of socially responsible consumer behaviour: a cluster analytic approach and its implications for marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 3(4), 97-117.

Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.

Rust, R.T., Zeithaml, V.A., & Lemon, K.N. (2004). Customer-Centered Brand Management. *Harvard Business Review*, 82(9), 110- 118.

Rust, R.T., Zeithaml, V.A., & Lemon, K.N. (2000). *Driving customer equity*. New York: The Free Press.

Salecl, R. (2005). *Sobre a felicidade. A ansiedade e consumo na era do hipercapitalismo*. São Paulo: Alameda.

Sampson, Peter (1972), "Qualitative Research and Motivation Research," in *Consumer Market Research Handbook*, Robert M. Worchester, ed. Maidenhead, England: McGraw-Hill Book Co. (U.K.), Ltd., 7-27.

Santos-Vijande, M.L., Río-Lanza, A. B., Suárez-Álvarez, L., & Díaz-Martín, A. M. (2013) The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66(2),148-157.

Schaefer, A.; Crane, A. (2001). *Rethinking green consumption*. In D.R Rahtz., P. McDonagh., & D. Bouchet (Eds.), *Globalisation and equity: Proceedings of the 26th Annual Macromarketing Conference*. Williamsburg, USA: The College of William and Mary.

Selltiz, C. et al. (1975). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU.

Semprini, A. (2010). *A marca pós-moderna*. São Paulo: Estação das Letras e Cores.

Sennet, R. (1978). *The fall of the public man – On the social psychology of capitalism*. New York: Vintage Books.

Shapiro, S.J. (1978). Marketing in a conserver society. *Business Horizons*, 21(2), 3–13.

Silveira, C., Lages, C., & [Simões, C.](#) (2011). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28–36.

Simon, C.J., & Sullivan, M.V. (1993). The measurement of determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52.

Sinek, S. (2009). *Starts with why*. East Rutherford, NJ: Penguin Books USA.

Soron, D. (2010), *Sustainability, self-identity and the sociology of consumption, sustainable development.*, 18, 172-181.

Stern, P.C. (2000). New environmental theories: Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social*, 56, 407-424.

Sundararajan, A. (2019). The twilight of brand and consumerism? Digital trust, cultural meaning, and the quest for connection in the sharing economy. *Journal of Marketing*, 83(5), 32-35

Szmigin, I., Carrigan, M., & MEachern, G. (2009). The conscious consumer: taking a flexible approach to ethical behavior. *International Journal of Consumer Studies*, 33(2), 224-231.

Telles, R. (2001). A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista da Administração*, 36(4), 64-72.

Thiry-Cherques HR. (2009). Saturaço em pesquisa qualitativa: estimativa emprica de dimensionamento. *Rev PMKT*, 3, 20-7.

Thompson, C.J., & Hirschman, E. (1995). Understanding the socialized body: A poststructuralist analysis of consumers' self-conceptions, body images, and self-care practices. *Journal of Consumer Research*, 22(2), 139–153.

Thompson, C. J., Locander, W. B., & Pollio, H. R. (1989). Putting consumer experience back into consumer research: The philosophy and method of existential phenomenology. *Journal of Consumer Research*, 16, 133–146.

Trudel, R., & Cotte, J. (2009). Does it pay to be good. *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 61–68.

Tybout, A., & Calkins, T. (2006). *Branding*. São Paulo: Atlas.

Ulver-Sneistrup, S., Askegaard, S., & Kristensen, D. B. (2011). The new work ethics of consumption and the paradox of mundane brand resistance. *Journal of Consumer Culture*, 11(2), 215–238.

Underwood, R., Bond E., & Baer R. (2001). Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1–13.

Uol Economia. (2020, janeiro). Fim do subsídio ou “Taxa do Sol”? Entenda mudança barrada por Bolsonaro. Recuperado em Janeiro de 2020 em <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/01/08/taxa-do-sol-subsidio-bolsonaro-energia-solar.htm>

Varey, R. (2010) Marketing means and ends for a sustainable society: A welfare agenda for transformative change. *Journal of Macromarketing*, 30(2), 112–126.

Veiga, Eli da. (2010). *Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor*. São Paulo: Editora SENAC.

Veloutsou, C. (2009). Brands as relationship facilitators in consumer markets. *Marketing Theory*, 9(1), 127–130.

Veloutsou, C., & Guzman, F. (2017). The evolution of brand management thinking over the last 25 years as recorded. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 2–12.

Veloutsou, C., & Moutinho L. (2009). Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, 62(3), 314–322.

Warren, C., Batra, R., Loureiro, S. M. C., & Bagozzi, R. P. (2019). Brand Coolness. *Journal of Marketing*, 83(5), 36–56.

Warren, C., & Mohr, G. (2019). Ironic consumption. *Journal of Consumer Research*, 46(2), 246–266.

Watkins, B. A. (2014). Revisiting the social identity–brand equity model: An application to professional sports. *Journal of Sport Management*, 28(4), 471–480.

Webb, D. J., Mohr, L. A., & Harris, K. E. (2008). A re-examination of socially responsible consumption and its measurement. *Journal of Business Research*, 61(2), 91–98.

White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: A literature review and guiding framework. *Journal of Marketing*, 83(3), 22–49.

White, K., Simpson, B., & Argo, J. J. (2014). The motivating role of dissociative out-groups in encouraging positive consumer behaviors. *Journal of Marketing Research*, 51(4), 433–447.

White, K., & Simpson, B. (2013). When do (and don't) normative appeals influence sustainable consumer behaviors? *Journal of Marketing*, 77(2), 78–95.

Wong, V., Turner, W., & Stoneman, P. (1996). Market strategies and market prospects for environmentally friendly consumer products. *British Journal of Management*, 7, 263–281.

Wood, M. (1998). Socio-economic status, delay of gratification, and impulse buying. *Journal of Economic Psychology*, 19(3), 295–320.

Yuanqiong, He & Kin Keung Lai. (2014). The effect of corporate social responsibility on brand loyalty: the mediating role of brand image. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(3–4), 249–263.

Zizek, S. (2003, 13 de outubro). O hedonismo envergonhado. *Folha de S. Paulo, Caderno Mais*, São Paulo, domingo, 19 de outubro de 2003. Recuperado em 18 de outubro de 2019 em <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs1910200303.htm>