



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Guilherme dos Santos Timponi

**Gestão da marca e do relacionamento com clientes integradas à tecnologias de gestão
com valores de inclusividade e sustentabilidade: Uma Análise Crítica de Marcas Premiadas**

Florianópolis

2023

Guilherme dos Santos Timponi

Gestão da marca e do relacionamento com clientes integradas à tecnologias de gestão com valores de inclusividade e sustentabilidade: Uma Análise Crítica de Marcas Premiadas

Trabalho Final de Curso apresentado à Disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Gestão da Marca e do Relacionamento com Clientes

Orientador(a): Prof. Dr. Paulo Otolini Garrido

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Timponi, Guilherme dos Santos

Gestão da marca e do relacionamento com clientes integradas à tecnologias de gestão com valores de inclusividade e sustentabilidade : Uma análise crítica de marcas premiadas / Guilherme dos Santos Timponi ; orientador, Paulo Otolini Garrido, 2023.

82 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,
2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão da Marca. 3. Relacionamento com Clientes . I. Garrido, Paulo Otolini . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Guilherme dos Santos Timponi

Gestão da marca e do relacionamento com clientes integradas à tecnologias de gestão com valores de inclusividade e sustentabilidade: Uma Análise Crítica de Marcas Premiadas

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de Junho de 2023.

Prof^a. Ana Luiza Paraboni. Dra.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Paulo Otolini Garrido, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luiz Salgado Klaes, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcos Abilio Bosquetti, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a todos (as) Professores,
Servidores e Colaboradores da UFSC.

AGRADECIMENTOS

Esta monografia não seria possível sem o apoio, incentivo e suporte de muitas pessoas ao longo de minha jornada acadêmica e pessoal. Neste capítulo de agradecimentos, gostaria de expressar minha gratidão a todos que me ajudaram nessa trajetória.

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, especialmente aos meus pais, doutor Carlos Vicente Timponi e professora Sônia da Graça Ferreira dos Santos. Eles sempre me proporcionaram tudo o que eu precisava para ter acesso a uma educação de qualidade, além de me inspirarem com seu exemplo de vida. Seus ensinamentos e valores são uma bússola para mim em momentos de incerteza e dúvida. Agradeço também à minha esposa, Maria Alice Schmitz, por seu amor e companheirismo durante esses anos, em que dividimos alegrias, desafios e aprendizados.

Gostaria de estender meu agradecimento ao meu estimado orientador, o Dr. Professor Paulo Otolini Garrido, que me acolheu como seu aluno orientando e guiou meus passos nesta jornada acadêmica. Seus ensinamentos, orientações e incentivos foram essenciais para minha formação e crescimento pessoal.

Por fim, gostaria de estender meus agradecimentos a todos os colegas de graduação, docentes, servidores e demais funcionários da Universidade Federal de Santa Catarina. A oportunidade de compartilhar experiências e aprendizados com todos vocês foram enriquecedora. Sem o apoio e a colaboração de cada um de vocês, o caminho teria sido muito mais árduo, com obstáculos ainda mais difíceis de superar. Ao longo desses anos, vocês proporcionaram um ambiente de leveza, tranquilidade e, em grande parte, um espírito de camaradagem. Guardo boas lembranças e recordações de todas as aulas, dos conteúdos aprendidos, dos profissionais educados, gentis e prestativos, das experiências compartilhadas em trabalhos em equipe e das refeições deliciosas no Restaurante Universitário. A todos vocês, meu muito obrigado.

Agradeço, por fim, à universidade e suas políticas de inclusão e diversidade, que permitiram que eu, como muitos outros estudantes, pudesse ter acesso a uma educação de qualidade e com oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Espero que essa trajetória seja apenas o começo de muitas outras conquistas e contribuições para a sociedade.

"A marca é a personalidade imutável que identifica um produto em seu mercado. A competência gerencial da marca reside na escolha de uma personalidade de marca estratégica e distinta, adequada e atraente para o mercado-alvo, e a 'vivência' da personalidade em todos os contatos com o mercado."

(DAVID A. AAKER, 1991)

RESUMO

O objetivo geral deste estudo é analisar como a gestão da marca e do relacionamento com clientes podem agregar valor inclusividade e sustentabilidade aos consumidores e partes interessadas. A metodologia adotada neste estudo envolveu a análise de conteúdo e abordagem crítica da literatura acadêmica e fontes da mídia especializada. A pesquisa classifica-se como: i) Pesquisa Aplicada; ii) Pesquisa Qualitativa; iii) Pesquisa Descritiva; iv) Pesquisa Documental, utilizando uma amostragem intencional, não probabilística. Os principais resultados põem em xeque a premiação de marcas. A avaliação de marcas exige gestão sistêmica, contingencial e análise da complexidade. Entretanto, as empresas gerenciam as marcas premiadas como um ativo estratégico, com estratégias de racionalidade instrumental, requisitos técnicos e financeiros apoiados por normas internacionais. Já os consumidores demonstram que a intenção de compra é influenciada pela qualidade percebida, associações de marca, lealdade à marca, e preocupações com o futuro e a sustentabilidade. Como conclusão, a Gestão do Relacionamento com Clientes e a Jornada do Cliente foram redesenhadas como tecnologia de gestão. Tendo por base a Estratégia do Oceano Azul, a agregação de valor incluiu estratégias de marketing inclusivo e sustentável, propondo a ecoética em atendimento a uma gestão responsável com o mercado, consumidores e a sociedade.

Palavras-chave: Gestão da Marca; Gestão do Relacionamento com Clientes; Marca Ecoética; Inclusividade. Sustentabilidade.

ABSTRACT

The overall aim of this study is to examine how brand management and customer relationship management can add value in terms of inclusivity and sustainability to consumers and stakeholders. The methodology implemented in this research included content analysis and critical approach of both academic literature and specialized media sources. The study is classified as: i) Applied Research; ii) Qualitative Research; iii) Descriptive Research; iv) Documentary Research, utilizing a non-probabilistic, purposive sample. The primary findings question the awarding of brands. Brand evaluation requires systemic, contingent management and complexity analysis. However, companies manage award-winning brands as a strategic asset, employing strategies of instrumental rationality, technical and financial requirements backed by international norms. On the other hand, consumers show that their purchase intention is influenced by perceived quality, brand associations, brand loyalty, and concerns about the future and sustainability. In conclusion, Customer Relationship Management and the Customer Journey have been redesigned as management technologies. Based on the Blue Ocean Strategy, the value addition included inclusive and sustainable marketing strategies, proposing eco-ethics in response to responsible management of the market, consumers, and society.

Keywords: Brand Management; Customer Relationship Management; Eco-Ethic Brand; Inclusivity; Sustainability.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceituação das Categorias da Pesquisa	27
Quadro 2 – Questões da Pesquisa utilizadas na Análise dos Resultados	29
Quadro 3 – Empresas, Marcas e Perfil das Organizações Pesquisadas	34
Quadro 4 – ISO 20671:2019: Extratos de Interesse da Pesquisa	37
Quadro 5 – Questões da Pesquisa utilizadas na Análise dos Resultados	38
Quadro 6 – Apresentação e Avaliação dos Artigos Pesquisados quanto à Premiação de Marcas Mais Valiosas	40
Quadro 7 – Questões da Pesquisa utilizadas na Análise dos Resultados	41
Quadro 8 – Questões da Pesquisa utilizadas na Análise dos Resultados	45
Quadro 9 – Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	10
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA	11
1.3 OBJETIVO GERAL	11
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.5 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 MARKETING, MARCAS, ESTÉTICA E PROPOSTAS DE VALOR	14
2.2 GESTÃO DA MARCA E DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES	17
2.3 GESTÃO DA MARCA INTEGRADAS À TECNOLOGIA, ÉTICA, INCLUSIVIDADE E SUSTENTABILIDADE	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	24
3.2 PERCURSO METODOLÓGICO: ETAPAS E PASSOS DA PESQUISA	25
3.3 CATEGORIAS DA PESQUISA, PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS, AMOSTRAGEM, ANÁLISE DE CONTEÚDO, MATRIZ DE ANÁLISE	26
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	30
4 RESULTADOS	32
4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA, DOCUMENTAL E WEBSITES	32
4.1.1 Apresentação do Perfil das Empresas e Marcas Seleccionadas	33
4.1.2 Análise da Legislação: ISO 20671:2019, Brand Evaluation - Fundamentals and Principles (Avaliação de marcas - fundamentos e princípios)	36
4.1.3 Análise e Avaliação dos Artigos Pesquisados sobre a Temática da Pesquisa	39
4.1.4 Análise e Avaliação da Premiação das Marcas pela Brand Finance Brasil	43
4.1.5 Síntese e Análise Crítica dos Resultados Apurados pela Pesquisa	47
5 CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS	61

1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo, será apresentada uma contextualização e uma problematização que justificam a relevância do estudo sobre a gestão da marca e do relacionamento com os clientes integradas a tecnologias de gestão com valores de inclusividade e sustentabilidade. Será formulada a pergunta de pesquisa que orientará o desenvolvimento do artigo, bem como serão estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos a serem alcançados.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A administração e a gestão das organizações têm passado por transformações significativas ao longo dos anos, impulsionadas pelo avanço das tecnologias e pela demanda por uma abordagem mais inclusiva e socialmente responsável (CHIAVENATO, 2020; NAISBITT; NAISBITT, 2021). Nesse contexto, a gestão da marca e do relacionamento com os clientes assume um papel estratégico, buscando não apenas o sucesso econômico, mas também a construção de uma sociedade sustentável (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

O atual cenário empresarial exige uma gestão que vá além dos modelos tradicionais, promovendo um ambiente de negócios mais horizontal, inclusivo e socialmente responsável (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). A gestão da marca e do relacionamento com os clientes desempenha um papel fundamental nessa perspectiva, uma vez que a marca é reconhecida como um ativo intangível de grande valor (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021). Além disso, o relacionamento com os clientes influencia diretamente o sucesso das organizações, uma vez que clientes satisfeitos tendem a se tornar fiéis à marca e a recomendar seus produtos ou serviços.

No entanto, a gestão tradicional enfrenta desafios diante da complexidade e interconectividade dos sistemas organizacionais e do mundo em geral. A evolução dos estudos e práticas gerenciais têm demonstrado a importância de uma abordagem mais abrangente e integrada, capaz de lidar com as demandas atuais e futuras (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Nesse sentido, a gestão da marca e do relacionamento com os clientes devem considerar não apenas a satisfação dos consumidores, mas também o alinhamento com valores sociais e ambientais (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

Diante desse contexto, surge a necessidade de compreender como a gestão da marca e o relacionamento com os clientes podem contribuir para a promoção da inclusividade e

sustentabilidade junto aos consumidores e partes interessadas. A inclusividade refere-se à capacidade das empresas em acolher e engajar um público diversificado, considerando aspectos como gênero, raça, idade, orientação sexual, entre outros. Já a sustentabilidade envolve a adoção de práticas responsáveis em relação ao meio ambiente, à sociedade e à governança corporativa. A integração desses valores na gestão da marca e do relacionamento com os clientes pode contribuir não apenas para o fortalecimento da marca, mas também para a construção de uma imagem positiva perante a sociedade e para a geração de impactos positivos no âmbito social e ambiental.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

A pergunta de pesquisa que norteia este estudo é: de que forma a gestão da marca e do relacionamento com os clientes podem contribuir para a promoção da inclusividade e sustentabilidade junto aos consumidores e partes interessadas?

Essa pergunta central orienta a análise e a investigação das práticas de gestão da marca e do relacionamento com os clientes, considerando como essas estratégias podem agregar valores de inclusividade e sustentabilidade. O objetivo é compreender como as organizações podem promover a inclusão social e a responsabilidade ambiental por meio da gestão da marca e do relacionamento com os clientes, atendendo às demandas dos consumidores contemporâneos e estabelecendo uma vantagem competitiva sustentável.

1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é investigar como a gestão da marca e do relacionamento com os clientes podem contribuir para a agregação de valor em termos de inclusividade e sustentabilidade, tanto para os consumidores quanto para as partes interessadas envolvidas.

A gestão eficaz da marca é essencial para as organizações, uma vez que a marca representa a identidade e a reputação de uma empresa perante o mercado. Além disso, o relacionamento com os clientes desempenha um papel fundamental na construção de uma base sólida de consumidores fiéis e engajados. Portanto, compreender como a gestão da marca e do relacionamento com os clientes podem ser utilizados como ferramentas estratégicas para promover a inclusividade e a sustentabilidade é de grande importância para as empresas que desejam se destacar em um ambiente altamente competitivo.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral, serão estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar as tendências e desafios atuais na gestão de marcas e do relacionamento com consumidores.
- b) Analisar as premiações de melhores marcas e as comunicações das marcas em redes sociais, quanto ao relacionamento com clientes e à agregação de valores e experiências em termos de inclusividade e sustentabilidade.
- c) Realizar uma análise crítica da gestão da marca e do relacionamento com clientes, associada às possibilidades de agregar valor à marca em prol da inclusão e promoção da sustentabilidade.

Esses objetivos específicos permitirão uma investigação mais aprofundada sobre as práticas de gestão da marca e do relacionamento com os clientes, considerando os valores de inclusividade e sustentabilidade. A análise crítica dessas práticas contribuirá para a compreensão das oportunidades e desafios enfrentados pelas empresas nesse contexto, auxiliando na construção de estratégias mais eficazes e éticas para a gestão da marca e do relacionamento com os clientes.

1.5 JUSTIFICATIVA

A gestão da marca e do relacionamento com os clientes têm sido amplamente discutidas na literatura e aplicadas nas práticas empresariais. No entanto, a integração desses conceitos com valores de inclusividade e sustentabilidade ainda representa um desafio para as organizações. É fundamental compreender como as empresas podem promover a inclusão e a sustentabilidade por meio da gestão da marca e do relacionamento com os clientes, a fim de atender às demandas dos consumidores contemporâneos e estabelecer uma vantagem competitiva sustentável.

A relevância desse estudo está no fato de que as marcas constituem um ativo estratégico central para as organizações (LOURO, 2000), e a gestão eficaz da marca pode influenciar diretamente a percepção dos consumidores, a imagem da empresa e sua posição no mercado (KELLER; LEHMANN, 2006 *apud* OLIVEIRA; LUCE, 2011). Além disso, a construção do valor da marca não se limita apenas à perspectiva financeira ou da empresa, mas também envolve a ótica do cliente (OLIVEIRA; LUCE, 2011). Compreender como as palavras e ações dos consumidores contribuem para o valor da marca e como as estratégias de

gestão podem fortalecer essa relação é essencial para as empresas que desejam estabelecer uma vantagem competitiva sólida.

No contexto atual, em que os consumidores buscam marcas que agreguem valor por meio de conteúdo relevante e comprometimento com causas sociais e ambientais (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021), é necessário repensar o papel das marcas e suas práticas de branding. A gestão da marca não se resume apenas à criação de uma identidade visual ou ações de comunicação, mas abrange estratégias que visam fortalecer a imagem e a reputação da marca (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021). Portanto, explorar como a gestão da marca e do relacionamento com os clientes podem contribuir para a inclusividade e sustentabilidade é de grande relevância para as organizações que desejam se destacar no mercado atual.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo procura elucidar os fundamentos teóricos, explorando as categorias selecionadas a partir da problematização e dos objetivos propostos, com o intuito de dar sustentação à pesquisa e colaborar na interpretação dos resultados obtidos.

É crucial destacar a importância da perspectiva holística na análise destes fundamentos teóricos. Cada elemento que será abordado nesta seção não deve ser entendido de maneira isolada, mas como parte de um sistema interconectado e dinâmico que dá forma à estrutura geral do estudo.

2.1 MARKETING, MARCAS, ESTÉTICA E PROPOSTAS DE VALOR

O Marketing, que pode ser entendido como “uma função ampla” e como “um processo abrangente, aplicável para atingir metas e propósitos de qualquer tipo de organização ou instituição” necessita de uma dimensão administrativa para se tornar operacional (PEREIRA; TOLEDO; TOLEDO, 2009, p. 529).

Neste ponto, vale ressaltar a relevância de se compreender o marketing em sua essência, não apenas como uma estratégia de vendas, mas como um conjunto de práticas destinadas a compreender as necessidades dos consumidores e gerar valor para eles, moldando assim a percepção da marca e a relação do consumidor com a mesma.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012, p. 39) entendem o Marketing como um sistema que envolve três disciplinas fundamentais: gestão do produto, gestão de clientes e gestão da marca.

O conceito de Marca, segundo Kotler e Pfoertsch (2008, p. 25), se refere à totalidade de percepções - todas as visões, sons, leituras, conhecimentos, sentimentos, pensamentos e assim por diante - sobre um produto, serviço ou negócio.

Uma visão complementar é a de que a marca vai além de um simples logotipo ou nome de produto. Ela é um conjunto de percepções e expectativas que os consumidores têm sobre produtos, serviços e experiências oferecidos por uma empresa. Portanto, a gestão eficaz da marca é essencial para criar uma imagem positiva e confiável na mente do consumidor.

Na mesma linha de pensamento, a Gestão da Marca é vista como um ativo intangível, que possui valor e integridade na construção da marca e na comunicação (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021), abarcando conexões afetivas e cognitivas na relação que

os consumidores estabelecem com os objetos de consumo, incluindo as marcas (THOMSON; MACINNIS; PARK, 2005; PARK et al., 2010 *apud* DIAS et al., 2020).

Aqui é importante destacar a dimensão emocional na gestão da marca. As relações que os consumidores desenvolvem com as marcas não são apenas racionais, mas também emocionais. As marcas podem evocar sentimentos e emoções, o que tem um impacto significativo na lealdade do cliente e no valor percebido da marca.

Esse contexto representa um desafio para a identidade da marca, que busca se diferenciar entre os consumidores (AAKER, 2007; STERN, 2006). Nesse sentido, as empresas de sucesso não apenas agregam valor, mas também o reinventam (BITITCI et al., 2004). Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), em "*Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*", sugerem que as empresas devem se adaptar às mudanças tecnológicas e culturais para criar propostas de valor significativas na era digital. Eles destacam a importância de entender as necessidades e desejos dos clientes e desenvolver estratégias de marketing personalizadas que levem em consideração a busca por preços mais baixos, relacionamentos e inovação.

É fundamental, portanto, perceber que as expectativas dos consumidores estão em constante evolução, impulsionadas por mudanças sociais, culturais e tecnológicas. Assim, as empresas precisam estar atentas a essas mudanças e adaptar suas estratégias de acordo.

Uma proposta de valor capaz de estabelecer uma relação duradoura entre a marca e o cliente, influenciando as decisões de compra (AAKER, 2007), deve considerar clientes que buscam preços mais baixos, clientes que valorizam produtos ou serviços personalizados e privilegiam o relacionamento, e clientes que valorizam a inovação e o desempenho (TREACY; WIERSEMA, 1996).

Este ponto reforça a ideia de que uma proposta de valor eficaz deve ser orientada para o cliente, levando em consideração suas necessidades, desejos e expectativas. Isso implica não apenas oferecer produtos e serviços de alta qualidade, mas também criar uma experiência de consumo positiva e significativa.

Vários autores argumentam que as empresas não criam e distribuem valor apenas para consumidores passivos, mas por meio da interação e diálogo focados no valor, em um processo de cocriação entre a empresa e o consumidor ativo.

Ribeiro et al., (2019, 1906), em um estudo bibliográfico sobre a criação de valor, identificaram as seguintes dimensões: “a) Lógica do serviço dominante e valor de uso pelo cliente; b) Coprodução e compartilhamento de informações, c) Relação entre branding e criação de valor; d) e Ciências de serviços”, sendo que, enquanto a primeira é de natureza

mais subjetiva, a coprodução é mais objetiva e, de maior facilidade de gerenciamento.

Aprofundando a discussão, percebe-se que o conceito de valor não é estático, mas dinâmico e multifacetado. Além disso, o valor não é apenas algo que é entregue aos consumidores, mas algo que é cocriado com eles por meio da interação e do diálogo.

No entanto, é necessário expandir a concepção do tema para evitar uma abordagem positivista e funcionalista. A Gestão da Marca e a Gestão do Relacionamento com Clientes englobam funções e processos de gestão no contexto empresarial, caracterizado, a partir dos anos 90, conforme Bresser-Pereira (2007, p. 11), por classes dirigentes como “agentes financeiros e rentistas” com “administração gerencial”. Nesse ambiente, “a hegemonia ideológica do neoliberalismo deixou de ser temperada pelas lógicas da democracia [...], da solidariedade e da proteção do meio ambiente” (BRESSER-PEREIRA, 2018, p. 54).

Esta reflexão sublinha a necessidade de olhar além da superfície e considerar os fatores sociopolíticos e culturais subjacentes que moldam as práticas e os processos de marketing. Isso implica reconhecer que a gestão de marcas e o relacionamento com os clientes não ocorrem em um vácuo, mas são influenciados e moldados por contextos sociais, políticos e econômicos mais amplos.

Portanto, as estratégias e processos de Marketing podem promover valores econômicos e políticos que reforçam os valores convencionais capitalistas e promovem o consumismo, resultantes da estetização da sociedade dissociado das demandas ambientais (KASSER, 2002; BAUDRILLARD, 2008; BAUMAN, 2008; FRIEDAN, 1963 *apud* VEIGA; URDAN; MATOS, 2014).

Isso implica um desafio para as empresas, que precisam equilibrar suas necessidades e objetivos econômicos com suas responsabilidades sociais e ambientais. Isso também enfatiza a necessidade de uma abordagem crítica e reflexiva do marketing, que leve em conta seus potenciais impactos negativos e busque formas de mitigá-los.

Vivemos a “estetização da economia, [...], uma verdadeira economia estética e de uma estetização da vida cotidiana”, em que, na sociedade, “não é mais a linguagem de uma classe social”, mas prevalece a “estratégia de marketing, valorização distrativa, jogos de sedução sempre renovados para captar os desejos do neoconsumidor hedonista e aumentar o faturamento das marcas.” (LIPOVETSKY, 2014, n.p.).

Essa constatação ressalta o papel central do marketing na moldagem da cultura e da sociedade contemporâneas, que são cada vez mais dominadas pela lógica do consumo e da estetização. Isso também sugere que o marketing desempenha um papel chave na criação e perpetuação de padrões de consumo insustentáveis.

A estética, como “beleza que aciona o imaginário” e “interfere nos espaços afetivos da sociedade e nas suas visões de mundo e estilos de vida” (DURAND, 1998 *apud* GALHARDI, 2014, p. 31, 33), desempenha um papel fundamental nesse contexto, sendo considerada como a "ciência do modo sensível de conhecimento de um objeto" (DURAND, 1998; SODRÉ, 2006, p. 45 *apud* GALHARDI, 2014, p. 30).

O estudo da estética nos leva a uma compreensão mais profunda de como as marcas se comunicam e se conectam com os consumidores. Ela enfatiza a importância das emoções, sensações e experiências na construção de relações significativas entre marcas e consumidores.

Veiga, Urdan e Matos (2014, p. 234), em um estudo sobre "Marketing e estetização da sociedade", sugerem que a estetização da sociedade é um fenômeno que está intimamente ligado à era do consumo e do marketing. Eles argumentam que o marketing é uma força motriz por trás da estetização da sociedade, que é caracterizada por uma ênfase na beleza, na imagem e na aparência.

Para entender mais sobre a relevância deste fenômeno na relação entre as marcas e os consumidores, e como ele interfere na construção e comunicação de propostas de valor, o próximo tópico se dedicará ao estudo da importância da estética para as marcas e a influência desta na proposta de valor.

2.2 GESTÃO DA MARCA E DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Motta (1994, p. 13, 16) interpreta a administração como uma noção que abrange a liderança e a tomada de decisões. Duarte (2011, n.p.), amplia essa compreensão ao considerar a administração, numa perspectiva sistêmica das organizações, como o principal subsistema que assegura a funcionalidade coesa da organização, conectado e interagindo com outros subsistemas. Não obstante, é evidente que, mesmo sendo uma peça fundamental, a administração é apenas uma engrenagem em uma máquina muito mais complexa que é uma organização.

Esta concepção básica de gestão serve de base para a subsequente discussão sobre a administração estratégica da marca e a gestão do relacionamento com o cliente. Estes são elementos cruciais para a sobrevivência e o sucesso das empresas no atual cenário empresarial. Entretanto, é importante reconhecer que o ambiente empresarial atual é um terreno complexo e em constante evolução, e uma compreensão sólida da gestão é apenas o primeiro passo na jornada para a sobrevivência e prosperidade.

Administrar uma marca de forma estratégica é uma tarefa complexa, especialmente considerando que os consumidores são constantemente bombardeados por uma infinidade de marcas em suas experiências de consumo. Um dos desafios é a construção e manutenção de relações sólidas com os consumidores (KORELO; PRADO, 2018, p. 451). Isso levanta uma questão crucial: como uma marca pode se destacar em um mercado tão saturado e, mais importante, como ela pode cultivar e manter um relacionamento forte e significativo com seus clientes?

Kotler e Keller (2018, p. 327) elucidam que a administração estratégica da marca é um processo que combina o planejamento e a implementação de atividades de marketing a programas de criação, avaliação e gestão de marcas, visando "maximizar seu valor". Este processo envolve quatro etapas cruciais: "Identificação e estabelecimento do posicionamento da marca, Planejamento e execução do marketing da marca, Avaliação e análise do desempenho da marca, e Ampliação e conservação do valor da marca" (KOTLER; KELLER, 2018, p. 327). Todavia, cada etapa deste processo carrega consigo seu próprio conjunto de desafios e complexidades, exigindo não apenas o domínio de diversas habilidades e recursos, mas também a habilidade de orquestrar essas partes variadas de maneira harmoniosa e eficaz.

Administrar uma marca é um processo estratégico que se esforça para transmitir uma mensagem clara e consistente para o público-alvo, dando significado e personalidade ao produto e à empresa (AAKER, 1996). Este processo inclui a definição da identidade visual, da voz da marca, dos valores e do propósito da empresa, bem como o monitoramento da percepção do público em relação à marca (KAPFERER, 2012). Em um mundo onde a percepção é realidade, o gerenciamento eficaz da marca é vital para garantir que a mensagem correta seja comunicada e a percepção desejada seja alcançada.

No entanto, é vital enfatizar que o processo de criação e entrega de valor, como detalhado por Kotler e Keller (2018, p. 37-38), vai além da simples venda e ocorre por meio da gestão e direção de "processos-chave de negócios", em etapas que envolvem "o processo de compreensão do mercado", "o processo de desenvolvimento de novas ofertas", "o processo de aquisição de clientes", "o processo de gestão do relacionamento com clientes" e "o processo de gestão do pedido". Isso reitera a ideia de que a gestão é um processo multifacetado que vai além da simples venda de um produto ou serviço.

Junto à gestão da marca, a retenção de clientes desempenha um papel central no marketing moderno. Em resposta às transformações socioculturais, político-legais, econômicas, tecnológicas e ecológicas, o marketing evoluiu para um foco nas relações e na personalização (GRÖNROOS, 1999). Isso deu origem ao conceito de marketing de

relacionamento, cujo objetivo é atrair, manter e fortalecer as relações com os clientes (CHRISTOPHER; PAYNE; BALLANTINE, 1994 *apud* ANTUNES, 2008). Nesse sentido, a fidelização do cliente não é mais uma opção, mas uma necessidade imperativa para qualquer marca que deseja ter sucesso em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e centrado no cliente.

Esse enfoque do marketing de relacionamento está alinhado com a ampla mudança do marketing de produto para o cliente, o que tem implicações significativas para a gestão de marcas e o relacionamento com os clientes. Contudo, essa mudança de paradigma traz consigo suas próprias complexidades e desafios, exigindo uma reavaliação profunda de estratégias e abordagens de marketing existentes.

Sheth, Parvatiyar e Sinha (2012, p. 17), relatam que “o Marketing de Relacionamento se originou como um fenômeno conceitualmente limitado do Marketing; contudo, com a cooperação e a colaboração com os clientes tornando-se o paradigma predominante de prática e pesquisa de marketing”. Neste contexto, o marketing, desafiado pela visão do marketing de relacionamento, não pode ficar restrito apenas a medidas fundamentadas no mix de marketing. Afinal, em um mundo cada vez mais centrado no cliente, as estratégias que não colocam o cliente no centro de todas as decisões e atividades estão fadadas ao fracasso.

Para implementar o marketing de relacionamento, é crucial entender a cultura de serviço e o marketing interno como temas de administração estratégica. Assim, é vital a gestão integrada do cruzamento entre marketing e comportamento organizacional. Isso garante pesquisas e decisões multifuncionais e interdisciplinares (GRÖNROOS, 2017, online). Ou seja, uma visão integrada e holística da organização e de suas atividades é essencial para o sucesso da implementação do marketing de relacionamento.

A adoção de um sistema de CRM - gestão do relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management*), exige o compromisso da alta administração, um planejamento eficiente e a escolha apropriada da tecnologia (SHETH; PARVATIYAR, 2000; CHEN; POPOVICH, 2003). O CRM possibilita a análise dos dados coletados, desde a contabilização de interações até a segmentação dos clientes com base em seus interesses e comportamentos de compra (VERHOEF et al., 2015). Essas análises oferecem uma melhor compreensão dos clientes, possibilitando a oferta de produtos e serviços personalizados (PEELEN; BELTMAN, 2013). No entanto, é essencial lembrar que a tecnologia é apenas uma ferramenta e, sem uma estratégia bem definida e uma execução eficaz, mesmo o sistema de CRM mais avançado pode falhar em entregar os resultados desejados.

Adicionalmente, a integração do CRM com outras ferramentas, como redes sociais e chatbots, amplia as oportunidades de interação com os clientes (WÜBBEN; WANGENHEIM, 2016). As redes sociais possibilitam o monitoramento das conversas e o engajamento rápido com os consumidores, enquanto os chatbots ajudam no atendimento e no esclarecimento de dúvidas comuns (LAUDON; LAUDON, 2016). Portanto, a combinação inteligente e estratégica de várias ferramentas e canais pode ajudar a maximizar o alcance e a eficácia das estratégias de marketing de relacionamento.

Finalmente, uma abordagem estritamente funcional não é suficiente. É necessário reconsiderar o papel das marcas e as implicações do branding nos custos da sociedade (KLEIN, 2004; LINDSTROM, 2018), focando na criação de valor sustentável e no desenvolvimento de marcas comprometidas com a sustentabilidade (IPEG, 2023). Aqui, vale ressaltar a importância do branding sustentável - não apenas como uma estratégia de marketing, mas como uma responsabilidade social e ambiental das marcas.

No próximo tópico, será abordada a Gestão da Marca integrada à Tecnologia, Ética, Inclusividade e à Sustentabilidade, buscando a gestão da marca e a gestão do relacionamento com os clientes, com o objetivo de promover uma gestão responsável e práticas de marca ecoéticas. Portanto, ao olhar para o futuro, não é apenas sobre como as marcas podem prosperar, mas também sobre como elas podem contribuir para um futuro mais sustentável e responsável.

2.3 GESTÃO DA MARCA INTEGRADAS À TECNOLOGIA, ÉTICA, INCLUSIVIDADE E SUSTENTABILIDADE

A sociedade contemporânea e o mundo dos negócios estão cada vez mais enredados na teia da evolução tecnológica acelerada, adotando tecnologias ágeis, padronizadas e eficientes para aprimorar processos e atividades empresariais (ROSSETTI; MORALES, 2007). A agilidade e eficiência que essas tecnologias trazem, porém, não devem ofuscar a realidade de que o verdadeiro progresso não está na velocidade, mas na direção correta.

A discussão aqui é sobre como a tecnologia, quando adequadamente implementada e integrada, pode oferecer às organizações uma chance de aprimorar não apenas a eficiência, mas também a eficácia de suas operações. Todavia, a adoção da tecnologia não é um remédio universal e as organizações precisam exercer prudência para assegurar que qualquer adoção de tecnologia esteja sincronizada com seus objetivos e estratégias de negócios. Embora a tecnologia possa oferecer uma infinidade de soluções, é a sabedoria humana e a estratégia bem pensada que determinam se essas soluções serão eficazes.

As inovações tecnológicas permitem que as organizações criem valor para os consumidores, ofereçam experiências personalizadas e promovam a sustentabilidade em suas operações (BARBIERI, 2010; PORTER; HEPPELMANN, 2015). O poder de tais inovações não está em sua existência, mas em sua aplicação com consciência e consideração pelas necessidades humanas e pelo mundo natural.

O poder da tecnologia para fomentar a sustentabilidade não deve ser ignorado. Ao permitir a geração de valor e a personalização das experiências do cliente, as inovações tecnológicas podem permitir que as organizações minimizem seus impactos ambientais e aumentem sua eficiência, contribuindo assim para a promoção da sustentabilidade.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 11), os avanços tecnológicos "têm influenciado significativamente as práticas de marketing em todo o mundo", dando origem à "economia compartilhada", à economia do "agora", à integração omnicanal, ao marketing de conteúdo, ao CRM social e muito mais. Todavia, não devemos nos esquecer de que o marketing, apesar de beneficiar-se da tecnologia, é no fim das contas sobre conexão humana e compreensão das emoções e necessidades humanas. [OBJ]

Nesta nova era, a tecnologia está reformulando o marketing, mas também está forçando as organizações a repensar como se conectam com seus clientes e como podem criar valor para eles. No entanto, é importante salientar que a tecnologia é apenas um meio, não um fim em si mesmo. O sucesso não reside na ferramenta, mas em como ela é utilizada.

Toledo Nakagawa e Yamashita (2002, p. 52) explicam que as novas tecnologias, em particular a internet, desencadearam a evolução para o "*one-to-one*", e conseqüentemente, para o "Marketing de Relacionamento", usando "bancos de dados de clientes e cookies, padrões de compra e características dos clientes, para se direcionar a eles de forma personalizada". Contudo, devemos estar conscientes de que o verdadeiro poder do marketing de relacionamento está na autenticidade e na compreensão verdadeira do cliente, e não simplesmente nos dados coletados.

A questão do impacto da tecnologia não é nova. Davenport (1998, p. 11, 12) já alertava sobre o "encantamento com a tecnologia", destacando que "a tecnologia não é suficiente para o sucesso na era da informação", sendo necessário "uma visão holística, capaz de absorver mudanças repentinas no mundo dos negócios". Em outras palavras, precisamos nos desencantar com a ideia de que a tecnologia é a única resposta e começar a reconhecer o valor do pensamento crítico e do entendimento humano.

Kotler (2019, p. 107) aponta que as empresas não estão explorando plenamente o potencial da tecnologia. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 159, 160) sublinham o desafio

de "determinar quais tecnologias devem ser implementadas, já que nem todas se adequam à estratégia geral de cada empresa", destacando que a tecnologia é secundária, sugerindo "deixar a parte científica do marketing para as máquinas, concentrando-se na parte artística [o ser humano e suas emoções]." Talvez a verdadeira inovação esteja em reconhecer que a melhor tecnologia é aquela que melhor serve às pessoas.

Cleary (SCHWAB; DAVIS, 2019, p. 435, 436) afirma que, diante das "novas tecnologias que estão fundindo os mundos físico, digital e biológico", existem "grandes promessas e possíveis perigos", mas é fundamental "aceitarmos a responsabilidade coletiva para a criação de um futuro em que a inovação e a tecnologia sirvam às pessoas", de modo a "elevamos a humanidade a novos níveis de consciência moral". Nesse contexto, devemos nos perguntar se estamos moldando a tecnologia, ou se estamos permitindo que a tecnologia nos molde.

Surge então a tendência da Gestão da Marca integrada à Tecnologia, Ética, Inclusividade e Sustentabilidade. Mas é importante questionar se estamos permitindo que essa integração ocorra de uma maneira que respeite e melhore a vida humana e o mundo natural.

Essa tendência pode ser justificada pelo fato de que o valor da marca é caracterizado pelas dimensões da consciência da marca, lealdade à marca, associações à marca e qualidade percebida (AZZARI; PELISSARI, 2020). Não devemos esquecer, porém, que o valor de uma marca não é determinado apenas pelo que é percebido, mas também pelo que é verdadeiro e autêntico.

A importância da consciência da marca e da lealdade à marca na determinação do valor da marca é inegável. Além disso, a qualidade percebida e as associações à marca também desempenham um papel crucial na formação do valor da marca. No entanto, se quisermos construir marcas verdadeiramente valiosas, precisamos ir além do percebido e procurar o autêntico.

Dessa forma, é necessário repensar o papel das marcas e as implicações do branding nos custos da sociedade (KLEIN, 2004; LINDSTROM, 2018), com vistas à criação de valor sustentável e ao desenvolvimento de marcas comprometidas com a sustentabilidade (IPEG, 2023). Nessa busca por sustentabilidade, precisamos também buscar a verdade e a autenticidade, pois são esses os valores que realmente importam.

Martin e Shouten (2012, p. 10 *apud* MENDES, 2023, n.p.) expressam a necessidade de sustentabilidade em todo o processo de marketing, que "devem ser ambientalmente e socialmente benignos", com o conceito de "Marketing Sustentável", em que a "criação, comunicação e entrega de valor aos clientes de tal forma que tanto o capital natural como o

capital humano sejam preservados ou melhorados por toda parte". Em outras palavras, precisamos ver além da mera eficiência e começar a valorizar a sustentabilidade e o bem-estar humano.

Complementando essa perspectiva de capital humano, as empresas precisam adotar uma abordagem centrada na vida para atender às necessidades em constante mudança dos consumidores (ACCENTURE, 2023). Os clientes valorizam marcas que oferecem inovação e experiências atraentes, e as empresas devem buscar o engajamento significativo com suas comunidades para aumentar sua base de clientes (ACCENTURE, 2023). No entanto, se quisermos ir além de simplesmente atender às necessidades, devemos começar a pensar em como podemos enriquecer e melhorar a vida de nossos clientes.

Com isso em mente, torna-se indispensável considerar a necessidade de reimaginar a gestão empresarial a favor da sustentabilidade, surgida de um contexto relevante para a adoção de práticas gerenciais inovadoras que ultrapassem as formas tradicionais (TAUCHEN; BRADLIN, 2006; BARBIERI, 2010; TREVISAN et al., 2008). O conceito de desenvolvimento sustentável é fundamentado no tripé da sustentabilidade, levando em consideração as dimensões social, ambiental e econômica (ELKINGTON, 2001). Porém, é preciso lembrar que o desenvolvimento sustentável não é apenas um ideal a ser alcançado, mas uma necessidade urgente para a sobrevivência e prosperidade de nossa sociedade e de nosso planeta.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados no presente estudo, buscando embasar a escolha dos procedimentos e abordagens utilizados. A fundamentação teórica foi baseada em uma revisão abrangente da literatura, contemplando obras relevantes no campo da pesquisa científica. Esse levantamento bibliográfico abarcou diferentes classificações e abordagens metodológicas adotadas em estudos similares, proporcionando uma base sólida para a condução da presente pesquisa (GIL, 2008; BOCCHI; JULIANI; SPIRI, 2008).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada neste estudo apresenta uma classificação abrangente, envolvendo diferentes tipos de abordagem e métodos. Primeiramente, ela se enquadra como uma pesquisa aplicada, pois visa aplicar os conhecimentos teóricos existentes para a solução de problemas práticos em determinado contexto (GIL, 2008). Além disso, adota uma abordagem qualitativa, buscando compreender e interpretar os fenômenos estudados a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos, considerando suas experiências, percepções e significados atribuídos (BOCCHI; JULIANI; SPIRI, 2008).

A pesquisa também é classificada como descritiva, uma vez que tem como objetivo principal descrever as características e fenômenos observados em um determinado contexto (GIL, 2008). Para a coleta de dados, utiliza-se a pesquisa documental, que se baseia em fontes documentais, como relatórios, textos e registros, visando obter informações relevantes para a análise (GIL, 2008). Além disso, recorre à pesquisa eletrônica na internet, analisando páginas de websites e homepages para complementar a coleta de dados (TRIVIÑOS, 2010). Por fim, a pesquisa incorpora o estudo de casos, permitindo uma análise aprofundada de situações específicas, com o intuito de compreender em detalhes os fenômenos em estudo (KERLINGER, 2003).

A adoção dessas diferentes abordagens e classificações de pesquisa proporciona um embasamento sólido para a condução deste estudo, permitindo uma compreensão mais abrangente e aprofundada do objeto de pesquisa. Ao combinar os aspectos da pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva, documental, eletrônica e do estudo de casos, espera-se obter uma visão ampla e fundamentada das questões investigadas. Com base nessa fundamentação teórica sólida, será possível conduzir a pesquisa de forma consistente, coletar e analisar os

dados de maneira adequada, e alcançar os objetivos propostos neste trabalho de conclusão de curso.

3.2 PERCURSO METODOLÓGICO: ETAPAS E PASSOS DA PESQUISA

No desenvolvimento deste estudo, o percurso metodológico foi estruturado em diferentes etapas, visando a compreensão aprofundada do fenômeno em estudo e a obtenção de resultados significativos. A primeira fase consistiu em uma abordagem exploratória, na qual foram realizadas pesquisas preliminares para obter uma visão ampla e inicial do tema (LÜDKE; ANDRÉ, 1986). Essa etapa permitiu uma imersão no campo de pesquisa, identificando as principais questões e desafios a serem abordados.

Em seguida, a delimitação do estudo desempenhou um papel fundamental para direcionar o foco da investigação. Por meio de uma "Ruptura Epistemológica" (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1995), foi possível superar abordagens convencionais baseadas no gerencialismo e explorar novas perspectivas de gestão. Nesse sentido, a gestão foi compreendida como um fenômeno político, cultural e ideológico, integrando aspectos de gestão da marca, do relacionamento com clientes e da tecnologia controlada humanamente, com enfoques de inclusividade e sustentabilidade (PAULA, 2007).

Para garantir a aderência às práticas contemporâneas de gestão sustentável, foram consideradas as exigências das Finanças Sustentáveis (SOMMER, 2020) e os critérios PPQG ESG 2023 v1. (IPEG, 2023). Essa abordagem ampliou o escopo da pesquisa, permitindo uma análise abrangente dos processos organizacionais em estudo, em consonância com os desafios e tendências atuais.

O percurso metodológico da pesquisa foi dividido em cinco etapas distintas. Primeiramente, foi realizado um estudo do contexto e da problemática da pesquisa, apresentado no capítulo introdutório, para obter uma compreensão aprofundada do tema. Em seguida, a pesquisa documental foi conduzida utilizando o Relatório de Pesquisa Brand Finance Brasil 100 2022 como base de análise. Essa etapa permitiu a seleção das marcas mais valiosas, como Itaú, Bradesco, Banco do Brasil, Skol e Brahma, e suas respectivas avaliações financeiras (BRAND FINANCE BRASIL, 2022).

Além disso, uma pesquisa na Internet foi realizada como objeto, local e instrumento de pesquisa (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2011), utilizando as redes sociais como metodologia e recurso de análise. Por meio da Análise de Conteúdo (VERGARA, 2003;

MELO, 2014), buscou-se identificar a imagem das marcas selecionadas, com foco na percepção dos consumidores (SAMPAIO, SIMÕES e PERIN, 2013).

Por fim, a elaboração de análise crítica (DENHARDT, 2012; FEENBERG, 2010; GAULEJAC, 2007; SOUZA; PAULA, 2022) foi essencial para a formulação de proposições e a elaboração das considerações finais, com base nos resultados obtidos ao longo da pesquisa. Essa análise crítica proporcionou uma reflexão aprofundada sobre os processos organizacionais investigados, levando em conta diferentes perspectivas teóricas e conceituais.

Com base nessas etapas e nos métodos adotados, espera-se que este estudo possa contribuir para a compreensão e o avanço do conhecimento na área de gestão, oferecendo insights valiosos para a prática e o desenvolvimento de estratégias mais efetivas e sustentáveis.

3.3 CATEGORIAS DA PESQUISA, PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS, AMOSTRAGEM, ANÁLISE DE CONTEÚDO, MATRIZ DE ANÁLISE

Em relação à problemática abordada, aos objetivos da pesquisa e aos fundamentos teóricos, as categorias da pesquisa foram definidas para estruturar o plano de pesquisa. As categorias estabelecidas são: Cocriação de Valor da Marca, Gestão da Marca, Gestão de Valor da Marca: Horizontal, Inclusivo e Sustentável, Valor da Marca pela Perspectiva do Consumidor, Gestão do Relacionamento com Clientes, Jornada do Cliente e Marketing Inclusivo e Sustentável. Cada categoria foi conceituada com base nos autores referenciados, proporcionando uma base sólida para a análise e interpretação dos dados coletados (Quadro 1).

Além disso, é importante ressaltar que a coleta de dados foi realizada por meio de diferentes procedimentos. A pesquisa do contexto e da problemática foi conduzida no capítulo introdutório, enquanto a pesquisa documental envolveu a avaliação do Relatório de Pesquisa Brand Finance Brasil 100 2022, selecionando-se as marcas mais valiosas. Também foi realizada uma pesquisa na internet para identificar a imagem das marcas selecionadas, por meio de análise de conteúdo nas redes sociais. Essas etapas de coleta de dados foram complementadas pela análise crítica dos resultados, baseada nos fundamentos teóricos e conceituais estabelecidos. A matriz de análise de dados foi utilizada como uma ferramenta para estruturar e apoiar o desenvolvimento das etapas do trabalho acadêmico, enquanto a análise de conteúdo foi empregada como técnica para a interpretação dos dados coletados (BARDIN, 2009).

O Quadro 1 apresenta a conceituação das categorias da pesquisa, as quais foram estabelecidas com base na avaliação do valor percebido pelos clientes e na participação ativa na sua cocriação:

Quadro 1 – Conceituação das Categorias da Pesquisa

CATEGORIAS DA PESQUISA	CONCEITUAÇÃO
Cocriação de Valor da Marca	A cocriação de valor da marca é um processo no qual os clientes realizam uma avaliação do valor percebido e desempenham um papel ativo na sua criação. De acordo com Yachin (2018 <i>apud</i> IZQUIERDO-YUSTA et al., 2021), os consumidores obtêm valor funcional a partir dos atributos do produto, mas também encontram valor nos elementos hedônicos e experienciais relacionados ao produto, aos serviços e à experiência de criação e consumo. Esse processo é caracterizado por uma abordagem multidimensional que envolve recursos de propriedade do cliente, como conhecimento da marca, habilidades da marca, criatividade da marca e conectividade da marca, bem como a motivação do cliente, incluindo a paixão pela marca, confiança na marca e compromisso com a marca (MERZ; ZARANTONELLO; GRAPPI, 2018, n.p.).
Gestão da Marca	A gestão da marca desempenha um papel crucial na construção de ativos intangíveis, no valor e na integridade entre a construção da marca e a comunicação (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021). Além disso, as marcas têm o poder de estabelecer ligações afetivas com os consumidores, gerando um vínculo emocional com a marca (THOMSON; MACINNIS; PARK, 2005). É fundamental repensar o papel das marcas e considerar as consequências do branding nos custos sociais, buscando a geração de valor sustentável e o desenvolvimento de marcas comprometidas com a sustentabilidade (KLEIN, 2004; LINDSTROM, 2018; IPEG, 2023).
Gestão de Valor da Marca: Horizontal, Inclusivo e Sustentável	A gestão do valor da marca compreende estratégias que visam criar e manter o valor da marca, considerando ativos como lealdade, notoriedade, qualidade percebida e associações dos consumidores (CORTE-REAL, 2017). Nesse sentido, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam três premissas fundamentais no desenvolvimento do Marketing 4.0: horizontalidade, inclusão e dimensão social. No Marketing 5.0, esses autores associam o marketing inclusivo e sustentável, alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).
Valor da Marca pela Perspectiva do Consumidor	A perspectiva do consumidor em relação ao valor da marca, também conhecida como CBBE (<i>consumer-based brand equity</i>), envolve os ativos da marca, como o nome e o símbolo, que geram valor entregue ao consumidor. O conhecimento da marca desempenha um papel diferencial na resposta do consumidor ao marketing da marca (KELLER; AAKER <i>apud</i> AZZARI; PELISSARI, 2020). O valor da marca está relacionado à credibilidade e confiança em relação à marca, representando para o consumidor menores custos de informação, riscos e esforços de pensamento, e maior utilidade da marca (SHANKAR; AZAR; FULLER <i>apud</i> OLIVEIRA; LUCE, 2011). Essa perspectiva é caracterizada pelas dimensões de consciência da marca, lealdade à marca, associações à marca e qualidade percebida (AZZARI; PELISSARI, 2020).

Gestão do Relacionamento com Clientes	A gestão do relacionamento com clientes, o <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) e o Marketing de Relacionamento são termos frequentemente utilizados como sinônimos na literatura. As marcas estabelecem uma conexão emocional com os consumidores, resultando em um apego emocional à marca (MALÄR et al., 2011). A gestão do relacionamento com clientes envolve estratégias para lidar com a intangibilidade dos relacionamentos com os clientes (BERRY, 1983, 1994 <i>apud</i> SLONGO MÜBNICH, 2005). Para Grönroos (2009), a gestão de relacionamentos abrange a concepção e a adoção de abordagens como a visão do negócio como um negócio de serviços, a perspectiva de gerenciamento de processos, o estabelecimento de contatos diretos com clientes e o desenvolvimento de sistemas de serviço orientados para o cliente.
Jornada do Cliente	No contexto do Marketing 4.0, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam a importância de o marketing se adaptar à natureza mutável dos caminhos do consumidor na economia digital. No Marketing 5.0, apoiado em tecnologias humanóides, busca-se aumentar o valor ao longo da jornada do cliente, proporcionando uma nova experiência do cliente livre de atritos e convincente por meio do customer experience (CX) (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, 2021). Os autores defendem uma jornada do cliente mais digital, capaz de identificar os pontos de frustração do consumidor e abordá-los por meio da digitalização.
Marketing Inclusivo e Sustentável	O Marketing 5.0 propõe uma abordagem inclusiva e sustentável, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021). As empresas têm o potencial e a responsabilidade de contribuir para a construção de uma sociedade por meio da geração de valor sustentável e do desenvolvimento de marcas comprometidas com a sustentabilidade (IPEG, 2023). Martin e Shouten (2012 <i>apud</i> MENDES, 2023) destacam a importância da sustentabilidade em todo o processo de marketing, defendendo um conceito de "Marketing Sustentável" que visa criar, comunicar e entregar valor aos clientes de forma a preservar ou melhorar o capital natural e o capital humano.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados da Pesquisa

Com o intuito de estruturar e apoiar o desenvolvimento deste estudo acadêmico, foram definidas as categorias de análise e as questões de pesquisa. Para tal, utilizou-se uma Matriz de Análise de Dados, que consiste em um quadro retangular com linhas e colunas, organizado de acordo com expressões relevantes encontradas na literatura (LASTA; BARICHELLO, 2013). Essa matriz foi adotada como uma ferramenta fundamental para orientar a análise de conteúdo neste trabalho (MACIEL, 2007).

No contexto da pesquisa em questão, o Quadro 2 apresenta as questões de pesquisa elaboradas com base nos fundamentos teóricos e nos autores referenciados para cada uma das categorias definidas. Na Matriz, cada questão é marcada para indicar se as categorias foram ou não encontradas, possibilitando assim uma análise criteriosa dos resultados obtidos.

É importante ressaltar que a utilização da Matriz de Análise de Dados e das questões de pesquisa permite uma abordagem estruturada e sistemática, contribuindo para a

organização e interpretação dos dados coletados. Essa metodologia é fundamental para o desenvolvimento de um estudo consistente e embasado em fundamentos teóricos relevantes.

Quadro 2 – Questões da Pesquisa utilizadas na Análise dos Resultados

1) Cocriação de Valor da Marca: Há indicativos de que os clientes avaliam o valor percebido, obtendo valor funcional nos atributos do produto e na experiência de consumo? () S () SP () N () NPA
2) Gestão da Marca: Há evidências das marcas comprometidas com as ligações afetivas do relacionamento que consumidores com os objetos de consumo e a contribuição das marcas para a inclusividade e sustentabilidade? () S () SP () N () NPA
3) Gestão de Valor da Marca: Há dados que sugerem as práticas de marketing inclusivo e sustentável? () S () SP () N () NPA
4) Valor da Marca pela Perspectiva do Consumidor: Há elementos que apontam que o consumidor reconhece a credibilidade e confiança da marca, tem consciência da marca, mostra lealdade à marca, e se associa à marca pela qualidade percebida? () S () SP () N () NPA
5) Gestão do Relacionamento com Clientes: Há indicativos de que as marcas estabelecem uma conexão emocional com os consumidores, propiciando contatos diretos e oferecendo serviços orientados para os clientes? () S () SP () N () NPA
6) Jornada do Cliente: Há evidências de que as empresas gerenciam a jornada do cliente de forma mais digital, proporcionando novas experiências associadas às tecnologias emergentes, e de modo a evitar e resolver frustrações dos clientes? () S () SP () N () NPA
7) Marketing Inclusivo e Sustentável: Há elementos que apontam que a empresa promove a marca associando o marketing inclusivo e sustentável aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)? () S () SP () N () NPA

Legenda: S = Sim; SP = Sim, parcialmente; N = Não; NPA = Não foi possível avaliar

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

A pesquisa foi conduzida por meio da escolha e conceituação das categorias como variáveis de estudo. Em seguida, foi realizado um extenso trabalho de pesquisa na Internet para preencher a matriz de resultados, utilizando fontes confiáveis da literatura acadêmica e mídia especializada. A etapa subsequente envolveu a análise dos resultados à luz dos fundamentos teóricos e conceituais encontrados.

Para a análise e tabulação dos resultados, adotou-se a técnica de Análise de Conteúdo, que consiste em uma abordagem sistemática para a análise de comunicações e mensagens. Esse método é dividido em três momentos distintos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados por meio de inferência e interpretação (BARDIN, 2009). Essa

abordagem proporciona uma compreensão aprofundada dos dados coletados, possibilitando uma análise criteriosa e embasada.

Na fase de pré-análise, foi realizada a escolha das categorias da pesquisa, seguida pela amostragem por conveniência, com acesso às marcas premiadas. A exploração do material e o tratamento dos resultados foram realizados por meio da utilização da Matriz de Análise de Dados, que foi analisada com base na teoria crítica e ressignificação da gestão, assim como na teoria crítica da tecnologia (SOUZA; PAULA, 2022; FEENBERG, 2010).

A análise dos sites das empresas e dos dados coletados nas redes sociais seguiram as recomendações de Tomaél et al. (2001) para verificar a identificação, consistência e confiabilidade das informações, garantindo, assim, critérios de qualidade das fontes de pesquisa nas redes.

Além disso, a análise da legislação incluiu a avaliação da norma ISO 20671:2019, intitulada "*Brand Evaluation - Fundamentals and Principles*", que oferece fundamentos e princípios para a avaliação de marcas. Essa análise permitiu uma compreensão mais ampla do contexto normativo e sua relação com as marcas estudadas (TOMAÉL et al., 2001).

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Diante das limitações inerentes ao presente estudo, é importante reconhecer sua natureza qualitativa, baseada em fontes bibliográficas e documentais, assim como a abordagem de estudo de casos conduzidos por meio da Internet, o que restringe a generalização dos resultados e conclusões obtidos. É crucial destacar algumas das limitações identificadas, a saber: i) a temática abordada é relativamente nova, inserida no escopo do Marketing 5.0, envolvendo aspectos como o futuro da experiência do cliente em relação às novas tecnologias da Era Digital e da Era da Informação, além da prática do Marketing Ágil, com resultados em tempo real; ii) o estudo foi realizado a partir de marcas premiadas amplamente divulgadas pela mídia especializada, sendo que, em sua maioria, essas marcas priorizam a força da marca e sua contribuição para o negócio, oferecendo informações limitadas para avaliar a gestão das marcas em termos de inclusividade e sustentabilidade.

Nesse sentido, é importante ressaltar que esta pesquisa não esgota completamente o estudo e a problemática abordada, tampouco garante que os achados encontrados sejam os melhores possíveis. Isso ocorre devido à seleção dos eventos de premiação de melhores marcas do mercado como ponto de partida para a investigação. Conforme assinalado por

Minayo (2011), em pesquisas qualitativas, não existe apenas uma única explicação para os fenômenos estudados, e a primeira evidência encontrada nunca é uma verdade absoluta.

No entanto, apesar dessas limitações, o presente estudo contribui para uma compreensão inicial e exploratória do tema em questão, fornecendo insights relevantes e abrindo caminho para pesquisas futuras que possam aprofundar e ampliar o conhecimento sobre a gestão de marcas no contexto do Marketing 5.0, especialmente no que diz respeito à inclusividade e sustentabilidade.

4 RESULTADOS

No contexto deste capítulo, será apresentada a análise e interpretação dos resultados obtidos, os quais foram mensurados por meio de uma extensa investigação realizada utilizando diversas fontes. Dentre essas fontes, destacam-se a pesquisa bibliográfica e documental, a pesquisa eletrônica na internet e a análise minuciosa de páginas de websites, homepages e redes sociais. Essas abordagens metodológicas foram selecionadas com o intuito de atender aos objetivos estabelecidos e aos procedimentos metodológicos adotados. Através dessas técnicas, será possível obter *insights* valiosos e proporcionar uma compreensão aprofundada dos resultados alcançados.

Ao analisar e interpretar os dados coletados, será realizado um estudo minucioso dos elementos encontrados nas diferentes fontes pesquisadas, levando em consideração as diversas perspectivas e informações relevantes disponíveis. Essa análise e interpretação são fundamentais para fornecer uma visão abrangente e embasada dos resultados obtidos, contribuindo para a validação dos achados e a construção de conclusões sólidas. Com base nessa análise, será possível avançar no conhecimento da área de estudo, bem como fornecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias efetivas e embasadas nas evidências obtidas.

O presente capítulo tem como objetivo principal fornecer uma visão clara e abrangente dos resultados obtidos, destacando a relevância dos procedimentos metodológicos adotados e a contribuição desses resultados para o campo científico. A análise e interpretação dos dados coletados são etapas fundamentais no processo de pesquisa, permitindo uma compreensão aprofundada do objeto de estudo e fornecendo embasamento teórico para as conclusões apresentadas.

4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA, DOCUMENTAL E WEBSITES

Ao considerar os objetivos e os procedimentos metodológicos deste estudo, o capítulo em questão delinea uma trajetória que abrange diferentes etapas de análise. São elas:

- a) Inicialmente, será apresentado o Perfil das Empresas e Marcas Selecionadas, com base nos dados fornecidos pela consultoria internacional *Brand Finance*. Essa abordagem visa fornecer uma visão detalhada das características e particularidades das organizações e suas respectivas marcas;

- b) Em seguida, será realizada uma análise da legislação pertinente, com destaque para a norma ISO 20671:2019, intitulada "*Brand Evaluation - Fundamentals and Principles*" (Avaliação de marcas - fundamentos e princípios). Tal análise permitirá identificar os elementos fundamentais e os princípios que norteiam a avaliação de marcas;
- c) Será conduzido um levantamento e análise crítica, conforme estabelecido nos procedimentos metodológicos, dos resultados de artigos relacionados às premiações das empresas, utilizando as Questões da Pesquisa definidas nos Procedimentos Metodológicos como parâmetro. Esse processo contribuirá para uma avaliação embasada e comparativa dos resultados provenientes de diferentes fontes;
- d) Na sequência, ocorrerá a discussão e a análise dos resultados obtidos, levando em consideração as categorias estabelecidas, a fundamentação teórica e a literatura especializada. Essa abordagem permitirá identificar padrões, tendências e discrepâncias nos resultados, proporcionando uma compreensão explanada do fenômeno estudado;
- e) Por fim, será realizada a identificação de possibilidades de agregar valor, utilizando a ferramenta das quatro perguntas propostas por Kim e Mauborgne em 2005. Essa abordagem estratégica permitirá descobrir oportunidades e caminhos para fortalecer e diferenciar as empresas e marcas analisadas, fornecendo uma perspectiva orientada para a ação.

Essa sequência metodológica busca atender aos objetivos estabelecidos, fornecendo uma análise mais completa possível e crítica dos resultados obtidos, bem como oferecendo insights relevantes para o campo das empresas e marcas.

4.1.1 Apresentação do Perfil das Empresas e Marcas Selecionadas

Antes de fornecer um perfil sintetizado das organizações associadas às marcas selecionadas na pesquisa, é importante ressaltar a relevância dessa análise para a compreensão e caracterização dessas empresas. Através dessa apresentação, será possível obter uma visão geral das organizações e dos elementos distintivos que as destacam no mercado, contribuindo para um entendimento mais completo e embasado da pesquisa em questão.

A seguir, são apresentados de forma concisa os principais aspectos e características das organizações correspondentes às marcas selecionadas, de acordo com os resultados

obtidos na pesquisa realizada. Essa síntese tem como objetivo fornecer informações essenciais sobre cada organização, destacando seus atributos, valores e posicionamento no mercado, para que se possa compreender melhor o contexto em que as marcas se inserem e suas contribuições específicas para a pesquisa em andamento. A seguir são apresentadas um perfil sintetizado das organizações correspondentes às marcas selecionadas pela Pesquisa.

Quadro 3 – Empresas, Marcas e Perfil das Organizações Pesquisadas

Empresas e suas Marcas	Perfil Síntese da Organização
Itaú	<p>Razão Social: Itaú Unibanco Holding S.A. Site: www.itaubank.com.br</p> <p>O Banco Itaú, é uma proeminente empresa de capital aberto brasileira com relevância global. Fundada em 4 de novembro de 2008, a instituição, de propriedade da Itaúsa, oferece uma diversidade de serviços, incluindo banco de varejo e de investimento, cartões de crédito, gestão de ativos e seguros. O banco tem sede em São Paulo, SP, Brasil, e emprega aproximadamente 99.600 pessoas (2021). A instituição mostrou solidez financeira, com valor de mercado de R\$ 147,6 bilhões (2020), faturamento de R\$ 129,25 bilhões e lucro de R\$ 28,38 bilhões (2021). (WIKIPEDIA, 2023a; online; n.p.).</p> <p>“O Itaú Unibanco Holding, com sede no estado de São Paulo, atua na atividade bancária em todas as modalidades, por meio de suas carteiras: comercial; de investimento; de crédito imobiliário; de crédito, financiamento e investimento; de arrendamento mercantil e de operações de câmbio, é uma holding financeira controlada pela Itaú Unibanco Participações S.A. (“IUPAR”).” (VALOR EMPRESAS 360, 2023; online; n.p.).</p>
Bradesco	<p>Razão Social: Banco Bradesco S.A. Site: www.bradesco.com.br</p> <p>O Banco Bradesco S.A., empresa de capital aberto do setor de serviços financeiros, foi fundado em 10 de março de 1943 e hoje possui 80 anos de atuação. Com sede em Osasco, São Paulo, e sob propriedade da Fundação Bradesco, a instituição desfruta de uma presença global. O banco, com um quadro de 97.156 colaboradores em 2021, oferta uma diversidade de produtos, como serviços bancários, bancos de investimento, cartões de crédito, gestão de ativos e seguros. Em 2021, o Bradesco apresentou uma receita de R\$ 86.11 bilhões e um lucro líquido de R\$ 25.2 bilhões. Dentre suas subsidiárias, destacam-se Bradesco Seguros, Bradesco Financiamentos, Scopus Tecnologia e Scopus Serviços. A organização mantém o website www.bradesco.com.br como canal de comunicação oficial. Reconhecido como a segunda marca mais valiosa do Brasil, o Bradesco é um ator relevante no cenário financeiro brasileiro. (WIKIPEDIA, 2023a; online; n.p.).</p> <p>“O Bradesco, com sede no estado de São Paulo, é um banco múltiplo e tem por objeto social a prática de operações ativas, passivas e acessórias inerentes às carteiras comerciais e de crédito, financiamento, investimento e administração de cartão de crédito.” (VALOR EMPRESAS 360, 2023; online; n.p.).</p>
Banco do Brasil	<p>Razão Social: Banco do Brasil S.A. Site: www.bb.com.br</p>

	<p>O Banco do Brasil, uma empresa de capital aberto cujo slogan é "Vem ser cliente", foi fundado em 12 de outubro de 1808 e tem sua sede em Brasília, Distrito Federal, Brasil. O banco, de propriedade do Governo do Brasil, emprega 85.953 pessoas, conforme dados de 2022. Oferece uma variedade de produtos, incluindo serviços bancários, seguros, banco de varejo e private equity. Em agosto de 2019, o Banco do Brasil detinha um valor de mercado de R\$ 135.677 bilhões, o dado mais recente disponível. Em 2022, o banco possuía ativos de R\$ 2 trilhões e registrou um lucro de R\$ 29.8 bilhões. (WIKIPEDIA, 2023a; online; n.p.).</p> <p>“O Banco do Brasil, com sede no Distrito Federal, tem por objeto social a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro sob suas múltiplas formas e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional.” (VALOR EMPRESAS 360, 2023; online; n.p.).</p>
<p>AMBEV (Skol e Brahma)</p>	<p>Razão Social: Ambev S.A Site: https://www.ambev.com.br/</p> <p>A Ambev, empresa de capital aberto cujo slogan é "Além dos Rótulos", foi estabelecida em 1 de julho de 1999 e tem sua sede em São Paulo, SP, Brasil. De propriedade de Jean Jereissati Neto, a empresa atua no setor de bebidas, servindo clientes ao redor do mundo. Em 2021, a Ambev tinha um total de 30.835 colaboradores no Brasil e 10.176 na América Latina. Os principais produtos comercializados no Brasil incluem cervejas, refrigerantes, chás gelados e água mineral. A produção em 2021 foi de 180 milhões de hectolitros. Em termos financeiros, a Ambev registrou um valor de mercado de R\$ 135.677 bilhões em agosto de 2019, um faturamento de R\$ 72.85 bilhões e um lucro de R\$ 37.19 bilhões em 2021, culminando em uma renda líquida de R\$ 13.47 bilhões. (WIKIPEDIA, 2023a; online; n.p.).</p> <p>“A Ambev, com sede no estado de São Paulo, atua em 19 países sendo 32 cervejarias e 2 maltarias no Brasil, tem por objetivo diretamente ou mediante participação em outras sociedades produzir e comercializar cervejas, chopes, bebidas mistas, refrigerantes, sucos, isotônicos, energéticos, água e chás.” (VALOR EMPRESAS 360, 2023; online; n.p.).</p>

Fonte: Valor Empresas 360 (2023); Wikipedia (2023).

4.1.1.1 Análise e Interpretação dos Resultados

As organizações mencionadas no Quadro 3 foram selecionadas com base nas marcas identificadas na Pesquisa, utilizando-se do Relatório *Brand Finance* Brasil 100 2023, que é resultado da publicação da consultoria internacional *Brand Finance* (2023). Essas empresas reconhecem o valor estratégico das marcas, o que também é respaldado por normas contábeis internacionais, como as IFRS (*International Financial Reporting Standards*) e o FASB (*Financial Accounting Standards Board*), que reconhecem as marcas como ativos intangíveis nos balanços patrimoniais (ARAUJO; LUCAS; YANAZE, 2023).

Ao considerar o trabalho da consultoria especializada *Brand Finance*, responsável pela premiação *Brand Finance* Brasil 100 Marcas 2023, fica evidente a perspectiva crítica em relação à relação entre branding e finanças (CHAVES, 2022). A ênfase dessa consultoria é preencher a lacuna existente entre marketing e finanças, reconhecendo a importância do design, publicidade e marketing, mas compreendendo que o propósito final das marcas é gerar lucro (HAIGH, 2022).

Aaker (2009), em sua obra sobre gestão de marcas, destaca o papel e o valor das marcas como ativos organizacionais, que, por sua vez, determinam o desenvolvimento de estratégias para sua gestão e valorização. Nesse contexto, é possível constatar a relação entre as marcas e o desempenho do mercado de ações, conforme revelado pela pesquisa da *Brand Finance* (HAIGH, 2022).

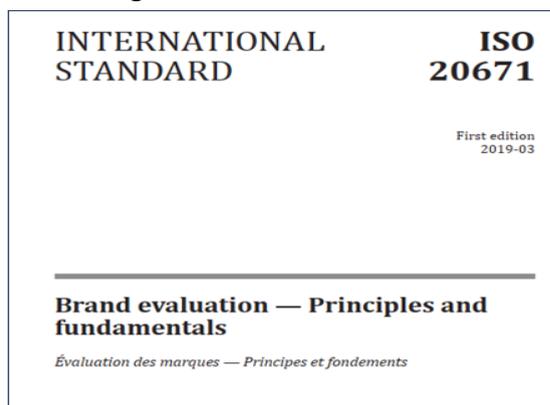
É interessante observar que as abordagens gerencialistas, enfatizando as dimensões econômico-financeiras e institucionais-administrativas, são predominantes nas empresas e marcas mais valiosas, bem como nos critérios adotados pela premiação *Brand Finance* Brasil 100 Marcas 2022 (PAULA, 2005). Contudo, conforme apontado por Tenório (1998), baseado em Horkheimer, é necessário refletir sobre a atual pesquisa social empírica e sua conexão com o pragmatismo e o sucesso do mercado, considerando a predominância da ação estratégica e seu caráter utilitarista na sociedade tecnocrática (TENÓRIO, 1998).

Por meio dessas análises, conclui-se que a compreensão das marcas como ativos estratégicos pelas empresas e as práticas adotadas nas organizações refletem uma abordagem voltada para a geração de valor econômico e financeiro (ARAÚJO; LUCAS; YANAZE, 2023; HAIGH, 2022; PAULA, 2005).

4.1.2 Análise da Legislação: ISO 20671:2019, *Brand Evaluation - Fundamentals and Principles* (Avaliação de marcas - fundamentos e princípios)

Aqui está uma síntese elucidativa da norma ISO 20671:2019, que versa sobre os fundamentos e princípios da avaliação de marcas. Essa síntese, elaborada com uma tradução livre, busca abordar de maneira concisa e esclarecedora os aspectos considerados relevantes e de interesse para a pesquisa em questão. Ao explorar essa norma, é possível obter insights valiosos sobre a avaliação das marcas e compreender sua importância estratégica no cenário atual.

Figura 1 – ISO 20671:2019



Fonte: ISO (2019).

Nesse contexto, a síntese oferece uma visão abrangente e fundamentada sobre os elementos essenciais da norma, proporcionando uma compreensão aprofundada dos conceitos e diretrizes que embasam a avaliação de marcas. Ao enfatizar os aspectos relevantes para a Pesquisa, busca-se fornecer informações pertinentes que contribuam para o desenvolvimento de um estudo consistente e enriquecedor. Através dessa síntese, os leitores poderão familiarizar-se com as bases teóricas e práticas da avaliação de marcas, consolidando assim seu conhecimento no campo acadêmico.

Quadro 4 – ISO 20671:2019: Extratos de Interesse da Pesquisa

<p>Marca</p>	<p>“De acordo com a ISO 20671:2019, uma marca desempenha um papel fundamental ao identificar e distinguir os produtos, serviços ou a própria entidade em relação às demais. Além disso, as marcas têm buscado estabelecer conexões com experiências que vão além do simples uso do produto, resultando em um maior envolvimento por parte dos consumidores. Os principais propósitos de uma marca são aumentar o valor comercial da entidade, mitigar riscos e garantir a sua existência sustentável. Embora as marcas possam variar em relação aos benefícios e experiências que proporcionam, é incontestável que uma marca forte pode gerar vantagens financeiras.”</p> <p>“Marca: Dentro do contexto da ISO 20671:2019, uma marca é considerada um ativo intangível que engloba diversos elementos, como nomes, termos, sinais, símbolos, logotipos e desenhos, cujo objetivo é identificar produtos, serviços ou entidades, criando imagens e associações distintivas na mente das partes interessadas. Essas características das marcas têm o potencial de gerar benefícios e valores econômicos significativos.”</p>
<p>Avaliação da marca</p>	<p>“A avaliação da marca consiste em mensurar o valor de uma marca por meio de indicadores relevantes relacionados aos elementos de construção da marca e suas repercussões nos consumidores. Essa avaliação busca estimar o valor monetário da marca para uma empresa, seja em transações internas ou externas, como investimentos, compras, vendas ou licenciamentos. Trata-se do patrimônio financeiro que a empresa possui na marca como um ativo transferível. É importante ressaltar que a avaliação da marca vai além do</p>

	<p>aspecto financeiro e considera outras questões relevantes. A avaliação da marca e seu valor econômico estão intrinsecamente relacionados e se complementam. A perspectiva da avaliação da marca é definida pela entidade, enquanto o valor atribuído à marca deriva do ponto de vista dos stakeholders.”</p> <p>“A avaliação da marca reflete o processo de atribuição de um valor monetário à marca. A força e o desempenho da marca podem ser traduzidos em métricas financeiras, como velocidade de vendas ou margens, para estimar a contribuição da marca para o fluxo de caixa. Dessa forma, é possível obter uma medida final do valor monetário da marca. Nesse contexto, a avaliação do desempenho da marca naturalmente alimenta a avaliação financeira da marca.”</p> <p>“Avaliação de marca: A avaliação da marca consiste na medição da força da marca, seu desempenho e resultados financeiros, utilizando elementos relevantes e dimensões apropriadas.</p>
Valor da Marca	<p>“Uma marca bem estabelecida é um recurso inestimável para qualquer entidade, elevando seu valor corporativo. Além de promover o reconhecimento e a reputação, a marca fortalece a posição da entidade no mercado. Esta contribui para uma maior lealdade do cliente, facilita estratégias de marketing e pode influenciar a percepção dos stakeholders, moldando assim o valor corporativo global da entidade.”</p>

Fonte: ISO (2019; online; n.p.; tradução livre)

4.1.2.1 Matriz de Análise de Dados e as Questões de Pesquisa

Quadro 5 – Questões da Pesquisa utilizadas na Análise dos Resultados

1) Cocriação de Valor da Marca: Há indicativos de que os clientes avaliam o valor percebido, obtendo valor funcional nos atributos do produto e na experiência de consumo? () S () SP () N (X) NPA
2) Gestão da Marca: Há evidências das marcas comprometidas com as ligações afetivas do relacionamento que consumidores com os objetos de consumo e a contribuição das marcas para a inclusividade e sustentabilidade? () S () SP (X) N () NPA
3) Gestão de Valor da Marca: Há dados que sugerem as práticas de marketing inclusivo e sustentável? () S () SP (X) N () NPA
4) Valor da Marca pela Perspectiva do Consumidor: Há elementos que apontam que o consumidor reconhece a credibilidade e confiança da marca, tem consciência da marca, mostra lealdade à marca, e se associa à marca pela qualidade percebida? (X) S () SP () N () NPA
5) Gestão do Relacionamento com Clientes: Há indicativos de que as marcas estabelecem uma conexão emocional com os consumidores, propiciando contatos diretos e oferecendo serviços orientados para os clientes? (X) S () SP () N () NPA
6) Jornada do Cliente: Há evidências de que as empresas gerenciam a jornada do cliente de forma mais digital, proporcionando novas experiências associadas às tecnologias emergentes, e de modo a evitar e resolver frustrações dos clientes? () S () SP () N (X) NPA
7) Marketing Inclusivo e Sustentável: Há elementos que apontam que a empresa promove a marca associando o marketing inclusivo e sustentável aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)? () S () SP (X) N () NPA

Legenda: S = Sim; SP = Sim, parcialmente; N = Não; NPA = Não foi possível avaliar

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

4.1.2.2 Análise e Interpretação dos Resultados

A norma ISO 20671, promulgada em 2019, funciona como um adendo à ISO 10668 de 2010 - Avaliação de Marca: Pré-requisitos para avaliação monetária de marcas, a qual se foca majoritariamente em elementos financeiros. É evidente, através da análise, que a ISO 20671 proporciona alicerce para elucidar a função da marca, oferecendo um parâmetro para planejamento, gerenciamento da marca e relatórios correspondentes, uniformizando os requerimentos técnicos e métodos de avaliação na mensuração de marcas.

Araújo, Lucas e Yanaze (2023) esclarecem que a ISO 10.668, precedente, e a ISO 20671, de 2019, foram estabelecidas para normatizar e diminuir a desigualdade nos valores de marcas presentes no mercado.

Examinando a plataforma da ISO 20671 e outros achados, observa-se que a norma valoriza o custo e a avaliação da marca sob uma perspectiva monetária e de investimento, satisfazendo as necessidades de empresas, analistas e consultorias especializadas.

Bobby Calder, presidente da comissão técnica da ISO responsável pela ISO 20671, afirma que a norma internacional compreende "os elementos que ditam o sucesso de uma marca, como inovação, ativos tangíveis, serviço e qualidade, além do poder e desempenho da marca", e assim, exhibe "tudo que pode afetar o valor monetário, permitindo, dessa forma, que as empresas identifiquem com mais facilidade áreas para aperfeiçoamento ou investimento" (ANIVEC, 2019; online).

Percebe-se, portanto, que a norma em questão prioriza a racionalidade instrumental, que Serva (2015, p. 419) caracteriza como processos que, entre outros, destacam "Valores e Objetivos", como utilidade, propósitos e lucratividade", e "Ação social e Fins e Relações ambientais", como "Fins, Sucesso e Resultados".

A ISO 20671, devido à dominância da racionalidade instrumental e da gestão estratégica e também por ter sido publicada em 2019, não contempla Marketing Inclusivo e Sustentável, conforme definido por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021).

4.1.3 Análise e Avaliação dos Artigos Pesquisados sobre a Temática da Pesquisa

Para acompanhar a promulgação da ISO 20671, foram triados artigos encontrados em plataformas de pesquisa acadêmica, incluindo Scielo, CAPES e Google Scholar, publicados a

partir de 2019, que possuem em seu título e resumo a problemática e os objetivos do estudo em questão. Destarte, a busca foi realizada com as categorias Gestão da Marca, Avaliação da Marca e Branding. Trabalhos acadêmicos que apresentavam como objeto de estudo atividades ou setores de negócios específicos e/ou atividade econômica, usando a metodologia de estudo de caso, foram excluídos.

Quadro 6 – Apresentação e Avaliação dos Artigos Pesquisados quanto à Premiação de Marcas Mais Valiosas

Referências	Objetivos e Resultados
<p>AZZARI, Vitor; PELISSARI, Anderson. A Consciência da Marca Influencia a Intenção de Compra? O Papel Mediador das Dimensões do Valor da Marca. BBR. Brazilian Business Review, v. 17, p. 669-685, 2021.</p>	<p>“Objetivo: avaliar o papel propulsor da consciência da marca em outras dimensões do consumer-based brand equity (CBBE) e seu efeito na intenção de compra. “Resultados: a consciência da marca não tem impacto direto na intenção de compra. Essa ligação só se faz presente quando mediada pelas três dimensões do CBBE: qualidade percebida, associações de marca e fidelidade à marca.”</p>
<p>BATISTA, Elexandro Silva; MACÊDO, Maria Erilucia Cruz. Sustentabilidade e Branding no Processo de Consolidar a Marca/Sustainability and Branding in the Brand Consolidation Process. ID on line. Revista de psicologia, v. 15, n. 54, p. 410-418, 2021.</p>	<p>“Objetivo Geral: avaliar o efeito da aplicação de estratégias sustentáveis na ampliação da imagem da empresa relativa à sua marca.” “Resultados: corporações que utilizam ações de sustentabilidade para fortalecer sua marca podem se mostrar financeiramente sustentáveis e extremamente rentáveis. [...] Os consumidores estão notavelmente mais criteriosos em relação aos produtos e serviços oferecidos, e conscientes acerca do futuro das gerações vindouras.”</p>
<p>ENES, Yuri de Souza Odaguiri et al. Posso te seguir? proposta de um modelo de mensuração do relacionamento entre marcas de redes sociais e seus usuários. ReMark-Revista Brasileira de Marketing, v. 22, n. 1, p. 60-120, 2023.</p>	<p>“Objetivo: analisar a relação entre sentimentos, percepção de risco, valor percebido e lealdade à marca durante um contexto global de crise para compreender como sentimentos incidentais, ou seja, sentimentos desassociados da decisão, podem influenciar as percepções do consumidor sobre valor de produtos e fidelidade à marca.” “Resultados: os participantes demonstraram estar alertas e conscientes, e tais emoções exerceram uma função crucial na relação entre emoções e valor percebido durante a pandemia. Verificou-se que a percepção de risco influencia as emoções negativas e positivas, mas não exerce influência direta na lealdade à marca.”</p>
<p>ARAUJO, Francisco Clairton. LUCAS, Fernando José Ferreira. YANAZE, Mitsuru Higuchi. Avaliação da Marca: Reconhecendo as marcas como ativo estratégico no balanço das empresas. Revista Gestão e Secretariado (GeSec), São Paulo, SP, v. 14, n. 2, 2023, p. 1516-1537.</p>	<p>“Objetivo: explorar como as grandes multinacionais têm considerado o valor financeiro das marcas nas demonstrações financeiras e os impactos decorrentes.” “Resultados: todas as empresas consideraram ativos intangíveis significativos nos balanços patrimoniais, mas apenas Google, Coca-Cola, Samsung e Facebook deram reconhecimento à marca. Amazon e Microsoft adquiriram várias empresas em 2018, mas as marcas não foram adequadamente reconhecidas ou divulgadas nas demonstrações financeiras.”</p>

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

4.1.3.1 Matriz de Análise de Dados e as Questões de Pesquisa

Quadro 7 – Questões da Pesquisa utilizadas na Análise dos Resultados

<p>1. Cocriação de Valor da Marca: Há indicativos de que os clientes avaliam o valor percebido, obtendo valor funcional nos atributos do produto e na experiência de consumo? <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> NPA</p>
<p>2. Gestão da Marca: Há evidências das marcas comprometidas com as ligações afetivas do relacionamento que consumidores com os objetos de consumo e a contribuição das marcas para a inclusividade e sustentabilidade? <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> NPA</p>
<p>3. Gestão de Valor da Marca: Há dados que sugerem as práticas de marketing inclusivo e sustentável? <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> SP <input checked="" type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> NPA</p>
<p>4. Valor da Marca pela Perspectiva do Consumidor: Há elementos que apontam que o consumidor reconhece a credibilidade e confiança da marca, tem consciência da marca, mostra lealdade à marca, e se associa à marca pela qualidade percebida? <input checked="" type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> NPA</p>
<p>5. Gestão do Relacionamento com Clientes: Há indicativos de que as marcas estabelecem uma conexão emocional com os consumidores, propiciando contatos diretos e oferecendo serviços orientados para os clientes? <input checked="" type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> NPA</p>
<p>6. Jornada do Cliente: Há evidências de que as empresas gerenciam a jornada do cliente de forma mais digital, proporcionando novas experiências associadas às tecnologias emergentes, e de modo a evitar e resolver frustrações dos clientes? <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> N <input checked="" type="checkbox"/> NPA</p>
<p>7. Marketing Inclusivo e Sustentável: Há elementos que apontam que a empresa promove a marca associando o marketing inclusivo e sustentável aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)? <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> NPA</p>

Legenda: S = Sim; SP = Sim, parcialmente; N = Não; NPA = Não foi possível avaliar
 Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

4.1.3.2 Análise e Interpretação dos Resultados

Os dados obtidos sugerem que, do ponto de vista do consumidor, a intenção de compra é moldada pela qualidade percebida, associações de marca e fidelidade à marca. Também sugere que as emoções podem impactar a percepção do consumidor sobre o valor dos produtos e a lealdade à marca, além de evidenciar a preocupação com o futuro das próximas gerações. Em contrapartida, as empresas têm conquistado bons retornos financeiros e lucrativos a partir da gestão das marcas, utilizando ações de sustentabilidade para consolidá-las.

Especificamente no que diz respeito a percepções e emoções, os dados obtidos corroboram o conceito de Marca proposto pela ABA - Associação Brasileira de Anunciantes:

Marca é um conjunto organizado de percepções (cognitivo) e sentimentos (emocional), residentes no consumidor, que faz com que determinado bem ou serviço seja mais do que simplesmente diferente de seus competidores. Um conjunto de percepções e sentimentos que faz com que ele possa vir a ser único e capaz de satisfazer as necessidades tangíveis e simbólicas do consumidor (ABA; 2011, p. 47).

Contudo, conforme evidenciado por Araújo e Lucas (2023), as empresas ainda não reconhecem ou divulgam adequadamente o valor financeiro das marcas em suas demonstrações financeiras. Essa realidade, de certa forma, já era presente, como descoberto por Araújo, Bação e Yanaze (2016), ao avaliarem o Ranking Interbrand Top 10 marcas mais valiosas do Brasil, constatando que as empresas reconhecem o valor de mercado das marcas em seus relatórios de administração, porém, não em suas demonstrações contábeis.

Esse fato evidencia a necessidade de maior clareza e transparência com as partes interessadas, os stakeholders, bem como uma dissonância ou discrepância de valor entre os setores financeiro/contábil e de marketing. Paixão, Ladeira e Bruni (2016, p. 109), consideram que “a avaliação de marcas continua um campo obscuro”, e que “o que definirá a visão da avaliação, mercadológica ou financeira, é o objetivo pretendido com a avaliação”, acrescentando que “não existe um modelo a ser seguido”.

Quanto à agregação de valor à marca através da dimensão da sustentabilidade, é importante destacar que, segundo pesquisa de 2021, da ANBIMA (2022, online), Associação Brasileira de Entidades dos Mercado Financeiro e de Capitais, o tema está em evolução, mas “a compreensão do mercado acerca do tema é “heterogênea”, sendo que “67% do mercado entende sustentabilidade como algo distante ou só toca ações internas no ambiente de trabalho”.

A temática, tratada por Lindstrom (2018) como “*brandwashed*”, é segundo o especialista Fabio Alperowitch, sujeita ao “*Greenwashing*”, o grande risco atual no universo dos investimentos ESG/ASG (ambiental, social e governança), sendo que “é um tema ainda mal compreendido pelos investidores”. Alperowitch afirma que uma “compreensão equivocada é a de que o ESG está mais ligado ao perfil de um produto do que a uma prática relacionada ao *core business*”, alertando que “ESG é um processo, não produto” (CAMPOS; BOMPAN, 2021; online).

Este fenômeno é conhecido como *greenwashing* (BRITO; DIAS; ZARO, 2022, p. 235), no qual a empresa difunde “falsas informações socioambientais, duvidosas ou oportunistas”, com a intenção de beneficiar-se em relação a produtos, serviços ou atividades da empresa.

Outras práticas relacionadas ao tema são o “*bluewashing*, associação visual com a ONU para fornecer uma legitimidade indevida”, o “*pinkwashing*, associação pouco efetiva com temáticas ligadas às pautas LGBTQI+”, e “*rainbowwashing*, uso indevido dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU” (MARSH, 2020 *apud* SAKAI, 2022).

4.1.4 Análise e Avaliação da Premiação das Marcas pela *Brand Finance* Brasil

Antes de prosseguir com a análise das marcas premiadas, é fundamental compreender o papel e a importância da organização responsável por tais premiações. A *Brand Finance*, que se posiciona como um guia definitivo para a avaliação e reconhecimento de marcas.

A *Brand Finance* é uma consultoria britânica de renome internacional que, desde 2013, se dedica à publicação de pesquisas e à oferta de serviços em branding. Desempenha uma série de atividades de estudo e de honorarias, além de publicar diversos relatórios significativos como o Global 500 da *Brand Finance*.



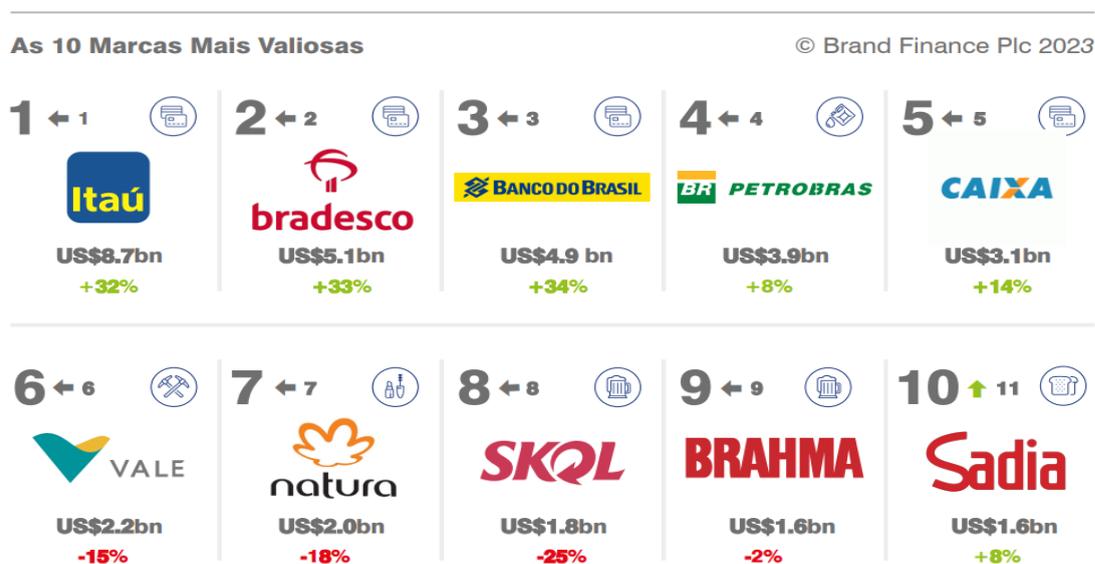
Fonte: *Brand Finance* Brasil (2023)

Antes de explorar o conteúdo e os resultados da premiação, é crucial entender os fundamentos e metodologias que norteiam a sua elaboração. O Relatório *Brand Finance* Brasil 100 Marcas 2022 não é apenas um documento de reconhecimento, mas também um produto de práticas rigorosas de avaliação baseadas em padrões internacionais.

A elaboração do prêmio e do Relatório *Brand Finance* Brasil 100 Marcas 2022, de acordo com o Diretor Eduardo Chaves da organização no Brasil, seguiu rigorosamente as diretrizes estabelecidas pelas normas ISO 10668 *Brand valuation - Requirements for monetary brand valuation* (Avaliação de marcas - Requisitos para avaliação monetária de marcas) e ISO 20671, *Brand Evaluation - Fundamentals and Principles* (Avaliação de marcas - fundamentos e princípios) (CHAVES, 2022, p. 8).

A informação sobre os princípios adotados confere ainda mais credibilidade ao relatório, ao assegurar que os critérios de avaliação empregados estão em linha com as melhores práticas internacionais. Isto indica que as conclusões derivadas deste relatório são robustas e fundamentadas em metodologias sólidas, sendo uma referência segura para análises futuras no campo de avaliação de marcas.

Figura 3 – Avaliação de marcas



Fonte: Brand Finance Brasil (2022)

Antes de mergulharmos nos detalhes específicos de cada setor e marca, é importante notar a predominância de alguns setores no ranking de marcas mais valiosas do Brasil. Um desses setores que mantém sua relevância no panorama das marcas de maior valor é o setor bancário.

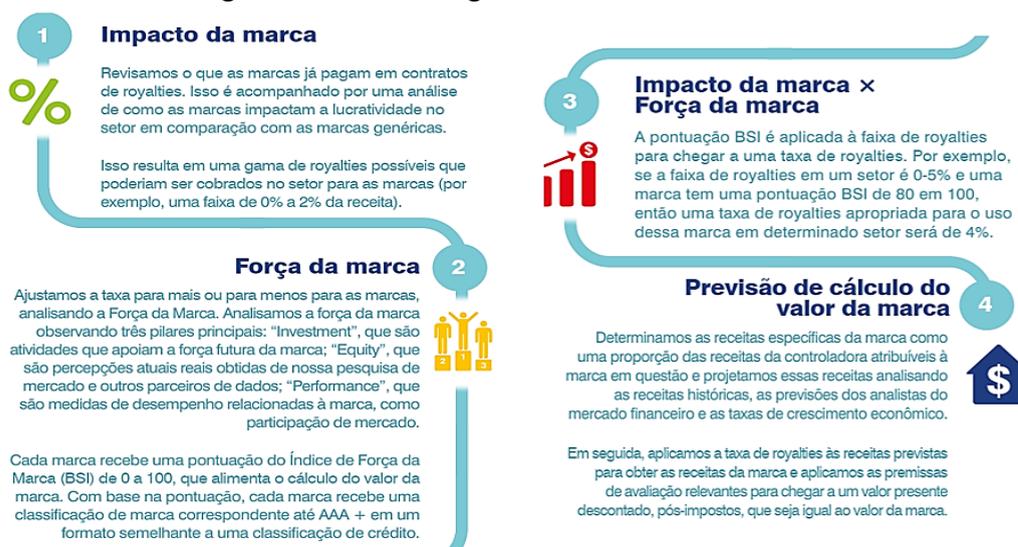
Segundo a representação gráfica fornecida pela Brand Finance, o setor bancário se mantém como uma força significativa no mercado de marcas mais valiosas do Brasil, contabilizando 31% do valor total das marcas (BRAND FINANCE, 2023, p. 17). Em um olhar mais focado, observa-se que duas marcas em particular, Brahma e Skol, destacam-se como algumas das marcas mais poderosas, como indicado na figura subsequente (BRAND FINANCE, 2023, p. 18).

A importância dessas marcas e do setor bancário no cenário das marcas mais valiosas do Brasil é um indicativo claro da dinâmica do mercado de marcas do país. Esses dados fornecem uma base sólida para a compreensão de como diferentes setores e marcas

individuais contribuem para a construção do ecossistema de marcas brasileiras e podem ser um guia para a estratégia de desenvolvimento de marcas futuras.

A figura 4 a seguir resume a abordagem metodológica utilizada na pesquisa e na premiação das marcas.

Figura 4 – Metodologia da Brand Finance Brasil



Fonte: *Brand Finance* Brasil (2023)

4.1.4.1 Matriz de Análise de Dados e as Questões de Pesquisa

Quadro 8 – Questões da Pesquisa utilizadas na Análise dos Resultados

1. Cocriação de Valor da Marca: Há indicativos de que os clientes avaliam o valor percebido, obtendo valor funcional nos atributos do produto e na experiência de consumo? () S (X) SP () N () NPA
2. Gestão da Marca: Há evidências das marcas comprometidas com as ligações afetivas do relacionamento que consumidores com os objetos de consumo e a contribuição das marcas para a inclusividade e sustentabilidade? () S (X) SP () N () NPA
3. Gestão de Valor da Marca: Há dados que sugerem as práticas de marketing inclusivo e sustentável? () S (X) SP () N () NPA
4. Valor da Marca pela Perspectiva do Consumidor: Há elementos que apontam que o consumidor reconhece a credibilidade e confiança da marca, tem consciência da marca, mostra lealdade à marca, e se associa à marca pela qualidade percebida? (X) S () SP () N () NPA
5. Gestão do Relacionamento com Clientes: Há indicativos de que as marcas estabelecem uma conexão emocional com os consumidores, propiciando contatos diretos e oferecendo serviços orientados para os clientes? (X) S () SP () N () NPA
6. Jornada do Cliente: Há evidências de que as empresas gerenciam a jornada do cliente de forma mais digital, proporcionando novas experiências associadas às tecnologias emergentes, e de modo a evitar e resolver frustrações dos clientes?

(X) S () SP () N (X) NPA
7. Marketing Inclusivo e Sustentável: Há elementos que apontam que a empresa promove a marca associando o marketing inclusivo e sustentável aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)?
() S () SP (X) N () NPA

Legenda: S = Sim; SP = Sim, parcialmente; N = Não; NPA = Não foi possível avaliar

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

4.1.4.2 Análise e Interpretação dos Resultados

O protocolo empregado pela *Brand Finance* no Brasil está ancorado no método '*Royalty Relief*', um instrumento reconhecidamente eficaz no ambiente de avaliação de marcas. Este processo de classificação, aberto ao público, é executado conforme os padrões internacionais estipulados pelas normas de Avaliação de Marca - ISO 10668 e Avaliação de Marca - ISO 20671, com autenticação realizada por auditores independentes de renome internacional (BRAND FINANCE, 2023, p. 40).

A *Brand Finance*, conforme sinalizado por seus executivos, é uma consultoria focada em branding que busca casar as áreas de marketing e finanças para fortalecer marcas e alavancar o desempenho no mercado acionário (CHAVES, 2023; HAIGH, 2023).

Conforme o Relatório *Brand Finance* Brasil 100 Marcas 2022 (BRAND FINANCE, 2023, p. 17):

Itaú continua a ser a marca mais valiosa do Brasil. As marcas bancárias também ocupam quatro das cinco primeiras posições do ranking, sendo elas: Itaú (alta de 32%, com US\$8.7 bilhões) em primeiro; Bradesco (alta de 33%, com US\$ 5.1 bilhões) em segundo lugar; Banco do Brasil (alta de 34%, com US \$ 4.9 bilhões) em terceiro; e Caixa (alta de 14%, com US\$3.1 bilhões) em quinto.

Paralelamente, no cenário cervejeiro, Skol e Brahma se sobressaem, ocupando, respectivamente, a oitava e a nona posição no ranking das dez marcas mais valiosas do Brasil (BRAND FINANCE, 2023).

Em um viés mais acadêmico, Feldwick (1996 *apud* LOURO, 2000) introduz uma perspectiva tridimensional do valor da marca: descrição, força e valor. Ao serem encontradas conceitos de marca com definições jurídica, de marketing, orientadas para o negócio e/ou para os consumidores, e modelos empresas de consultoria e publicidade para a avaliação do desempenho de uma marca, com bases de medição diretas e medidas indiretas, Louro (2000, p. 27, 33), afirma que:

As marcas, de maneira holística, devem ser interpretadas como entidades vivas, interagindo com os consumidores por meio de um composto de atributos que promovem satisfação. Entretanto, a ausência de uma definição unificadora dessa visão é apontada como uma barreira para o progresso no campo de estudo das marcas.

Oliveira e Luce (2011, p. 513), por sua vez, destacam a pluralidade de métodos de mensuração do valor de uma marca existentes na literatura, ressaltando que não há uma unanimidade quanto a qual é o melhor método, uma vez que os parâmetros de avaliação do valor intangível de uma marca podem oscilar de acordo com variáveis como país, empresa, segmento de mercado, ambiente competitivo e situação econômica.

Transcendendo os modelos tradicionais de avaliação de marcas, a Accenture, uma consultoria internacional de gestão, propõe que as empresas adotem uma mentalidade '*life-centric*', com foco na geração de valor para clientes, sociedade, meio ambiente e força de trabalho, além do valor financeiro (ACCENTURE, 2023, p. 7, 13).

Em suma, embora existam metodologias estabelecidas e testadas para a avaliação de marcas, como a utilizada pela *Brand Finance*, a mensuração e a decodificação do valor de uma marca podem sofrer variações devido a uma miríade de fatores, que vão desde o setor até as necessidades individuais dos consumidores. Ademais, alternativas inovadoras de avaliação, como o enfoque '*life-centric*' proposto pela Accenture, têm o potencial de reformular a maneira como as marcas são avaliadas e valorizadas. O estudo constante e a comunicação efetiva entre o meio acadêmico e o mercado tornam-se, então, indispensáveis para o aperfeiçoamento contínuo dos processos de avaliação de marcas.

4.1.5 Síntese e Análise Crítica dos Resultados Apurados pela Pesquisa

As descobertas e análises produzidas pela pesquisa permitem sintetizar as seguintes observações.

- a) A definição de marca engloba uma miríade de percepções, pensamentos e emoções, que servem para distinguir um produto ou serviço específico no mercado. Isso permite atender tanto aos interesses comerciais das empresas quanto às necessidades concretas e simbólicas dos consumidores;
- b) Empresas percebem marcas como um recurso estratégico, cujo gerenciamento e valorização são sustentados por normas internacionais, analistas, consultores de branding, investidores e demais partes interessadas;

- c) Os consumidores indicam que a decisão de compra é influenciada pela qualidade percebida, associações de marca e lealdade à marca, bem como preocupações com o futuro e a sustentabilidade;
- d) Apesar da predominância de racionalidade instrumental e de gestão estratégica, as empresas têm se esforçado para incluir ações de sustentabilidade no gerenciamento de suas marcas para solidificar e aumentar o seu valor. No entanto, práticas ilegais de *brandwashing* e *greenwashing* são comuns;
- e) As normas ISO 10668 e ISO 2010ISO 20671 definem critérios para avaliação financeira das marcas, baseados em requisitos técnicos e métodos de avaliação que se concentram em aspectos financeiros para garantir o sucesso da marca;
- f) O valor de uma marca pode ser considerado em três dimensões: descrição da marca, força da marca e valor da marca. No entanto, o gerenciamento e avaliação das marcas são percebidos como um campo complexo, com várias variáveis e metodologias utilizadas por empresas especializadas;
- g) Diversas metodologias de avaliação de marcas disponíveis no mercado visam integrar marketing e finanças, com foco principal nos ganhos financeiros e na lucratividade, que são altamente valorizados nos mercados de ações;
- h) Dada a complexidade e a priorização em atender aos valores e interesses do mercado, bem como a necessidade de responder às novas realidades trazidas pela digitalização e o poder dos consumidores na utilização da internet e das redes sociais, a gestão e a avaliação de marcas requerem uma abordagem holística e integradora para os relacionamentos entre a empresa, a marca e seus clientes, consumidores e investidores, de modo a incluir atributos tangíveis e intangíveis e atender a novos valores sociais e ambientais, que são incorporados às novas megatendências;
- i) A gestão do relacionamento com clientes e a jornada do cliente precisarão ser reformuladas para incluir um relacionamento tanto físico quanto mais digital, incorporando tecnologias emergentes e promovendo a parceria para a cocriação da marca para maior satisfação dos consumidores;
- j) A gestão do relacionamento com clientes e a jornada do cliente precisarão ser reformuladas para incluir um relacionamento tanto físico quanto mais digital, incorporando tecnologias emergentes e promovendo a parceria para a cocriação da marca para maior satisfação dos consumidores.

Os resultados sintetizados permitem uma avaliação que complementa a compreensão dos achados e possibilita uma crítica por meio de contribuições da teoria crítica, com o objetivo de "superar a teoria tradicional, de base positivista, propondo para a ciência uma perspectiva crítica" (GOES et al., 2017, p.72), com o propósito de "repensar e reconstruir o significado de emancipação humana" (GIROUX, 1986, p. 21).

Em relação à apreciação de marcas, Martins et al. (2010, p. 4) ao escrutinar companhias consultoras que publicam avaliações recorrentes de marcas no Brasil, identificaram "áreas ambíguas" e "métodos enfraquecidos pela ausência de transparência" em "modelos teóricos empregados (fluxo de caixa descontado)", além da situação onde "empresas buscam separar o fluxo de caixa das marcas do fluxo de caixa de outros ativos intangíveis".

Contudo, a gestão de marcas, relacionamento com os consumidores e avaliação da marca abrangem mais do que simples questões de marketing e finanças. De acordo com Aaker (2009 *apud*, CORTE-REAL, 2007, p. 129), o valor da marca é um aspecto "intrincado" e multidimensional, pois "o valor da marca é uma composição de ativos e passivos associados à marca, ao seu nome e símbolo, que adicionam ou retiram valor do produto ou serviço". Portanto, em função de sua natureza complexa, tangível e intangível, a administração de uma marca demanda uma gestão conjunta e sinérgica de diversos fatores (CORTE-REAL, 2007), o que questiona as metodologias de premiação de marcas.

Nesta perspectiva, o Observatório de Marcas (KREUTZ; FERNANDEZ, 2009, p. 8-9), uma iniciativa internacional de pesquisa em comunicação e *branding*, visa, entre outros propósitos, "pensar acerca da coerência na construção da marca" e analisar a "multimodalidade em níveis analíticos, metodológicos, pedagógicos e sociais", utilizando, dentre as metodologias, a "análise do contexto sócio-histórico da marcas". Para esses pesquisadores,

As tendências clássicas do *brand equity* atualmente estão incorporando novas formas de gerir as marcas de maneira cada vez mais estratégica, tendências que abrangem desde o *branding* corporativo à comunicação integrada de marca, passando pelo *green branding*, *antibranding*, *branding mutante*, *personal branding*, *political branding*, *cultural branding*, *ethical branding* ou *responsabilidade social/empresarial*, *ebrandig* e *social branding*, entre outras. (KREUTZ; FERNANDEZ, 2009, p. 12).

Ademais, uma análise pertinente envolve a análise do discurso, uma vez que a gestão de marca e o relacionamento com os clientes se valem da comunicação e das mídias, visto que *branding* "envolve tudo relacionado à comunicação da marca" (SÁ; LIMA, 2018, p. 37).

Charaudeau (2010, online) discute o discurso publicitário, referido pelo autor como "um contrato de semi-engodos", que "se desenrola num arranjo triangular entre uma instância publicitária, uma instância concorrência (a outra marca) e uma instância público". O autor explica a questão da manipulação:

Mas a propaganda se estende igualmente ao domínio comercial onde se vê grandes lobbies comerciais tentarem influenciar a opinião e o comportamento dos consumidores. [...] Trata-se, aqui, de um discurso de manipulação. Há uma intenção de iludir no contrato: uma mudança ou uma substituição de contrato, político ou comercial, que faz passar por interesse geral aquilo que é visada de interesses particulares, apoiando-se numa posição de legitimidade. [...] De fato, o discurso da propaganda é uma combinação de discurso publicitário e promocional: ela se propõe a obter o benefício coletivo (o interesse geral do discurso promocional) para servir aos interesses específicos daqueles que o promovem (discurso publicitário), com fins de poder político ou comercial. Neste caso, podemos taxá-lo de imoral: manipula os espíritos jogando com uma falsa aparência que se pretende racional para defender seus próprios interesses (CHARAUDEAU, 2010, online)

Em relação a esta questão da manipulação no discurso publicitário (CHARAUDEAU 2010), é extremamente contemporânea, considerando que, enquanto consumidores, em tempo real, participam de blogs, fóruns e outras plataformas e mídias sociais, criando uma "plataforma onde podem compartilhar suas experiências e opiniões", por conseguinte, as "grandes marcas identificaram que essas vozes conseguem exercer uma enorme influência no consumo" (SALUSTIANO, 2016, p. 31).

Portanto, como usuários da internet, "os consumidores sentem que podem se relacionar com as empresas", compartilham marcas, "contendo uma ideia, opinião, avaliação ou posicionamento", com o poder de "controlar o diálogo, e não apenas para solucionar uma experiência negativa ou positiva" (MOTTA, 2016, p. 109).

Um artigo da Revista Valor, com especialistas no campo, aponta outros aspectos da marca no atual cenário de desinformação disseminada nos meios digitais, concluindo que "a reputação da marca, hoje, requer um ecossistema de mídia e análise de dados sofisticada"; e, que, portanto, "não é suficiente monitorar o comportamento das redes sociais, sendo necessária uma plataforma de análise, *business intelligence*" (MAGNAVITA, 2022, p. 26-17).

Outro ponto relevante que exige um olhar mais abrangente e crítico para a gestão, e, conseqüentemente, para as premiações de marcas consideradas mais valiosas do ponto de vista do mercado e das consultorias de *branding*, está relacionado à gestão corporativa em relação às dimensões ambiental, social e governança (ASG), como "ESG doente", conforme escreveu Tavares (2022, online):

Mas, na sua maioria, os fundos integram práticas, dados e políticas ESG com objetivo de identificar novos riscos financeiros e destravar oportunidades de geração de valor. Esta divisão tripartida não é, contudo, consensual ou empedernida. Há espaço para flexibilidade. E é desta flexibilidade que brota o *greenwashing* e a impunidade.

Por fim, numa análise crítica, a gestão de marcas caracteriza-se, no contexto corporativo, como uma tecnologia de poder, lembrando que a burocracia é uma forma de dominação, de acordo com Max Weber (CANCIAN, 1985). Trata-se, portanto, da "ciência gerencial", uma ideologia que legitima a mercantilização do ser humano, nesse caso, clientes e consumidores, transformando-os em "capital que deve ser tornado produtivo" (GAULEJAC, 2007, p. 28, 66).

As empresas, ao praticarem gestão de marca e relacionamento com os clientes no contexto do capitalismo e paradigmas "funcionalista, utilitarista e economicista", baseiam-se no fato de que a "gestão é um sistema de interpretação do mundo social"; porém, a "gestão não é um mal em si" (GAULEJAC, 2007, p. 29, 144); e isso abre possibilidades para a gestão de marcas numa concepção holística, de emancipação humana, inclusividade e sustentabilidade.

4.1.5.1 Possibilidades de Agregar Valor à Gestão da Marca com Ética, Inclusividade e Sustentabilidade

Baseado nos resultados obtidos e na análise efetuada, este segmento busca identificar oportunidades para incrementar o valor da marca. Não estamos a falar de ideias abstratas ou fantasiosas. O Anexo U do Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária (CBARP), elaborado em junho de 2011, é claro ao focar as questões de sustentabilidade: "entender-se-á por 'Publicidade da Responsabilidade Socioambiental e da Sustentabilidade' toda a publicidade que comunica práticas responsáveis e sustentáveis de empresas, suas marcas, produtos e serviços" (CONAR, 2021, p. 52).

Enfocando a importância do código anteriormente citado, é vital ressaltar que seu conteúdo reconhece o valor e a necessidade de práticas sustentáveis. Esta perspectiva sinaliza para a necessidade da inclusão de princípios éticos e de sustentabilidade na definição das estratégias de marketing e na gestão da marca.

O Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG), situado em São Paulo, em seu documento "Critérios de Excelência em Gestão de 2023", na seção "Clientes e Mercado e Atuação Sustentável", estabelece o critério "Desenvolvimento de marcas comprometidas com a sustentabilidade". Esse critério implica:

Criar credibilidade, admiração, confiança, preferência e imagem positiva na organização e seus produtos, especialmente nos mercados-alvo e avaliar a reputação ou imagem pretendida (posicionamento competitivo) para a organização, inclusive relativa ao desenvolvimento sustentável.

Esta assertiva demonstra a importância de uma estratégia de marca comprometida com a sustentabilidade. Reforça a necessidade de adotar uma abordagem que englobe aspectos como credibilidade, confiança e preferência em mercados-alvo, ao mesmo tempo que se mantém atento ao desenvolvimento sustentável.

Inicialmente, busca-se fundamentar a discussão na obra de Kotler (2021, p. 58), que propõe o conceito de "Marca Ecoética", no contexto de "polarização do mercado em diversas categorias", onde a "inclusividade é crucial". Surge então "o novo fator de higiene", que requer um "ativismo corporativo", capaz de responder às necessidades do "consumidor que está prestando mais atenção na conduta ética das empresas", e de incorporar o "imperativo do crescimento sustentável" (KOTLER, 2021, p. 58-60).

A contribuição de Kotler enfatiza que a conscientização dos consumidores está crescendo. Sua atenção para a conduta ética das empresas está se intensificando, o que exige uma resposta dos negócios na forma de ativismo corporativo e uma postura de inclusividade.

A perspectiva ecoética, segundo Richard Maxwell e Toby Miller (2012 *apud* ALMEIDA, 2017, p. 344, tradução nossa), envolve uma "ecoética antropocêntrica". Bilbeny (2010 *apud* SOUZA, 2017, p. 166), por sua vez, interpreta o "imperativo ecoético" como um "imperativo moral, que aplica os princípios de "respeito e responsabilidade, [...] respeito e preservação do entorno global, incluindo o homem".

Finalizando, a compreensão de ecoética, seja ela antropocêntrica ou ligada a um imperativo moral global, nos remete à reflexão de que qualquer estratégia de marca precisa

estar alinhada aos princípios de respeito, responsabilidade e preservação. Assim, valoriza-se a marca no contexto atual, onde os consumidores estão cada vez mais atentos e exigentes.

4.1.5.2 A Estratégia do Oceano Azul como Tecnologia de Gestão para a Gestão da Marca e do Relacionamento com Clientes com Inclusividade e Sustentabilidade

A sugestão de uma estratégia e uma tecnologia de gestão para alcançar os objetivos desta pesquisa é fundamentada no livro *Estratégia do Oceano Azul*, de Kim e Mauborgne (2005), um texto renomado sobre estratégia empresarial, e seus autores são reconhecidos como alguns dos maiores especialistas em gestão na lista Thinkers50 (SEXTANTE, 2023).

Este livro, altamente considerado na área de gestão, fornece uma estrutura estratégica robusta e inovadora que pode ser adaptada para atender às demandas de inclusividade e sustentabilidade na gestão de marca e nos relacionamentos com clientes.

Compreende-se a tecnologia de gestão como uma categoria de integração e operacionalização entre teoria e técnica, definida como “jogo de linguagem teórica que se dirige para ação gerencial, até mesmo porque muitas vezes se originou diretamente da experiência dela”, e decorre assim: “pensa assim, porque precisas fazer assim” (MATTOS, 2003, p. 47, 48).

Segundo Kim e Mauborgne (2005, n.p.), enquanto na *Estratégia do Oceano Vermelho* a empresa “concorre no espaço de mercado existente”, na *Estratégia do Oceano Azul* a empresa “cria espaço de mercado não disputado”.

O enquadramento dos negócios sob a lente da estratégia do Oceano Azul possibilita um novo entendimento do mercado, que busca se afastar da competição direta e criar espaços inexplorados para a empresa atuar.

Ao analisar o histórico da teoria e das estratégias, aplicados a várias empresas, Kim e Mauborgne (2005, n.p.) concluíram que “a criação de oceanos azuis” é um “movimento estratégico que exerceu forte efeito positivo na fixação da marca nas mentes dos compradores”. Nessa ótica, Kim e Mauborgne (2017, p. 1925) defendem que “ao invés de identificar a marca como um fator competitivo”, a marca [...] é uma função direta do perfil estratégico” de uma organização, o que requer que a gestão esteja alinhada e integrada às diretrizes estratégicas da empresa.

Isso evidencia que a gestão de marca não deve ser vista apenas como uma ferramenta de competição, mas também como um elemento estratégico que está intrinsecamente ligado ao perfil e à direção de uma organização.

Ao propor que as “lentes de oceano vermelho concentram-se nos rivais do seu setor” e as “lentes do oceano azul voltam-se para setores alternativos” (KIM; MAUBORGNE 2017, p. 2853), os autores apresentam, entre as ferramentas que podem ser empregadas, o “Modelo das Quatro Ações”, que “questiona a lógica estratégica e o modelo de negócios do setor” para uma “nova curva de valor”:

Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados? Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais? Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais? Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados? (KIM; MAUBORGNE, 2005, n.p.)

O "Modelo das Quatro Ações" permite uma abordagem introspectiva e extrospectiva para refinar a estratégia de negócios de uma organização e criar um novo valor de mercado.

E, para a execução da estratégia do Oceano Azul, os autores apresentam o “Processo Justo”, como um “papel crucial que ele desempenha na estratégia e na gestão”, pois respeita o “valor intelectual e emocional das pessoas [...], via envolvimento, explicação e expectativas claras”, inspirando a “confiança, o compromisso e a cooperação” (KIM; MAUBORGNE, 2017; p. 4425).

Este "Processo Justo" reforça o aspecto humano da gestão, valorizando a contribuição intelectual e emocional dos membros da organização e criando um ambiente propício para a cooperação e o compromisso.

4.1.5.3 Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar e Processo Justo como Ferramentas para Examinar Possibilidades de Agregar Valor para a Avaliação e a Gestão da Marca

Para cumprir as metas estabelecidas por este estudo científico, focamos em questionar o planejamento estratégico do gerenciamento de marcas e do relacionamento com o consumidor. Nesse sentido, empregamos o modelo Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar, uma criação original de Kim e Mauborgne (2005). [68]

Nesse ponto, cabe destacar a relevância do modelo proposto por Kim e Mauborgne. Este método, que leva em consideração uma série de fatores no processo de gestão da marca, nos auxilia a estabelecer uma estrutura para entender e analisar os objetivos da pesquisa atual. O Quadro 9 ilustra esse modelo, representando de maneira visual as estratégias propostas.

Quadro 9 – Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar **MATRIZ ELIMINAR-REDUZIR-ELEVAR-CRIAR**

<p style="text-align: center;">ELIMINAR</p> <p>Gestão da Marca com foco exclusivo em critérios mercadológicos e financeiros, amparada em paradigmas funcionalista, utilitarista e economicista;</p>	<p style="text-align: center;">ELEVAR</p> <p>Tecnologias de gestão para um contexto social mais igualitário; Atributos tangíveis e intangíveis, com diversidade e gestão multimodal da marca; A qualidade percebida, associações de marca e lealdade à marca; Equilibrar as relações empresa e clientes, com maior participação dos clientes na cocriação da marca; O relacionamento empresa e clientes, nas modalidades física e mais digital, agregando tecnologias e mídias emergentes; Gestão da marca apoiada por uma plataforma de análise de dados e <i>business intelligence</i>;</p>
<p style="text-align: center;">REDUZIR</p> <p>O uso da gestão estratégica, com predomínio da racionalidade instrumental; Tecnologias de gestão convencionais associadas à performance financeira e competitividade; A avaliação exclusiva da marca com base em requisitos técnicos e métodos de avaliação pautados em aspectos financeiros;</p>	<p style="text-align: center;">CRIAR</p> <p>Ressignificação dos códigos e sistemas técnicos que dão suporte às tecnologias de gestão da marca; Concepção holística, multidimensional e integradora na gestão da marca e dos relacionamentos entre a empresa, a marca e seus clientes; Atributos associados a novos valores sociais e ambientais, e incorporados às novas megatendências; Práticas de marketing e comunicação da marca com base na responsabilidade socioambiental, inclusividade e sustentabilidade; Gestão da Marca integrada à ASG - dimensões Ambiental, Social e Governança;</p>

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos resultados da pesquisa

A literatura aponta que o Processo Justo foi estabelecido na década de 1970 por John W. Thibaut e Laurens Walker, de acordo com Kim e Mauborgne (2005). Esses estudiosos revolucionaram a psicologia da justiça ao introduzir a ideia de justiça processual.

Este é um marco na evolução da compreensão da justiça organizacional. O conceito de justiça processual introduzido por Thibaut e Walker proporciona um novo meio de considerar a equidade no ambiente de trabalho, que se revela crucial na análise dos resultados da nossa pesquisa. Assmar et al. (2005) ampliaram a interpretação de justiça organizacional, entendendo-a como a aplicação da psicologia da justiça nos ambientes de trabalho.

Entendendo a justiça organizacional em sua acepção mais abrangente, Beugré (1998) propõe uma definição que envolve quatro dessas dimensões: justiça organizacional refere-se à justiça percebida nas trocas que ocorrem dentro da organização, sejam elas econômicas ou sociais, e que envolvem o indivíduo em suas relações com seus superiores, subordinados, pares e a organização como um todo. Já Bies e Tripp (1995) definem a justiça

organizacional tomando por base três dimensões: refere-se às regras e normas sociais que governam, nas organizações, o modo pelo qual são distribuídos os resultados, os procedimentos que devem ser usados para tomar as decisões e o modo pelo qual as pessoas devem ser tratadas.

Nesse contexto, o Processo Justo se integra à justiça organizacional.

O processo justo exerce efeito forte e independente nas reações das pessoas às decisões organizacionais, em alguns casos até superando a influência da justiça distributiva como, por exemplo, nas avaliações das pessoas sobre autoridades legais e gerenciais, instituições e regras organizacionais globais (TYLER et al., 1997 *apud* ASSMAR et al., 2005, p. 445).

Este tema é um elemento central na nossa pesquisa. A concepção de Beugré (1998) sobre a justiça organizacional e as dimensões apresentadas por Bies e Tripp (1995) fornecem um embasamento robusto para nossa compreensão do Processo Justo em um contexto organizacional. De fato, essa abordagem tem um impacto direto nas reações individuais às decisões organizacionais, muitas vezes sendo mais influente do que a justiça distributiva, especialmente no que diz respeito às avaliações de autoridades e instituições organizacionais (TYLER et al., 1997 *apud* ASSMAR et al., 2005).

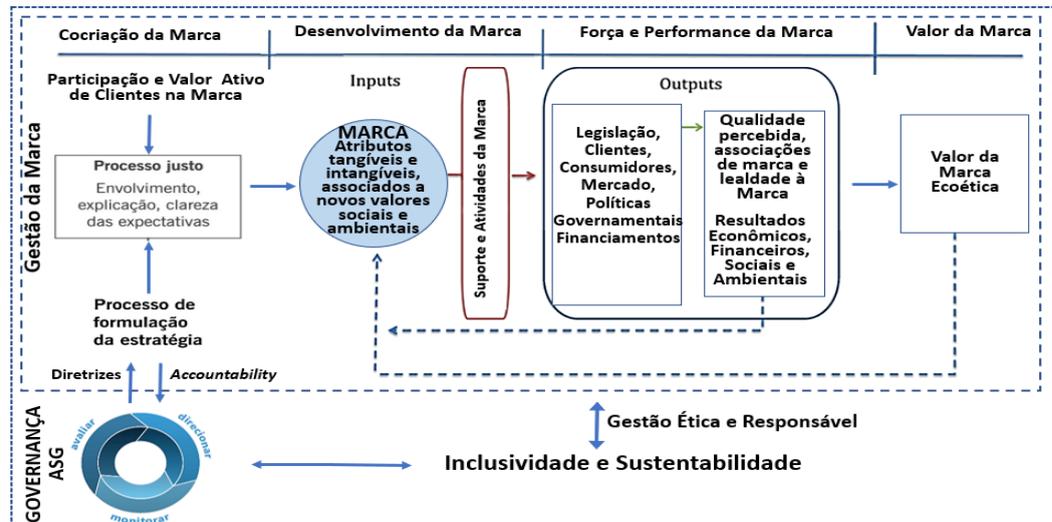
Após analisar e interpretar os dados coletados, desenvolvemos uma Proposta de Avaliação da Marca. Essa proposta é orientada por diversos elementos, entre eles: (i) os resultados do modelo Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar de Kim e Mauborgne (2005), (ii) a Estrutura de Avaliação da Marca, conforme especificado na ISO 20671:2019, e (iii) a Governança, que compreende as responsabilidades administrativas de uma empresa e suas relações com os *stakeholders*. Além disso, incorporamos o conceito de ESG (*Environmental, Social and Governance*) ao modelo, objetivando formalizar diretrizes sobre questões ambientais, sociais e de governança nos relatórios corporativos (VILLABA et al., 2022).

Nesse ponto, acreditamos que é crucial salientar o papel central do ESG na gestão moderna. As questões ambientais, sociais e de governança têm se mostrado cada vez mais relevantes para os *stakeholders*, o que nos motivou a integrá-las à nossa Proposta de Avaliação da Marca.

O esboço da nossa Proposta de Avaliação da Marca é ilustrado na Figura 5, construída a partir dos resultados da pesquisa. Esse esquema foi elaborado a partir da Norma ISO 20671:2019, que fornece uma estrutura para a Avaliação de Marcas em *outputs* financeiros.

[OBJ]

Figura 5 – Estrutura Proposta de Avaliação da Marca Submetida à Governança e Valores de Inclusividade e Sustentabilidade



Fonte: elaborada pelo autor, a partir de ISO (2019), Kim e Mauborgne (2005) e Kotler (2021)

A figura 5 proposta: i) manteve as etapas de desenvolvimento da marca, força e performance da marca e valor da marca, do *framework* da Norma ISO 20671:2019, e incluiu a Cocriação da Marca e Governança ESG; ii) alterou inputs dos atributos da marca como consta da Norma ISO 20671:2019, para incluir as dimensões de valores sociais e ambientais; iii) alterou o valor da marca com valor monetário, como consta da Norma ISO 20671:2019, para incluir a Marca Ecoética.

Assim, a proposta de avaliação foi desenvolvida com base na pesquisa e alinhada à teoria crítica das tecnologias de gestão, conforme descrita por Andrew Feenberg. Segundo o autor, o gerenciamento e a administração posicionam-se em uma relação técnica com o mundo, o que implica que a tecnologia pode ser configurada de tal forma que reproduz a regra de poucos sobre muitos. Assim, é imperativo que a tecnologia seja controlada de forma democrática e pautada por valores (FEENBERG, 2004; FEENBERG, 2005; FEENBERG, 2009 *apud* FREITAS; SEGATTO, 2014).

Nesse ponto, o pensamento de Feenberg se mostra extremamente relevante para o nosso estudo. Ele nos desafia a repensar o papel da tecnologia na sociedade e na economia, e a buscar maneiras de torná-la mais inclusiva e justa. Isto é, reformular a tecnologia para que ela beneficie não apenas uma minoria, mas toda a sociedade.

A Estrutura Proposta de Avaliação da Marca submetida à Governança e Valores de Inclusividade e Sustentabilidade se propõe a ressignificar as tecnologias de gestão de marcas e, conseqüentemente, o relacionamento com clientes e a sociedade. A democratização desse conhecimento e a inclusão de novos atores na (re)construção das tecnologias de gestão podem

desestruturar relações de poder e promover uma mudança em seu design (FENNERBERG, 2010 *apud* SOUZA; PAULA, 2022).

Acredita-se que essa nova forma de compreender a gestão de marcas tem o potencial de transformar profundamente o relacionamento entre as empresas e seus *stakeholders*. Ao democratizar o conhecimento e permitir a participação de um número maior de pessoas, promove-se uma mudança significativa no design da gestão de marcas.

Finalmente, por meio desta proposta, é possível associar a Avaliação de Marcas, a Gestão de Marcas e a Governança à "Gestão Responsável". Este conceito considera elementos como responsabilidade, ética e sustentabilidade, o que se alinha com as necessidades das empresas no século 21 (HOURNEAUX JUNIOR; CALDANA, 2017).

Nesse sentido, a "Gestão Responsável" serve como um marco ideal para a nossa Proposta de Avaliação de Marcas. Além de oferecer uma base sólida para a avaliação, a incorporação de princípios éticos e sustentáveis na gestão das marcas reflete a necessidade atual de garantir uma atuação empresarial mais responsável e consciente.

Finalmente, a proposta representa uma possibilidade de agregar valor à gestão da marca com ética, inclusividade e sustentabilidade, sem, contudo, pretender ser melhor que a Norma ISO 2671:2019 ou representar um modelo a ser recomendado, haja vista as limitações da pesquisa.

5 CONCLUSÃO

O propósito desta pesquisa foi investigar como a gestão da marca e do relacionamento com os clientes podem contribuir para a inclusividade e a sustentabilidade, agregando valor para os consumidores e partes interessadas. Este estudo baseou-se em uma metodologia de pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e documental, fazendo uso de uma amostragem intencional e não probabilística. Os principais pontos de análise foram a literatura acadêmica e fontes de mídia especializada, com uma ênfase crítica na gestão de marcas e no relacionamento com o consumidor.

Quanto ao primeiro objetivo específico, aos resultados da pesquisa apontam desafios significativos na premiação de marcas. A gestão eficaz de uma marca requer uma abordagem sistêmica, contingencial e complexa. As diversas metodologias de avaliação de marcas disponíveis no mercado visam integrar marketing e finanças, com foco principal nos ganhos financeiros e na lucratividade, que são altamente valorizados nos mercados de ações.

No entanto, as organizações têm tratado marcas premiadas como um ativo estratégico, aplicando estratégias de racionalidade instrumental, exigências técnicas e financeiras apoiadas por normas internacionais.

Analisando a interação entre marcas e consumidores em redes sociais e outras premiações de marcas, o segundo Objetivo Específico, revelou que os consumidores indicam que suas intenções de compra são influenciadas pela qualidade percebida, associações de marca, lealdade à marca, e preocupações com o futuro e a sustentabilidade.

A gestão do relacionamento com clientes e a jornada do cliente precisam ser reformuladas para incluir um relacionamento tanto físico quanto mais digital, incorporando tecnologias emergentes e promovendo a parceria para a cocriação da marca para maior satisfação dos consumidores.

O terceiro objetivo específico, ao realizar uma análise crítica da gestão da marca e do relacionamento com clientes, empregou uma reformulação por meio de tecnologias de gestão. A estratégia do Oceano Azul serviu de base para esta transformação, demonstrando que a agregação de valor pode ser alcançada através de estratégias de marketing inclusivas e sustentáveis.

A partir da Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar e da Estrutura de Avaliação da Marca, disposta na ISO 20671:2019, foi incorporada uma nova configuração para a Cocriação, Desenvolvimento, Força, Performance e Valor da Marca, destacando o Processo

Justo, a Governança, a Gestão Ética e Responsável, a Sustentabilidade e o Valor da Marca Ecoética.

Assim, por meio da Teoria Crítica da Gestão foi proposta a ressignificação da gestão para uma abordagem mais integrada e socialmente responsável na gestão de marcas e do relacionamento com os clientes.

Recomenda-se que futuras pesquisas se concentrem em explorar, com ressignificação dos conhecimentos tecnológicos da gestão, buscando alternativas para que as marcas possam aplicar efetivamente estratégias de Gestão Ética e Responsável no campo do Marketing no contexto da Era Digital, da Complexidade e da Sustentabilidade. Em especial, se propõe que a estrutura proposta de avaliação da marca, possa ser considerada como alternativas de estudo em novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Building Strong Brands**. New York: The Free Press, 1996.
- AAKER, D. A. **Estratégia de portfólio de marcas**: criando relevância, diferenciação, energia, alavancagem e clareza. Nova York: Free Press, 2007.
- AAKER, David A. **Marcas**: brand equity - gerenciando o valor da marca. São Paulo: Elsevier, 2009.
- ABA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANUNCIANTES. Marca: um conjunto organizado de percepções e sentimentos. *In*: **Manual da marca**. ABA, 2011.
- ACCENTURE. **Relatório de Tendências de Gestão de Marcas**. Londres, Reino Unido: Accenture, 2023.
- ACCENTURE. **Visão Tecnológica 2023**: A Era Pós-Digital Está Sobre Nós. Accenture, 2023.
- ALMEIDA, F. O. A ecoética no contexto do Antropoceno: implicações para o meio ambiente e para a comunicação. **Conexão**, v. 16, n. 2, p. 344, 2017.
- ANBIMA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENTIDADES DOS MERCADO FINANCEIRO E DE CAPITAIS. Sustentabilidade: concepção heterogênea do mercado. **ANBIMA**, 2022. Disponível em: <https://www.anbima.com.br/pt_br/noticias/estudo-inedito-da-anbima-mostra-que-compreensao-do-mercado-sobre-sustentabilidade-e-heterogenea.htm>. Acesso em: 15 jun. 2023.
- ANIVEC. **ISO 20671**: Como a norma internacional avalia marcas. ISSO, 2019. Disponível em: <<https://www.iso.org/standard/68786.html>>. Acesso em: 15 jun. 2023.
- ANTUNES, J. F. Marketing de relacionamento: estratégia para retenção de clientes. *In*: **2ª Mostra Científica Internacional**. Estácio de Sá, Santa Catarina. 2008. p. 1-14.
- ARAÚJO, A.; BACÃO, F.; YANAZE, M. Reconhecimento do valor de mercado das marcas no Brasil. **Revista Interbrand**, 2016.
- ARAÚJO, A.; LUCAS, F. O valor financeiro das marcas e sua divulgação. **Revista de Administração e Contabilidade**, 2023.
- ARAÚJO, C.; LUCAS, L.; YANAZE, M. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2023.
- ARAÚJO, F. C.; LUCAS, F. J. F.; YANAZE, M. H. Avaliação da Marca: Reconhecendo as marcas como ativo estratégico no balanço das empresas. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, SP, v. 14, n. 2, 2023, p. 1516-1537, 2023.
- ASSMAR, E. M. L. et al. Justiça organizacional: o papel do processo justo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 445-462, 2005.

AZZARI, C.; PELISSARI, A. S. Valor da marca sob a perspectiva do consumidor: uma revisão sistemática. **Journal of Business Management**, v. 21, n. 1, p. 112-129, 2020.

AZZARI, C.; PELISSARI, A. S. Estudo da marca: Análise da percepção dos gestores acerca dos benefícios da marca para a empresa. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 134-151, 2020.

AZZARI, V.; PELISSARI, A. A Consciência da Marca Influencia a Intenção de Compra? O Papel Mediador das Dimensões do Valor da Marca. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 6, p. 669-685, 2020.

BANCO BRADESCO. *In*: **WIKIPÉDIA**: a enciclopédia livre. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Bradesco>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

BANCO DO BRASIL. *In*: **WIKIPÉDIA**: a enciclopédia livre. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_do_Brasil>. Acesso em: 15/06/2023, 2023a.
WIKIPEDIA. Ambev. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/AMBEV>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BATISTA, E. S.; MACÊDO, M. E. C. Sustentabilidade e Branding no Processo de Consolidar a Marca. **Id on Line Rev. Mult. Psic.**, v. 14, n. 54 p. 410-418, 2020.

BAUDRILLARD, J. **A sociedade de consumo: suas mitologias e suas estruturas**. 2. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

BERRY, L. L. Construindo uma estratégia de serviço bem-sucedida. **Journal of Retail Banking**, v. 5, n. 3, p. 35-41, 1983.

BERRY, L. L. Marketing de relacionamento. *In*: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPHOFF, G. (Eds.). **Perspectivas Emergentes em Marketing de Serviços**. Chicago: American Marketing Association, 1994.

BEUGRÉ, C. D. A estrutura da justiça organizacional. **Ética e Comportamento**, v. 8, n. 4, p. 265-285, 1998.

BIES, R. J.; TRIPP, T. M. O que é uma justiça organizacional? Uma análise histórica dos critérios perceptuais de justiça. **Journal of Applied Psychology**, v. 80, n. 1, p. 96-108, 1995.

BILBENY, N. O imperativo ecoético: por uma ética da responsabilidade global. **Ecopolítica**, n.1, p. 166, 2010.

BITITCI, U.; CARRIE, A.; MCDEVITT, L. Sistemas integrados de medição de desempenho: um guia de desenvolvimento. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 3, p. 180-191, 2004.

BOCCHI, S. C. M.; JULIANI, C. M. C. M.; SPIRI, W. C. **Pesquisa em enfermagem**. São Paulo: Manole, 2008.

BRAND FINANCE. **Brand Finance Brasil 100 Marcas 2022**. Brand Finance Plc, 2022. Disponível em: <<https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-brasil-100-2022-preview.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

BRAND FINANCE. **Relatório Brand Finance Brasil 100 2023**. Brand Finance Plc, 2023. Disponível em: <<https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-brasil-100-2023-versao-2-3.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Desenvolvimento e Crise no Brasil**: história, economia e política de Getúlio Vargas a Lula. São Paulo: Editora 34, 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre o empresariado brasileiro. **Revista de Sociologia e Política**, v. 19, n. 39, p. 31-52, 2011.

BRITO, M.; DIAS, R.; ZARO, M. **Greenwashing**: a manipulação das informações socioambientais. *Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 2022.

CAMPOS, R.; BOMPAN, S. ESG: um processo, não produto. **Revista Economia e Gestão**, 2021.

CANCIAN, R. M. Max Weber: burocracia como dominação legal-racional. *In: Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática, 1985.

CHAVES, A. R. S. **Gestão de marcas e branding**: um estudo sobre a influência da identidade visual corporativa nos negócios. São Paulo: Atlas, 2022.

CHAVES, E. **Avaliação de marcas - fundamentos e princípios**. Brand Finance, 2022.

CHAVES, R. **Gestão da Marca**: uma Conversa com Executivos da Brand Finance. Entrevista concedida a [Brand Finance Brasil 2022]. São Paulo, 2023.

CHARAUDEAU, P. **O discurso publicitário**: um contrato de semi-engodos. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.patrick-charaudeau.com/Discurso-publicitario-e.html>>. Acesso em: 16 jun. 2023.

CHEN, I. J.; POPOVICH, K. Compreendendo o gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM): pessoas, processo e tecnologia. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 5, p. 672-688, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 6. ed. Barueri, SP: Manole, 2020.

CLEARY, B. Tecnologia e Humanidade: Um Caminho Positivo para o Futuro. *In: SCHWAB, K.; DAVIS, N. Modelando a Quarta Revolução Industrial*. Cologny/Geneva: Fórum Econômico Mundial, 2019.

CONAR. **Anexo U do Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária**. 2021.

CORTE-REAL, E. A. **Valores e Marcas: uma Abordagem Crítica**. Lisboa, Portugal: Sílabo, 2007.

CORTE-REAL, N. Equity de marca no mercado B2B. *In: 18ª Conferência Internacional sobre Comunicação Corporativa e de Marketing (CMC): desafios da comunicação de marketing em um mundo globalizado*. Portugal: Aveiro, 2013.

DAVENPORT, T. H. Colocando a Empresa no Sistema da Empresa. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4, p. 121-131, 1998.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIAS, R. et al. Cocriação de valor no contexto de marcas: uma proposta de modelo teórico. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 19, n. 1, p. 57-73, 2020.

DUARTE, C. M. **A Administração na Perspectiva Sistêmica: Conceitos, Métodos e Processos**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DURAND, G. **As Estruturas Antropológicas do Imaginário**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfos: A Linha de Base Tripla do Negócio do Século 21**. Capstone, 2001.

ENES, Y. S. O.; DEMO, G.; SCUSSEL, F.; SILVA, T. Posso te seguir? proposta de um modelo de mensuração relacionamento entre marcas de redes sociais e seus usuários. **ReMark - Revista Brasileira de Marketing**, 2023.

FEENBERG, A. **A teoria crítica da tecnologia: uma reflexão sobre a racionalidade substantiva**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.

FENNBERG, A. Democratizando a tecnologia: Richard J. Bernstein em diálogo com Andrew Feenberg. **Perspectivas sobre Ciência Política**, v. 39, n. 2, p. 104-110, 2010.

FEENBERG, A. **Transformando a tecnologia: uma teoria crítica revisitada**. Oxford: Oxford University Press, 2010.

FEENBERG, A. Questionando a tecnologia. Nova York: Routledge, 1999. Apud FREITAS, J.; SEGATTO, J. Tecnologia e justiça social: o desafio da inclusão digital. **Acta Scientiarum, Ciências Humanas e Sociais**, v. 36, n. 2, p. 127-133, 2014.

FELDWICK, P. **Valoração da Marca: Perspectiva Tridimensional**. Londres, Reino Unido: Sage, 1996. Traduzido do Inglês.

FRAGOSO, S.; RECUERO, R.; AMARAL, A. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

- FRIEDAN, B. **A mística feminina**. Nova York: W.W. Norton & Company, 1963.
- FRIZZO KORELO, J. C.; PRADO, K. R. H. Gestão estratégica da marca: como as marcas criam valor às empresas. **Contexto & Gestão**, v. 7, n. 15, p. 442-465, 2018.
- GALHARDI, C. G. Estetização da sociedade e influência no comportamento do consumidor: estudo exploratório sobre o papel da estética na sociedade de consumo. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 8, n. 3, p. 28-47, 2014.
- GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIROUX, H. **Teoria Crítica e Resistência em Educação**. Petrópolis, Brasil: Vozes, 1986.
- GOES, P. S. et al. Teoria Crítica: Fundamentos e Contribuições para a Pesquisa em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 2, p. 68-99, 2017.
- GRÖNROOS, C. **Gestão de serviços e marketing**: uma abordagem de gerenciamento de relacionamento com o cliente. 2. ed. West Sussex: Wiley, 1999.
- GRÖNROOS, C. **Marketing 3.0**: dos produtos aos clientes ao espírito humano. Hoboken, Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2009.
- GRÖNROOS, C. Sobre valor e criação de valor em serviço: uma perspectiva de gestão. **Journal of Creating Value**, v. 3, n. 2, p. 125-141, 2017.
- HAIGH, D. **Marca e Finanças**: O Casamento Perfeito. Entrevista concedida a [Brand Finance Brasil 2023]. Londres, Reino Unido, 2023.
- HAIGH, David. **Valor da marca**: uma estratégia para a gestão de ativos intangíveis. São Paulo: Pearson, 2022.
- HOURNEAUX JUNIOR, F. M.; CALDANA, A. C. **Gestão Responsável**: ética e sustentabilidade na gestão das organizações. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.
- IPEG - INSTITUTO DE ECONOMIA PÚBLICA E GOVERNANÇA. Branding para sustentabilidade: uma exploração das práticas de branding verde em corporações multinacionais. **International Journal of Environmental Sustainability**, v. 9, n. 1, p. 71-85, 2023.
- IPEG - INSTITUTO DE ECONOMIA PÚBLICA E GOVERNANÇA. **Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão**: critérios de avaliação. São Paulo: IPEG, 2023.
- IPEG - INTERNATIONAL PANEL ON ECOETHICAL GOVERNANCE. **Branding Sustentável**: Um guia para a criação e gestão de marcas de forma sustentável. Nova York: IPEG, 2023.

IPEG - INSTITUTO DE ECONOMIA PÚBLICA E GOVERNANÇA. **Critérios de Excelência em Gestão de 2023**. São Paulo: IPEG, 2023.

ISO. **ISO 20671:2019**. Avaliação de marca - Princípios e práticas. Genebra: Organização Internacional de Normalização, 2019.

ITAU UNIBANCO. *In*: **WIKIPÉDIA**: a enciclopédia livre. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Ita%C3%BA_Unibanco>. Acesso em: 15 jun. 2023.

IZQUIERDO-YUSTA, A. et al. Reputação corporativa baseada no cliente de uma empresa de serviços: desenvolvimento e validação de escala. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 430-441, 2021.

KAPFERER, J. N. **O novo gerenciamento estratégico de marca**: insights avançados e pensamento estratégico. 5. ed. Londres: Kogan Page, 2012.

KASSER, T. **O alto preço do materialismo**. Cambridge: MIT Press, 2002.

KELLER, K. L.; AAKER, D. A. Os efeitos da responsabilidade social corporativa no desempenho da marca: o efeito mediador do patrimônio da marca industrial e da reputação corporativa. **Journal of Business Ethics**, v. 95, p. 457-469, 2020.

KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R. Marcas e Branding: Descobertas de Pesquisas e Prioridades Futuras. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 740–759, 2006. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2134950/mod_folder/content/0/Brands%20and%20Branding_Research%20Findings%20and%20Future%20Priorities%20-%20Marketing%20Science.pdf?forcedownload=1>. Acesso em: jun. 2023.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 2003.

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

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Estratégia do Oceano Azul, Edição ampliada e atualizada**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Versão Kindle, 2017.

KLEIN, N. **Sem logotipo**: o poder das marcas. Barcelona: Paidós, 2004.

KLEIN, N. **Sem logotipo**: mirando nos valentões da marca. Nova York: Picador, 2004.

KOTLER, P. **Marketing 4.0**: Da Tradicional à Digital. Hoboken: Wiley, 2019.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Ativismo de marca**: do propósito à ação. Hoboken, NJ, EUA: John Wiley & Sons, 2021.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: dos produtos aos clientes ao espírito humano. Hoboken: Wiley, 2012.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: Da tradição ao digital. Hoboken, NJ, EUA: John Wiley & Sons, 2017.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0**: tecnologia para a humanidade. Hoboken, Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2021.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. **Ingredient Branding**: tornando o invisível visível. Heidelberg: Springer-Verlag, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Gestão de marketing**. 15. ed. Boston: Pearson, 2018.

KOTLER, P. **Marketing 5.0**: do produto ao propósito. São Paulo: Editora Sextante, 2021.

KREUTZ, L.; FERNANDEZ, T. **Observatório de Marcas**: Um Panorama da Comunicação e Branding. Porto Alegre, Brasil: PUCRS, 2009.

LASTA, R.; BARICHELLO, E. **A pesquisa científica e a produção de artigos**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2013.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerencial**: gerenciando a empresa digital. 14. ed. Harlow: Pearson, 2016.

LINDSTROM, M. **Brandwashed**: truques as empresas utilizam para manipular nossas mentes e nos persuadir a comprar. HSM, 2018.

LINDSTROM, M. **Sentido da marca**: construindo marcas poderosas através do toque, sabor, olfato, visão e som. Nova York: Free Press, 2018.

LINDSTROM, M. **Sentido da marca**: segredos sensoriais por trás das coisas que compramos. Londres: Kogan Page, 2018.

LIPOVETSKY, G. **A estetização do mundo**: viver na era do capitalismo artista. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

LOURO, M. J. Gestão do valor da marca. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 7-20, 2000. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/b3ByG9HB6gKjkwxwW4NNXbd/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

LOURO, M. J. **Marca**: uma Perspectiva Holística. São Paulo: Copiart, 2000.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACIEL, C. O. Metodologia da pesquisa: diretrizes para o cálculo do tamanho da amostra. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 81-92, 2007.

MAGNAVITA, R. Desinformação e marca: desafios no ambiente digital. **Revista Valor**, p. 26-27, 2022. Disponível em:

<<https://valor.globo.com/revistas/#!/edition/187400?page=1§ion=1&word=marca>>. Acesso em: 16 jun. 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARSH, L. **Bluwashing, pinkwashing e rainbowwashing**. The Age of Sustainable Development, 2020.

MARTINS, G. S. et al. **Avaliação de Marca: um Estudo Sobre Transparência em Modelos Teóricos**. São Paulo, Brasil: ESE, 2010.

MATTOS, J. B. de. O que é tecnologia. **Revista Brasileira de Tecnologia**, v. 14, n. 1, p. 47-49, 2003.

MELO, V. A. de. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, 2014.

MENDES, A. F. A Promessa do Marketing Sustentável: Uma Avaliação. **Journal of Marketing Development**, 2023.

MOTTA, P. R. Os consumidores e as empresas na era da internet. *In: Transformação digital: como a inovação digital pode ajudar no crescimento dos negócios*. São Paulo: Atlas, 2016.

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem histórica**. São Paulo: Pioneira, 1994.

NAISBITT, J.; NAISBITT, N. **Alta tecnologia - Toque humano: tecnologia e nossa busca acelerada por significado**. Londres, Reino Unido: Nicholas Brealey Publishing, 2021.

OLIVEIRA, M. R.; LUCE, F. B. Uma Análise dos Métodos de Avaliação de Marcas. **Revista de Administração**, v. 46, n. 4, p. 395-412, 2011.

OLIVEIRA, M. R.; LUCE, F. B. A marca: estratégias de empresas que criam, desenvolvem e sustentam marcas próprias. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 128-152, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/read/a/nbW89bpnytsVRVYFGj69gHd/?lang=pt>>. Acesso em: 14 jun. 2023.

PAIXÃO, R.; LADEIRA, W.; BRUNI, A. A avaliação de marcas: um campo obscuro. **Revista de Administração de Empresas**, 2016.

PARK, C. W. et al. Attachment da marca e força da atitude da marca: diferenciação conceitual e empírica de dois drivers críticos de equity de marca. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 6, p. 1-17, 2010.

PAULA, A. P. de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

PEELEN, E.; BELTMAN, R. **Gestão de relacionamento com o cliente**. 2. ed. Harlow: Pearson, 2013.

PEREIRA, C. A.; TOLEDO, G. L.; TOLEDO, M. A. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. Como Produtos Inteligentes e Conectados Estão Transformando Empresas. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 10, p. 96-114, 2015.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1995.

RIBEIRO, R. et al. Criação de valor: um estudo bibliométrico. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 26, n. 4, p. 1-19, 2019.

ROSSETTI, J. P.; MORALES, A. R. **Informática: conceitos básicos**. São Paulo: Atlas, 2007.

SÁ, L. F.; LIMA, T. G. Branding: a gestão da marca como ativo estratégico. *In*: **Branding: A Arte de Construir Marcas**. São Paulo: Blucher, 2018. p. 37.

SALUSTIANO, V. O poder das vozes nas redes sociais. *In*: **Transformação digital: como a inovação digital pode ajudar no crescimento dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2016. p. 31.

SAMPAIO, C. H.; SIMÕES, C.; PERIN, M. G. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Atlas, 2013.

SERVA, M. A racionalidade instrumental e a lógica do capitalismo: O primado do mercado e da gestão. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (RBGI)**, v. 2, n. 4, p. 413-438, 2015.

SEXTANTE. **Thinkers50**: Kim e Mauborgne estão entre os mais influentes pensadores de gestão. 2023.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Manual de Marketing de Relacionamento**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A.; SINHA, M. **Marketing de Negócios para Negócios: Perspectivas Emergentes**. Pearson Education India, 2012.

SODRÉ, M. **As Estratégias Sensíveis: afeto, mídia e política**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

SOMMER, A. **Manual de Finanças Sustentáveis: Instrumentos, Mercados e Estratégias**. Springer, 2020.

SOUZA, L.; PAULA, A. P. de. **Perspectivas críticas em administração: a questão da sustentabilidade e das minorias**. São Paulo: Atlas, 2022.

SOUZA, J. P.; PAULA, A. P. de. A influência dos valores sociais e ambientais na (re)construção das tecnologias de gestão. **Revista Organizações em Contexto**, v. 18, n. 35, p. 352-376, 2022.

STERN, B. L. O futuro do branding. *In*: LOW, G. S.; RONALD, A. F. (Ed.). **Gestão de marcas**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. p. 14-23.

TAUCHEN, G.; BRADLIN, N. M. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

TAVARES, F. ESG: vale a pena adicionar ao portfólio?. **Folha**, 2022. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/colunas/rodrigo-tavares/2022/06/tres-propostas-para-o-futuro-de-um-esg-que-esta-doente.shtml>>. Acesso em: 16 jun. 2023.

THOMSON, M.; MACINNIS, D. J.; PARK, C. W. Os laços que unem: medindo a força dos laços emocionais dos consumidores com as marcas. **Journal of Consumer Psychology**, v. 15, n. 1, p. 77-91, 2005.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, estreite seu foco, domine seu mercado. Cambridge: Perseus Books, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2010.

TYLER, T. R. et al. O papel da injustiça percebida nas avaliações dos réus sobre sua experiência em tribunal. **Law and Society Review**, v. 31, n. 2, p. 445-470, 1997.

VALOR EMPRESAS 360. Razão Social: Itaú Unibanco Holding S.A. **Valor**, [s.d.]. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/valor-empresas-360/itau/>>. Acesso em: 16 jun. 2023.

VALOR EMPRESAS 360. Razão Social: Banco Bradesco S.A. **Valor**, [s.d.]. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/valor-empresas-360/bradesco/>>. Acesso em: 16 jun. 2023.

VALOR EMPRESAS 360. Razão Social: Banco do Brasil S.A. **Valor**, [s.d.]. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/valor-empresas-360/bbas3-banco-do-brasil/>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

VALOR EMPRESAS 360. Razão Social: Ambev S.A. **Valor**, [s.d.]. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/valor-empresas-360/ambev/>>. Acesso em: 15 jun. 2023.

VEIGA, R. T.; URDAN, A. T.; MATOS, P. Marketing e a estetização da sociedade: estudo exploratório e proposição de uma agenda de pesquisa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 2, p. 225-245, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VERHOEF, P. C. et al. O engajamento do cliente como uma nova perspectiva na gestão do relacionamento com o cliente. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 3, p. 247-252, 2010.

VILLABA, R. et al. Integração ESG na divulgação corporativa: um estudo dos desafios enfrentados pelas empresas. **Governança Corporativa: Revista Internacional de Negócios na Sociedade**, v. 22, n. 4, p. 650-664, 2022.

WÜBBEN, M.; WANGENHEIM, F. v. O impacto do CRM social no sucesso financeiro das empresas: um estudo empírico de empresas B2B e B2C. **Marketing Letters**, v. 27, n. 3, p. 563-580, 2016.