

Dôuglas Aparecido Ferreira

Quatro Lições

essenciais sobre *branding*:

uma introdução para quem está
começando no universo das marcas



Dôuglas Aparecido Ferreira

QUATRO LIÇÕES

ESSENCIAIS SOBRE *BRANDING*:

uma introdução para quem está
começando no universo das marcas



Belo Horizonte

2025



Esta obra é licenciada por uma Licença Creative Commons: Atribuição Não Comercial Sem Derivações 4.0 Internacional – CC BY-NC (CC BY-NC-ND).

Copyright © 2025 Todos os direitos reservados. Lei nº 9.610/1998 dos Direitos Autorais do Brasil. Esta obra não pode ser plagiada, mas pode ser divulgada e reproduzida com a citação clara das fontes e autorias.

Todas as imagens e fotos deste livro são do arquivo pessoal dos autores, com prévia autorização para sua publicação.

Conselho Editorial

Prof. Dr. Luciano Flávio de Oliveira – <http://lattes.cnpq.br/0084587484397779>

Profa. Dra. Pritama Morgado Brussolo – <http://lattes.cnpq.br/1055582106065260>

Profa. Ms. Jaqueline Vansan – <http://lattes.cnpq.br/0894824514569829>

Profa. Ms. Kamila Gonçalves – <http://lattes.cnpq.br/6454079411511121>

Prof. Ms. Euvaldo de Sousa Costa Junior – <http://lattes.cnpq.br/7942441394772252>

Prof. Dr. Marcos Pereira dos Santos – <http://lattes.cnpq.br/0118139709326161>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com a ISBD

F4133q Ferreira, Dôuglas Aparecido

Quatro lições essenciais sobre *branding*: uma introdução para quem está começando no universo das marcas / Dôuglas Aparecido Ferreira. Editora Scienza : São Carlos, 2025.

104 p.

ISBN 978-65-5668-302-7

1. Marketing. 2. *Branding*. 3. Criação. 4. Comunicação. I. Autor. II. Título.

CDD 658.82

Marca, *branding* e imagem de marca

Elaborado por Editora Scienza Índice para catálogo sistemático: 1. 658.82 Marca, *branding* e imagem de marca.



Rua Cel. Domingos Marino de Azevedo, 85 – Boa Vista – CEP 13575-008 – São Carlos, SP



+55 (16) 9 9285-3689 | www.editorascienza.com.br | gustavo@editorascienza.com

Sumário

Apresentação	5
Lição 1 – A construção de uma marca começa de dentro para fora.....	11
Lição 2 – O <i>branding</i> não é para qualquer organização	37
Lição 3 – <i>Branding</i> é dizer mais “não” do que “sim”	57
Lição 4 – A sua marca não é só sua	73
Considerações Finais	99

Apresentação

Este livro é o resultado de uma trajetória marcada por vivência, escuta atenta, docência e reflexão sobre o universo das marcas. O leitor encontrará, nas páginas a seguir, não apenas ideias, mas um convite à compreensão inicial de alguns dos fundamentos mais importantes do *branding*. Essas quatro lições que compõem o cerne da obra surgiram de maneira orgânica ao longo de mais de uma década de ensino universitário. Entre aulas, leituras, cursos, conversas e provocações, algumas frases foram se cristalizando e se tornando recorrentes na minha atuação como professor. Repetidas muitas vezes em sala de aula (meus alunos provavelmente estão enjoados delas), essas ideias permaneciam apenas no campo oral, compartilhadas pela interação direta com os estudantes. Com o passar do tempo, aumentaram os pedidos de estudantes que queriam encontrar essas reflexões de forma escrita. Como elas eram sínteses de minhas próprias leituras e reflexões, de fato, elas não estavam escritas em lugar nenhum. Isso foi o que motivou a elaboração deste livro.

As lições aqui organizadas não pretendem, de forma alguma, esgotar o tema *branding*. Elas não se configuram como um tratado técnico, tampouco como um manual avançado com fórmulas e ferramentas de aplicação direta. *Este não é um livro prescritivo*. Ao contrário, trata-se de um esforço para oferecer uma introdução ao campo da gestão de marcas, com foco em quatro princípios que considero

iniciais para qualquer um que deseje dar os primeiros passos nesse universo: a ideia de que a marca precisa ser um reflexo da cultura organizacional (Lição 1); o reconhecimento de que nem todas as organizações estão prontas ou vocacionadas para o *branding* (Lição 2); a valorização da estratégia de dizer “não” para manter uma identidade coerente (Lição 3); e, por fim, a compreensão de que nenhuma marca é completamente controlada por seus criadores (Lição 4), pois ela vive nas interpretações, apropriações e afetos dos públicos.

Essas quatro lições não surgiram apenas da leitura de textos teóricos, mas também, e principalmente, das minhas iniciativas de pesquisa, da escuta das organizações, da observação do mercado, do contato com profissionais da área e do acompanhamento próximo de centenas de estudantes que, ao longo dos anos, trouxeram suas dúvidas, suas inquietações e suas experiências para o centro do debate.

O estilo de escrita adotado neste livro é reflexo dessa trajetória. Nele, misturo referências acadêmicas com experiências pessoais e uma linguagem informal que busca ser facilitadora do entendimento, sem abdicar da complexidade dos conceitos. É um texto que transita entre o ensaio, a aula, a apresentação de abordagens acadêmicas, o relato de vivências e as impressões derivadas de reflexões que o conhecimento acumulado me oportunizou fazer.

Minha formação e atuação profissional ajudam a sedimentar essa proposta. Sou professor de disciplinas relacionadas ao *branding* em universidades brasileiras há mais de dez anos (PUC-MG, UEMG, UFMT e UFMG). Trago em minha formação uma especialização em Gestão de Marcas

e Identidade Corporativa e, durante o mestrado, tive a oportunidade de realizar um intercâmbio acadêmico no Departamento de Comunicação de Marketing e Branding da Ural Federal University (UrFU), em Ecaterimburgo, na Rússia.

Profissionalmente, atuei na criação de identidades de marcas de produtos importados voltados ao segmento de duas rodas, um mercado específico, exigente e altamente simbólico. Nessa ocasião, tive a oportunidade de transformar peças sem marcas (compradas diretamente das fábricas) em produtos com identidade marcária. Concomitantemente a essa experiência prática, fundei, com alguns colegas da especialização, uma consultoria dedicada à gestão de identidade de marca. Juntos, criamos uma metodologia própria, desenvolvida a partir da convergência entre teoria e estratégia.

Mas meu interesse pelo tema extrapola a prática de mercado. Ele se manifesta também nos projetos de pesquisa que coordeno, nos trabalhos de conclusão de curso e dissertações que oriento, nos textos e artigos que escrevo e que são publicados em revistas especializadas. Esse percurso foi influenciado pela minha formação, prioritariamente voltada para a área da comunicação (graduação, mestrado e doutorado). Foi nesse contexto que pude especificar minha compreensão sobre a marca como fenômeno simbólico, social e relacional, destacando-a não apenas como uma ferramenta de mercado, mas como uma forma de diálogo com diversos públicos.

Por isso, cabe dizer que, embora em alguns momentos eu dialogue com noções próprias do campo da gestão, meu interesse está situado mais fortemente no plano conceitual e simbólico. Acredito que é impossível formular uma estratégia sólida se não se conhece profundamente a identidade da marca. E conhecer a identidade exige mais do que planilhas e gráficos: exige escuta, repertório e sensibilidade. Por isso, este livro é, antes de tudo, um convite à construção desse olhar. Um olhar que parte das regras fundamentais que devem ser compreendidas por quem vai atuar com a gestão de marcas no campo da comunicação.

As notas de rodapé que acompanham os capítulos cumprem dois propósitos principais. Em primeiro lugar, indicam as fontes que embasam as ideias aqui apresentadas, compondo uma espécie de cartografia teórica do percurso que me levou a essas conclusões. Em segundo lugar, funcionam como sugestões de leitura, especialmente úteis para aqueles que desejarem aprofundar seus estudos ou encontrar outros autores e abordagens sobre os temas discutidos. São, portanto, janelas abertas para outros caminhos de reflexão.

Este livro foi pensado especialmente para estudantes que estão dando seus primeiros passos na compreensão do *branding*, para jovens consultores que desejam refletir sobre os fundamentos antes de mergulhar em métodos e ferramentas e para empresários e empresárias que sentem a necessidade de entender o papel da identidade de marca em seus negócios. Trata-se de uma obra introdutória, que não tem a pretensão de cobrir todas as vertentes do tema,

mas de oferecer uma base conceitual acessível e provocadora para quem deseja entrar nesse campo.

Por fim, desejo que as lições reunidas neste livro provoquem mais perguntas do que respostas. Que cada trecho lido funcione como um ponto de partida e não de chegada. Que o *branding* seja compreendido não como uma fórmula a ser seguida, mas como um campo vasto de possibilidades, em que cada organização precisa encontrar sua própria maneira de existir, de comunicar e de se relacionar com o mundo. Se este livro puder ajudar alguém a iniciar esse processo com mais clareza e senso crítico, já terá cumprido seu papel.

Lição 1

A construção de uma marca começa de dentro para fora

Por muitos anos, a marca foi vista como uma mera camada externa das estratégias de comunicação, uma promessa projetada apenas para o mercado. **No entanto, essa concepção revela-se cada vez mais inadequada e frágil.** A lição 1 defende uma tese alternativa, porém fundamental para a gestão contemporânea: o *branding* autêntico e sustentável não é uma máscara, mas uma tentativa de espelho. Ele é a manifestação externa, coerente e inevitável da realidade interna de uma organização. **As marcas mais autênticas e, portanto, mais interessantes são aquelas que emanam de uma identidade organizacional clara. Elas não apenas transmitem, mas fazem sentir sua essência. São sustentadas por uma cultura vibrante e personificadas por trabalhadores que atuam como seus embaixadores mais genuínos.**

A evolução do *branding* transformou fundamentalmente o foco empresarial. Antes centrado no produto e em seus atributos funcionais, o valor agora reside na **cultura organizacional**. Nessa nova realidade, a cultura transcende sua função de mero suporte das condutas internas. **Ela se torna a própria fonte de vantagem competitiva, oferecendo mais uma possibilidade para se alcançar os**

objetivos de negócio. Nesse sentido, investir em estratégias para fortalecer a cultura organizacional pode resultar, externamente, em uma marca mais coerente e duradoura. Uma cultura que é simultaneamente valiosa, rara e difícil de imitar dá origem também a uma marca difícil de imitar, protegendo-a da concorrência e da sensação de ser apenas mais uma.

Essa mudança de perspectiva representa mais do que uma evolução estratégica; é uma reconfiguração fundamental na teoria da gestão dos negócios. **O valor empresarial migrou dos ativos físicos para os intangíveis. Cultura, confiança, engajamento e identidade partilhada tornaram-se possíveis diferenciadores competitivos.** Observe, por exemplo, como as marcas que geralmente lideram os rankings das mais valiosas estão mais conectadas emocionalmente com seus públicos, cultivando comunidades, narrativas e propósitos compartilhados que transcendem o simples oferecimento de um produto ou serviço. Elas geram experiências, não apenas resultados; são percebidas como agentes culturais e sociais, não apenas comerciais. Isso exige um novo paradigma de liderança, mais sensível à complexidade relacional, à escuta ativa e à construção de sentido em redes dinâmicas e em constante transformação.

Marcas que emanam de dentro para fora

Vamos examinar casos concretos de marcas que conseguiram alinhar cultura interna e posicionamento externo. Esse movimento é especialmente evidente em setores como o varejo, os serviços financeiros digitais, a moda e a

cosmética. No Brasil, exemplos como Natura, Magazine Luiza, Havaianas e Nubank ilustram com clareza essa tendência. A Natura, por exemplo, agrega valor à sua marca a partir de narrativas ligadas à sustentabilidade e à biodiversidade nacional, transformando produtos em expressões de responsabilidade social. A Havaianas se consolidou como um símbolo cultural que ultrapassa o universo do calçado e se insere na moda global. O Magazine Luiza não apenas vende produtos, mas se comunica com empatia e humaniza sua presença digital por meio de interações autênticas. O Nubank, por sua vez, construiu seu valor a partir de uma postura disruptiva frente aos bancos tradicionais, apostando em uma experiência descomplicada e no relacionamento direto com os usuários por meio das redes.

Essa centralidade simbólica das marcas exige uma profunda integração entre cultura organizacional e posicionamento. Marcas fortes são, quase sempre, o reflexo de culturas organizacionais coerentes, mobilizadoras e alinhadas com os valores que externam. Quando a cultura interna está alinhada com a promessa externa da marca, cria-se um ciclo virtuoso de autenticidade e consistência, que fortalece a reputação e sustenta o engajamento dos públicos. Isso é especialmente relevante em um cenário em que as pessoas têm mais acesso à informação e **podem facilmente descobrir inconsistências entre o que uma marca diz ser e suas práticas internas**. A cultura organizacional, portanto, não é apenas um elemento de gestão interna, mas um dos principais vetores de construção de significado e diferenciação no ambiente competitivo contemporâneo. A gestão estratégica,

portanto, é compelida a tratar a construção cultural não como uma responsabilidade periférica do departamento de Recursos Humanos, mas como o cerne da estratégia de *branding*. A cultura torna-se, efetivamente, o produto mais valioso da organização.

Embora o *branding* de dentro para fora represente o ideal estratégico, é importante reconhecer suas limitações práticas. Para pequenas empresas com recursos limitados, investir em cultura organizacional pode competir diretamente com necessidades operacionais urgentes. *Startups* em fase inicial, por exemplo, frequentemente precisam priorizar a sobrevivência financeira e o desenvolvimento de produto em detrimento da construção cultural elaborada. **Nesses casos, uma abordagem híbrida pode ser mais realista, combinando elementos culturais essenciais com estratégias mais tradicionais de comunicação de marca.**

O ponto de partida para este novo modelo de *branding* é, invariavelmente, interno. A promessa da marca, para ser crível e ressoar autenticamente, deve primeiro ser vivida, validada e internalizada pelo público que considero o primordial: **seus próprios trabalhadores**. O que acontece dentro das paredes da empresa — as conversas, as decisões, os rituais, os valores praticados — transparece inevitavelmente para o exterior, em cada interação com o cliente, em cada produto lançado, em cada serviço prestado. Portanto, o *branding* eficaz começa com uma jornada de autoconhecimento organizacional. **Uma organização deve entender claramente e com convicção sua própria identidade antes de comunicar isso ao mundo.** Estabelecida essa premissa

fundamental, torna-se necessário compreender os elementos estruturais que sustentam essa construção de dentro para fora. A arquitetura do *branding* autêntico repousa sobre três pilares interdependentes que merecem análise detalhada.

A tríade fundamental: identidade, cultura e marca

No coração de qualquer marca robusta reside uma tríade de conceitos interdependentes que formam a sua arquitetura fundamental: a identidade organizacional, a cultura organizacional e a marca como sua expressão externa. A compreensão profunda da dinâmica entre esses três elementos é o primeiro passo para a construção de um *branding* que opera de dentro para fora. Ignorar essa fundação é construir sobre areia movediça, resultando em marcas frágeis, incoerentes e, em última análise, de pouca personalidade.

A identidade organizacional é a resposta à questão mais fundamental e existencial que um grupo pode colocar a si mesmo: “quem somos nós?”¹. Isso significa que não há uma essência fundamental que defina uma marca, mas uma leitura de como um determinado agrupamento se conhece e se entende como organização. Em outras palavras, **a identidade nada mais é do que uma imagem de si.**

1 Para aprofundar: ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. A construção de sentidos sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 31-50.

A identidade organizacional emerge das representações partilhadas entre seus membros. Ela reflete aquilo que eles consideram central, duradouro e distintivo. É, essencialmente, a percepção coletiva sobre o significado da organização. Essa identidade não é uma construção estática ou arbitrária. **Ela é forjada ao longo do tempo por aspectos contextuais e históricos, pelas experiências partilhadas e pelas crenças e valores profundos que guiam as decisões e os comportamentos.**

No léxico do *branding*, a identidade organizacional corresponde à dimensão conceitual da marca, o seu “ser”. É ela que define o propósito da organização, o seu “porquê” e para quem ela existe. Uma identidade forte e clara funciona como uma bússola estratégica, orientando a empresa através da complexidade do mercado e garantindo consistência em suas ações.

Sem um “quem somos” bem definido, a organização pode perder sua capacidade de diferenciação. As consequências são múltiplas e graves: ações reativas em vez de proativas, mensagens genéricas e sem personalidade e relacionamentos sem base sólida e confiança. O resultado é a proliferação de marcas indistintas que lutam para criar conexões emocionais duradouras, ficando presas a uma competição baseada exclusivamente em preço e funcionalidade. Dói-me o coração ver, por exemplo, os novos negócios que já nascem iguais a vários outros. O nascimento de uma marca é um momento ideal para tentar construir uma experiência única por meio de uma identidade singular. **A identidade já existe! Ela está na organização (concebida**

de forma estratégica ou não). Não há organização igual a outra, por mais semelhantes que sejam. Mas muitos empresários abrem mão disso para repetir modelos que acreditam fazer sucesso. Quem mora no interior sente isso de perto: as dezenas de bares e restaurantes que oferecem o mesmo cardápio, as mesmas bebidas, a mesma prestação de serviços. O mercado da gastronomia é um bom exemplo disso, porque talvez seja o que mais oportunize a criação de inúmeras possibilidades de experiências únicas de sabor e atendimento. Imagine: ou você vai ao estabelecimento X ou nunca irá provar uma galinhada feita de um jeito que só tem lá. No entanto, em vez disso, muitos preferem oferecer o que todo mundo oferece. Uma pena.

Se a identidade é a leitura da alma da organização, a cultura é a sua personificação viva e pulsante. É a expressão tangível da identidade no dia a dia, o conjunto de hábitos, crenças, normas, rituais e expectativas partilhadas que define o jeito como as coisas são feitas. A cultura é o que os trabalhadores realizam no cotidiano de suas práticas organizacionais; é o tecido conjuntivo que os une e dá sentido ao trabalho coletivo.

A cultura permite que a organização perceba, interprete e responda às mudanças em seu ambiente externo. Ela não é rígida, mas fluida, capaz de evoluir e aprender. Por isso, embora a cultura seja um conceito ligado à parte mais interna de uma organização, ela está sempre em diálogo com o externo; não é possível separar esses dois âmbitos.

Uma boa gestão da cultura de uma marca pode proteger a organização de ideias, práticas, comportamentos ou

até mesmo pessoas que são incongruentes com os seus valores centrais. Ela cria resistência a questões que ameaçam a sua identidade. Uma cultura que muda a todo o instante, que não oferece resistência a nada, não pode ser definida, do ponto de vista estratégico e gerencial, como cultura, pois falha na sua tarefa principal: **servir como guia e esquema de interpretação para os membros da organização**. Isso não significa resistir à inovação. Significa que a mudança não pode ser imposta verticalmente. A transformação cultural genuína exige negociação e cooptação natural. Ela deve alinhar-se aos valores fundamentais da organização para ser praticada pelos trabalhadores, mesmo que seja como mera representação².

Expandindo essa díade (cultura–identidade) para uma tríade inter-relacionada (cultura–identidade–marca), podemos dizer que a identidade é o núcleo conceitual (o que a marca é), a cultura é a sua vivência interna (como a marca se comporta) e a marca é a sua percepção (como ela é vista/sentida). É por esse motivo que, embora não seja só identidade visual, as cores e os símbolos de uma marca devem ser, principalmente, a materialização da sua identidade conceitual interna³.

2 Para aprofundar: FERREIRA, Dôuglas Aparecido. ATOR SINCERO E ATOR CÍNICO: a análise das interações comunicacionais no contexto organizacional a partir da perspectiva dramática de Erving Goffman. **Dispositiva**, Belo Horizonte, v. 7, n. 11, p. 123–137, 2018. DOI: 10.5752/P.2237-9967.2018v7n11p123-137. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/dispositiva/article/view/18577>. Acesso em: 29 jul. 2025.

3 Para aprofundar: WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca**: Guia Essencial para Toda a Equipe de Gestão de Marcas. Bookman Editora, 2019.

Não dá para pensar em logotipo, logomarca, marca gráfica ou sistema de identidade visual sem o conhecimento da cultura e da identidade de uma organização. Às vezes, isso conta muito mais do que um conhecimento profundo em design. Afinal, não é o símbolo que define a complexidade de um grupo, mas a maneira como o grupo se entende deve guiar a construção de um símbolo. Nesse sentido, ele é um resultado quase incontornável do conhecimento que a organização tem de si própria. Ou seja, é como se não pudesse haver outro resultado. Só é possível este porque não dá para sermos visualmente outra coisa. **É assim que somos; não há escapatória.** Não são necessários muitos malabarismos estéticos para encontrar explicações para a sua criação. Não estou aqui menosprezando a importância dos designers na construção das identidades visuais, mas apenas reivindicando a ideia de que, do ponto de vista da gestão de marcas, o conhecimento profundo de uma organização é o melhor guia de construção, mais do que qualquer regra estética vigente. Até porque de nada adianta ter um símbolo impecável se ele é vazio de sentido em relação ao que representa.

As organizações que negligenciam a jornada de autoconhecimento necessária para definir a sua identidade e cultivar ativamente a sua cultura estão se condenando a uma condição de anomia corporativa. O resultado inevitável é a criação de marcas genéricas, sem alma e facilmente imitáveis. Sem uma cultura rara, valiosa e inimitável,

a empresa é incapaz de construir uma vantagem competitiva que seja verdadeiramente sustentável⁴.

Essa falta de singularidade interna traduz-se diretamente em uma incapacidade de diferenciação externa. Se a própria empresa não tem uma compreensão clara e partilhada de quem é e do que a torna única, como poderá comunicar um valor distintivo ao mercado? As suas mensagens tornam-se oportunistas, as suas promessas soam vazias e a sua identidade visual torna-se uma mera decoração sem substância. Essas marcas acabam por competir apenas nos campos do preço e da funcionalidade, arenas onde a lealdade é transacional e a margem de lucro está sob constante pressão. São incapazes de gerar a lealdade emocional que caracteriza as marcas verdadeiramente grandes⁵.

A lição do *branding de dentro para fora* baseia-se em uma premissa radicalmente simples, mas transformadora: **o público mais importante de qualquer marca não é o consumidor final, mas o seu público interno**. São os trabalhadores que, dia após dia, dão vida à promessa da marca, transformando conceitos abstratos em experiências tangíveis. Portanto, qualquer esforço de *branding* que não comece por conquistar a mente e o coração da sua própria equipe está condenado a ser superficial e insustentável.

4 Para aprofundar: FASCIONI, Lígia. **DNA empresarial**: identidade corporativa como referência estratégica. Editora Integrare, 2017.

5 Para aprofundar: KIM, W.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

A lógica subjacente é poderosa e intuitiva: **uma empresa só pode aspirar à excelência na sua relação com os clientes externos se a sua proposta de valor for, antes de mais, credível e valorizada pelo seu público interno.** E, antes disso, se os trabalhadores forem também valorizados como seres humanos antes de qualquer objetivo de mercado. Não há *branding* sem respeito às pessoas que fazem a marca acontecer. E me refiro desde o salário digno até às boas condições de trabalho. **Não adianta querer estimular uma “cabeça de gestor” nos trabalhadores se o salário não é de gestor.**

Essa perspectiva redefine a gestão de pessoas, transformando-a em uma função estratégica. A meta passa a ser atrair, engajar e reter talentos que não apenas possuam as competências técnicas necessárias, mas que também se identifiquem e se alinhem com a cultura e a promessa da marca.

Imagine uma pessoa extremamente ousada, criativa, excêntrica, trabalhando numa empresa essencialmente conservadora, formal e tradicional. É só uma questão de tempo para que ela peça para sair ou seja mandada embora, sem que nenhuma das partes esteja errada (errado foi o processo de seleção!) (Fascioni, 2010, p. 55).⁶

A relação entre a organização e o seu trabalhador não se rege apenas pelo contrato formal. Existem outras dimensões (claro, a depender das necessidades financeiras do sujeito)

6 Para aprofundar: FASCIONI, Lígia. **DNA empresarial: identidade corporativa como referência estratégica.** Editora Integrare, 2017.

que se referem ao seu conjunto de crenças individuais. Nesse contexto, a promessa da marca assume um papel central e muitas vezes subestimado. Quando uma empresa divulga publicamente “somos inovadores”, “somos sustentáveis” ou “colocamos as pessoas em primeiro lugar”, tal declaração pode ser ouvida e internalizada pelos seus funcionários. Afinal, os públicos não são formações objetivas, homogêneas e altamente segmentadas como as organizações, de forma geral, gostariam que fossem⁷. Assim, falar para fora também é falar para dentro. O que se espera, portanto, é que a organização se comporte internamente de maneira consistente com a sua promessa externa. **A promessa de inovação gera a expectativa de um ambiente que encoraja a experimentação; a promessa de sustentabilidade cria a expectativa de práticas internas responsáveis; a promessa de valorizar as pessoas estabelece a expectativa de um tratamento justo e de oportunidades de desenvolvimento.**

A coerência entre o que a marca promete ao mundo e a cultura que ela pratica internamente torna-se, assim, um fator crítico para a manutenção da confiança e do respeito mútuo. A falha em honrar essa promessa internamente pode ser percebida pelo trabalhador como uma quebra de confiança, uma traição a esse pacto não escrito.

Quando a organização cumpre a sua parte e cultiva uma cultura forte e alinhada com a sua identidade, pode

7 Para aprofundar: OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. P. O conceito de público em uma abordagem contemporânea. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Paulo: Difusão, 2012.

acontecer algo transformador: os trabalhadores transcendem o seu papel funcional e evoluem para se tornarem verdadeiros “embaixadores da marca”. Eles não apenas executam tarefas; eles personificam a marca⁸. **E não fazem isso apenas porque foram convencidos pela organização, mas porque sabem que, de algo modo, podem ganhar algum benefício pessoal ou profissional ao defenderem a marca⁹.**

Esses embaixadores são um dos ativos de *branding* mais potentes que uma empresa pode possuir. Eles compartilham os valores, a missão e a promessa da marca com uma autenticidade e uma paixão que nenhuma campanha publicitária ou porta-voz contratado consegue replicar. O seu entusiasmo (mesmo que seja meramente uma representação) é contagiante, e a sua credibilidade junto de clientes, parceiros e potenciais novos talentos é imensa. A **marca de dentro para fora** é, portanto, a conversão da força de trabalho em uma comunidade de influenciadores para o sucesso da organização.

Um dos maiores obstáculos à construção de uma marca autêntica é a frequente e crítica desconexão entre a percepção da marca pela alta gestão e a realidade vivida pelos funcionários da linha de frente. A liderança tende a ter uma visão macro, estratégica e, por vezes, idealizada ou paternalista demais da sua marca. Em contrapartida, são os

8 Para aprofundar: PRUZAN, Peter. Reputação empresarial: imagem e identidade. *In: Corporate Reputation Review*, v. 4, n. 1, [SI]: 2001, p. 50-64.

9 FERREIRA, Dôuglas Aparecido. ATOR SINCERO E ATOR CÍNICO: a análise das interações comunicacionais no contexto organizacional a partir da perspectiva dramatúrgica de Erving Goffman. **Dispositiva**, Belo Horizonte, v. 7, n. 11, p. 123-137, 2018.

trabalhadores que estão na linha de frente — em vendas, no atendimento ao cliente, na produção — que possuem o conhecimento íntimo e prático de como a marca realmente “acontece” no dia a dia¹⁰.

É um erro crasso subestimar essa realidade. Nenhum CEO, por mais visionário que seja, é diretamente responsável pela experiência que os públicos terão com uma determinada marca. Esse poder reside nas mãos dos profissionais que desempenham funções operacionais e de relacionamento. **Eles estão em contato direto e constante com os processos internos e com os clientes, tornando-se a fonte mais rica e fidedigna sobre os pontos fortes e fracos da marca.**

Quando existe uma desconexão flagrante entre o discurso externo de uma marca (as suas campanhas, as suas declarações de responsabilidade social, os seus valores proclamados) e a sua cultura interna (as suas práticas de trabalho, as suas políticas de gestão, os valores efetivamente vividos no dia a dia), gera-se uma percepção de hipocrisia. Essa ausência de alinhamento entre o interno e o externo é profundamente corrosiva. Ela não compromete apenas a imagem pública da marca, mas também o seu funcionamento interno, semeando o cinismo e a desconfiança. Quando os valores que a empresa apregoa externamente não são praticados internamente, eles tornam-se invisíveis e irrelevantes para a equipe, abrindo espaço para o desengajamento. A incoerência representa uma

10 Para aprofundar: MACHADO, Hilka Vier. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. *RAE eletrônica*, v. 4, 2006.

quebra de promessa fundamental, não apenas para o consumidor, que pode sentir-se enganado, mas, de forma ainda mais aguda, para o trabalhador. O funcionário é a testemunha ocular dessa dissonância, vivenciando em primeira mão a distância entre a narrativa e a realidade¹¹.

Os perigos da dissonância: quando a marca não reflete a realidade

Os riscos da dissonância tornam-se mais evidentes quando analisamos casos reais em que marcas falharam em manter a coerência entre discurso e prática. Esses contra-exemplos ilustram concretamente os perigos da hipocrisia corporativa. **A hipocrisia corporativa não é um conceito abstrato. Ela manifesta-se em decisões e práticas concretas que minam a autenticidade da marca.**

- ***O patrocínio desconectado:***

Já trabalhei em uma empresa que tinha um orçamento robusto de patrocínio com atletas profissionais de ciclismo, mas não ajudava os próprios funcionários que, de forma amadora, também competiam. É claro que os atletas profissionais traziam retorno para a marca, mas, tratando-se de uma empresa do segmento de bicicletas, não faz sentido incentivar fora o que não se incentiva dentro. Essa é a lógica do *branding*. **As práticas precisam soar como naturais, mesmo que tenham por trás um objetivo mercadológico.** Tentamos mudar isso criando programas internos

11 Para aprofundar: CARRERA, Fernanda; TORQUATO, Chalini. Diversitywashing: as marcas e suas (in) coerências expressivas. **Comunicação, Mídia e Consumo**, v. 17, n. 48, 2020.

de incentivo para que os trabalhadores da marca também utilizassem seus equipamentos e tivessem ajuda financeira para praticar o esporte.

- **Caso Glossier:**

A marca de cosméticos Glossier, popular entre os *millennials*, doou um milhão de dólares para apoiar organizações e empresas de pessoas negras, posicionando-se como uma aliada da equidade racial. No entanto, surgiram relatos de ex-funcionários que denunciavam práticas de distinção racial e um ambiente de trabalho tóxico dentro da empresa. Essa contradição gerou um efeito reverso, alienando tanto consumidores quanto funcionários e manchando a imagem de marca progressista que a empresa tentava projetar.

- **Caso Nike:**

A campanha da Nike com o atleta e ativista Colin Kaepernick é um caso complexo que demonstra a linha tênue entre a promessa externa e a prática interna de uma marca. Ao apoiar Kaepernick, que protestava contra a injustiça racial, a Nike assumiu uma posição corajosa que lhe rendeu tanto aplausos quanto boicotes; no entanto, críticos apontaram que a Nike continuava a ser a fornecedora oficial de equipamentos para a NFL, a mesma liga que ostracizou Kaepernick. Essa dualidade levantou dúvidas sobre a profundidade do compromisso da marca, questionando se a ação era um ato genuíno de solidariedade ou uma manobra calculada para se conectar com consumidores mais jovens e socialmente conscientes¹².

12 Para aprofundar: MARQUES, Mariana Dias *et al.* Woke washing e o risco para a Reputação Corporativa. **The Trends Hub**, v. 1, n. 5, 2025.

A crescente conscientização dos consumidores e trabalhadores sobre essas dissonâncias deu origem a um fenômeno que pode ser descrito como uma corrida pela autenticidade: uma disputa entre a sofisticação das narrativas de marca e o ceticismo cada vez mais apurado do público.

O processo desenrola-se da seguinte forma: primeiro, as marcas, percebendo a perda de eficácia da publicidade tradicional baseada na mera divulgação de produtos, começam a adotar narrativas de propósito, valores e impacto social para criar conexões emocionais. Segundo, muitas fazem isso de forma superficial, o que leva a acusações de hipocrisia. Terceiro, os públicos, munidos de informações, desenvolvem um ceticismo e uma capacidade de denunciar a falta de sinceridade da marca. Quarto, em resposta a esse ceticismo, as marcas sentem-se pressionadas a tentar ser ainda mais autênticas, investindo em narrativas mais elaboradas, mais cruas e mais vulneráveis.

A implicação estratégica desse ciclo é profunda. **A única forma de “vencer” essa corrida é parar de “atuar” a autenticidade e começar a “tentar ser” autêntico.** Isso exige que o foco se desloque da comunicação externa para a substância interna. **Nesse sentido, a marca deixa de apenas comunicar seu propósito, e este último passa a ser quase uma emanção, algo que se expande naturalmente dela.** A marca deve tornar-se um reflexo tão fiel da sua cultura e das suas práticas internas que se torna imune ao escrutínio. Ela não deve procurar ser o que não é. A autenticidade deixa de ser uma estratégia de comunicação para se tornar uma condição existencial da organização.

A tabela a seguir sintetiza a dicotomia entre uma marca construída de dentro para fora e uma que sofre de dissonância, servindo como um guia para diagnosticar a saúde de uma marca.

Atributo	Marca coerente (de dentro para fora)	Marca dissonante (de fora para dentro)
Identidade	Clara, partilhada e vivida internamente.	Ambígua, imposta ou puramente aspiracional.
Cultura	É dela que nasce a promessa da marca; serve de guia para o comportamento.	Desconectada da promessa; práticas internas contradizem o discurso externo.
Liderança	Atua como servidora e facilitadora; vive os valores da marca.	Autoritária ou distante; exige comportamentos que não correspondem ao que se comunica externamente.
Trabalhadores	Atuam como embaixadores da marca.	Desengajados; executam tarefas, mas não acreditam naquilo que fazem.
Comunicação	Consistente (interna e externa).	Focada nos públicos externos; mensagens internas são secundárias.
Percepção do cliente	Confiança e autenticidade.	Desconfiança e hipocrisia.
Resultado de longo prazo	Vantagem competitiva sustentável, resiliência em crises, forte <i>brand equity</i> .	Erosão da confiança, alta rotatividade de funcionários, vulnerabilidade a crises de reputação.

Compreendida a primazia da cultura e os perigos da dissonância, a questão central para o gestor de marca torna-se eminentemente prática: como se constrói e se sustenta, de forma intencional e sistemática, uma cultura organizacional que seja o alicerce de uma marca autêntica e poderosa? A resposta talvez esteja em um dos modelos mais respeitados da estratégia empresarial.

O acadêmico Jay Barney, em 1986, propôs que, para um recurso organizacional se constituir como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, ele deve satisfazer quatro critérios, conhecidos pelo acrônimo VRIO: ser **valioso, raro, inimitável e a organização** deve estar preparada para explorá-lo.

A cultura organizacional, quando forte, coesa e única, preenche esses critérios de forma exemplar:

- Valiosa: uma cultura que promove o engajamento, a colaboração e a inovação têm um impacto direto no desempenho de uma marca. Empresas com trabalhadores engajados reportam maior satisfação do cliente. A cultura permite à empresa atuar de forma a gerar valor econômico;
- Rara: enquanto estratégias de produto ou preço podem ser facilmente copiadas, uma cultura genuína é, por definição, única. Ela emerge da história específica da organização, das suas pessoas e das suas experiências partilhadas, tornando-a distintiva no seu setor;
- Inimitável: este é o critério mais poderoso. É extremamente difícil, senão impossível, para os concorrentes replicarem a cultura de outra empresa. A cultura é um sistema complexo e socialmente construído, composto **crenças tácitas, normas não escritas e relações interpessoais**. A

sua complexidade causal torna-a opaca para observadores externos, que podem ver os resultados, mas não conseguem decifrar e copiar a receita cultural que os produz;

- Organizada para explorar: **a organização deve possuir os sistemas, os processos e a estrutura de liderança que permitam capitalizar o potencial da sua cultura e transformá-la em uma marca.**

Cabe lembrar que alguns setores podem apresentar desafios específicos para o *branding* de dentro para fora. Empresas altamente regulamentadas (como bancos tradicionais ou farmacêuticas) podem ter limitações legais que restringem a expressão cultural. Indústrias comoditizadas podem encontrar dificuldades em criar diferenciação cultural significativa. Nesses contextos, a abordagem cultural deve ser adaptada às realidades setoriais, focando em elementos com maior margem de manobra para autenticidade e diferenciação.

Implementando a mudança: autenticidade adaptativa e gestão da transformação

A construção de uma cultura autêntica, no entanto, pode ser uma armadilha perigosa. A ideia de que “ser autêntico” significa simplesmente “ser fiel a si mesmo” de uma forma rígida e imutável pode impedir o crescimento e a adaptação necessários para liderar eficazmente. A solução para isso reside em adotar uma autenticidade adaptativa (e isso não significa ser falso). Isso implica ver a identidade não como algo fixo e que se descobre olhando para o passado, mas como um trabalho em andamento.

A verdadeira autenticidade de uma marca não está no fato de ser fiel a um “eu” estático, mas em ter a coragem de aprender e evoluir, experimentando novos mercados e, gradualmente, integrando aqueles que se mostram mais preparados para se adequar a uma identidade de marca em constante evolução¹³.

Essa visão de autenticidade apresentada aqui é importante para a marca. É claro que ela pede humildade e flexibilidade para explorar propósitos que, no começo, podem até parecer “inautênticos”. Mas isso é necessário para que a marca possa crescer e ajustar sua cultura às novas realidades da sociedade, sempre mantendo seus valores essenciais.

Mas não é fácil ser flexível. A cultura organizacional, geralmente, resiste a mudanças impostas de forma abrupta ou mecânica. **A transformação não acontece por decreto; ela exige um esforço deliberado, estratégico e bem gerido.** O modelo de 8 passos para a gestão da mudança, desenvolvido por John Kotter¹⁴, professor de Harvard, continua a ser uma das referências para orientar esse processo complexo. Os passos são:

1. **Criar um senso de urgência:** articular uma razão convincente e imediata para a necessidade da mudança, mobilizando a organização para a ação;

13 Para aprofundar: SCHULTZ, M.; ANTORINI, Y. M.; CSABA, F. F. **Corporate branding**. Denmark: Copenhagen Business School Press, 2005.

14 Para aprofundar: KOTTER, J. P. Leading change: Why transformation efforts fail. *In*: **Museum management and marketing**. Routledge, 2007. p. 20-29.

2. **Formar uma coalizão poderosa:** reunir um grupo de líderes e influenciadores com poder e credibilidade suficientes para guiar o esforço de mudança;
3. **Criar uma visão para a mudança:** desenvolver uma visão clara e inspiradora do futuro desejado, juntamente com as estratégias para lá chegar;
4. **Comunicar a visão:** utilizar os canais de comunicação disponíveis para compartilhar a nova visão, garantindo que ela seja compreendida;
5. **Remover obstáculos e capacitar a ação:** identificar e remover barreiras (sejam elas estruturais, processuais ou comportamentais) que impeçam a mudança e capacitar os trabalhadores para agirem de acordo com a nova visão;
6. **Criar vitórias de curto prazo:** planejar e alcançar sucessos visíveis e de curto prazo para incentivar os envolvidos e provar a viabilidade da visão;
7. **Consolidar os ganhos:** usar a credibilidade adquirida com as vitórias de curto prazo para impulsionar mais mudanças, abordando sistemas e políticas que ainda não estejam alinhados com a visão;
8. **Ancorar a mudança na cultura:** institucionalizar as novas abordagens, garantindo que elas se tornem “a nova forma como fazemos as coisas por aqui”, por meio da sua integração em processos de recrutamento, promoção e liderança.

O fio condutor que une todos os passos elencados é a comunicação interna estratégica. Em períodos de mudança, a comunicação clara, transparente, consistente e relacional é absolutamente importante para aliviar a ansiedade, ouvir as resistências, alinhar objetivos e construir um ambiente de confiança que facilite a transição.

Cabe pontuar que a transformação cultural genuína é um processo que pode levar anos, não meses. Organizações sob pressão de investidores ou em mercados altamente competitivos podem não ter o privilégio de aguardar que a cultura se desenvolva organicamente. **Nesses contextos, pode ser necessário implementar estratégias de *branding* externo enquanto, simultaneamente, se trabalha na construção cultural interna, o que torna tudo mais complexo.** A questão torna-se como manter autenticidade suficiente durante esse período de transição.

Além disso, nem todas as culturas organizacionais são igualmente receptivas à transformação. Empresas com histórico de autoritarismo, alta rotatividade ou com ambientes emocionalmente tóxicos podem apresentar resistência sistêmica que torna a abordagem de dentro para fora extremamente desafiadora. Em alguns casos, pode ser necessário primeiro implementar mudanças estruturais significativas (incluindo renovação de liderança) antes que a construção cultural autêntica se torne viável.

A primeira lição de *branding* deste livro é uma tentativa de provar que a marca como mero elemento de comunicação é uma visão muito reducionista do potencial que ela tem. Uma marca forte e autêntica não é construída por meio de campanhas engenhosas ou de promessas grandiloquentes. Ela é cultivada, de forma paciente, a partir de uma identidade organizacional clara e de uma cultura interna coerente. A marca externa, na sua expressão mais poderosa, não pode ser apenas uma máscara projetada para seduzir o

mercado; deve ser o reflexo mais fiel possível da realidade interna da organização.

Foi demonstrado que a tríade composta por identidade, cultura e marca forma um sistema de significados interligado e inseparável. A identidade responde à pergunta “quem nós imaginamos que somos”, a cultura orienta “como agimos” e a marca comunica “como queremos ser percebidos”. A dissonância entre essas três esferas, em um mundo de fácil acesso à informação, torna-se cada dia mais fácil de ser descoberta. **É claro que não haverá a perfeita sobreposição desses três elementos, mas a tentativa de minimamente alinhá-los deve ser perseguida pelas marcas que buscam sucesso.**

Também, a lição tentou demonstrar que a estratégia de *branding* mais poderosa e defensável a longo prazo não reside no orçamento de marketing, mas na ação consistente e diária de uma força de trabalho que compreende, acredita e personifica a promessa da marca. **O principal público de qualquer marca é, e sempre será, o seu público interno.** São os trabalhadores que, por meio de suas interações, decisões e atitudes, tornam a marca real e tangível todos os dias. **São eles os seus embaixadores mais credíveis, os seus críticos mais honestos e os seus guardiões mais dedicados.** A visão da liderança, por mais inspiradora que seja, só ganha vida pelas mãos e mentes daqueles que estão na linha de frente.

O objetivo último de construir uma marca de dentro para fora não é apenas “criar” trabalhadores que “vendem” bem a empresa. **O objetivo é cultivar uma organização**

com uma cultura tão forte, coerente e genuinamente atraente que os próprios clientes, parceiros e a comunidade em geral sintam que desejam fazer parte dela — não apenas como consumidores transacionais, mas como defensores leais e membros de uma comunidade de valores compartilhados. Quando o *branding* se torna um convite para participar de uma identidade coletiva autêntica, ele pode alcançar a sua forma mais profunda e duradoura de conexão.

Lição 2

O *branding* não é para qualquer organização

A palavra “*branding*” alcançou um aspecto de onipresença e, paradoxalmente, de banalização no mundo dos negócios. De startups a conglomerados multinacionais, passando por pequenas e médias empresas (PMEs), a busca por “fazer *branding*” tornou-se quase um mantra, uma resposta aparentemente universal aos desafios de um mercado cada vez mais competitivo e saturado. Essa popularização, contudo, frequentemente mascara a sua verdadeira natureza, reduzindo uma disciplina estratégica complexa a um conjunto de práticas estéticas, como o design de logotipos, a escolha de paletas de cores ou a criação de um slogan. O resultado é uma proliferação de discursos sobre marca que raramente refletem a profundidade e o rigor que a sua gestão exige.

A lição 2 propõe uma tese contrária a essa visão simplista. Argumenta-se que o *branding*, em sua concepção estratégica, longe de ser um modismo superficial, representa um modelo de gestão que poucas organizações conseguem ou podem adotar, e isso nem sempre é culpa delas. Ele não é um ponto de partida, mas o ápice de uma pirâmide de maturidade organizacional, um patamar acessível apenas àquelas organizações que já alcançaram a excelência em seus fundamentos operacionais, logísticos e de produto (ou pelo

menos assim deveria ser). O *branding* é uma jornada que exige um compromisso radical com os valores da marca, uma disposição para colocar a integridade da identidade de marca acima de ganhos financeiros de curto prazo. É por isso que precisa ficar claro que o sucesso empresarial não depende obrigatoriamente do *branding*. Existem outras vias para a prosperidade, talvez menos exigentes e mais adequadas para a maioria dos negócios. **O *branding* não é para todo mundo e está tudo bem.** Ao desconstruir o mito do *branding* como uma ferramenta universal, este capítulo visa oferecer uma visada crítica para que líderes possam avaliar, com honestidade e profundidade, se suas organizações estão verdadeiramente preparadas para o que a gestão de marcas realmente demanda.

Para compreender por que o *branding* não é um modelo de gestão para qualquer organização, é importante, primeiro, resgatá-lo da superficialidade e distingui-lo de conceitos com os quais é frequentemente confundido. O *branding* estratégico é fundamentalmente diferente do que se convencionou chamar de estratégias de marketing, além de transcender a mera estética visual.

Branding versus Marketing: **diferenças fundamentais**

Quanto à confusão entre *branding* e marketing, podemos dizer de forma resumida e didática que o marketing, em sua essência, refere-se ao conjunto de estratégias e táticas que as empresas utilizam para promover e vender seus

produtos ou serviços a um público-alvo¹⁵. Inclui, geralmente, atividades como publicidade, relações públicas, promoções de vendas e conteúdo digital. **Seu objetivo principal é gerar demanda e persuadir os clientes a realizar uma compra.**

O *branding*, por outro lado, é um processo que considero mais profundo. Não se trata de “empurrar” uma mensagem para o consumidor, mas de tentar “conquistá-lo” por meio da construção de uma identidade, reputação e significado que geram uma conexão emocional duradoura e uma identificação com os valores. Como define Marcos Bedendo, “**a marca é o elemento que faz essa conexão ideológica e torna-se o grande elemento de diferenciação e conexão com os consumidores**”¹⁶. Nesse sentido, o *branding* é também importante porque fornece a base e o direcionamento estratégico para todos os esforços organizacionais. Sem ele, as atividades de uma empresa correm o risco de se tornarem aleatórias e inconsistentes, carecendo de um eixo central unificador.

A popularização do *branding* levou ao que pode ser descrito como um modismo organizacional perigoso. O foco se desloca da estratégia para a estética. Um sintoma claro dessa superficialização é o surgimento do fenômeno de marcas sem graça ou genéricas. **São marcas, especialmente no espaço digital, que, apesar de se apresentarem como disruptivas,**

15 Para aprofundar: KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Bookman Editora, 2023.

16 Para aprofundar: BEDENDO, M. **Branding**. Saraiva Educação SA, 2019.

adotam uma estética, um modelo de negócios e um tom de voz iguais aos de várias outras.

Essa tendência representa uma inversão perigosa da lógica do *branding*. Em vez de a identidade da marca emergir de um propósito, produto ou cultura organizacional únicos, ela muitas vezes é criada a partir de cópias de fórmulas pré-fabricadas aplicadas de forma genérica. A diferenciação torna-se puramente visual e discursiva, sem o suporte de crenças que validem as promessas feitas. Essa realidade nos leva a uma questão fundamental: se nem todas as organizações conseguem ou podem fazer *branding*, quais são os pré-requisitos necessários? **A resposta está na compreensão de que o *branding* não é um ponto de partida, mas o resultado da maturidade organizacional.**

A pirâmide de maturidade organizacional

A ideia de que o *branding* pode ser simplesmente “adotado” por qualquer organização, a qualquer momento, é um dos equívocos mais perigosos na gestão contemporânea. A construção de uma marca forte não é um projeto isolado do departamento de marketing; é o resultado final de uma longa jornada de amadurecimento de toda a organização. Tentar construir o telhado de uma casa sem antes ter fundações e paredes sólidas não apenas está fadado ao fracasso, como pode fazer com que toda a estrutura existente desmorone. A estratégia de marca não cria valor do nada, ela amplifica o valor que já existe. Ele está ali, só precisa ser explorado. Antes disso, há, portanto, uma maturidade que a organização deve alcançar antes de poder sustentar uma

estratégia de *branding* genuína. Com uma base operacional sólida, a organização pode começar a construir os próximos níveis da pirâmide: a coesão interna. Uma estratégia de marca não pode ser executada por um único departamento; ela exige alinhamento e comprometimento em toda a empresa.

O **comprometimento da liderança** é o primeiro pilar dessa estrutura. A alta gestão deve não apenas aprovar, mas apoiar e incentivar as estratégias de marca, garantindo que elas tenham recursos e sejam adotadas entre os diferentes departamentos. Sem uma direção clara vinda do topo, as iniciativas de *branding* se fragmentam e perdem o impacto estratégico.

O segundo pilar dialoga com a **lição 1: uma cultura organizacional orientada para a marca**. Como sugere Kapferer, a cultura é o “conjunto de valores que alimenta a marca”. Uma marca forte começa “da porta para dentro”. Isso significa que os funcionários precisam entender, acreditar, contribuir e “viver a marca” em suas ações diárias, desde o desenvolvimento de produtos até o atendimento ao cliente. A cultura organizacional é o que traduz a identidade da marca em comportamentos consistentes, formando um “jeito de ser e de fazer” da empresa¹⁷.

Quando uma organização solidifica sua base operacional e alinha sua cultura e liderança, ela pode aspirar ao topo da pirâmide de maturidade: a **uma organização orientada**

17 Para aprofundar: KAPFERER, Jean-Noël. **The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking**. Kogan page publishers, 2012.

pela marca. Este não é apenas um aprimoramento do marketing, mas uma filosofia de gestão fundamentalmente diferente, que coloca a marca no epicentro de todas as decisões corporativas.

Orientação pela marca *versus*

Orientação para o mercado

A **Orientação pela marca** é um modelo de gestão no qual a formulação da estratégia da empresa é baseada principalmente em seu propósito e crença. Nesse paradigma, a marca deixa de ser tratada como um ativo tático do marketing para se tornar o recurso estratégico central da organização. **Os processos e ações da organização passam a girar em torno da criação, desenvolvimento e proteção da identidade da marca.** Ou seja, em vez de a empresa reagir passivamente às demandas e tendências do mercado, abrindo mão de qualquer traço de coerência para garantir os lucros, são a identidade, os valores e a visão da própria marca que guiam ativamente as decisões sobre produtos, serviços e posicionamento. O objetivo é criar valor, significados, produtos e serviços sem perder a identidade da marca¹⁸.

A principal razão pela qual a Orientação pela Marca é um modelo para poucas organizações reside em seu conflito direto com a filosofia de gestão dominante no século XX: a **Orientação para o Mercado.** Enquanto a Orientação para o

18 Para aprofundar: URDE, Mats. Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. **Journal of marketing management**, v. 15, n. 1-3, p. 117-133, 1999.

Mercado postula que o sucesso vem de entender e satisfazer a todo custo as necessidades e desejos expressos dos clientes — o famoso mantra “o cliente tem sempre razão” —, a Orientação pela Marca oferece uma perspectiva diferente.

Nesse sentido, o professor Mats Urde argumenta que as preferências mutáveis e, por vezes, voláteis dos clientes nem sempre fornecem uma base suficientemente estável para construir um recurso estratégico de longo prazo como deveria ser uma marca. Na verdade, alguns grupos de clientes nem têm clareza do que gostam ou do que precisam, o que torna obsoleto correr atrás de suas preferências. Uma marca que se adapta constantemente para agradar a todos, a todo momento, corre o risco de perder sua integridade, credibilidade e, em última análise, sua identidade. Uma pessoa que muda de opinião para se adequar a cada grupo social não inspira confiança; o mesmo vale para uma marca. De modo comparativo, imagine relacionar-se com uma pessoa que muda de personalidade todos os dias. Ou seja, nunca se sabe com qual tipo de comportamento você terá que interagir, porque não dá para antecipar nenhum tipo de expectativa.

Uma empresa genuinamente orientada para a marca está disposta a, em certos momentos, não dar ao cliente exatamente o que ele pede, principalmente se isso comprometer sua identidade e seus valores fundamentais. Ela deliberadamente escolhe o que oferecer com base em sua própria visão e identidade, liderando o mercado em vez de apenas segui-lo. **Isso não significa ignorar os anseios**

dos clientes, mas filtrá-los quando eles soam como uma ameaça à integridade da marca.

Essa disposição para o conflito construtivo, para o risco calculado, é o que separa as organizações que simplesmente “usam” marcas daquelas que “são” suas marcas. É uma postura que a maioria das organizações, avessas ao risco e focadas na satisfação imediata do cliente, não está preparada ou disposta a assumir.

A tabela a seguir sintetiza as diferenças estratégicas entre esses dois modelos de gestão.

Tabela 2 – Análise comparativa – orientação pela marca vs. orientação para o mercado.

Critério	Orientação pela marca	Orientação para o mercado
Ponto de partida Estratégico	Identidade e valores da marca. Construção de valor para marca.	Necessidades do mercado. Análise de demanda e concorrência.
Fonte de informação primária	Cultura organizacional e identidade da marca	Pesquisa de mercado. Dados de clientes, concorrentes e tendências.
Visão dos públicos	Parceiros na construção de significados. Cocriadores de valor simbólico.	Alvo de satisfação. Foco em resolver problemas e atender necessidades.
Papel da marca	Ativo estratégico central. Guia todas as decisões.	Ferramenta competitiva. Diferenciação para capturar valor de mercado.
Objetivo principal	Construir relevância e lealdade duradouras	Ganhar vantagem competitiva. Maximizar participação de mercado.

Critério	Orientação pela marca	Orientação para o mercado
Foco temporal	Longo prazo. Sustentabilidade da identidade e do valor da marca.	Médio/longo prazo, mas com reatividade a curto prazo.
Abordagem	De dentro para fora (Lição 1). A marca influencia o mercado.	De fora para dentro. O mercado influencia a marca.
Risco principal	Alienação do mercado. Rigidez ou desconexão com necessidades reais.	Transformação em commodity (produto genérico sem diferenciação). Foco excessivo em tendências meramente oportunistas.

A Orientação pela Marca emerge como uma estratégia de sobrevivência em mercados caracterizados por três tendências avassaladoras: a diminuição da diferenciação entre produtos (concorrentes copiam inovações rapidamente), o aumento de anunciantes (facilitado pelos baixos custos das redes sociais digitais) e a integração global dos mercados (intensificando a concorrência). Nesses cenários, a superioridade técnica de um produto é efêmera. A marca, no entanto, quando construída sobre uma identidade autêntica e enraizada na cultura da empresa (lição 1), torna-se uma fonte de diferenciação muito mais difícil de ser imitada pelos concorrentes, garantindo uma vantagem competitiva sustentável. Compreendidos os fundamentos da Orientação pela Marca, é importante abordar uma questão prática que

muitas organizações subestimam: os esforços envolvidos nessa jornada.

O esforço do *branding*

Adotar uma estratégia de *branding* é embarcar em uma jornada complexa, dispendiosa e repleta de riscos. Ignorar essa realidade é o primeiro passo para o fracasso. As organizações devem ter uma consciência clara dos investimentos necessários, dos perigos de uma execução falha e dos desafios particulares que diferentes portes de empresa enfrentam.

O custo do *branding* transcende em muito o orçamento alocado para o design de um logotipo ou para uma campanha publicitária. É um erro comum tratar o *branding* como um custo de marketing quando, na verdade, ele é um **investimento estratégico de longo prazo**¹⁹. Os custos reais incluem:

- **Pesquisa e análise:** investimentos significativos em pesquisa de mercado, análise competitiva e entrevistas com partes interessadas (clientes, funcionários, parceiros, investidores) para auditar a marca e alinhar a estratégia;
- **Alinhamento interno e cultura:** custos associados a workshops, treinamentos e comunicação interna para garantir que os funcionários compreendam e compartilhem os valores da marca;
- **Consistência em todos os pontos de contato:** investimento necessário para garantir que a identidade da marca esteja

19 Para aprofundar: URDE, Mats. Brand orientation—a strategy for survival. *Journal of consumer marketing*, v. 11, n. 3, p. 18-32, 1994.

presente — não só na forma visual, mas na própria concepção — em embalagens, aplicativos, atendimento ao cliente, ambientes físicos e todas as outras interações;

- **Custo de Oportunidade:** talvez o custo mais subestimado seja o sacrifício de oportunidades de receita de curto prazo que não se alinham com a visão de longo prazo da marca. Isso pode significar recusar parcerias lucrativas, mas desalinhadas, ou evitar promoções de preço agressivas que poderiam corroer o valor percebido da marca.

Esses custos se tornam ainda mais complexos quando analisamos o contexto das pequenas e médias empresas, que enfrentam limitações específicas de recursos e estrutura. Para as PMEs, a jornada do *branding* apresenta um conjunto único de desafios e oportunidades. Os principais desafios incluem, geralmente, recursos inerentemente limitados de orçamento, tempo e conhecimento de *branding*. A gestão do dia a dia muitas vezes consome toda a atenção, deixando pouco espaço para o planejamento estratégico de longo prazo que o *branding* exige.

No entanto, as PMEs também possuem vantagens distintas. Sua proximidade com os públicos e a capacidade de serem mais ágeis e autênticas podem ser diferenciais poderosos. Uma estratégia de *branding* bem focada pode ajudar uma PME a solidificar um nicho de mercado e construir uma comunidade de clientes extremamente leal, que muitas vezes grandes corporações têm dificuldade em replicar. Imagine, por exemplo, a experiência única de um restaurante com poucas mesas que produz um prato tradicional derivado de uma receita exclusiva, comparada à

experiência de ir a uma grande rede de fast food com várias unidades iguais e produtos repetidos.

A conclusão para as PMEs não é que elas devam ignorar o *branding*, mas que devem abordá-lo com realismo e autoconsciência. Tentar imitar as estratégias de *branding* de grandes corporações sem os recursos equivalentes é uma receita para o fracasso. **Em vez disso, o foco deve estar na aplicação dos princípios do branding: ter um propósito claro, ser consistente na entrega da promessa, entender seus públicos e tentar construir uma reputação sólida.** Para muitas PMEs, o caminho mais seguro e eficaz pode não ser um projeto formal de “*branding*”, mas um compromisso com a qualidade e o relacionamento, que, com o tempo, constrói uma marca forte de forma orgânica. Independentemente do porte da organização, todas as empresas que optam pelo *branding* enfrentam um dilema fundamental que define sua verdadeira orientação estratégica.

O teste definitivo para uma organização que aspira ser verdadeiramente orientada pela marca reside em sua capacidade de navegar pelo conflito inerente entre a construção de valor de longo prazo e a pressão por resultados financeiros imediatos. **É nesse dilema que a retórica do “*branding*” se separa da prática da gestão de marca; é aqui que se revela se a marca é apenas uma ferramenta de marketing ou a alma da organização.**

A construção do que muitos autores chamam de *brand equity*— isto é, o valor intangível que uma marca agrega a um produto ou serviço — é, por definição, um esforço de longo prazo. Seus resultados, como lealdade do cliente,

menor sensibilidade ao preço e maior poder de diferenciação, materializam-se ao longo de anos, não de trimestres. E muitas dessas dimensões nem são passíveis de mensuração. Como se mede, por exemplo, a admiração, as emoções, o frio na barriga despertado por uma ação de *branding*? Em contraste, a maioria dos gestores é avaliada e recompensada com base em métricas de desempenho financeiro de curto prazo, como receita e lucratividade trimestral.

Essa dissonância cria uma tensão fundamental. Do ponto de vista de um gestor focado em resultados imediatos, investimentos em marca podem parecer custos supérfluos e de difícil mensuração. Além disso, embora o *brand equity* demonstre uma correlação positiva com o desempenho financeiro futuro, certas ações de construção de marca (como investimentos pesados em campanhas de posicionamento) podem ter um impacto negativo nas contas da organização a curto prazo.

O verdadeiro teste de fogo para a orientação de uma empresa ocorre em tempos de crise econômica. Durante uma recessão, a pressão para cortar custos é imensa, e os orçamentos das ações de *branding* são frequentemente os primeiros a serem sacrificados. “Para que reforçar os valores da marca, se precisamos vender?”. No entanto, essa pode ser uma decisão míope. O estudo de Abhi Bhattacharya, Valerie Good e Hanieh Sardasht²⁰, por exemplo, demonstra

20 Para aprofundar: BHATTACHARYA, Abhi; GOOD, Valerie; SARDASHTI, Hanieh. Doing good when times are bad: the impact of CSR on brands during recessions. *European Journal of Marketing*, v. 54, n. 9, p. 2049-2077, 2020.

que manter ou até aumentar os investimentos em marca durante períodos de crise — por meio de iniciativas de responsabilidade social, por exemplo — pode, na verdade, ampliar o valor percebido da marca. Tais ações sinalizam qualidade, estabilidade e compromisso, diferenciando a organização em um momento de incerteza. A decisão de manter o curso, sacrificando potencialmente a lucratividade imediata para proteger e nutrir o ativo da marca, é a prova definitiva de uma organização orientada pela marca. E, por esse mesmo motivo, não está acessível a todos os negócios. Nem todos têm o privilégio de reduzir os lucros para não sacrificar a marca. Há quem tenha o próprio negócio como única fonte pessoal de sobrevivência. Isso não significa que o *branding* não seja para eles, mas que sua prática é limitada. **Essa limitação nos leva a uma constatação importante: o sucesso empresarial não depende exclusivamente do *branding*.** Existem caminhos alternativos igualmente válidos.

Uma organização pode construir boa lucratividade, ter uma reputação de qualidade, desenvolver a confiança e ser reconhecida por um bom atendimento ao longo de décadas simplesmente por ser excelente no que faz, sem nunca ter articulado de forma deliberada uma ação de *branding*. **Isso reforça a ideia da lição 2: o *branding* não é obrigatório.** Para muitas empresas, focar todos os recursos na excelência do produto e do serviço é uma estratégia mais direta, menos arriscada e perfeitamente válida para alcançar o sucesso duradouro. **No entanto, aquelas que podem e conseguem fazer isso, colocando a marca como seu eixo norteador, possivelmente farão muito mais diferença na**

vida de quem com elas se relaciona. E talvez essa seja a missão mais benéfica de uma organização na sociedade.

A **lição 2** buscou desconstruir a noção do *branding* como uma ferramenta de marketing universalmente aplicável. Em vez disso, propõe-se um modelo de maturidade organizacional, visualizado como uma pirâmide, em que o *branding* é o ápice atingido apenas por alguns. A jornada para o topo é exigente e sequencial. Começa com o alicerce inegociável da **excelência operacional**, da **qualidade do produto/serviço** e da capacidade fundamental de cumprir promessas. Sobre essa base, ergue-se a estrutura de suporte do **alinhamento interno**, que exige uma **liderança comprometida** e uma **cultura organizacional** que acredita nos valores da marca. Somente quando esses níveis estão solidamente estabelecidos é que uma organização pode legitimamente aspirar a **Orientação pela Marca**, uma filosofia de gestão que coloca a identidade da marca no centro de todas as decisões e está disposta a sacrificar, se necessário, até grandes margens de lucro a curto prazo em nome da integridade e do valor de suas crenças. **O *branding*, portanto, não é uma ferramenta a ser “aplicada”, mas um estado a ser “alcançado”.**

Isso nos leva à conclusão central: **o *branding* não é, e nem precisa ser, para toda organização.** O sucesso empresarial pode ser alcançado por meio de caminhos alternativos, e todos eles são válidos. Há segmentos de negócio que, por exemplo, têm uma relação tão imediata de troca com os consumidores que acabam não necessitando investir em *branding*. Imagine um carrinho de cachorro-quente

que atende sozinho todo um bairro. A relação é direta e transacional; a qualidade do produto e a rapidez do serviço são os principais impulsionadores da decisão de compra do consumidor, em vez de uma imagem de marca elaborada. Assim, para muitas empresas, especialmente as PMEs com recursos limitados, existem outras estratégias de negócio mais prudentes e menos arriscadas do que o *branding*.

A decisão de embarcar em uma jornada de *branding* deve, portanto, ser fruto de uma profunda e honesta autoconsciência estratégica. A liderança deve ir além da pergunta superficial “devemos fazer *branding*?” para enfrentar questionamentos mais fundamentais: **“Nossa operação é excelente e consistente? Nossa cultura está pronta para incorporar e viver uma promessa de marca? Estamos, como líderes, dispostos a tomar decisões difíceis que priorizem a marca em detrimento do resultado do próximo trimestre?”**. A resposta a essas perguntas determinará se o *branding* será uma alavanca para a organização ou um obstáculo que dificultará o que já funcionaria sem ele.

Pensando nisso, o teste a seguir pode ser usado por pequenas empresas como um autodiagnóstico rápido e inicial. **Ele tem o objetivo de ajudar organizações menores a identificarem, de maneira objetiva e reflexiva, seu nível atual de maturidade na adoção do *branding* como eixo estruturante de suas práticas.** O teste pode ser aplicado em reuniões de planejamento, processos de consultoria, treinamentos de liderança ou mesmo como uma dinâmica de sensibilização interna sobre o papel da marca. Para cada pergunta apresentada, escolha a alternativa que mais

representa a realidade vivida por sua organização no cotidiano da gestão. Seja sincero e crítico em suas respostas. Isso será determinante para o bom resultado do teste. E tudo bem não ter marcado nenhuma opção positiva; isso também significa alguma coisa. O teste está estruturado em 4 perguntas fundamentais que avaliam diferentes aspectos da maturidade organizacional em relação ao *branding*:

1. Como a marca é compreendida internamente?

- A. A marca não é tema de discussão interna; seu uso limita-se ao logotipo e ao esquema de cores em materiais institucionais.
- B. A marca é reconhecida como um ativo importante, mas sua gestão ocorre de forma pontual, com foco em identidade visual e aplicações de curto prazo.
- C. A marca é estrategicamente articulada com a cultura organizacional e com os esforços de comunicação interna e externa.
- D. A marca é vivida, compartilhada e ressignificada por todos os níveis hierárquicos, sendo compreendida como expressão simbólica da identidade institucional.

2. Qual o papel da marca nas decisões organizacionais?

- A. A marca não é considerada como critério ou influência nas decisões organizacionais.
- B. A marca aparece em algumas campanhas e iniciativas de comunicação, mas não participa dos processos decisórios mais amplos.

- C. A marca orienta as escolhas estratégicas de posicionamento, diferenciação e proposição de valor no mercado.
- D. A marca é elemento central nas definições estratégicas, sendo considerada em decisões sobre cultura, produto, atendimento, parcerias e experiência dos públicos.

3. Como é a comunicação da marca?

- A. Desarticulada, improvisada, reativa e voltada para demandas urgentes, sem alinhamento simbólico.
- B. Apresenta algum grau de consistência visual e verbal, com esforços esporádicos de padronização e profissionalização.
- C. É planejada com base em uma narrativa de marca consistente, alinhada à identidade e aos objetivos organizacionais.
- D. Integra canais, discursos, cultura e comportamento com alta coerência simbólica, promovendo engajamento, reconhecimento e influência.

4. Como os funcionários se relacionam com a marca?

- A. A maioria desconhece os valores da marca ou não se sente parte dela.
- B. Eles têm noção básica da marca, mas seu engajamento é restrito a aplicações funcionais.
- C. Existe compreensão simbólica da marca e empenho para representá-la em suas práticas cotidianas.
- D. Os funcionários atuam como embaixadores da marca, promovendo e traduzindo seus valores nos diversos pontos de contato com os públicos.

Resultados e interpretações:

- **Maioria A:** Nível 1 – **Sobrevivência:** sua organização ainda não internalizou o valor estratégico do *branding*. O conceito de marca é superficial, centrado em aspectos visuais e descolado da identidade e da cultura. Este é um momento importante para iniciar um processo de alfabetização simbólica e repensar a identidade organizacional;
- **Maioria B:** Nível 2 – **Estabilidade Operacional:** há reconhecimento do papel da marca, mas ela ainda é tratada de forma operacional. Algumas ações são tomadas para desenvolver a identidade, mas não há uma estratégia consolidada. A evolução depende de maior integração entre setores e da construção de uma narrativa unificada;
- **Maioria C:** Nível 3 – **Diferenciação de Mercado:** a marca é um ativo gerido estrategicamente. Existe alinhamento entre discurso, cultura e imagem. A comunicação é consistente e o posicionamento é claro para o mercado. A organização já demonstra maturidade simbólica e potencial para investir em *branding*;
- **Maioria D:** Nível 4 – **Orientação pela Marca:** a marca é o eixo estruturante da gestão organizacional. Existe engajamento coletivo, coerência narrativa e capacidade de influenciar o imaginário simbólico do mercado. A organização não apenas ocupa espaço, mas referencia sentido e inspira outras pessoas.

Este teste pode ser revisitado periodicamente, funcionando como instrumento de monitoramento da evolução simbólica da organização ao longo do tempo. Se o resultado for promissor, você terá de se preparar para enfrentar a próxima lição do *branding*: **dizer mais “não” do que “sim”**.

Lição 3

***Branding* é dizer mais “não” do que “sim”**

A identidade é um elemento essencial para uma marca. É como se fosse sua alma; sem ela, parece que a marca não tem vida. É a partir da identidade que se constitui a personalidade da marca, em um movimento parecido com o que acontece com os seres humanos. A identidade acrescenta textura à marca e, embora seja mais perene do que os demais elementos constitutivos do *branding*, também pode ser flexível e adaptável, se necessário. Ela fornece um quadro rigoroso para a tomada de decisões (como vimos na lição 2). Embora levemente mutante, **a identidade não pode ser negociável; do ponto de vista das boas práticas de branding, qualquer oportunidade que a contradiga deve ser recebida com um “não” firme.** É o ato de dizer “não” que protege a integridade da marca. Dizer “não” não é um ato de rigidez, mas um mecanismo de filtragem para proteger o valor da marca.

No entanto, existe um equilíbrio delicado entre proteger a identidade e permitir evolução orgânica. Uma interpretação excessivamente rígida da estratégia do “não” pode inibir inovações genuínas e impedir que a marca evolua naturalmente com seu público e contexto. O desafio

está em distinguir entre oportunidades que diluem a marca e aquelas que representam sua evolução natural.

Uma marca que acumula valor simbólico positivo por permitir que uma empresa cobre preços premium, desfrute de maior lealdade dos clientes e, o mais importante para a nossa lição, suporte o impacto financeiro de recusar decisões de “sim” oportunistas e de curto prazo. **É o capital de marca que concede a uma organização o privilégio de dizer “não”²¹.**

Nesse sentido, o que guia as organizações orientadas pela marca não é o fato de querer ser a melhor de seu segmento, mas de ser única. Essa singularidade é geralmente alcançada e preservada por meio da disciplina de fazer concessões, escolhendo explicitamente o que uma empresa **não** fará.

Sobre esse assunto, o professor de Harvard Michael E. Porter explica que um posicionamento estratégico de verdade consiste em realizar atividades **diferentes** das dos rivais ou realizar atividades semelhantes de **formas diferentes**²². É aqui que reside a vantagem competitiva que uma identidade singular de marca pode oportunizar. Uma empresa só pode superar seus rivais se conseguir estabelecer uma diferença de marca que consiga preservar; por isso, a marca precisa estar

21 Para aprofundar: TUOMINEN, Pekka. Managing brand equity. **Lta**, v. 1, n. 99, p. 65-100, 1999.

22 Para aprofundar: PORTER, Michael E. *et al.* What is strategy. **Published November**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

em consonância com sua cultura. É difícil sustentar algo que não é praticado no cotidiano.

Nesse sentido, podemos dizer que a estratégia de dizer “sim” a todas as exigências do mercado e imitar os concorrentes não é, de fato, uma estratégia; é meramente uma forma rudimentar de deixar um negócio funcionando com o mínimo de operacionalidade. Uma empresa que diz “sim” a todas as tendências ou modismos está, por definição, a imitar seus rivais e a convergir para o mesmo caminho. Isso leva a um ambiente hipercompetitivo focado em ganhos marginais, guerras de preços e aumento dos gastos com marketing, erodindo a rentabilidade para todos. Portanto, a estratégia aparentemente “segura” de dizer “sim” e seguir o mercado é, na verdade, a mais arriscada, pois garante um futuro de competição intensa.

Uma marca que tenta ser tudo para todo mundo acaba sendo nada. Por exemplo, tentar servir dois segmentos de mercado incompatíveis ao mesmo tempo pode confundir os clientes e minar sua reputação. É nesse ponto que nossa **terceira lição** se torna mais explícita. A essência da boa estratégia de marca é escolher **o que não fazer**. É importante notar que essa escolha nem sempre é tão rígida. Entre o “sim” absoluto e o “não” categórico existe um espectro de possibilidades que pode incluir testes, parcerias estratégicas ou adaptações graduais. O importante é navegar essas nuances sem perder a coerência estratégica central.

Steve Jobs, um dos responsáveis por transformar a Apple em uma marca mundialmente admirada e respeitada, ecoou esse sentimento ao afirmar que construiu sua

marca focando em “dizer não às cem outras boas ideias que existem”. Ao regressar à Apple em 1998, ele reduziu drasticamente a linha de produtos da empresa de 350 para apenas 10, concentrando os recursos da empresa na criação de produtos excepcionais em vez de uma miríade de ofertas que poderiam ser consideradas medíocres²³. O exemplo demonstra que dizer “não” não é um sinal de fraqueza ou de oportunidade perdida, mas um ato de defesa de uma identidade estratégica para a marca.

O princípio estratégico da diferenciação não é apenas um conceito de escola de negócios; é um aspecto fundamental de como a própria identidade é construída. Uma marca, tal como uma pessoa ou um grupo social, define-se mais pelo que *não é* do que pelo que é. A identidade, portanto, é inerentemente relacional, porque é quando se compara com o outro que se pode reivindicar algum tipo de unicidade pela diferença.

A campanha “*Think Different*” da Apple dá uma aula magistral sobre isso, definindo os seus utilizadores como rebeldes criativos em comparação aos usuários conformistas de PC. Essa diferenciação constrói um poderoso sentido de identidade pela diferença.

Dessa forma, as demais marcas não são necessariamente inimigas a serem derrotadas, mas cumprem um papel importante de marcadores de fronteira daquilo **que não se é** ou **não se quer ser**. Ou seja, indiretamente, elas ajudam

23 Disponível em: <https://zurb.com/blog/steve-jobs-innovation-is-saying-no-to-1-0>

uma marca a se definir pela comparação que se faz entre as opções disponíveis. Sem um “outro”, o “eu” não tem definição. Isso significa que você pode transformar a ameaça do concorrente em uma oportunidade de construir uma estratégia de diferenciação para a sua marca. Principalmente quando deixa bem claro que tem valores, crenças e atributos que o outro não tem. O ato de “dizer não” às práticas das demais marcas de seu segmento é um ato silencioso e confiante de autodefinição.

Uma marca que diz “não” às práticas do mercado de massa, “não” aos descontos sem motivos e “não” às tendências passageiras está a definir sua identidade por meio dessa lógica de exclusão. **Ao recusar-se a ser enquadrada pelas categorias convencionais, a marca força o mercado a defini-la nos seus próprios termos.** Sua identidade é forjada pela sua recusa. **É o que a marca *não* é que a torna inconfundivelmente o que é.**

A cultura do “sim” — a aceitação acrítica de todas as oportunidades, a perseguição de todas as tendências e a condescendência a todas as exigências do mercado — é sedutora. Parece ser o caminho mais fácil para o crescimento e a segurança financeira (e, em muitos casos, é mesmo; por isso, o *branding* não é para todo mundo, como foi explicado na **lição 2**). No entanto, um “sim” acrítico pode se tornar o caminho para a irrelevância, a confusão e a erosão do ativo mais valioso de uma organização: sua identidade de marca.

Mas por que, mesmo assim, muitos líderes tomam decisões de “sim” que prejudicam a marca? Há várias possibilidades de resposta para isso, afinal diversos fatores podem

influenciar essa situação. No entanto, vamos explorar um deles: **o medo de ficar de fora**. Quando os concorrentes aderem a uma nova plataforma ou tendência — seja um desafio de dança no TikTok ou a adoção de uma nova tecnologia —, um poderoso medo de ficar para trás pode sobrepor-se à manutenção da identidade de marca. Isso leva ao que tem se chamado de “*fastvertising*” (*fast* = rápido + *advertising* = publicidade): reagir às tendências em tempo real, sem uma estratégia clara ou consideração pela adequação à marca. A pressão para ser relevante no momento presente pode levar as marcas a comportarem-se de forma desesperada ou desalinhada, prejudicando sua reputação.

As consequências dessa perseguição de tendências impulsionada pelo “medo de ficar de fora” podem ser severas e são visíveis em inúmeros fracassos de marcas.

- A Campanha “*Love Your Curves*” da Zara (2017): numa tentativa de se alinhar com a tendência crescente da positividade corporal, a Zara lançou uma campanha com o slogan “*Ame Suas Curvas*”. No entanto, a campanha apresentava modelos magras que não refletiam a diversidade de formas corporais que o slogan pretendia celebrar. O resultado foi uma reação negativa generalizada, com os críticos apontando a contradição e acusando a marca de se envolver superficialmente com a tendência sem abraçar genuinamente sua mensagem. A campanha foi vista como falsa e desfasada, forçando a Zara a retirá-la e a pedir desculpas, ilustrando o perigo de um “sim” superficial a um movimento cultural;
- A Armadilha do TikTok: a pressão para estar presente em plataformas como o TikTok leva muitas marcas a

criarem postagens equivocadas. Uma análise²⁴ revelou que impressionantes 84% do conteúdo de vídeo divulgado por marcas no TikTok não consegue gerar fortes emoções positivas, e 24% desencadeiam sensações *negativas*, como confusão, tédio, nojo e ansiedade. Isso demonstra a elevada taxa de insucesso de perseguir tendências de forma inautêntica. A chave, como sugerem os estudos de caso, é alinhar-se com as tendências de forma “natural”, mantendo-se “no personagem” com a personalidade estabelecida da marca. Não custa nada perguntar: “será que vale a pena me expor nesta dancinha que todo mundo está fazendo? Isso tem a ver com a identidade da marca? Eu, como proprietário, preciso me expor? Esta é a única estratégia comunicacional possível?” Se todas as respostas para essas perguntas forem “sim”, faça! Caso contrário, não faça apenas porque todos estão fazendo. Procure algo que, de fato, esteja alinhado à identidade de sua marca. Inclusive, não fazer o que todo mundo faz gera muito mais valor de identidade para a marca do que seguir uma onda de iguais. Ou seja, às vezes é mais produtivo, do ponto de vista do *branding*, não fazer do que fazer.

Quando uma marca conhecida por determinados valores diz “sim” a uma tendência que os contradiz, cria uma dissonância entre os públicos com os quais se relaciona. Por exemplo, um cliente leal detém um conjunto de crenças positivas sobre uma marca no ramo de segurança (“esta marca é séria e responsável”). Quando a marca se envolve numa

24 Disponível em: <https://www.searchenginejournal.com/8-out-of-10-tiktok-videos-by-brands-fail-to-capture-attention/526139/>

tendência inautêntica e tola (por exemplo, fazer uma *trend* de uma dança constrangedora), essa nova ação entra em conflito com a crença existente. O cliente precisa resolver essa contradição. Neste caso, é mais comum que o cliente altere sua percepção da marca (“acho que esta marca não é tão séria como eu pensava”) do que a sua percepção da tendência em si (“é só uma brincadeira; a marca continua séria e confiável”). Isso acontece porque, diante de uma ação, a interpretação imediata recai sobre quem a produziu (no caso, a própria marca) e só num segundo momento, menos frequente, o público pode considerar o contexto externo como explicação.

O dano causado por dizer “sim” com demasiada frequência pode levar a uma diluição da marca. Cada ação inconsequente, cada extensão oportunista, cada mensagem desalinhada pode contribuir para a diluição, ou seja, o enfraquecimento do significado claro e distinto que uma marca detém na mente dos públicos.

Diluição da marca: consequências do “sim” excessivo

A diluição da marca ocorre quando sua identidade se torna turva e os públicos ficam confusos sobre o que ela representa²⁵. As principais causas são decisões internas de dizer “**sim**” às coisas em que deveria ter dito “**não**”:

25 Para aprofundar: LOKEN, Barbara; JOHN, Deborah Roedder. When do bad things happen to good brands? Understanding internal and external sources of brand dilution. In: **Brands and brand management**. Psychology Press, 2023. p. 233-270.

- Extensões de Marca Inconsistentes: estender uma marca para categorias com atributos inconsistentes com sua identidade central é uma causa primária de diluição. Quando uma marca associada à suavidade, como a Neutrogena, lança um produto percebido como agressivo, isso pode diluir a crença central sobre a marca²⁶;
- Mensagens Inconsistentes: a falta de coerência no tom, estilo e propostas de valor nos materiais de comunicação mina a identidade da marca desejada pela organização e confunde os públicos sobre o que ela realmente representa;
- Perda de Exclusividade: a superexposição ou promoções excessivas podem erodir a percepção de valor de uma marca, fazendo com que os públicos a percebam como menos prestigiosa. Imagine alguém que está em todo lugar o tempo todo fazendo tudo para todo mundo. O que você pensaria sobre essa pessoa?

O impacto da diluição ataca diretamente os pilares do capital da marca. Prejudica a qualidade percebida, enfraquece as associações positivas e, em última análise, corrói a lealdade. O perigo é que a diluição repetida pode levar à morte total do capital de uma marca. Quem vai dar credibilidade para quem diz “sim” para tudo?

O impulso para dizer “sim” e perseguir tendências é reflexo de uma imensa pressão organizacional para entregar resultados mensuráveis a curto prazo. Por isso, a **Lição 3** nos leva a refletir sobre o conflito sistêmico entre a construção

26 Para aprofundar: LOKEN, Barbara; JOHN, Deborah Roedder. Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact? **Journal of marketing**, v. 57, n. 3, p. 71-84, 1993.

de marca a longo prazo e o que é frequentemente chamado de “resultado trimestral”.

O conflito entre o curto e o longo prazo

Não podemos desprezar o fato de que há muita pressão nas organizações para gerar resultados financeiros sólidos a curto prazo. Essa situação provém, muitas vezes, de investidores, analistas e estruturas de incentivos internos que recompensam o desempenho em períodos curtos, geralmente três meses.

Isso pode ser uma armadilha. Empresas que se concentram excessivamente em ações de curto prazo podem registrar perdas a longo prazo. A atração pelo curto prazo e pelo marketing de desempenho imediato não se deve apenas ao cumprimento de metas trimestrais; deve-se também ao conforto das técnicas de medição. Em um mundo complexo e incerto, métricas precisas como o ROI (Retorno sobre o Investimento, quanto dinheiro a organização ganha para cada real investido) e o CPC (Custo por Aquisição, quanto custa conquistar cada novo cliente) proporcionam uma sensação reconfortante. No entanto, em última análise, podem ser enganadoras. Afinal, a construção de marca é complexa, de longo prazo, e seus efeitos são frequentemente difíceis de serem atribuídos a uma causa única, o que cria ambiguidade e desconforto. Neste caso, não há o que ser feito. **É aceitar que existe uma dimensão da relação entre as marcas e os públicos que nunca será mensurada exatamente porque se manifesta no plano das emoções e das associações**

subjetivas. Cabe aceitarmos isso e educarmos o empresário de que muita coisa dá resultado sem ser quantificável.

O marketing de desempenho, em contrapartida, oferece um feedback imediato, claro e quantificável. Perante a escolha entre um investimento complexo, incerto e de longo prazo (construção de marca) e um simples, certo e de curto prazo (marketing de desempenho), os gestores, especialmente sob pressão, gravitarão naturalmente para o último. A batalha contra o curto prazo não se trata apenas de mudar incentivos financeiros; trata-se de mudar a cultura organizacional para se tornar mais confortável com a ambiguidade e a paciência necessárias para a verdadeira construção de marca. Requer uma liderança que valorize a visão a longo prazo em detrimento da ilusão do controle a curto prazo.

O quadro a seguir busca sintetizar o que foi discutido nesta lição:

Dimensão	A estratégia do “não”	A estratégia do “sim” para tudo
Identidade da marca	Forjada pela exclusão. O que a marca “não é” é tão importante quanto o que é.	Maleável, oportunista, definida pelas tendências de mercado. Procura fazer parte de todas as conversas.
Públicos	Um grupo construído pelo pertencimento e identificação. Afinal, só é possível ter identificação com aquilo que possui alguma identidade.	Procura apelar a todos, perseguindo demografias amplas e atenção viral.

Dimensão	A estratégia do “não”	A estratégia do “sim” para tudo
Abordagem às tendências	Ignora ou reinterpreta as tendências para se adequar à sua identidade. Define tendências em vez de segui-las.	Persegue reativamente as tendências por medo de ficar de fora, muitas vezes de forma inautêntica.
Motor principal	Construção de capital de marca a longo prazo.	Vendas a curto prazo, métricas de envolvimento e quota de mercado.
Resultado a longo prazo	Maior poder de fixação de preços, lealdade de culto, manutenção da marca e elevada rentabilidade sustentada.	Diluição da marca, cinismo do consumidor, vulnerabilidade à concorrência e ciclos de expansão e contração.

O papel do consultor: o guardião do “não”

Para fechar esta lição, vamos nos ater a uma situação de conflito gerada pela disputa entre o “sim” e o “não” da marca: a relação entre consultores de *branding* e seus clientes (as marcas). O maior valor de um consultor de marca reside frequentemente em fornecer clareza estratégica e coragem para que o cliente (proprietário, fundador ou responsável pela marca) diga “não”, mesmo quando todos os seus desejos por lucro o impelem a dizer “sim”.

A natureza da relação consultor-cliente está repleta de conflitos potenciais, muitas vezes decorrentes de expectativas desalinhadas, má comunicação e desacordos sobre a estratégia. Os clientes procuram frequentemente uma

solução rápida, enquanto os consultores veem a necessidade de uma estratégia mais profunda e abrangente. Uma fonte-chave de conflito surge quando o cliente tem uma ideia pré-concebida e simplesmente quer que o consultor a execute, independentemente de ser estrategicamente sólida ou não. O papel do consultor como parceiro exige que ele desafie essas ideias. É aqui que o consultor deve ajudar o cliente a dizer “não” às suas próprias más ideias.

Na minha experiência profissional, uma das partes mais difíceis foi precisamente ajudar as marcas a quem prestava consultoria a dizer “não”. Elas queriam dizer “sim” para tudo. Impulsionadas pelo medo de ficar de fora e pela pressão dos resultados trimestrais, viam cada “não” como uma porta fechada para o lucro. Meu papel, como consultor, era servir de contrapeso externo. Trazia a perspectiva objetiva de Porter — de que a estratégia exige concessões — e de Aaker — de que o núcleo da identidade deve ser protegido — para uma sala dominada pela urgência do próximo relatório trimestral. A parte mais difícil, e mais valiosa, do meu trabalho era ajudar os clientes a navegar nesse conflito e a encontrar a disciplina para recusar oportunidades que, embora pareçam lucrativas hoje, diluiriam a marca amanhã.

Quando um cliente insistia excessivamente em aprovar algo que eu acreditava não beneficiar a marca, levando a um possível conflito, eu cedia por dois motivos: para manter meu emprego e, às vezes, para que ele pudesse ver na prática o resultado negativo que eu já havia previsto. Algumas pessoas só confiam em você quando veem por si mesmas, e isso também tinha um valor pedagógico.

A estratégia de “dizer não” é simples de entender, mas emocional e politicamente difícil de executar. Os gestores enfrentam riscos de carreira e pressão para dizer “sim”; dizer “não” pode ser visto como falta de criação de oportunidades. O consultor, como parte externa, está de algum modo isento dessa política interna e pode apresentar o “não” sem o mesmo risco pessoal.

A capacidade de dizer “não” estrategicamente não é um ponto de partida para uma nova empresa; é algo conquistado por meio da construção disciplinada e a longo prazo do capital de marca. Isso aborda diretamente a ideia de que “o *branding* não é para todos”. É importante notar que essa estratégia não é exclusiva das marcas de luxo, que frequentemente dizem “não” para promover uma sensação de exclusividade. Qualquer marca que construa uma identidade sólida e passe a operar a partir dela, defendendo-a a todo custo e não se submetendo a qualquer oportunidade de negócio, já está dizendo mais “não” do que “sim”.

O que acontece é que muitas organizações carecem do conhecimento, do interesse e da disciplina para construir essa estratégia. Estão presas à eficácia operacional, impulsionadas pelo curto prazo e pelo medo de não aproveitarem uma tendência que todos estão aproveitando. Muitas vezes, não podem se dar ao luxo de dizer “não” porque não construíram uma marca que lhes forneça uma alternativa à competição por preço ou funcionalidades. Para elas, o *branding* é apenas uma camada superficial de marketing, não o núcleo da sua estratégia.

Portanto, o ato de dizer “não” é o indicador mais claro de uma verdadeira marca. É a linha de demarcação entre as empresas que estão meramente competindo em um mercado e as marcas que estão dispostas a, de fato, marcar as pessoas. Dizer “não” a uma tendência viral, a uma extensão de marca oportunista ou a uma exigência de mercado desalinhada é um ato que demonstra que a marca tem alguma agência sobre suas próprias escolhas, sem precisar repetir os modelos de ninguém. É um exercício difícil, mas é o caminho para criar uma marca que seja verdadeiramente distinta e autêntica. **É a prova de que, no mundo do *branding*, a identidade não é construída pela semelhança, mas pela diferenciação, e a diferenciação é, em última análise, um “não” bem colocado. Nessa visão, é importante que a marca entenda claramente o que não deseja ser, pois sua identidade pode surgir justamente do que ela pretende evitar.**

Embora potente, cabe pontuar que a **lição 3** possui limitações significativas. Para empresas nascentes, PMEs com recursos limitados ou organizações em crise, a rigidez do “não” pode ser contraproducente ou mesmo fatal. Nesses casos, uma abordagem mais flexível — que aceite oportunidades fora do nicho ideal enquanto constrói gradualmente o capital de marca — pode ser não apenas aceitável, mas necessária para a sobrevivência.

Lição 4

A sua marca não é só sua

Reza a lenda que, durante a Copa do Mundo de 1958, o técnico da seleção brasileira, Vicente Feola, desenvolveu uma complexa estratégia de ataque na lousa para seus jogadores. Ao final da detalhada explanação, o ponta-direita Garrincha, com sua simplicidade, teria perguntado: “certo, professor, entendemos tudo. Mas o senhor já combinou isso com os russos?”. A anedota, para além do folclore do futebol, exemplifica a falácia que por décadas norteou o pensamento estratégico da gestão de marcas: a crença de que a comunicação é um processo unilateral, uma transmissão de informação em que a organização, em sua sala de reuniões, detém todo o poder de planejamento e execução, e os públicos são meros adversários a serem batidos ou alvos a serem atingidos²⁷.

A lição 4 parte da ideia de que a marca não é uma propriedade exclusiva de uma organização, mas uma entidade simbólica e socialmente construída. Sua vitalidade, relevância e valor não emanam de um plano estratégico hermeticamente fechado, mas de um processo contínuo e,

27 Para aprofundar: LIMA, Fábila P. A estratégia como prática de comunicação. In: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone L. (Orgs.). **Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. Belo Horizonte: FAFICH/UFMG. 2015. 244 p. 135-143.

por vezes, conflituoso de negociação de sentidos com uma multiplicidade de atores sociais (clientes, não-clientes, fãs e críticos). **Neste caso, o desejo por um controle extremo pode ser perigoso, pois descarta a riqueza da imprevisibilidade inerente a qualquer relação social.**

Os modelos de gestão que veem os públicos como “alvos” esperando para serem atingidos pela estratégia da organização não fazem mais sentido, principalmente na era digital, em que as plataformas que as empresas usam para suas ações de comunicação são as mesmas que as pessoas utilizam para mobilizar, conversar, duvidar, debater e serem ouvidas. Isso exige um novo conjunto de competências das organizações: diálogo, abertura e, acima de tudo, humildade para escutar²⁸.

Para compreender por que uma marca não pertence exclusivamente à organização que a criou, é necessário primeiro desconstruir a própria noção de “marca” como um ativo meramente comercial. A ideia de que uma marca é uma entidade fixa, com um significado unívoco projetado pela empresa, ignora sua natureza fundamentalmente social. Uma marca não é uma entidade autônoma; ela se completa no “outro”, tanto naquele a quem se dirige quanto naquele

28 Para aprofundar: LIMA, Fábria Pereira. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p.109-127.

a quem ignora. Seu significado é perpetuamente construído e negociado no tecido das relações sociais²⁹.

A identificação dos públicos com uma marca não é um ato de consumo passivo, mas um processo ativo de alinhamento identitário. Esse fenômeno ocorre quando a marca se torna um símbolo significativo para os grupos sociais aos quais os indivíduos pertencem ou aspiram pertencer³⁰.

Isso desafia o modelo tradicional de comunicação, no qual a marca é vista como um elemento que “impõe” sua identidade a um público abstrato e passivo. Em contrapartida, a visão da construção social postula que a identidade resultante do relacionamento marca-públicos emerge da interação, comunicação e compartilhamento de tipificações (padrões compartilhados de crenças, valores, estilos de vida...) por parte de todos os envolvidos. Nesta dinâmica, ambos são agentes ativos. São essas tipificações, socialmente construídas, que asseguram a longevidade e a profundidade da relação³¹.

29 Para aprofundar: FERREIRA, Dôuglas Aparecido. Perspectivas contemporâneas sobre marcas: um estudo sobre abordagens e dinâmicas na comunicação. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 21, n. 45, p. 359–372, 2024. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2024.223715. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/223715>. Acesso em: 25 jul. 2025.

30 Para aprofundar: MAFFEZZOLLI, Eliane Cristine Francisco; PRADO, Paulo Henrique Muller. Identificação com a marca: Proposição de um instrumento de medida. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 19, p. 588-619, 2013.

31 Para aprofundar: MELLO, Sérgio C.; FONSÊCA, Francisco Ricardo Bezerra. Revisitando a identidade do relacionamento marca-consumidor: repensando as estruturas nessas relações comerciais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 6, p. 1-19, 2008.

Se a marca é socialmente construída, então o processo de comunicação não pode ser uma via de mão única. O trabalho do teórico Stuart Hall fornece um arcabouço para entender esse ponto. Seu modelo de Codificação/Decodificação esclarece que o momento da produção de uma mensagem (codificação) não determina mecanicamente o momento de sua recepção (decodificação). Os públicos, com base em seu próprio contexto cultural, experiências e ideologias, podem interpretar a mensagem de três maneiras: hegemônica (aceitando o significado pretendido), negociada (aceitando a mensagem em geral, mas adaptando-a à sua realidade local) ou de oposição (rejeitando completamente o significado pretendido). O modelo de Hall foca precisamente nessa polissemia de significados do discurso midiático, que permite uma multiplicidade de leituras possíveis³².

Isso significa que, por mais que uma organização invista em uma campanha para posicionar sua marca de uma certa maneira, ela nunca poderá controlar totalmente como essa marca será “lida” e interpretada pelos públicos. As marcas e suas mensagens são constantemente apropriadas, hibridizadas e ressignificadas dentro da cultura. Ao se tornarem parte do tecido cultural, elas se tornam inevitavelmente sujeitas à sua lógica dinâmica, contraditória e imprevisível.

Os estudos de Jesús Martín-Barbero também podem contribuir para o entendimento da complexidade da relação

32 Para aprofundar: HALL, Stuart. Codificação/decodificação. *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte: UFMG, p. 387-404, 2003.

entre as marcas e seus públicos. Barbero, por exemplo, propôs uma mudança fundamental na forma de entender os processos de comunicação. Em vez de perguntar: “quais os efeitos que os meios de comunicação causam nas pessoas?”, ele insistiu que a pergunta correta é: “o que as pessoas fazem com os meios que as provocam?”. Para ele, o elemento mais importante da comunicação não é o meio, mas a relação constituída a partir dele. Em sua obra, o autor argumenta que a recepção de uma mensagem midiática (como a de uma marca) nunca ocorre no vácuo. Ela é sempre filtrada e remodelada pelas mediações culturais: a lógica da cultura cotidiana, as dinâmicas familiares, as identidades, as práticas religiosas etc. A marca, portanto, não fala diretamente com um indivíduo isolado, mas com um sujeito já imerso em uma densa teia de significados culturais que irão reconfigurar a mensagem original³³.

A convergência dessa perspectiva teórica leva a uma conclusão inevitável: a metáfora do público-alvo está morta. O marketing tradicional estruturou-se a partir de metáforas bélicas, falando em campanhas, estratégias, táticas, batalhas de preços, ataques à concorrência, defesas de mercado e conquistas de novos territórios, sempre concebendo sua prática como uma disputa em que consumidores ocupam o papel de inimigos a serem atingidos. No entanto, a realidade concreta enfrentada pelas marcas demonstra a inadequação dessa visão. Hall nos ajuda a entender que o alvo não é tão

33 Para aprofundar: MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia**. 5.ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2008.

passivo assim e pode, inclusive, decodificar a mensagem de forma oposta à intencionalidade original. Afinal, o suposto “alvo” está, na verdade, imerso em mediações culturais que preexistem à marca e que, por isso, interferem na recepção, alterando a trajetória de um suposto projétil que as organizações lançam.

O dito “alvo”, portanto, não é um receptor passivo, mas um cocriador ativo de significado. A metáfora militar torna-se obsoleta e contraproducente. A realidade nos aponta para um modelo de diálogo, em que os envolvidos se movem e se ajustam mutuamente, impossível de ser previsto, como apontado na provocação de Garrincha. **Essas reflexões teóricas têm implicações práticas profundas sobre como as organizações devem pensar suas marcas. Se os públicos são cocriadores ativos de significado, as empresas precisam repensar fundamentalmente sua abordagem estratégica**³⁴.

Muitas empresas frequentemente resistem a enxergar suas marcas como objetos culturais, o que limita sua capacidade estratégica. É necessário entender que a marca não é apenas um ativo comercial que **usa** a mídia; a marca **é a mídia, ou seja, ela pode ser um ponto de encontro de pessoas**. Ela funciona como um dispositivo que suscita relações e provoca modos de interação. As empresas que

34 Para aprofundar: OLIVEIRA, Ivone. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. IX Congreso latinoamericano de investigación de la comunicación. Estado de México, 2008. *Anais* [...]. Disponível em: http://alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_16Oliveira.pdf

compreendem essa dimensão podem gerir suas marcas não apenas com as ferramentas do marketing, mas com a sensibilidade de curadores culturais, entendendo seu papel na formação de narrativas, rituais e identidades coletivas.

Pelo fim da metáfora do público-alvo

Superada a visão da marca como uma entidade controlada unilateralmente, torna-se importante analisar os mecanismos concretos pelos quais os consumidores atuam em relação à marca. A era digital não apenas deu mais voz aos públicos; ela forneceu as ferramentas e as arenas para que essa oportunidade se tornasse uma força construtiva — e, por vezes, disruptiva — no universo das marcas. Isso ocasionou a ascensão de públicos com maior capacidade de mobilização.

A transformação dos públicos em produtores ativos de conteúdo na mídia é um dos fenômenos recentes mais marcantes para as marcas. Nesse novo ecossistema midiático, os consumidores são incentivados a buscar novas informações (nem sempre geradas pelas marcas), a fazer conexões entre conteúdos dispersos e a participar ativamente da ressignificação de produtos culturais por meio de leituras particulares sobre um assunto.

Esse movimento representa uma mudança fundamental na relação de poder. Os públicos tornam-se agentes ativos e imprescindíveis na construção das marcas. Eles, agora, podem produzir, criticar e distribuir conteúdos de marca. Outro fruto direto dessa cultura é a ascensão dos influenciadores digitais, indivíduos que transformaram sua

capacidade de produzir conteúdo e engajar comunidades em uma profissão, tornando-se atores centrais nas estratégias de comunicação das marcas. Essa transformação dos públicos em agentes ativos encontra sua expressão mais organizada nas comunidades de marca. Esses espaços coletivos representam a consolidação do poder coletivo de mobilização³⁵.

Comunidades de marca e cocriação

Se os públicos agora têm maior poder de agência, as comunidades de marca, principalmente as on-line, são os novos espaços onde as pessoas participam coletivamente, negociando significados, formando identidades e criando espontaneamente valor para as marcas. As comunidades se formam, em grande parte, porque as pessoas buscam conexões genuínas, um sentimento de pertencimento que, por vezes, substitui os laços com instituições tradicionais, como a política ou a religião. Elas facilitam interações sociais, a aquisição de conhecimento e, em última análise, a criação de capital social e cultural para os próprios membros³⁶.

35 Para aprofundar: HENRIQUES, Márcio Simeone; SILVA, Daniel Reis. Reposicionando a noção de influência nas relações públicas: articulações teóricas preliminares e perspectivas de estudo. **Opinião pública, comunicação e organizações: convergências e perspectivas contemporâneas** (69-88). Abrapcorp, 2020.

36 Para aprofundar: ZHOU, Zhimin *et al.* How do brand communities generate brand relationships? Intermediate mechanisms. **Journal of Business research**, v. 65, n. 7, p. 890-895, 2012.

O motor dessas comunidades são os laços emocionais. A participação ativa em uma comunidade leva à identificação com os pares, o que estreita os vínculos e influencia diretamente o comportamento dos participantes. A identificação com a comunidade, e não apenas com a marca, torna-se um fator-chave que pode gerar lealdade e interferir nas decisões de compra. O estudo de Almeida, Mazzon, Dholakia e Neto, por exemplo, sugere que essas interações, on-line ou off-line, como eventos presenciais organizados ou apoiados pela marca, podem aprofundar ainda mais as conexões emocionais, aumentando o valor da comunidade para todos os envolvidos³⁷.

A análise da constituição da comunidade online do Hyundai HB20, **antes mesmo do lançamento do produto**, revelou dinâmicas complexas de criação de hierarquias e valores, demolindo a noção de que uma comunidade de marca é um grupo homogêneo de “fãs”. A análise identificou uma tipologia de membros com diferentes papéis e motivações, conforme detalhado na tabela a seguir.

37 Para aprofundar: ALMEIDA, Stefânia Ordovás de et al. Os efeitos da participação em comunidades virtuais de marca no comportamento do consumidor: proposição e teste de um modelo teórico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 366-391, 2011.

Tipo de membro	Conhecimento da categoria	Experiência com a marca/modelo	Comportamento e motivações na comunidade	Papel na construção da marca
Novato	Baixo	Baixa	Busca informações gerais sobre a categoria e específicas sobre o modelo. Expressa anseios e especulações.	Amplificador de dúvidas e expectativas iniciais. Representa o ponto de entrada para novos consumidores.
Pragmático	Baixo	Alta	Usuário da marca/modelo. Busca justificar a compra, compartilhar a paixão pelo uso ou disseminar insatisfação com base na experiência.	Validador da experiência de uso. Transforma a promessa da marca em realidade (ou a desmente).
Teórico	Alto	Baixa	Acumula informações da indústria, mas sem experiência prática com o modelo. Busca minimizar riscos antes de comprar. Posiciona-se como especialista no mercado.	Contextualizador da indústria. Compara a marca com concorrentes e analisa o mercado, influenciando a percepção de valor.
Expert	Alto	Alta	Líder de opinião. Concilia conhecimento técnico com experiência de uso. Atua como embaixador da marca, consolidando narrativas e orientando os outros membros.	Embaixador e consolidador de narrativas. Define os rituais da comunidade e estabelece os padrões de excelência e uso do produto.

O resultado demonstra outro ponto importante: **além de os públicos participarem ativamente da construção e consolidação de uma marca, eles fazem isso de forma distinta, cada qual com um interesse e uma abordagem diferentes.** Isso demonstra como a atuação das pessoas em relação a uma marca é complexa e precisa ser vista de forma heterogênea pelos gestores, para que possam aproveitar as especificidades da contribuição de cada grupo.

A cocriação de valor é o conceito que descreve o envolvimento e a participação ativa e direta dos públicos na criação da identidade de uma marca. Essa abordagem representa a transição definitiva da perspectiva de “vender para o mercado” para a perspectiva colaborativa, “fazer com o mercado”. **Desse modo, o valor não é algo que uma empresa determinada para uma marca, mas construído na interação entre os diversos atores**³⁸.

Organizações que adotam a cocriação como estratégia central podem obter uma vantagem competitiva sustentável. Esse processo pode levar a maiores índices de satisfação e fidelidade, além de fomentar a inovação. A chave é uma mudança de mentalidade: enxergar os públicos como um recurso valioso de competências e experiências, e não como uma simples fonte de informações a ser extraída³⁹.

38 Para aprofundar: PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

39 Para aprofundar: NÄSHOLM, Malin H.; BLOMQUIST, Tomas. Co-creation as a strategy for program management. *International journal of managing projects in business*, v. 8, n. 1, p. 58-73, 2015.

Para que a cocriação seja eficaz, ela precisa ser gerida.
O modelo DART, proposto por Prahalad e Ramaswamy, oferece um caminho prático para estruturar essa colaboração⁴⁰.

Pilar	Descrição	Ações da Empresa	Benefício para a Marca	Benefício para os públicos
Díálogo	Interação bidirecional e aprendizado mútuo entre a organização e seus públicos.	Criar fóruns, workshops, canais abertos e interativos.	Obtenção de novas ideias profundas e contextuais.	Sentir-se ouvido e valorizado; influenciar diretamente as decisões da organização.
Acesso	Fornecer aos públicos acesso a informações, ferramentas e processos.	Disponibilizar dados, protótipos, kits de ferramentas de geração de ideias.	Inovação mais rápida e relevante, alinhada às necessidades reais.	Ter experiências mais ricas e personalizadas; poder de escolha.
Risco (Avaliação)	Avaliação conjunta dos riscos e benefícios da colaboração.	Ser transparente sobre os desafios; compartilhar resultados de testes.	Redução de falhas	Tomar decisões mais informadas; reduzir o risco de insatisfação.
Transparência	Clareza e honestidade sobre informações, processos e posicionamentos.	Comunicar abertamente a cadeia de produção, preços e estratégias.	Construção de confiança e credibilidade; fortalecimento da lealdade.	Confiar na marca e entender seu valor social.

40 Para aprofundar: PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of interactive marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

É importante destacar que a participação das organizações em comunidades de marcas precisa ir além da simples gestão de canais. Isso é, as comunidades não se limitam a ser apenas locais de disseminação de mensagens e, conseqüentemente, de formação de grupos de admiradores. Na maioria das vezes, elas funcionam mais como um espaço para fortalecer uma relação já existente para além delas. Isso sugere que a comunidade não cria o relacionamento do zero; ela é um espaço que **amplifica e nutre** um vínculo já existente. A comunidade, portanto, funciona menos como uma causa primária e mais como um resultado, um termômetro da saúde da marca. **Portanto, o investimento estratégico não deve ser apenas em gerir a comunidade, mas em construir uma marca digna de ter uma comunidade.**

Adicionalmente, emerge uma tensão delicada entre a gestão oficial e a autonomia dos públicos dentro das comunidades. As organizações frequentemente tentam controlar o ambiente, movendo conversas críticas para canais privados. O fato de os públicos quererem a atenção da marca, e não o controle de suas vozes, sugere que a legitimidade dentro de uma comunidade muitas vezes deriva da percepção de independência em relação à organização. **Nesse caso, a estratégia mais inteligente para uma marca pode ser identificar, apoiar e dialogar com as comunidades orgânicas já existentes, em vez de criar e controlar sua própria comunidade.** Esse ato de humildade estratégica valida a lição aqui apresentada: **a marca não pode mais ser só sua.**

A obsessão por métricas de engajamento positivo e a celebração dos chamados “*brand lovers*” — pessoas apaixonadas que atuam como defensoras da marca — pode levar as organizações a uma visão míope e perigosa: a de que o objetivo é construir uma comunidade de adoração unânime. Os dissensos podem ser muito mais ricos e proveitosos para os negócios. O dissenso, quando canalizado de forma produtiva, pode gerar conhecimento e enriquecer a relação da marca com seus públicos.

A consultoria colaborativa

Cabe destacar que os processos de colaboração e cocriação não são importantes apenas na relação entre marcas e seus públicos, mas também devem reger a interação entre os consultores de *branding* e os demais envolvidos na gestão de uma marca. Isso quer dizer que os processos de gestão de marca devem contar com a participação não só de especialistas, mas também das pessoas que constituem e vivem a cultura da marca todos os dias. São elas que detêm o conhecimento mais profundo de sua identidade.

A adoção de um modelo de cocriação interna para o *branding* implica uma redefinição fundamental do papel do consultor. Ele deixa de ser um especialista que chega com respostas prontas para se tornar um arquiteto de processos, um catalisador de conhecimento e um guardião da autenticidade.

A consultoria tradicional opera frequentemente sob um modelo de especialista, em que o consultor diagnostica

um problema e prescreve uma solução com base em sua experiência adquirida externamente. No entanto, o modelo cocriativo exige uma abordagem diferente: a do facilitador. O consultor-facilitador não se posiciona como o detentor de todo o conhecimento; pelo contrário, reconhece que o conhecimento mais valioso já reside dentro da organização-cliente.

Seu papel não é fornecer novos conhecimentos, mas sim utilizar sua perícia metodológica e estratégica para estruturar, catalisar e dar forma ao vasto conhecimento interno. Em vez de ser um perito que “faz para” a organização, ele torna-se um copiloto que “faz com” ela. Esse papel exige um conjunto de competências distintas: empatia para compreender as dinâmicas humanas, humildade para ouvir genuinamente e elevadas capacidades de relacionamento interpessoal para construir uma rede de envolvimento e confiança.

O ativo mais precioso que um consultor pode explorar é o conhecimento tácito da organização, aquele que não está escrito em lugar nenhum, parece que está no clima do ambiente. Esse tipo de conhecimento, que se manifesta nas experiências vividas e nas intuições dos funcionários, é extremamente difícil de formalizar. Por isso, a escuta e a observação são os melhores caminhos para chegar até ele. Estamos falando do conhecimento que um funcionário experiente tem sobre o comportamento de uma máquina específica, que não está em nenhum manual, ou da percepção que um vendedor tem sobre as verdadeiras necessidades não ditas de um cliente.

A função primordial do consultor-facilitador é, portanto, desenhar e conduzir processos — como *workshops*, entrevistas e rodas de conversa — que permitam a conversão desse conhecimento tácito em conhecimento explícito. Esse último pode, então, ser documentado, partilhado e transformado em elementos estratégicos tangíveis, como declarações de valores da marca, traços de personalidade, princípios de comunicação ou propostas de valor. O consultor atua como um catalisador que torna explícito o que antes estava só implícito, transformando a vivência e a paixão dos funcionários em estratégias de *branding* sólidas e possíveis.

O método de cocriação de uma marca, ao envolver profundamente os trabalhadores, garante que a estratégia resultante seja um reflexo mais genuíno de sua cultura organizacional. Nesse contexto, o consultor atua não adivinhando ou tentando impor uma identidade, mas auxiliando a organização a identificá-la e, a partir disso, delineando os caminhos para articulá-la de forma estratégica.

O valor de um consultor externo reside precisamente em sua capacidade de orquestração objetiva. Embora as equipes internas possuam o conhecimento bruto, muitas vezes carecem do rigor metodológico e da perspectiva imparcial para estruturá-lo. A falta de imersão cultural do consultor de *branding*, que poderia ser uma fraqueza, torna-se uma força quando combinada a uma abordagem cocriativa. **O modelo oportuniza o encontro de duas forças: o consultor traz a metodologia e a objetividade, enquanto os trabalhadores trazem o conteúdo e a autenticidade**

cultural. O papel do consultor é criar um espaço seguro e estruturado em que uma leitura interna da identidade possa emergir. O consultor-facilitador deve ser um mestre na aplicação de abordagens para extrair conhecimento, gerar alinhamento e construir uma estratégia de marca autêntica.

Entrevistas aprofundadas com proprietários, diretores e a totalidade ou uma percentagem representativa dos funcionários (marketing, vendas, recursos humanos, financeiro, atendimento ao cliente...) são um primeiro passo fundamental em qualquer projeto de *branding* colaborativo. Isso garante uma visão multifacetada. O propósito é recolher impressões em relação à marca, os seus públicos, as ambições futuras e os potenciais obstáculos.

As perguntas devem ser abertas para encorajar respostas detalhadas. As áreas de questionamento mais valiosas incluem:

- Percepção da Marca: “descreva a nossa marca em três palavras.” “se a nossa marca fosse uma pessoa, qual seria a sua personalidade?”. Trabalhar com analogias ajuda as pessoas a darem melhores respostas. Às vezes é difícil definir uma marca de forma imediata. Fica mais fácil quando a comparamos com algo que já conhecemos;
- Objetivos de Negócio: “o que significa sucesso para este projeto?” “quais são os objetivos de negócio a curto e longo prazo que esta marca deve apoiar?”;
- Público e Concorrência: “quem são os nossos públicos (não apenas os consumidores, lembre-se de que a marca se relaciona com muita gente, inclusive com quem não é e nunca será comprador)” “quem são os nossos principais concorrentes e como somos percebidos em relação a eles?”;

- Valor Único: “quais são os traços únicos da nossa marca?” “que valor extra trazemos que os outros não trazem?”;
- Desafios e Preocupações: “quais preocupações vocês têm em relação a este projeto?” “quais desafios vocês preveem que possamos encontrar?”

Uma vez estabelecida a necessidade de um modelo de *branding* cocriativo e interno, surge uma questão organizacional crítica: quem deve liderar e executar o trabalho? **A decisão de construir uma equipe de *branding* interna versus contratar uma consultoria externa é uma escolha estratégica com implicações significativas em termos de custo, objetividade, cultura e sustentabilidade.**

A criação de um núcleo de *branding* interno, com uma equipe dedicada dentro da empresa, é uma abordagem que se alinha com a ideia de que só quem vive a marca todos os dias consegue, de fato, ajudar a pensar sobre ela. A principal vantagem é a imersão cultural profunda e contínua. Uma equipe interna possui um entendimento inigualável do negócio, das suas dinâmicas, da sua história e da sua cultura. Esse conhecimento intrínseco é a base da autenticidade. A longo prazo, a abordagem pode também ser mais econômica do que múltiplos contratos com agências externas. Além disso, ter uma equipe interna dedicada ao *branding* fomenta um foco constante na inovação e pode garantir que todas as iniciativas estejam alinhadas com a cultura e os objetivos da organização.

No entanto, essa abordagem não está isenta de riscos. O principal desafio é a potencial perda de objetividade. Estando profundamente inseridos na cultura e na política

organizacional, os consultores internos podem ter dificuldade em ver a empresa com um olhar crítico e externo. Podem ficar com medo de ousar por estarem influenciados por dinâmicas de poder internas. Outra desvantagem é a possibilidade de estagnação de competências; uma equipe interna pode não ter a mesma exposição a novas práticas, tendências e conhecimentos de diversos segmentos que uma consultoria externa adquire ao trabalhar com múltiplos clientes.

Já a contratação de uma consultoria de *branding* externa pode trazer uma perspectiva mais objetiva e imparcial. Por não estarem envolvidos nas dinâmicas diárias da organização, podem analisar a situação com distanciamento, identificar problemas que os internos já não veem e propor soluções sem o risco do constrangimento. Apesar disso, o custo é frequentemente a maior desvantagem, sendo geralmente mais elevado do que manter uma equipe interna. Outro risco é a falta de um entendimento profundo da cultura única da organização. **Sem um processo de imersão adequado, existe o perigo de a consultoria aplicar soluções genéricas que não se adequem à realidade da marca, resultando em estratégias que parecem boas no papel, mas que falham na coerência com a identidade.** Finalmente, existe o risco de que o conhecimento gerado durante o projeto saia da empresa juntamente com os consultores, não deixando uma capacidade interna sustentável.

Considerando as forças e fraquezas de cada modelo, uma abordagem híbrida pode ser a solução potencialmente mais estratégica. **Nesse cenário, o consultor externo não**

atua como o executor principal, mas como o facilitador e arquiteto estratégico da cocriação. Sua função é guiar a equipe interna, valendo-se de metodologias colaborativas, criando um ambiente seguro para o diálogo e ajudando a estruturar o conhecimento tácito que emerge. A equipe interna, por sua vez, é a principal fonte de conteúdo, garantindo que a estratégia resultante seja autêntica e profundamente enraizada na cultura da empresa.

O objetivo final é oportunizar que a organização adquira uma capacidade autônoma de gerir sua marca. O consultor compartilha conhecimento e metodologia, capacitando a equipe interna para continuar a evoluir a marca muito depois de o projeto formal ter terminado. Em alguns casos, é comum que se implante um comitê de marca, um grupo com representantes de vários setores da organização que se reúne frequentemente para seguir cuidando e preservando a identidade da marca. Isso evita que o trabalho de *branding* se resuma apenas ao momento da consultoria.

O princípio fundamental de uma boa consultoria é o da imersão na marca. Para conhecer a história de um cliente de forma autêntica, deve-se mergulhar completamente no seu mundo. Isso vai além de compreender o que a organização faz ou vende; implica uma pesquisa aprofundada sobre suas ambições, seus sucessos, seus valores, suas crenças, seus fracassos e suas frustrações. **É por meio da imersão que o consultor consegue se aproximar da identidade da marca e facilitar o surgimento de soluções que a reflitam genuinamente, transformando os trabalhadores em**

participantes ativos na construção de uma marca mais forte e impactante.

As lideranças das organizações têm um papel fundamental na criação das condições necessárias para que a cocriação interna floresça:

- Reconhecer os funcionários como os principais Guardiões da Marca: os líderes devem compreender que o conhecimento, a experiência e a paixão dos trabalhadores são seus ativos de *branding* mais valiosos e insubstituíveis. São eles que vivem a marca diariamente;
- Investir numa Cultura de Transparência: é fundamental criar um ambiente de trabalho em que o diálogo aberto, o retorno honesto e a crítica construtiva sejam possíveis e encorajados. **Sem a sensação de segurança, o conhecimento tácito permanecerá oculto e a cocriação será superficial;**
- Derrubar panelinhas organizacionais: a autenticidade exige consistência. Os líderes devem fomentar ativamente a colaboração entre os diversos departamentos para construir uma estratégia de marca única e integrada, coerente para todos os setores;
- Exigir um processo cocriativo: ao contratar um consultor ou agência de *branding*, a avaliação não deve basear-se apenas em seu portfólio, mas também em sua metodologia. Os líderes devem selecionar parceiros que demonstrem um compromisso claro em **fazer com** a equipe, e não apenas **fazer para** ela, garantindo que o resultado final seja uma verdadeira representação da organização.

Por fim, é fundamental reconhecer que a cocriação apresenta limitações significativas que devem ser

consideradas antes de sua implementação. Primeiro, nem todos os públicos possuem competências ou interesse genuíno para contribuir de forma construtiva. Alguns podem participar por motivações inadequadas, como autopromoção ou sabotagem. Segundo, a cocriação demanda tempo e recursos substanciais — *workshops*, plataformas digitais, moderação de comunidades e análise de feedback requerem investimentos contínuos que nem todas as organizações podem sustentar. Terceiro, existe o risco de paralisia por consenso, ou seja, a busca por agradar múltiplas vozes pode resultar em soluções genéricas que não atendem efetivamente a ninguém. Além disso, a cocriação pode gerar expectativas irreais nos públicos, que passam a esperar influência em todas as decisões organizacionais, criando pressões operacionais insustentáveis para os modelos centralizados de muitas empresas.

A falácia do controle total

A abordagem colaborativa na consultoria de *branding* reflete um princípio mais amplo: a necessidade de abandonar a mentalidade de controle total. Essa mudança de paradigma se torna ainda mais crítica quando consideramos como as organizações lidam com o feedback negativo e as críticas públicas.

Para fechar esta lição, reforçamos os perigos da mentalidade gerencial tradicional, que busca o consenso e o silenciamento dos divergentes a todo custo. O objetivo do *branding*, sob essa ótica, limita-se erroneamente a criar uma imagem positiva e universalmente harmônica da marca.

Contudo, essa visão não só é irrealista, como também é estrategicamente pobre.

A era digital transformou a dinâmica do poder informacional. O surgimento do conteúdo gerado pelo usuário reduziu drasticamente o controle que as marcas exerciam sobre as informações a seu respeito, comum na era da comunicação de massa. Uma única reclamação, um vídeo viral ou uma avaliação negativa podem escalar para uma crise de imagem de grandes proporções em questão de horas. As redes sociais tornaram-se um verdadeiro tribunal digital, em que as falhas das marcas são expostas e julgadas publicamente e de forma muito veloz.

Neste cenário, o retorno negativo, embora frequentemente doloroso para as organizações, deve ser encarado como um recurso estratégico. Ignorar as críticas é um erro grave de gestão. Veja-as como uma consultoria gratuita, uma ferramenta poderosa para identificar fraquezas operacionais, falhas em produtos e lacunas no serviço, oferecendo uma oportunidade inestimável de melhoria. Organizações que demonstram ouvir e tratar as preocupações dos públicos com seriedade tendem a transformar uma experiência negativa em um fator de fortalecimento do relacionamento, construindo confiança e lealdade.

Um caso recente emblemático é o da marca de luxo Tania Bulhões. Um vídeo no TikTok, no qual uma cliente descobriu que uma louça comprada da marca era idêntica a uma utilizada em um café na Tailândia, viralizou e gerou uma crise de imagem. A polêmica centrou-se na promessa de “exclusividade e originalidade” da marca. A resposta da

empresa, alegando que um fornecedor terceirizado havia descumprido acordos contratuais, levantou um debate mais amplo sobre transparência. O caso demonstra como a percepção de uma quebra de promessa e a falta de autenticidade podem erodir rapidamente o valor de uma marca. A crise da marca Tania Bulhões ilustra uma lição fundamental: o problema não foi a terceirização da produção em si, uma prática comum na indústria, mas a percepção de uma quebra de promessa e a falta de transparência.

Na era digital, em que a rastreabilidade da cadeia de produção é cada vez mais fácil, tentar ocultar a realidade é uma estratégia muito mais arriscada do que ser transparente sobre ela. A nova definição de uma “marca autêntica” pode residir menos no controle total da produção e mais na honestidade radical. Uma marca que admite abertamente: “nós desenhamos aqui, mas produzimos com parceiros selecionados” pode, paradoxalmente, construir uma reputação mais honesta do que aquela que sustenta uma fachada de exclusividade que não pode garantir.

Isso leva a uma redefinição do próprio conceito de cocriação. Frequentemente, a cocriação é vista apenas como um método positivo de colaboração para gerar novas ideias, enquanto o dissenso e a crítica são vistos como problemas a serem “gerenciados”. Essa é uma visão limitada. O público muitas vezes quer dizer: “Isso está errado, mas eu me importo o suficiente para apontar a falha. Vamos consertar juntos”. O público que reclama pode ser visto não como um “problema”, mas como um **consultor não remunerado**, que investe seu tempo e energia para

ajudar a marca a melhorar. Claro, quando faz isso de forma sincera e sem a pretensão de apenas atrapalhar o negócio. **As marcas precisam começar a ver seus canais de reclamação não como custo de “atendimento ao cliente”, mas como centros de inovação de “cocriação de soluções”, redefinindo completamente o valor estratégico do retorno negativo.**

Retomando a provocação de Garrincha — “mas você já combinou isso com o time adversário?” — podemos concluir que o “time adversário” — os públicos, a sociedade, a cultura — não é um obstáculo a ser superado por uma estratégia brilhante, mas um parceiro que também tem suas estratégias. Agir a partir das estratégias do outro, em diálogo com elas, faz muito mais sentido do que tentar jogar sozinho, ditando todos os movimentos. Até porque o mundo é atravessado por diversos interesses e estratégias; as marcas não estão sozinhas e não detêm o privilégio do pensamento estratégico. **Portanto, é muito mais sensato compreender os anseios do outro e atuar a partir dele do que tentar eliminá-lo ou silenciá-lo.**

Ao convidar à participação, ao ouvir genuinamente a crítica e ao se abrir para um diálogo honesto, uma marca não se enfraquece. Pelo contrário, ela se enraíza mais profundamente na cultura, ganha legitimidade e constrói laços emocionais e de cumplicidade que nenhuma estratégia unilateral, por mais bem financiada que seja, poderia forjar.

Isso implica aceitar a premissa fundamental de que, uma vez lançada no mundo, a marca deixa de ser só sua. Ela passa a pertencer a todos que com ela interagem,

que a consomem, que a criticam, que a amam, que a ressignificam. Ela também é minha e de todo mundo.

A tarefa do gestor de marca não é a de um ditador, mas a de um facilitador de conversas. A de chamar para construir junto. O objetivo não é controlar a narrativa, mas colaborar em sua construção. O trabalho não é mais criar um monólogo impecável, mas participar de uma polifonia rica, complexa e, por vezes, dissonante. É nesta complexidade, nesta perda de controle, nesta abertura ao outro, que reside a verdadeira e duradoura vitalidade de uma marca.

Considerações Finais

Ao chegar ao fim deste livro, retorno à frase que o impulsionou: saber quem você é às vezes é mais importante do que saber o que você faz. Esse pensamento, que repeti inúmeras vezes em sala de aula, funciona como um compasso para refletirmos sobre o papel das marcas no mundo. Trata-se de uma afirmação que não apenas orienta a compreensão do *branding*, mas que também propõe um modo de estar no mundo: com coerência, com responsabilidade simbólica e com clareza sobre a própria identidade. É claro que é possível planejar, executar, inovar e crescer sem o *branding*, mas tudo isso se sustenta com mais força e consistência quando parte de um reconhecimento autêntico de quem somos enquanto organização, enquanto equipe, enquanto proposta de valor.

Este livro não foi escrito para oferecer um conjunto de respostas definitivas, nem para apresentar modelos prontos a serem seguidos sem reflexão. Ao contrário, ele é uma tentativa intencional de provocar perguntas melhores, mais profundas, que ajudem cada leitor e cada leitora a desenvolver um olhar mais crítico e sensível sobre o que é, afinal, construir uma marca. Ao longo das quatro lições aqui reunidas, compartilhei experiências, ideias e inquietações que atravessam meu percurso como professor universitário e estudioso na área de *branding*. Esses ensinamentos foram testados em sala de aula, em projetos profissionais, em conversas com estudantes e clientes e, sobretudo, nas reflexões

silenciosas que acontecem quando algo me incomoda ou me desafia.

A escolha por abordar o *branding* a partir da identidade não é casual. É uma decisão metodológica e epistemológica. Identidade não é um acessório; é o ponto de partida. É aquilo que sustenta a coerência das escolhas estratégicas, é o que permite que uma organização permaneça fiel ao seu propósito mesmo diante de mudanças no mercado, no comportamento do consumidor ou nas condições externas. Entender o *branding* a partir da identidade é, portanto, optar por uma abordagem que privilegia o simbólico, o relacional e o comunicacional. É compreender que as marcas não são apenas produtos de mercado, mas expressões de cultura, modos de vida e expectativas compartilhadas. É também reconhecer que, nesse jogo, o controle é sempre parcial, as leituras são plurais e o verdadeiro desafio é permanecer fiel a quem se é.

Ao longo deste livro, falamos da marca como reflexo da cultura organizacional, reconhecemos que nem toda organização está pronta para o *branding*, destacamos o valor de saber dizer “não” e, por fim, aceitamos a ideia de que nenhuma marca pertence exclusivamente a quem a criou. Esses quatro pontos formam um alicerce para uma compreensão inicial da marca como fenômeno contemporâneo. **Espero que cada uma dessas lições tenha ajudado a ampliar a sua visão sobre o tema e, mais do que isso, que tenha estimulado em você a vontade de seguir estudando ou aplicando o *branding* de forma mais consciente.**

Se este livro encontrou eco em alguma experiência vivida por você, se gerou uma dúvida nova, se confirmou uma intuição antiga ou se criou um desconforto diante de um ponto de vista inesperado, então ele cumpriu sua função. Não espero que ele se torne um manual de soluções, mas a ponte para outras leituras, outras ideias, outras práticas. Que você compartilhe o que leu, discorde do que for necessário, complemente com sua própria experiência. Que este seja apenas um ponto de partida e que cada vez mais gente compreenda que o trabalho com marcas é, antes de tudo, um trabalho de disputas de sentidos. Porque, no fim das contas, como tento ensinar aos meus alunos e alunas, **a marca não é aquilo que se impõe. A marca é aquilo que marcamos nas pessoas.**

Sobre o Autor

Dôuglas Aparecido Ferreira

Trabalha no Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, atuando como professor nos cursos de graduação e na Pós-graduação em Comunicação Social (PPGCOM-UFMG). Doutor em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Comunicação Social – Interações Midiáticas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, com período de intercâmbio na Ural Federal University (UrFU – Ecaterimburgo, Rússia), para cursar disciplinas no Departamento de Comunicação de Marketing e Branding. Especialista em Gestão de Marcas e Identidade Corporativa pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e bacharel em Comunicação Social (Gestão da Comunicação Integrada) – habilitado em Publicidade e Propaganda pela mesma instituição. Membro do GRIS – Grupo de Imagem e Sociabilidade (UFMG) e do Midiáticus – Grupo de Pesquisa em Mídia, Política e Democracia (UFMT). Vencedor do Prêmio ABRAPCORP de Dissertações em

2017. Autor dos livros “*O jornal que subiu as escadas: estratégias e representações na Comunicação Interna*”, “*Como é trabalhar em uma agência de publicidade? Relatos das emoções vivenciadas no ambiente de trabalho publicitário*” e “*O que (é) marca? Um olhar comunicacional sobre o branding*”.

E-mail: douglasferreira9@ufmg.br

*“Saber quem você é, às vezes,
é mais importante do que saber o que você faz.”*

Esta frase, repetida por mais de uma década em salas de aula, resume a essência deste livro. Em um mundo em que todos buscam fórmulas prontas para o sucesso, este livro nos convida a dar um passo atrás e a mergulhar no coração do *branding*: a identidade. Fruto de uma profunda reflexão que une teoria e prática, Quatro Lições Essenciais sobre *Branding* abandona os manuais técnicos para oferecer uma base conceitual sólida e acessível. Com uma linguagem que transita entre a aula e o ensaio, a obra demonstra como as marcas mais fortes não são construídas com máscaras, mas sim como tentativas de espelhos da cultura organizacional. Este livro é para você que deseja entender por que algumas marcas nos cativam, por que dizer “não” pode ser a melhor estratégia e por que, no fim das contas, uma marca é uma conversa, e não um monólogo. Uma leitura indispensável para quem está começando no universo das marcas e busca construir conexões verdadeiras e duradouras. Prepare-se para descobrir que uma marca não é o que se impõe. É o que marcamos nas pessoas.



9

786336

682302-7