

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Vinicius Aguiar Ribeiro

**Desafios e oportunidades na gestão de
Lifestyle Brands adquiridas por grandes empresas**

Dissertação apresentada como requisito parcial de
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de
Pós-graduação de Administração de Empresas do
Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Luís Alexandre Grubits de Paula Pessôa

Rio de Janeiro,
março de 2022



Vinicius Aguiar Ribeiro

**Desafios e oportunidades na gestão de
Lifestyle Brands adquiridas por grandes empresas**

Dissertação apresentada como requisito parcial de obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação de Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

Prof. Luís Alexandre Grubits de Paula Pessoa
Orientador
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Helio Arthur Reis Irigaray
FGV

Prof. Daniel Kamlot
PUC-Rio

Rio de Janeiro, 24 de março de 2022

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Vinicius Aguiar Ribeiro

Graduou-se em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela ESPM em 2013. Atua na área de marketing, em empresa multinacional de bens de consumo, há dez anos, tendo experiência em gestão de marcas, desenvolvimento de produtos, estratégias de precificação, canais de distribuição e comunicação.

Ficha Catalográfica

Ribeiro, Vinicius Aguiar

Desafios e oportunidades na gestão de *Lifestyle Brands* adquiridas por grandes empresas / Vinicius Aguiar Ribeiro ; orientador: Luís Alexandre Grubits de Paula Pessôa. – 2022.

73 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2022.

Inclui bibliografia

1. Administração - Teses. 2. Lifestyle Brand. 3. Marketing. 4. Aquisições. 5. Gestão de marcas. I. Pessôa, Luís Alexandre Grubits de Paula. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Ao meu orientador, Luís Alexandre Grubits de Paula Pessôa, por toda sua dedicação e confiança, tornando o desenvolvimento desta pesquisa possível.

Aos professores e funcionários do Mestrado Profissional do IAG / PUC-Rio, que contribuíram de maneira decisiva para minha formação, mesmo com todas as adaptações necessárias para o meio digital.

Aos meus colegas do Mestrado Profissional do IAG / PUC-Rio, que propiciaram debates interessantes e importantes tanto presencialmente na sala de aula quanto no meio digital, enquanto estivemos distantes fisicamente.

Aos participantes do painel de especialistas formado para esse estudo, que estiveram sempre amplamente disponíveis e compartilharam suas experiências e visões de forma honesta e transparente.

Resumo

Ribeiro, Vinicius Aguiar; Pessôa, Luís Alexandre Grubits de Paula. **Desafios e oportunidades na gestão de *Lifestyle Brands* adquiridas por grandes empresas.** Rio de Janeiro, 2022. 73 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Nas últimas décadas, o ambiente de negócios vem passando por diversas transformações, influenciado pelas consequências da globalização, evolução dos meios digitais, impactos sobre o meio ambiente, entre outros aspectos. Esse cenário impõe desafios significativos para as companhias, como, por exemplo, a ascensão das chamadas *Lifestyle Brands* (LSB), marcas que constroem conexões profundas com seus usuários por meio de propósitos, valores e princípios, muitas vezes ligados a questões ESG (*Environmental, Social and Governance*). Como estratégia de crescimento e de defesa, diversas companhias de grande porte vêm adquirindo *Lifestyle Brands* em diferentes segmentos de produtos e serviços, o que gera desafios e oportunidades, do ponto de vista de gestão de marketing, para as empresas, assim como para as novas marcas. O presente estudo buscou identificar e explorar essas questões, bem como apontar contribuições gerenciais para as empresas e as marcas, a partir de entrevistas em profundidade com um painel de especialistas formado por profissionais de marketing que atuaram na gestão de *Lifestyle Brands* durante o período de transição das marcas para a nova companhia. Por meio das entrevistas, foi possível pontuar e analisar os principais desafios enfrentados, que passam, principalmente, pelos potenciais impactos na autenticidade da marca; pelos riscos associados às priorizações internas feitas pela nova empresa; pelas tensões geradas entre decisões de curto e longo prazo; e pelos possíveis diferentes modelos de negócio entre a marca e a companhia. Quanto às oportunidades, destacaram-se os potenciais aprendizados e influências das *Lifestyle Brands* sobre as demais marcas da companhia; e as sinergias e expansões que a nova empresa pode proporcionar para a *Lifestyle Brand* adquirida.

Palavras-chave

Lifestyle Brand; marketing; aquisições; gestão de marcas

Abstract

Ribeiro, Vinicius Aguiar; Pessôa, Luís Alexandre Grubits de Paula. **Challenges and opportunities in managing *Lifestyle Brands* acquired by large companies.** Rio de Janeiro, 2022. 73 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In the last decades, the business environment has been undergoing several transformations, influenced by the consequences of globalization, the evolution of digital media, the impacts on the environment, among other aspects. This scenario imposes significant challenges for the companies, such as the rise of the so-called Lifestyle Brands, brands that build deep connections with their users through purposes, values and principles, often linked to ESG factors (Environmental, Social and Governance). As a growth and defense strategy, several large companies have been acquiring Lifestyle Brands in different segments of products and services, which creates challenges and opportunities, from a marketing management point of view, for companies, as well as for the new brands. The present study sought to identify and explore these issues, as well as pointing out managerial contributions to companies and brands, based on in-depth interviews with a panel of experts formed by marketing professionals who worked in the management of Lifestyle Brands during the transition period of the brands to the new company. Through the interviews, it was possible to point out and analyze the main challenges faced, which include, mainly, the potential impacts on the authenticity of the brand; the risks associated with the internal prioritizations made by the new company; the tensions generated between short-term and long-term decisions; and the possible different business models between the brand and the company. Regarding the opportunities, the highlights were the potential learning and influences of Lifestyle Brands on other company brands; and the synergies and expansions that the new company can provide for the acquired Lifestyle Brand.

Keywords

Lifestyle Brand; marketing; acquisitions; brand management

Sumário

1. Introdução	11
1.1. Problema de pesquisa.....	11
1.2. Objetivo do Estudo	18
1.3. Delimitação do Estudo.....	19
1.4. Relevância do Estudo.....	19
2. Referencial Teórico	21
2.1. O conceito, a relevância e os desafios das <i>Lifestyle Brands</i>	21
2.2. A marca como discurso: uma perspectiva semiótica.....	25
2.3. Impactos de aquisições sobre as marcas.....	28
3. Método	32
3.1. Abordagem de Pesquisa	32
3.2. Coleta de dados	32
3.3. Tratamento de dados	35
3.4. Limitações do estudo.....	35
4. Análise de dados	36
4.1. Desafios	36
4.1.1. A autenticidade como pilar fundamental.....	37
4.1.2. Riscos associados às priorizações internas	47
4.1.3. Diferenças nos modelos de negócio.....	51
4.1.4. Os desafios sob a perspectiva semiótica	53
4.2. Oportunidades.....	56
4.2.1. Aprendizados e influências para marcas convencionais	56
4.2.2. Sinergias e expansões para as <i>Lifestyle Brands</i>	60
5. Considerações finais	64
5.1. Conclusão	64
5.2. Implicações gerenciais	65
5.3. Indicações para estudos futuros.....	67
6. Referências bibliográficas	69

Lista de figuras

Figura 1: Crescimento de vendas das marcas, nos canais cobertos pela Nielsen nos EUA.....	13
Figura 2: Opinião de consumidores e funcionários sobre posição das empresas e marcas a respeito de valores e temas sociais, culturais e políticos.....	16
Figura 3: Algumas Lifestyle Brands adquiridas por grandes companhias nos últimos anos.....	17
Figura 4: Modelo de identidade de marca desenvolvido por Semprini (2010).....	27
Figura 5: Modelo de identidade de marca desenvolvido por Semprini (2010).....	54

Lista de quadros

Quadro 1: Descrição dos membros do painel de especialistas.....	33
---	----

Lista de siglas

ESG – Environmental, Social and Governance

LSB – Lifestyle Brand

ONU – Organização das Nações Unidas

CPG – Consumer Packaged Goods

DNB – Digitally Native Brands

1. Introdução

1.1. Problema de pesquisa

Ao longo do século XX, vimos grandes marcas se estabelecerem no mercado global, se tornando referência em seus segmentos e ícones na mente dos consumidores. Coca-Cola, Ford, Budweiser e Mc Donalds são apenas alguns dos exemplos de marcas que se tornaram grandiosas no período.

Porém, nos últimos anos, temos presenciado mudanças significativas nos mercados, com a rápida evolução tecnológica dos meios de comunicação, o aumento acelerado do acesso à Internet e o surgimento de inúmeras redes sociais, que se tornaram um hábito diário para milhões de jovens e adultos ao redor do mundo (LAMBERTON e STEPHEN, 2016; SWAMINATHAN et al., 2020). Esse contexto, em conjunto com outras características surgidas no século XXI, vem gerando grandes desafios para as empresas que dominavam os mercados até o fim dos anos 1990.

A comunicação entre marcas e consumidores, até alguns anos atrás, se dava por meio de estímulos diretos, de via única, com poucas possibilidades de retorno do público e difícil interação entre diferentes indivíduos. Esse cenário se alterou completamente e de forma bastante rápida com o surgimento das redes sociais, que expuseram as marcas a críticas e questionamentos públicos, em uma velocidade como nunca antes vista (LAMBERTON e STEPHEN, 2016; ISMAIL, 2017; SWAMINATHAN et al., 2020). Práticas pouco transparentes ou eticamente duvidosas por parte das empresas se tornaram facilmente questionadas e, em muitos casos, atacadas, exigindo mudanças significativas e aceleradas não só na comunicação das marcas, mas também em suas atitudes com os mais diferentes *stakeholders*. (KAPLAN e HAENLEIN, 2010).

Junto a uma maior demanda por transparência, os consumidores passaram a cobrar das marcas práticas alinhadas com as expectativas do momento, como, por exemplo, preocupações com questões ESG, que estão bastante em voga atualmente. O

termo ESG (*Environmental, Social and Governance*), utilizado pela primeira vez em 2004 em uma publicação do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) em parceria com o Banco Mundial, se refere a fatores ambientais, sociais e de governança relacionados às práticas das empresas e vem sendo cada vez mais utilizado no meio acadêmico e corporativo, frente aos frequentes debates sobre o tema atualmente (ECCLES, LEE e STROEHLE, 2019).

Outro aspecto importante e relacionado ao surgimento e crescimento das redes sociais tem sido a busca de seus usuários por transmitirem uma imagem para seus seguidores, muitas vezes projetando características pelas quais gostariam de ser reconhecidos. Temas que sejam valorizados por seus amigos ou seu público nas redes tendem a ser abordados com maior frequência e, em alguns casos, de maneira enérgica. Nesse contexto, vemos o fenômeno do surgimento de influenciadores digitais, que, em muitos casos, tendem a ser pessoas vistas como referências em alguns assuntos ou estilos de vida, que atraem milhares ou até milhões de seguidores (KHAMIS, ANG e WELLING, 2016; HUGHES, SWAMINATHAN e BROOKS, 2019).

Com isso, ao longo dos últimos anos, tivemos um contexto de maior e mais rápida interação entre marcas e consumidores; de avanço nas preocupações quanto à transparência e práticas ESG das marcas por parte da sociedade; da ascensão e uso massivo das redes sociais ao redor do mundo; e da valorização da divulgação de características e estilos de vida por meio dessas redes sociais por seus usuários e influenciadores. Esse cenário, sem dúvida, apresenta novos e grandes desafios para marcas que antes dominavam o mercado em um contexto completamente diferente, que se manteve de certa forma estável por algumas décadas do século passado.

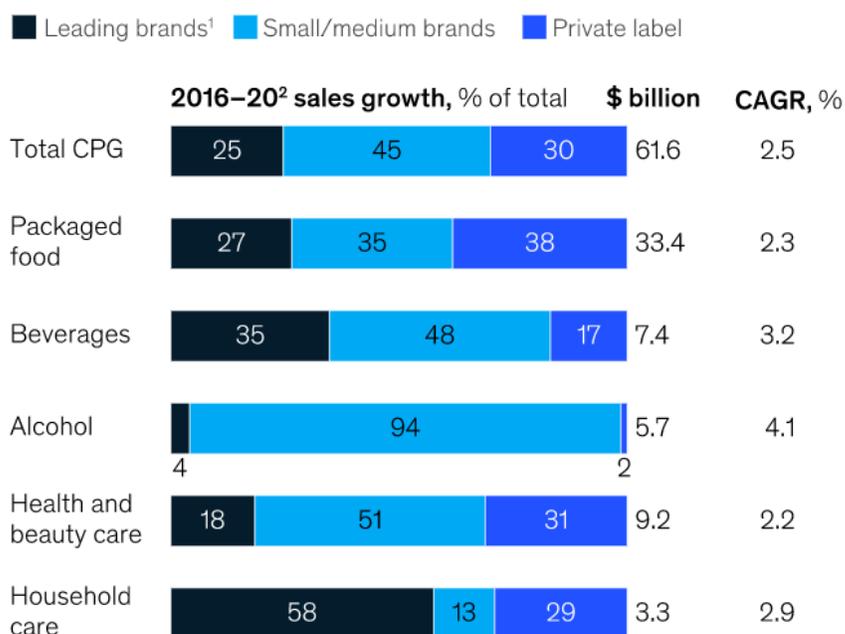
Provavelmente por conta das transformações vividas pelo mercado ao longo dos últimos anos, tem sido frequente ler e ouvir casos de grandes marcas que vêm perdendo participação de mercado, abrindo espaço para marcas menores, que possuem características mais alinhadas ao momento e às demandas atuais (FORBES, 2018; MC KINSEY, 2020).

De acordo com a empresa Nielsen (2021), de medição e análise de dados, entre 2016 e 2020, pequenas e médias marcas foram responsáveis por 75% do crescimento de vendas em valor do segmento de bens de consumo embalados (em inglês,

conhecidos como *Consumer Packaged Goods - CPG*) nos Estados Unidos, com destaque especial para as pequenas marcas, que contribuíram com 45% do total (Figura 1). No período entre 2017 e 2019, especificamente, as grandes marcas apresentaram uma retração anual de 1,5% em seu volume de vendas, enquanto as pequenas e médias marcas alcançaram um crescimento médio de 1,7%. Os resultados variam dependendo da categoria de produtos, mas, de forma geral, as marcas líderes capturam menos da metade do crescimento obtido pelo mercado (NIELSEN, 2020).

Em outro estudo, feito pela consultoria de marketing Catalina (2019), 90 das 100 maiores marcas de *Consumer Packaged Goods* (CPG) dos Estados Unidos perderam *market share* em 2017. Demonstrando que o fenômeno não vem ocorrendo apenas nos EUA, o Euromonitor (2018) indica ainda que, entre 2012 e 2017, oito das doze maiores marcas de CPG na Índia também perderam participação de mercado.

Sales growth across US Nielsen-covered stationary channels by type of brand



¹Leading Brands defined as the top 3 brands by TTM 04/2016 Sales by sub-category (eg, whiskey, hair care), small / medium brands as remaining brands apart from Private Label.

²Includes food/grocery, drug, mass merchandisers, Walmart, club stores, and dollar stores.

Years refer to 12 months, ending in April of that year (eg, 2016 = 12 months from 05/2015 to 04/2016).

Source: Nielsen

Figura 1: Crescimento de vendas das marcas, nos canais cobertos pela Nielsen nos EUA

Fonte: Nielsen (2021)

De acordo com a empresa de consultoria em marketing Sklar Wilton and Associates (2018), pessoas mais jovens têm menos probabilidade de confiar em grandes empresas e optam por marcas menores, de nicho, que são mais transparentes sobre seus processos de produção e que direcionam pelo menos parte de seus lucros para boas causas. Emerson Spartz, CEO da empresa de mídia digital Dose, vai no mesmo sentido, mencionando que “comparado a qualquer outra geração anterior, essa geração atual tem a menor confiança nas marcas” (SKLAR WILTON AND ASSOCIATES, 2018). Sobre as mudanças nas ferramentas de comunicação nos últimos anos, os desafios que elas impõem para as grandes marcas, assim como as oportunidades que surgem para marcas menores nesse cenário, a Sklar Wilton and Associates (2018) aponta que

Tradicionalmente, as grandes marcas alcançariam os consumidores por meio da propaganda na TV. Por décadas, marcas e profissionais de marketing dedicaram grande parte de seus orçamentos à propaganda na televisão - pesquisando como os consumidores usam a TV, como os consumidores entendem os comerciais de TV, como os consumidores reagem aos comerciais de TV e como comprar o melhor lugar na TV. Apenas grandes marcas tinham recursos para participar dessa empreitada. Mas agora o mundo é diferente. O tempo de TV foi drasticamente reduzido e substituído pelo tempo do iPhone, iPad e Android. (...) Muitas dessas distrações podem incorporar métodos de publicidade muito mais baratos, dos quais até mesmo pequenas marcas podem participar. (tradução do autor)

Nesse contexto, marcas que vêm ganhando espaço tendem a contar com características decisivas para esse período, como, por exemplo; serem mais transparentes em sua comunicação e suas práticas de forma geral; terem a inovação como um de seus pilares fundamentais; serem bastante presentes no meio digital, muitas vezes tendo, inclusive, nascido nesse ambiente; apresentarem velocidade nas respostas e atuações frente às demandas dos consumidores; e, talvez o principal dos pontos, transmitirem um estilo de vida conectado a propósitos claros, altamente valorizados por seu público-alvo (MC KINSEY, 2020).

Em seu livro best-seller “*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*”, James C. Collins e Jerry I. Porras (1994) mencionam que uma das

principais características de empresas consideradas visionárias por eles é o fato de não terem como principal objetivo o lucro e sim “valores essenciais e uma noção de propósito”, o que é bastante interessante considerando que o livro foi escrito em 1994, há mais de vinte e cinco anos.

Recentemente, o uso do termo “propósito” tem se tornado comum, aparecendo frequentemente nos discursos de executivos e nas razões citadas para o sucesso recente das pequenas marcas que vêm ganhando espaço no mercado (HAJDAS e KLECZEK, 2021; KANTAR, 2021). De acordo com a consultoria Kantar (2021), nos últimos doze anos, marcas reconhecidas pelos consumidores como tendo um propósito em sua atuação cresceram duas vezes mais rapidamente do que as demais. E em uma análise divulgada pela Unilever (2019), suas marcas conectadas a propósitos que buscam melhorias sociais e ambientais cresceram 69% mais do que as demais marcas do portfólio, no ano de 2018, representando 75% do crescimento geral da empresa no período. Uma visão sobre esse cenário é oferecida pela agência de comunicação Fabrik Brands (2018):

Hoje, o consumidor médio está cansado de “anúncios tradicionais”. (...) Em vez disso, eles querem uma experiência incrível - algo que os motive a investir e comprar. Nenhuma empresa inspira mais lealdade e conversão do que *Lifestyle Brands*. Essas marcas aprenderam como conquistar seus clientes, oferecendo-lhes mais do que apenas um produto, mas também o estilo de vida que desejam. (tradução do autor)

Damned if they do it, damned if they don't



Figura 2: Opinião de consumidores e funcionários sobre posição das empresas e marcas a respeito de valores e temas sociais, culturais e políticos

Fonte: Eurasia Group – Top Risks 2022, baseado em SproutSocial, 5WPR, CNBC/SurveyMonkey, Gartner, Glassdoor/Harris (2022)

Apesar do termo ainda não ser um consenso no meio acadêmico ou corporativo, diversas pessoas vêm se referindo a essas marcas como “*Lifestyle Brands*”, buscando transmitir a ideia de serem marcas conectadas a propósitos e características que levam seus usuários a se sentirem parte de um movimento ou estilo de vida ao consumi-las (CHERNEV, HAMILTON e GAL, 2011).

Independentemente da nomenclatura utilizada, o fato é que empresas de grande porte têm se movimentado com rapidez nos últimos anos para combater o crescimento de pequenas *Lifestyle Brands* que vêm ascendendo e roubando espaço de suas marcas já consolidadas. Essa atuação pode ocorrer de diferentes formas, inclusive por meio do reposicionamento de marcas já existentes, que deixam de focar em atributos funcionais para focar em como suas características se adequam a um estilo de vida (CHERNEV, HAMILTON e GAL, 2011).

Entretanto, uma das formas mais comuns atualmente tem sido a aquisição dessas *Lifestyle Brands* por grandes corporações. Nos últimos anos, por exemplo, a SC Johnson & Son, empresa norte-americana com mais de cem anos no mercado e líder em diversos segmentos de produtos para cuidado doméstico, adquiriu diversas marcas de pequeno porte, como Babyganics, Sun Bum, Method, Ecover, Coola, Mrs Meyers,

entre várias outras, como forma de defesa e potencial crescimento futuro. O mesmo vem ocorrendo com a Unilever, que recentemente adquiriu marcas como Flora ProActiv, Seventh Generation, Dollar Shave Club e Onnit, e com diversas outras grandes corporações centenárias (FORBES, 2018; BOSTON CONSULTING GROUP, 2019).



Figura 3: Algumas *Lifestyle Brands* adquiridas por grandes companhias nos últimos anos

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2022)

Por um lado, a aquisição de *Lifestyle Brands* por grandes empresas aparentemente se trata de uma estratégia interessante, que pode não só evitar a redução de suas participações nos mercados em que atuam, como propiciar crescimentos de longo prazo para a companhia a partir das novas marcas e, ainda, a chance de absorver características positivas que levaram as pequenas *Lifestyle Brands* ao sucesso, como maior transparência, proximidade dos consumidores, velocidade na atuação e, acima de tudo, conexão com propósitos valorizados por seu público-alvo (FINE, GLEASON e BUDEVA, 2016; GAUSTAD et al., 2018). Por outro lado, a incorporação dessas novas marcas, sem dúvida, se configura como um grande desafio para as companhias, que normalmente contam com uma cultura corporativa bastante enraizada e processos e práticas fortemente estabelecidos, que podem vir a dificultar a manutenção do posicionamento das *Lifestyle Brands* adquiridas. Além disso, em alguns casos, dependendo da empresa que faz a aquisição, pode ser que apenas o fato da compra ter ocorrido já venha a abalar a percepção de seus consumidores sobre a marca, ao não

identificarem uma conexão clara entre o estilo de vida defendido por ela e a imagem e a reputação de sua nova proprietária (GAUSTAD et al., 2018).

Um caso interessante, nesse sentido, ocorreu, por exemplo, com a aquisição de uma *Lifestyle Brand* do segmento de sucos prontos por uma grande companhia, no Brasil, conforme conta um dos entrevistados para este estudo. A marca se posicionava fortemente a favor dos pilares socioambientais, tendo lançado, inclusive, um leite vegetal, comunicando que ele “dava férias às vacas”, por não utilizar leite de original animal. Ao ser vendida para uma grande companhia, seus consumidores passaram a questionar o fato de a empresa patrocinar eventos de rodeio pelo país, o que iria de encontro, segundo o público, aos propósitos da *Lifestyle Brand*. Situação bastante semelhante aconteceu com a marca Innocent Drinks, ao ser adquirida parcialmente pela Coca-Cola, no Reino Unido, em 2019, enfrentando protestos por parte dos consumidores, que não identificavam na Coca os propósitos defendidos pela Innocent (GAUSTAD et al, 2018).

Desafios desse tipo podem ocorrer em casos similares e as empresas precisam não só estar atentas para lidar com possíveis questionamentos que provavelmente surgirão, mas também atuarem de forma antecipada para garantirem que os diferenciais das marcas adquiridas se mantenham vivos, relevantes e principalmente verdadeiros para seu público-alvo.

Dessa forma, o presente estudo pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais são os principais desafios e oportunidades que se impõem às grandes corporações, do ponto de vista de gestão de marketing, a partir do momento que fazem a aquisição de *Lifestyle Brands* em ascensão?

1.2. Objetivo do Estudo

O objetivo deste estudo é identificar e aprofundar os principais desafios e oportunidades que as grandes empresas encontram, em relação à gestão de marketing, após a aquisição de *Lifestyle Brands* em ascensão. Desafios e oportunidades essas que podem se apresentar não só na própria gestão de marketing das marcas recém adquiridas, mas também na influência que a aquisição pode ter sobre a gestão de outras

marcas da companhia. Portanto, para além da visão acadêmica, este estudo pretende contribuir de maneira prática na gestão de *Lifestyle Brands* por parte das grandes companhias que venham a adquiri-las.

1.3. Delimitação do Estudo

O conceito de *Lifestyle Brands* pode ser bastante amplo, sem uma definição estabelecida na academia ou no meio corporativo. Com objetivo de definir uma delimitação teórica, este estudo irá utilizar o termo *Lifestyle Brands* para se referir a pequenas marcas em ascensão, que têm propósitos claros em seu posicionamento, como valores, interesses, atitudes ou opiniões, normalmente conectados a fatores ESG. Tal definição se baseia na literatura da área, que será coberta em detalhes na seção de referencial teórico, e no uso do termo atualmente feito por parte dos profissionais de marketing atuantes no mercado.

Do ponto de vista de delimitação de escopo, este estudo irá focar nas questões relativas aos desafios e oportunidades na gestão de marketing por parte das empresas, não pretendendo aprofundar pontos referentes à cultura organizacional ou a outras áreas funcionais, como finanças e operações, ainda que possam surgir temas relativos a marketing que tangenciem esses aspectos.

Além disso, é importante pontuar, ainda, que os profissionais entrevistados, que fizeram parte do painel de especialistas, trabalharam especificamente em empresas ou marcas do ramo de *Consumer Packaged Goods* (CPG), portanto, as conclusões do estudo são relativas primordialmente a companhias desse setor, sendo necessária cautela ao se extrapolarem os aspectos identificados para empresas e marcas de outros segmentos do mercado.

1.4. Relevância do Estudo

Em um cenário de grandes transformações ocorrendo de forma acelerada, a aquisição de *Lifestyle Brands* por companhias de grande porte vem se tornando frequente nos últimos anos ao redor do mundo. Entretanto, esse movimento se

caracteriza como algo relativamente recente, que desperta muitas dúvidas e debates no meio acadêmico e corporativo.

Do ponto de vista das grandes corporações, uma análise mais aprofundada, que aponte os principais desafios e oportunidades que elas enfrentam ou poderão enfrentar no momento de uma aquisição como essa, pode ser de grande valor, auxiliando as empresas a se planejarem com antecedência para reduzir riscos e maximizar possibilidades que se mostrem interessantes a elas.

Já no caso das *Lifestyle Brands*, o estudo em questão pode ser de grande importância para que tomem decisões potencialmente mais embasadas, tanto no momento de negociação da aquisição, quanto no processo de transição do gerenciamento da marca em questão. Dependendo da negociação, em muitos casos a gestão da marca adquirida permanece durante algum tempo ou continuamente sob a gerência dos antigos proprietários. Entender mais a fundo o processo pelo qual outras aquisições semelhantes passaram e seus principais desafios e oportunidades em termos de gestão de marketing pode ser bastante valioso para reduzir os riscos inerentes ao processo e aproveitar as oportunidades que a incorporação por uma grande empresa traz para a gestão da *Lifestyle Brand*.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo pode se mostrar interessante para entender mais a fundo o fenômeno da aquisição de marcas, principalmente de *Lifestyle Brands*, por grandes companhias, que aparentemente vem se acelerando ao longo das últimas décadas, sem que ainda seja muito explorado na academia (DAMOISEAU, BLACK e RAGGIO, 2011; FINE, GLEASON e BUDEVA, 2016). Dessa forma, o estudo pode vir a servir como ponte para novos estudos que aprofundem o tema ao longo dos próximos anos.

Por fim, para o autor, como profissional de marketing de uma grande empresa de bens de consumo, que vem participando ativamente desse cenário de aquisição *Lifestyle Brands* em ascensão, este estudo também se mostra bastante importante e uma ferramenta prática para ampliar sua visão e de sua empresa a respeito do tema e aprimorar sua capacidade de tomada de decisão em aspectos relacionados ao assunto estudado.

2. Referencial Teórico

2.1. O conceito, a relevância e os desafios das *Lifestyle Brands*

Durante décadas, diversos estudos analisaram os motivos de consumidores simplesmente gostarem ou não de algumas marcas e as razões para isso, porém, ao longo dos últimos anos, pesquisadores e profissionais de marketing passaram a buscar entender o amor das pessoas por elas, ou seja, a construção de cognições, emoções e comportamentos que os consumidores organizam em um protótipo mental, levando ao apego e a conexões profundas com as marcas (BATRA, AHUVIA e BAGOZZI, 2012). Diversas pesquisas demonstraram, por exemplo, que o amor por uma determinada marca é associada a uma abertura em pagar mais por seus produtos (THOMPSON, MACINNIS e PARK, 2005), ao perdão em casos de erros cometidos por ela (BAUER, HEINRICH e ALBRECHT, 2009), a um positivo *word of mouth* e a uma maior lealdade à marca (CARROLL e AHUVIA, 2006; FOURNIER, 1998; THOMPSON, MACINNIS e PARK, 2005).

Um dos principais aspectos para uma marca se tornar amada, segundo estudo de Batra, Ahuvia e Bagozzi (2021), é o fato dela simbolizar ou facilitar o que eles chamam de *self-brand integration*, ou seja, a habilidade da marca em expressar as identidades atuais e desejadas pelos consumidores, mas também em se conectar aos valores mais profundos de seu público. Nesse sentido, aspectos intrínsecos, portanto, como valores ligados à temática ESG, se mostram mais relevantes do que os atributos extrínsecos ou funcionais das marcas e seus produtos. Da mesma forma, questões como a criação de conexões emocionais positivas e um senso de relacionamento de longo prazo atuam também para estreitar as relações entre marca e consumidores (BATRA, AHUVIA e BAGOZZI, 2012). Sabe-se ainda que indivíduos em geral tendem não apenas a preferir marcas que se enquadrem em seu estilo de vida, mas também a desconsiderar as demais que não reforcem sua autoimagem de uma maneira positiva (CATALIN e ANDREEA, 2014).

Mais recentemente, diversos estudos e pesquisas têm sido realizados para entender essas questões mais a fundo, chegando a adotar o termo “*Lifestyle Brand*” para se referir a marcas que conseguem levar essa conexão com os consumidores a um

outro nível (CHERNEV, HAMILTON e GAL, 2011; CATALIN e ANDREEA, 2014). Conforme pontua Sihvonen (2019), em vez de buscar uma identidade distinta analisando seus concorrentes, essas marcas tendem a procurar um terreno comum e relevante com seu público-alvo em relação a seus valores e a apoiar a identificação de seu consumidor com outros membros da comunidade da marca. De acordo com estudo publicado em 2019, por Warren et al., marcas que se destacam nesse sentido costumam ser percebidas como extraordinárias, esteticamente atraentes, enérgicas, rebeldes, originais, autênticas e icônicas.

Com base nos resultados de seu estudo, Catalin e Andreea (2014) vão além, concluindo que a conexão dos indivíduos com as marcas se dá não apenas pela relação com sua identidade atual, mas também com o estilo de vida que deseja projetar para si próprio e para seu grupo social.

A contribuição mais importante de nossas descobertas para o desenvolvimento da teoria é que os consumidores não usam apenas as marcas como instrumentos para expressar sua própria identidade, como pesquisas anteriores haviam mostrado (Chernev et al. 2011), mas também para projetar uma imagem individualizada de um estilo de vida desejado. (...) A predileção dos consumidores pela marca também é o resultado do grau em que uma marca pode ser usada por um cliente para projetar seus próprios valores, visões e objetivo de vida para o "mundo exterior". (CATALIN e ANDREEA, 2014, p. 106) (tradução do autor)

Outro aspecto de grande importância na tendência de surgimento e expansão das chamadas *Lifestyle Brands* são as questões ESG, conforme pontuado anteriormente. As pressões ambientais pelas quais o planeta vem passando nas últimas décadas, e que tendem a se intensificar ao longo dos próximos anos, deveriam por si só motivar as empresas e marcas a fazerem ajustes em suas práticas e discursos, porém, grande parte das pressões por mudanças vem e continuarão vindo por meio dos consumidores (KOTLER, 2011).

Conforme demonstrou estudo recente, baseado em três experimentos, consumidores respondem positivamente a marcas que pratiquem e divulguem ações corretivas e compensatórias, que venham a minimizar seu impacto socioambiental (NICKERSON et al., 2021). Ações de responsabilidade social podem, inclusive,

influenciar positivamente a avaliação funcional sobre os produtos da marca, mesmo que, na prática, as iniciativas não pudessem alterar suas performances (CHERNEV e BLAIR, 2015).

Considerando todos esses aspectos, fica claro que, de um ponto de vista gerencial, empresas podem se beneficiar criando ou posicionando suas marcas como *Lifestyle Brands*, o que possibilitaria uma grande vantagem competitiva (CATALIN e ANDREEA, 2014). Entretanto, é importante pontuar ainda alguns desafios que podem surgir para essas marcas, desde o momento de sua ascensão até seu estabelecimento como uma referência no mercado.

Se, por um lado, as características de uma *Lifestyle Brand* podem a diferenciar de seus competidores diretos, fugindo de comparações funcionais relativas aos seus produtos, por outro lado, uma associação a um estilo de vida desejado pode se apresentar como um risco, ao tornar concorrentes marcas de categorias completamente diferentes, pelo fato de explorarem valores e estilos de vida similares (CHERNEV, HAMILTON e GAL, 2011).

Conforme demonstram os experimentos feitos por Chernev, Hamilton e Gal (2011), a necessidade de um indivíduo expressar sua identidade ou estilo de vida desejado é finita, tendendo a ser satisfeita por diferentes formas. Dessa maneira, ao se conectar com uma determinada marca, por meio da qual possa expressar seu *lifestyle*, seu desejo de autoexpressão se reduz, diminuindo a chance de interação com outras marcas que apresentem posicionamentos semelhantes, mesmo que pertençam a outras categorias de produtos. Portanto, um posicionamento centrado em estilo de vida, e não em aspectos funcionais, por um lado poderia reduzir a competição dentro de uma determinada categoria, porém aumentá-la em relação a marcas de outros segmentos que ofereçam propósitos e valores semelhantes.

A sabedoria convencional sugere que a força das preferências de marca do consumidor é uma função da força relativa a outras marcas na mesma categoria. Em contraste, propomos que no caso de marcas que atendem a uma necessidade autoexpressiva, as preferências do consumidor são uma função da força das marcas, não apenas na mesma categoria, mas também entre categorias (...). Assim, no domínio da autoexpressão, uma marca de cereal não compete apenas com outras marcas de cereais, mas também com todas as marcas com um componente autoexpressivo, incluindo vestuário (por exemplo, Ralph Lauren), eletrônicos (por exemplo, Apple) e artigos esportivos (por exemplo, Nike). (CHERNEV, HAMILTON e GAL, 2011, p. 79) (tradução do autor)

Outro aspecto interessante é relativo à potencial mudança de percepção que o público pode vir a ter sobre uma *Lifestyle Brand* específica, dependendo de sua evolução no mercado. Segundo Warren et al. (2019), marcas identificadas como *cool* costumam surgir e se destacar inicialmente em uma pequena subcultura, sendo percebidas como bastante autênticas e originais por um relativamente pequeno grupo de indivíduos. Porém, caso venham a expandir seu alcance e sejam adotadas por um público mais amplo, essas marcas tendem a ser percebidas como mais populares e icônicas, mas também como menos autênticas ou com menor autonomia, o que pode vir a ser um risco relevante no médio e longo prazos.

Nesse mesmo sentido, experimentos realizados por Berger e Heath (2017) demonstraram que indivíduos tendem a evitar opiniões que sejam pertencentes à maioria, quando se trata de escolhas em que buscam expressar suas identidades e estilos de vida. O que indica uma preocupação em fortalecer sua imagem, mas também em não se associar a imagens não desejadas, potencialmente menos autênticas.

Por fim, outro aspecto interessante e bastante desafiador para as *Lifestyle Brands* se refere à necessidade natural, e cada vez mais frequente, que elas têm de se posicionar sobre temas que estejam em debate na sociedade, como forma de se conectarem a propósitos, valores e estilos de vida de seu público. Consumidores, hoje em dia, inclusive, esperam cada vez mais que as marcas se posicionem e, em muitos casos, escolham um lado (HYDOCK, PEHARIA e BLAIR, 2020).

Conforme demonstraram seis experimentos realizados por Hydock, Peharia e Blair (2020), um posicionamento claro relacionado a temas políticos, como imigração,

controle de armas, aborto, entre outros, pode prejudicar o resultado de marcas com alto nível de participação de mercado, porém vir a beneficiar marcas menores, que têm mais a ganhar do que a perder, o que costuma ser o caso das *Lifestyle Brands* em ascensão. Além disso, os resultados demonstram ainda a importância do posicionamento das pequenas marcas ser percebido como autêntico e não apenas uma cópia de outra marca ou tendo um claro objetivo comercial como motivador.

Esses aspectos, em conjunto, se apresentam como um desafio para as empresas que desenvolvem *Lifestyle Brands*, e que naturalmente têm o objetivo de fazê-las crescer e se tornarem marcas referências em seus segmentos, já que seu sucesso em um primeiro momento pode vir a abalar os pilares que a levaram até ali, seja por uma perda de autenticidade (WARREN et al., 2019), por um aumento do risco de seus posicionamentos políticos (HYDOCK, PEHARIA e BLAIR, 2020) ou por um crescimento da competição dentro de um determinado estilo de vida (CHERNEV, HAMILTON e GAL, 2011).

2.2. A marca como discurso: uma perspectiva semiótica

O contexto em que as *Lifestyle Brands* vêm se desenvolvendo atualmente é bastante influenciado pela cultura e significados do período em que vivemos. Já há algum tempo, os consumidores buscam mais do que apenas produtos inovadores ou diferenciados. Eles são atraídos por propostas que possam atribuir um sentido ou um simbolismo que realmente valorizem, sendo levados a apreciar aspectos cada vez mais abstratos e conceituais das marcas e produtos (SEMPRINI, 2010).

Dessa maneira, o marketing deixa de ser apenas uma disciplina instrumental focada nos consumidores, se tornando, sobretudo, um processo sociocultural que define a sociedade pós-moderna (PESSÔA, SANT'ANA e DE MELLO, 2015). As marcas, nesse contexto, tendem a desempenhar um papel importante de ressemantizar o universo do consumo, dando sentido (ou criando novos sentidos) e valor ao ato de consumir. Elas contam com um poder semiótico de selecionar elementos, como valores e estilos de vida, dentro de um campo social, organizá-los por meio de uma narrativa atraente e apresentá-los a seu público-alvo (SEMPRINI, 2010). A imagem se torna a

entidade comercializável, enquanto os produtos da marca se esforçam para projetar essa imagem (FIRAT, DHOLAKIA e VENKATESH, 1995).

De fato, apesar da narratividade ser um conceito inerente ao processo de criação publicitária, recentemente, o termo *storytelling* foi incorporado ao jargão do meio publicitário, se referindo à criação de histórias com objetivo de diferenciar marcas de suas concorrentes, podendo basear-se, para isso, na origem ou tradição da empresa, nas características do processo produtivo de seus produtos, entre outros aspectos potencialmente valorizados pelo seu público (PESSÔA, 2017).

Em um contexto no qual o consumidor se mostra cada vez mais sensível a aspectos que ultrapassam a funcionalidade dos produtos, como responsabilidade social das empresas e impactos ambientais dos processos de produção, consumo e descarte dos bens, qualquer aspecto que represente um diferencial para marcas e produtos pode “virar uma boa história”. (PESSÔA, 2017, p. 88-107).

Entretanto, apesar dos esforços das marcas em construírem uma identidade de forma estratégica e planejada, não necessariamente ela é assimilada da forma que os gestores de marketing desejariam. Isso ocorre não só por questões inerentes ao processo de comunicação, como a existência de ruídos, mas também pelas mudanças no cenário sociocultural e competitivo, que alteram continuamente os significados das práticas e discursos à nossa volta (SEMPRINI, 2010; PESSÔA, SANT’ANA e DE MELLO, 2015).

Nesse sentido, Semprini (2010) propôs um modelo que busca identificar a eficiência das marcas em transmitirem sua identidade para seus públicos. A utilização desse modelo (Figura 4), fundamentado no aparelho teórico-metodológico da semiótica discursiva de linha francesa, contribui em diferentes aspectos da gestão de marcas, como decisões referentes a campanhas publicitárias ou a expansão da marca para outras categorias (SEMPRINI, 2010; PESSÔA, SANT’ANA e DE MELLO, 2015).



Figura 4: Modelo de identidade de marca desenvolvido por Semprini (2010).

Fonte: Semprini (2010)

O modelo em questão inicia com o “projeto”, que seria a orientação estratégica primária dos gestores da marca para a construção da identidade, estimulando os princípios fundamentais que contêm sua história e seu futuro, como seus valores, associações e propósitos.

Em seguida, as “manifestações” seriam todas as formas, intencionais ou não, de interagir com seu público, o ambiente à sua volta e seus demais *stakeholders*, como anúncios, embalagens, pontos de venda, entre outros. Aspectos esses que podem ser estudados por meio de análises semióticas e pesquisas qualitativas.

Por fim, a “identidade/projetos manifestos” se configura como a marca decifrada por seu público, ou seja, o projeto de marca reconstituído com base nas interpretações das manifestações (SEMPRINI, 2010). O modelo termina ainda relacionando a identidade percebida com o projeto inicialmente planejado, já que, conforme menciona Semprini (2010, p. 162), “a identidade de uma marca é sempre o resultado dinâmico de uma interação e de uma negociação permanente entre os dois polos, o da produção e o da recepção.”

Nesse sentido, o modelo de identidade de marca desenvolvido por Semprini (2010) pode ser bastante útil para avaliar a construção de *Lifestyle Brands* em ascensão, especialmente no contexto pós aquisições, quando questões intrínsecas ao processo ou relativas à gestão de marketing por parte dos novos gestores podem vir a modificar não só o projeto estratégico de construção da identidade e as manifestações da marca, mas

também diretamente a forma como ela é percebida, impactando no projeto de sua construção, ao se fechar o ciclo desse processo.

2.3. Impactos de aquisições sobre as marcas

Enquanto a extensão de marcas para outras categorias tem sido um campo de estudo bastante explorado ao longo das últimas décadas, o mesmo não ocorreu com a estratégia de aquisição de uma marca já estabelecida, como forma de expansão do portfólio das companhias (DAMOISEAU, BLACK e RAGGIO, 2011). Talvez o principal motivo para isso seja o fato de aquisições de marcas, em vez do desenvolvimento de marcas internamente, ser uma tendência relativamente recente (FINE, GLEASON e BUDEVA, 2016).

Um dos benefícios de adquirir uma marca passa pela capacidade das empresas em avaliarem o custo da aquisição *versus* os ganhos potenciais de forma prática, ao já saberem os resultados financeiros atuais da marca em questão. Outro aspecto é o potencial ganho de sinergia entre as marcas, seja em termos da gestão de marketing, das capacidades produtivas ou dos canais de distribuição, o que pode gerar uma redução ou diluição dos custos envolvidos nesses processos (DAMOISEAU, BLACK e RAGGIO, 2011). Por fim, um terceiro benefício se daria pela incorporação de uma marca já estabelecida ou em ascensão no mercado, o que reduziria bastante os custos e riscos associados à criação e ao desenvolvimento de uma nova, além de permitir que as empresas respondam mais rapidamente a mudanças nas preferências dos consumidores (FINE, GLEASON e BUDEVA, 2016; VOLCKNER e SATTLER, 2006). Diferentemente da criação de uma nova marca, uma potencial aquisição traz consigo o conhecimento do consumidor e as associações à marca, que podem ser bastante valiosas (KELLER, 2002).

Entretanto, a decisão pela aquisição pode ser influenciada ainda por outros fatores, como o momento pelo qual passa o mercado de atuação das companhias em questão (DAMOISEAU, BLACK e RAGGIO, 2011). Conforme demonstra o estudo de Damoiseau, Black e Raggio (2011), em mercados que apresentam alto crescimento, as companhias tendem a criar novas marcas e evitar aquisições, talvez por acreditarem

em sua capacidade de desenvolvimento e pela dificuldade de conseguir negociações a um bom preço. Em oposição, é possível perceber como categorias já estabelecidas, que apresentam baixo crescimento, estimulam a aquisição de marcas em ascensão pelas grandes empresas, como vimos na seção introdutória deste estudo (FORBES, 2018; BOSTON CONSULTING GROUP, 2019).

Apesar dos inúmeros benefícios potenciais na aquisição de uma marca, as companhias também costumam enfrentar dificuldades, do ponto de vista da gestão de marketing, que podem gerar questionamentos quanto ao sucesso da decisão tomada. A diversificação geográfica, por exemplo, pode prejudicar a *performance* da marca adquirida, pela dificuldade da nova empresa evitar incompatibilidades culturais entre o público consumidor original e a nova companhia proprietária (MOELLER e BRADY, 2007).

Outros desafios passam também pelo impacto que as aquisições podem ter no posicionamento das marcas ou na percepção de seu público-alvo sobre ela (THORBJORNSEN e DAHLÉN, 2011; GAUSTAD et al., 2018). Segundo estudo realizado por Thorbjornsen e Dahlen (2011), baseado em cinco experimentos, consumidores desenvolveram reações negativas a empresas que pretendiam adquirir marcas com as quais eles se identificavam, chegando a manifestar intenção de passar a consumir outra marca após a concretização da aquisição. De acordo com os autores, os indivíduos “sentiram uma perda de controle sobre sua relação com a marca e uma ameaça a sua percepção de liberdade de escolha” (tradução do autor).

Em outro estudo, Gaustad et al. (2018) demonstram como marcas que desenvolvem fortes e consistentes associações com propósitos e estilos de vida podem enfrentar dificuldades em momentos de transição, sejam elas causadas por uma aquisição ou por alguma necessidade de ajuste na estratégia de marketing.

Por um lado, para alcançar uma posição forte e inequívoca, as marcas podem manter consistência nas associações essenciais e em seu significado ao longo do tempo (KELLER, 1993). Por outro lado, uma mudança na dinâmica do mercado, como novas possibilidades de crescimento, mudanças nas preferências dos consumidores e uma concorrência mais agressiva as vezes justificam alterações no desenvolvimento da marca. Seja pelo fato de ser uma marca de nicho dando o salto para os mercados de massa, dos gerentes tomando uma nova decisão estratégica (...) de buscar o crescimento em novos segmentos ou por um esforço de revitalização de uma marca já madura, mudanças no desenvolvimento da marca correm o risco de afastar a existente base de clientes. (GAUTAD et al., 2018, p. 821). (tradução do autor)

Dificuldades como essas podem ser sentidas não apenas por marcas pequenas sendo adquiridas por grandes corporações, mas também quando ocorre o oposto, demonstrando o risco que aquisições, de forma geral, podem oferecer para a percepção dos consumidores sobre as marcas com as quais têm conexões emocionais. Casos como a aquisição da Motorola pela Lenovo Group, em 2014, ou da Volvo Cars pela Chinese Geely Group, em 2010, são alguns dos exemplos de marcas grandes que foram adquiridas, ao longo dos últimos anos, por empresas de menor porte. (YAO e WANG, 2018).

Em geral, casos como esses tendem a levar a uma redução significativa da percepção de autenticidade da marca comprada, por parte dos consumidores, assim como do desejo de adquirir seus produtos, o que é reduzido de forma diretamente correlacionada à piora na avaliação de autenticidade (YAO e WANG, 2018). Por outro lado, ainda que haja uma degradação da imagem da marca vista como superior, pode ocorrer também, em um processo de aquisição como esse, uma melhora na percepção da empresa de menor porte, que fez a aquisição, por ter se associado a uma marca com imagem mais valorizada pelos consumidores (LEE, LEE e WU, 2011).

Dessa forma, independentemente das especificidades de cada processo de aquisição, fica bastante evidente a importância das empresas atuarem para aproveitar as oportunidades, enfrentar os desafios e reduzir os riscos que as aquisições podem ter sobre a nova marca, assim como sobre sua imagem como companhia e seu portfólio atual. Atitudes como, por exemplo, envolver o consumidor no momento da aquisição, e logo após ela, pode ter um efeito simbólico relevante para aproximá-los da marca

adquirida e da nova empresa, reduzindo ruídos e contribuindo para melhores resultados (THORBJORNSEN e DAHLÉN, 2011). Iniciativas nesse sentido podem ser de grande valor para companhias em geral.

3. Método

3.1. Abordagem de Pesquisa

O estudo proposto pretende identificar e aprofundar alguns dos principais desafios e oportunidades para as grandes companhias e para as *Lifestyle Brands* em ascensão após um processo de aquisição, em relação à gestão de marketing. Não há a intenção de generalizar os resultados ou quantificá-los de maneira estatística, mas sim fazer um levantamento qualitativo desses aspectos a partir do contato com profissionais que participaram de aquisições do tipo ou da gestão das marcas em questão antes ou depois de sua compra.

Portanto, com esse objetivo, optou-se por realizar o estudo em questão por meio de abordagem qualitativa, a partir de entrevistas em profundidade com uso de roteiro semiestruturado, com profissionais de marketing, formando um painel de especialistas sobre o tema.

A formação de um painel de especialistas, também conhecido academicamente como banca ou júri de especialistas, se trata de uma técnica de pesquisa bastante comum empregada em administração, além de outras áreas, como psicologia e ciências sociais em geral. Por meio dela, tem-se o objetivo de entender um cenário complexo e multifacetado, reduzindo os vieses do pesquisador e as armadilhas que eles podem causar (PINHEIRO, FARIAS e ABE-LIMA, 2013).

3.2. Coleta de dados

O painel de especialistas foi definido com base na experiência prática e teórica dos participantes no tema estudado, buscando-se ainda indivíduos que apresentassem uma variedade de atuações dentro do processo analisado, de forma que fossem captadas diferentes perspectivas sobre o tema.

O painel contou com onze participantes, entre eles profissionais de empresas de grande porte, que passaram a gerir as *Lifestyle Brands* recém adquiridas; profissionais que geriam as *Lifestyle Brands* antes da aquisição e participaram do processo de transição após a venda; e profissionais de agências de comunicação que

estiveram envolvidos na gestão das marcas e dos planos de comunicação das *Lifestyle Brands* durante ou após suas aquisições. No total, os especialistas representaram a visão de quatro grandes corporações globais, duas agências de comunicação e doze *Lifestyle Brands* adquiridas, com experiências em praticamente todos os continentes, como América do Norte, América Latina, Europa e Ásia.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro e dezembro de 2021, por meio remoto e presencial, tendo em média 40 minutos de duração, o que gerou um total de aproximadamente oito horas de conteúdo.

No quadro abaixo, vemos a apresentação dos especialistas, incluindo os cargos que possuíam quando atuaram no processo de aquisição e/ou transição das *Lifestyle Brands*, uma breve descrição de sua atuação no período, além de outras informações. Para conseguirmos aprofundar o tema de maneira transparente, captando o máximo possível das percepções reais dos entrevistados, optou-se por mantê-los anônimos, assim como também as marcas e empresas com as quais ou nas quais atuaram.

	CARGO DO ESPECIALISTA	MERCADO DE ATUAÇÃO	ATUAÇÃO DO ESPECIALISTA	NACIONALIDADE	GÊNERO
E1	Vice Presidente de Vendas de LSB (pré-aquisição) e Presidente de LSB para a América do Norte (pós-aquisição)	América do Norte	Atuou na liderança de uma LSB pré-aquisição e foi responsável pela transição de diversas LSB para uma grande corporação americana, se tornando principal responsável por elas na América do Norte.	Americana	M
E2	Diretor de Marketing global de LSB 1	Global	Atua na gestão de marketing de LSB em companhia de grande porte, sendo responsável pela expansão das marcas para outros países.	Australiana	M
E3	Diretor de Marketing global de LSB 2	Global	Atua na gestão de marketing de diversas LSB em companhia de grande porte, sendo responsável pela expansão das marcas para outros países.	Venezuelana	M

E4	Diretor de Marketing global de LSB 3	Global	Atuou na transição de LSB para grande companhia, trabalhando diretamente com fundadores das marcas, sendo também responsável pela posterior expansão das LSB para outros países.	Brasileira	F
E5	Gerente de Trade Marketing global de LSB	Global	Atua na expansão global de diversas LSB, sendo responsável pelo desenvolvimento dos planos globais de Trade Marketing.	Argentina	M
E6	Gerente de Marketing de LSB para Argentina e Chile	Argentina e Chile	Responsável pela gestão de marketing de LSB, adquirida por companhia de grande porte, na Argentina e Chile.	Venezuelana	F
E7	Gerente de Marketing de LSB para México	México	Responsável pela gestão de marketing de LSB, adquirida por companhia de grande porte, no México.	Mexicana	F
E8	Gerente de Pesquisa de Marketing no Brasil	Brasil	Atuou no desenvolvimento de pesquisas de Marketing em grandes empresas que fizeram aquisição de LSB no Brasil.	Brasileira	F
E9	Gerente de Contas para América Latina em Agência de Publicidade	América Latina	Atua no desenvolvimento e adaptação de campanhas publicitárias para LSB adquiridas por grande empresa e estão presentes em países da América Latina.	Peruana	M
E10	Designer em Agência de Publicidade no Brasil	Brasil	Atuou no desenvolvimento de campanhas para LSB adquirida por grande empresa brasileira.	Brasileira	F
E11	Sócio e Diretor de Criação de Agência de Publicidade no Brasil	Brasil	Atuou na construção da identidade visual e no desenvolvimento de campanhas para LSB adquirida por grande empresa brasileira.	Brasileira	M

Quadro 1: Descrição dos membros do painel de especialistas.

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2022)

3.3. Tratamento de dados

As entrevistas foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas de acordo com a técnica proposta por Bardin (1977) e detalhada, também, por Dellagnelo e Silva (2006), seguindo um processo de pré-análise, exploração e interpretação do material. Buscaram-se similaridades e diferenças nos discursos, de maneira a organizar os pontos mais relevantes inicialmente em suas categorias semânticas (desafios e oportunidades) e posteriormente em temas dentro de cada uma das categorias.

3.4. Limitações do estudo

O estudo em questão apresenta algumas características e limitações metodológicas decorrentes do desenho da pesquisa que devem ser pontuadas, como forma de combater possíveis generalizações indevidas ou entendimentos incorretos, como também de incentivar novas pesquisas que possam expandir o conhecimento sobre o tema abordado.

Ainda que a questão da representatividade estatística não se aplique aos objetivos do presente estudo, deve-se ressaltar que a quantidade de entrevistados e o fato de que todos eles trabalharam em empresas de bens de consumo embalados (em inglês, conhecidos como *Consumer Packaged Goods*) acarretam viés específico relacionado a esse segmento de mercado.

Deve-se observar, também, o fato do estudo ser delimitado especificamente à gestão de marketing das marcas, não sendo abordados ou aprofundados temas que também poderiam se apresentar como desafios e oportunidades para as companhias, como, por exemplo, ganhos de escala na compra de matérias-primas para a fabricação dos produtos ou potenciais impactos na cultura corporativa da empresa. Também não foram investigados aspectos como a performance financeira ou de participação de mercado das *Lifestyle Brands* após suas aquisições. Dessa maneira, apesar dos desafios e oportunidades pontuados pelos entrevistados poderem estar vinculados ao atingimento ou não dos objetivos de performance das marcas, o estudo em questão não analisou o sucesso delas sob um aspecto quantitativamente mensurável.

4. Análise de dados

A partir das entrevistas realizadas com o painel de especialistas, foi possível identificar os principais desafios e oportunidades que grandes corporações enfrentam ao adquirir marcas reconhecidas como *Lifestyle Brands* em ascensão. Nesta seção, serão exploradas essas questões em detalhes, a partir do depoimento dos entrevistados e de conexões feitas com o referencial teórico anteriormente apresentado. A seção foi inicialmente segmentada de forma ampla entre desafios e oportunidades e, em seguida, a partir de temas subjacentes a essas categorias, como forma de organizar e aprofundar a análise do conteúdo.

4.1. Desafios

Como ponto inicial, é interessante mencionar que os principais desafios identificados e abordados pelo painel de especialistas estão, na percepção deles, diretamente relacionados aos aspectos que levaram as *Lifestyle Brands* a ascenderem, conquistarem consumidores e chamarem a atenção do mercado, tendo como consequência sua posterior aquisição, conforme destaca um dos entrevistados, que foi gestor de *Lifestyle Brand* antes e depois de sua venda.

Quando falamos de uma *Lifestyle Brand*, a razão pela qual elas têm sucesso e são disruptivas é justamente por serem o oposto do que é uma grande empresa. É o propósito do que fazemos, a velocidade no processo de decisão, a conexão próxima com os fundadores da marca, entre outros aspectos. (E1, tradução do autor).

Ou seja, manter as particularidades e diferenciais que essas marcas possuíam antes de serem vendidas e que as levaram ao sucesso inicial se configura como o desafio macro que as grandes companhias têm após fazerem suas aquisições. Isso, por si só, já se apresenta como de imensa relevância para essas empresas, que têm naturalmente o objetivo de manterem vivos os aspectos que levaram as *Lifestyle Brands*

ao seu sucesso inicial, ao mesmo tempo em que buscam expandi-las em seus mercados de atuação.

4.1.1. A autenticidade como pilar fundamental

A principal característica mencionada pelo painel de especialistas a respeito das *Lifestyle Brands* com as quais trabalharam foi a autenticidade que possuíam e como esse aspecto foi decisivo para o sucesso alcançado inicialmente.

Conforme pontuam Warren et al. (2019), a autenticidade está bastante relacionada ao fato da marca ter surgido e se destacado inicialmente em uma pequena subcultura, sendo vista como altamente original. Ao ser adquirida por uma companhia de maior porte, alcançando um público mais amplo, existe o risco de perda de autenticidade, com a marca passando a ser percebida como tendo menor autonomia.

Essa preocupação foi pontuada por todos os entrevistados, que destacaram esse aspecto como o maior desafio pós aquisição de uma *Lifestyle Brand* por uma companhia de grande porte. Segundo eles, a perda de autenticidade pode se dar a partir de diferentes motivos, que estão diretamente relacionados com os aspectos intrínsecos à marca adquirida e à nova empresa proprietária.

a) Manutenção do propósito básico da marca

A principal razão citada pelo painel de especialistas para a possível perda de autenticidade de uma *Lifestyle Brand* pós aquisição é o risco de diluição ou desconexão com o propósito básico pelo qual a marca foi criada por seus fundadores.

Na maioria dos casos analisados, a partir das entrevistas, as marcas haviam sido criadas por pessoas que realmente viviam e pregavam o estilo de vida e os princípios associados a elas. Muitas vezes, o surgimento da marca se dava de forma orgânica, sem um planejamento claro de longo prazo, investimentos robustos ou objetivos mensuráveis. Ainda que tivessem objetivos financeiros em mente, eles caminhavam juntos com o que os fundadores e os primeiros funcionários acreditavam e viviam em

seu dia a dia, conforme menciona um profissional que gerenciou a transição de algumas *Lifestyle Brands* para uma grande companhia.

Elas são marcas que você (sic) conhece o fundador e a marca reflete a história dele. Os funcionários buscam especificamente trabalhar nessas marcas porque acreditam e se identificam com elas, eles se envolvem e se engajam muito mais. Levam, de fato, as marcas para suas vidas pessoais. (E4)

Conforme pontuam Batra, Ahuvia e Bagozzi (2021), aspectos extrínsecos às marcas, como conexões com valores e posicionamentos políticos, são de grande importância para facilitar o que eles denominam *self-brand integration*, a habilidade da marca de se conectar com seu público por meio de sua identidade, atual e desejada. Nesse sentido, os propósitos pelos quais as *Lifestyle Brands*, em geral, são criadas acabam se mostrando decisivos para construir a identificação com seu público inicial, que acredita e vive o que a marca prega através da forma que fabrica, distribui e comunica seus produtos ou serviços.

Diferentemente da maioria das marcas convencionais, que muitas vezes disputam vendas por pequenos diferenciais funcionais de seus produtos ou por reduções pontuais de preço, as *Lifestyle Brands* realmente se conectam através de seus propósitos e valores com seu público, que “compram não apenas seus produtos e serviços, mas a própria marca”, conforme destaca o entrevistado E2. “Eles interagem com as marcas frequentemente, vivem e respiram a marca. Elas realmente significam algo e são amadas por essas pessoas. Essa é a diferença chave.” (E2)

Manter o propósito das marcas após as aquisições parece se configurar como um imenso desafio para as grandes corporações por diferentes motivos. O principal e mais básico, segundo o painel de especialistas, se dá pelo conflito existente entre a razão da criação da marca e o motivo da aquisição realizada. Enquanto o primeiro está normalmente associado aos valores e princípios do fundador, que buscou criar algo com o qual se identificava, o segundo, ou seja, o motivo da aquisição, se dá principalmente por objetivos financeiros, ainda que existam questões secundárias envolvidas.

O melhor motivo para a compra (de uma Lifestyle Brand por uma grande empresa), que tem mais chance de dar certo, é pelo propósito. Eu vivi isso na *empresa X* e agora vivo algo completamente diferente na *empresa Y* (que comprou a mesma Lifestyle Brand alguns anos depois). Eu vi como não deu certo e como agora dá certo, já que o propósito agora é o mesmo. A *empresa X* comprou a marca puramente pelo modelo de negócios. (...) E isso não está errado. Mas o propósito da marca não foi o motivo inicial para a compra. (...) O problema é que o foco da empresa começa a dar crash. Porque a liderança da empresa (...) não entende, não vive o propósito. Não é culpa de ninguém. Mas se você não vive o propósito, todas as dificuldades que você passa não serão bem compreendidas pelo gestor. (E8)

Nesse sentido, é natural que a forma de lidar com todo o *mix* de marketing, desde o desenvolvimento de novos produtos, a precificação, as estratégias de distribuição, até a comunicação da marca seja influenciada pelos objetivos principais que a nova empresa proprietária tem para a *Lifestyle Brand*. Ainda que ela entenda profundamente os aspectos que levaram a marca ao seu patamar atual e busque mantê-los como princípios e valores básicos, existe um risco significativo de que isso não ocorra de maneira natural, como se dava anteriormente. Esse aspecto fica bastante claro em alguns depoimentos dos profissionais entrevistados.

Nos três anos em que eu fiquei na empresa após sermos comprados, a maior parte do meu trabalho era dizer “esse não é o jeito que fazemos as coisas aqui”. Eu virei um disco quebrado tentando proteger nossa marca e tentando explicar como ela funcionava. (E1, tradução do autor)

O principal desafio é manter a cultura do fundador viva, realmente a incorporando. Ter a mentalidade de quando você tem recursos limitados, engajamento com o propósito e os valores, processo de decisão rápida e, principalmente, que não devemos fazer o que fazemos por lucro, apesar dele também importar. É muito difícil achar o balanço ideal entre os objetivos financeiros da nova companhia e manter vivas a cultura da marca e a forma de trabalhar com ela. (E3, tradução do autor)

O que eu vejo hoje é que a marca está bem perdida. Por mais que a gente tenha construído muita coisa de *lifestyle* lá atrás, hoje a marca se perdeu por completo. Ela não tem mais comportamento, a essência carioca dela se perdeu. (...) É uma marca que vai se apagar. (...) O escritório que era no Rio se mudou para São Paulo. (...) O fundador com certeza não está mais lá. (E11)

Outro motivo relevante que dificulta a manutenção dos propósitos e valores da marca adquirida é o fato de haver, aparentemente com frequência, uma mudança significativa nas pessoas que fazem a gestão da marca no dia a dia. Em muitos dos casos analisados, as *Lifestyle Brands* foram incorporadas às novas empresas proprietárias de forma a minimizar ao máximo as mudanças na equipe, no ambiente de trabalho e na cultura corporativa de forma geral, justamente com o objetivo de evitar grandes e rápidas disrupções. Entretanto, ainda assim existe, aparentemente, uma dificuldade significativa em manter os fundadores e os antigos funcionários engajados, com grande parte deles deixando a companhia em relativamente pouco tempo após a aquisição. Conforme menciona um dos entrevistados, que fazia parte de uma *Lifestyle Brand* que foi adquirida, “se alguém perguntasse se trabalhávamos na nova empresa, dizíamos que não, e mesmo quem ficou por um, dois ou três anos, ainda dizia que trabalhava apenas para a *Lifestyle Brand*. É um grande desafio fazer os líderes da marca se sentirem parte da nova companhia. Em doze a quinze meses, 50% do time da marca tinha ido embora. E depois de alguns anos, todo o time se foi.” (E1)

Nesse sentido, alguns dos profissionais entrevistados ressaltaram a importância de manter o fundador trabalhando na nova empresa pelo maior tempo possível, tendo ainda certa autonomia, dentro da nova estrutura, para gerenciá-la. Isso não só ajudaria a *Lifestyle Brand* a conservar seu propósito, valores e princípios, como o conhecimento e a credibilidade do fundador seriam importantes para manter outros funcionários engajados na gestão da marca, como faziam anteriormente.

O fato do fundador ficar na empresa ajuda muito a marca, pois ele têm o conhecimento, as credenciais e a credibilidade para manter o fogo do fundador vivo, fazendo com que todos o sigam. Quando ele deixa a companhia, normalmente muitas pessoas vão embora também. As pessoas pensam que (a marca) não tem mais um pai. Isso aconteceu com várias das marcas que adquirimos. Eu realmente acho que quanto mais tempo o fundador permaneça (...), isso definitivamente impacta na transição e na tensão que existe entre a marca e a nova empresa. (E3, tradução do autor)

Enquanto o fundador permaneceu na empresa, as ideias que ele tinha, ele conseguia implementar. (...) O fundador tinha uma cabeça muito a frente do que a nova empresa é. (...) Hoje, tem muita gente para aprovar as coisas. (...) E as coisas demoram a sair e, quando saem, saem quadradas. (E11)

Outro motivo interessante pelo qual existe um desafio claro em manter o propósito de criação da marca adquirida se dá pelos aspectos intrínsecos a uma grande corporação, que se diferencia bastante de pequenas marcas e empresas, gerenciadas normalmente de forma menos profissional, assumindo maiores riscos.

Um dos temas relacionados a esse ponto são as questões ESG, que costumam estar fortemente relacionadas aos propósitos das *Lifestyle Brands*, ao se posicionarem como marcas mais sustentáveis sócio ambientalmente do que suas concorrentes consolidadas no mercado. Entretanto, manter esse posicionamento após uma aquisição nem sempre se mostra uma tarefa fácil, seja pelo fato de grandes companhias terem processos já estabelecidos, que não necessariamente se adequam facilmente aos princípios defendidos pelas marcas adquiridas, mas também por um aspecto talvez menos percebido pelos consumidores: as regulamentações e fiscalizações mais atentas às quais estão submetidas.

No ponto de vista do painel de entrevistados, grandes empresas, em geral, estão sujeitas a regulamentações e fiscalizações mais frequentes e rígidas de órgãos governamentais, que exigem comprovações técnicas para praticamente tudo o que produzem e comunicam aos seus consumidores, enquanto pequenas *Lifestyle Brands* contam com maior liberdade em sua atuação. Adicionalmente a isso, companhias de maior porte teriam mais a perder em termos de reputação, o que as levaria a assumir menores riscos, buscando um comportamento mais conservador nos posicionamentos

sobre questões ESG. As declarações de dois entrevistados explicitam de forma bastante clara essa questão e os desafios envolvidos.

Quando você é pequeno, você pode correr mais riscos. Sendo uma empresa grande, temos uma reputação a zelar. Quem vai olhar para minha operação se eu sou uma empresa pequena? Quando você compra essas marcas menores, você precisa passar a calcular os riscos de forma diferente. Quando um fornecedor diz que está seguindo os padrões ESG, você precisa realmente checar. (E5, tradução do autor)

Já aconteceu de comprarmos marcas que tinham lançado produtos que não eram permitidos, apesar de ter um posicionamento ligado a ESG. O fato de crescer gera responsabilidades. As marcas menores vão indo, de forma autêntica, de forma natural. Mas quando as compramos, precisamos tomar mais cuidado, pois temos muito mais a perder legalmente e em termos de reputação. (E4)

b) Diferenças intrínsecas das empresas na gestão das marcas

A segunda razão mais frequentemente mencionada pelo painel de especialistas para a potencial perda de autenticidade de uma *Lifestyle Brand* pós aquisição se dá pela diferença intrínseca na gestão de marcas por parte da nova empresa, em comparação com o modelo utilizado anteriormente pela marca adquirida. Essas diferenças passam por diversos aspectos, como processos mais burocráticos na gestão do mix de marketing, velocidade no processo de tomada de decisões, até os riscos que as companhias estão dispostas a correr com suas marcas, conforme brevemente explorado acima a respeito das questões ESG.

Lifestyle Brands, em geral, costumam ser flexíveis e rápidas em sua atuação, seja no processo de lançamento de produtos, na comunicação com consumidores ou em outros aspectos da gestão de marketing. De acordo com os entrevistados, isso ocorre pelo tamanho normalmente enxuto da empresa, que permite uma conexão muito próxima entre o fundador e os demais funcionários, além da criação de uma cultura com mentalidade de *startup*, que oferece bastante autonomia aos gestores das marcas,

valoriza a realização de testes rápidos que gerem aprendizados e permite um maior apetite a risco.

Companhias de maior porte, naturalmente, parecem ter dificuldade de reproduzir essas características, por contarem com idiosincrasias completamente diferentes. Em geral, são empresas com um grande número de funcionários, o que dificulta a conexão individual com o fundador ou mesmo com a alta liderança, reduzindo a velocidade no processo de decisão. Além disso, essa maior estrutura acaba, em muitos casos, gerando processos mais complexos e burocráticos de aprovações, que acarretam também em menor apetite ao risco, tanto pela falta de incentivos aos funcionários da linha de frente, quanto pelos maiores receios em afetar a reputação de uma companhia de grande porte.

A burocracia nos processos, gerando dificuldades para conseguir aprovações, é um dos aspectos aparentemente mais frustrantes no ponto de vista dos profissionais entrevistados, por impactar não só na velocidade das decisões, mas no conteúdo do que é divulgado aos consumidores, influenciando diretamente na percepção de autenticidade da *Lifestyle Brand* que estão gerindo.

Nós precisamos de aprovação de diversas áreas, como jurídico, regulatórios, área técnica, entre outras, para comunicar qualquer coisa. Precisamos colocar tudo no sistema interno. Perdemos muito tempo. Existem muitas oportunidades nesse sentido. A comunicação precisa ser mais orgânica, mais natural, como se fosse uma conversa real com os consumidores. Ainda estamos muito longe disso. (E7, tradução do autor)

Antes fazíamos posts (em redes sociais) de uma hora para outra. Hoje precisamos seguir vários processos de criação, de aprovação. Isso ajuda a perder autenticidade. O *storytelling* antes era muito mais natural, fazia muito mais sentido. (E4)

De forma bastante relacionada, a velocidade mais lenta nos processos internos, seja para desenvolvimento de novos produtos ou para criação de campanhas ou peças de comunicação, é frequentemente citada pelo painel de especialistas como um aspecto que gera muitos desafios para as grandes empresas manterem a autenticidade das *Lifestyle Brands*.

Um dos pontos mais ressaltados como diferenciais dessas marcas se dá pelo fato delas estarem frequentemente conectadas com os assuntos debatidos no momento, precisando, em muitos casos, se posicionarem rapidamente a respeito dos temas, não só para reforçarem suas identidades e propósitos, mas também para evitar comentários negativos de consumidores que esperavam um posicionamento e, na sua ausência, podem vir a se frustrar.

Conforme abordado anteriormente, Hydock, Peharia e Blair (2020) demonstraram em seus experimentos que consumidores esperam que as marcas se posicionem sobre temas políticos (como imigração e controle de armas, por exemplo) e costumam avaliar marcas que se posicionam como mais autênticas do que as demais.

Nesse sentido, parece existir uma clara frustração da parte dos profissionais entrevistados com a velocidade que as grandes empresas têm sido capazes de agir para responder a essas demandas, o que, na visão deles, pode vir a prejudicar diretamente a percepção sobre a autenticidade das *Lifestyle Brands* adquiridas.

Nós perdemos completamente a agilidade de nos mantermos atentos às tendências, de reagir ao que está sendo dito. Se você quer postar algo (nas redes sociais) em um mesmo dia, é impossível. Algumas aprovações levam três ou, às vezes, seis meses! Eu preciso planejar tudo com pelo menos cinco meses de antecedência. Nós perdemos completamente a capacidade de sermos dinâmicos. (E7, tradução do autor)

Eu acho que a velocidade do consumo atualmente exige que sejamos mais rápidos diariamente com nossa comunicação. O processo como um todo de criação deveria ser mais rápido. (E11)

Por outro lado, ainda que sejam minoria dentro do painel de especialistas, alguns profissionais pontuaram que suas empresas buscaram modelos diferentes de criação de conteúdo e campanhas de comunicação, com objetivo de se tornarem mais ágeis nessas tarefas. Modelos esses que fogem dos processos convencionais da companhia em questão, criando uma nova estrutura e novos processos exclusivos para a comunicação das *Lifestyle Brands*. Um dos entrevistados, por exemplo, destacou o fato de atualmente existir uma agência de publicidade que trabalha exclusivamente para essas marcas, enquanto as demais marcas tradicionais continuam seguindo os

processos convencionais e trabalhando com a agência principal que atende a companhia.

Para nossas marcas convencionais, a gente precisa finalizar os conteúdos de comunicação seis meses antes (de irem ao ar). Com as *Lifestyle Brands*, eles (o time de criação de conteúdo) desenvolvem os conteúdos diariamente, na mesma hora que pedimos. (E2, tradução do autor)

Por fim, outro ponto interessante citado pelos entrevistados se dá pela diferença entre o posicionamento da *Lifestyle Brand* adquirida e o da companhia, que em alguns casos divergem de tal forma a impactar diretamente na maneira que a marca pode se expressar. Um dos profissionais, por exemplo, citou um caso em que uma campanha de comunicação precisou ser alterada pelo fato da empresa não aceitar que suas marcas utilizassem palavras de baixo calão, o que impactava diretamente, em seu ponto de vista, a percepção de autenticidade da marca pelos consumidores.

Tinha uma campanha sobre a importância da reciclagem que seria feita por uma marca que tinha um posicionamento bem rebelde. A campanha dizia “*when life gives you shit, plant roses*”, mas como a empresa não fala dessa forma, tivemos que trocar *shit* por *poop*. E os consumidores viram que não era autêntico. Não fazia nenhum sentido para a marca. (E2, tradução do autor)

c) Busca por expansão para outras regiões

Outro aspecto também mencionado pelos entrevistados como relevante para a dificuldade de manter a autenticidade das marcas adquiridas se dá pela busca em expandir sua atuação para outros países.

Conforme será abordado em detalhes na seção de oportunidades, a aquisição de *Lifestyle Brands* por grandes companhias permite, em muitos casos, que elas sejam mais facilmente expandidas para outras localidades, o que pode propiciar aumentos significativos no faturamento das marcas. Entretanto, essa expansão acaba se configurando também como um desafio para os gestores, que precisam tomar decisões

difíceis quanto à manutenção da identidade da marca, ao mesmo tempo em que buscam adaptar o mix de marketing para as características de cada região do mundo, seja em termos de portfólio, estratégia de distribuição, precificação e, principalmente, comunicação.

Como visto anteriormente, Warren et al. (2019) ressaltam a importância de uma marca ter surgido em uma pequena subcultura, focada em um específico grupo de indivíduos, para ser percebida como autêntica e original, podendo vir a reduzir sua percepção de autenticidade e autonomia ao ser expandida para um público mais amplo. Nesse mesmo sentido, Berger e Heath (2017) indicam que as pessoas buscam evitar opiniões pertencentes à maioria quando procuram expressar suas identidades e estilos de vida, com uma preocupação em construir uma imagem autêntica de si mesmos. Além disso, segundo Moeller e Brady (2007), a diversificação geográfica pode prejudicar a performance da marca adquirida, pela dificuldade da nova empresa evitar incompatibilidades culturais.

A expansão da marca para outros países ao redor do mundo, portanto, apresenta um risco às *Lifestyle Brands*, que em muitos casos têm uma identidade bastante conectada ao seu local de origem e a seu público consumidor original. Ao ser lançada também em outras regiões, os gestores naturalmente precisarão tomar decisões relativas às adaptações necessárias, seja por pressões regulatórias locais ou pela própria necessidade de ajustes nas estratégias de marketing.

Em relação à estratégia de comunicação, alguns dos pontos mencionados pelos profissionais passam pela adaptação do tom utilizado pela marca em cada país, pela dificuldade de tradução de alguns termos e expressões, entre outros aspectos nesse sentido. Um dos entrevistados, por exemplo, citou a dificuldade em decidir se a marca deveria contar com um perfil de Instagram em cada país onde estava presente ou se deveria manter apenas o perfil original, com conteúdo sendo divulgados somente em inglês, ainda que o portfólio de produtos e outros aspectos variassem entre as localidades. Segundo ele, o uso apenas do perfil original poderia contribuir para manter a autenticidade da marca, enquanto variados perfis, em línguas diferentes, poderiam vir a diluir sua identidade, ainda que pudessem ser importantes, por outro lado, para facilitar a comunicação com os consumidores dos demais países para onde a marca foi

expandida (E3). Outros comentários similares podem ser vistos nos depoimentos a seguir.

Normalmente essas marcas surgiram em um país específico. (...) Quando você começar a copiar e colar, distribuindo elas para um monte de países diferentes, a autenticidade na execução começa a diluir um pouco. Quando a marca vai para o Japão, como ela vai parecer por lá? Fica um pouco falso porque estamos tentando fazê-la global. Essas marcas são muito locais, o jeito que elas falam, o tipo de humor. Você precisa fazer uma escolha. (Elas) podem evoluir para algo que é mais amigável globalmente ou manter o tom (do país de origem), mas soando estranho para alguns outros países. (E5, tradução do autor)

A gente começou a ter coisas diferentes em todos os locais. Diferentes tons de comunicação, execução nas lojas etc. Você tem que fazer um guia para ser aplicado, que garanta que a marca será implementada como uma *Lifestyle Brand* e não como uma marca convencional por outros países que não estão acostumados a trabalhar com esse tipo de marca. (E5, tradução do autor)

Nós precisamos seguir o guia de execução, a forma que essas marcas foram desenvolvidas em seus países de origem. Isso tem que ser consistente. Você não pode fazer entrega de amostras da marca em um país se a marca tem a sustentabilidade como um de seus pilares, se não você perde a credibilidade nesse novo país. E é difícil, quando você fica maior, é um grande desafio. (E2, tradução do autor)

4.1.2. Riscos associados às priorizações internas

Além da manutenção da autenticidade da marca, que foi amplamente citada pelo painel de especialistas como um dos principais desafios que as grandes companhias enfrentam ao adquirirem *Lifestyle Brands*, outro aspecto mencionado com frequência é relativo às dificuldades de priorização entre planos de curto e longo prazos e também entre as marcas existentes no portfólio da companhia. Esses aspectos acabam por gerar conflitos internos, podendo vir a prejudicar os resultados das marcas recém adquiridas.

a) Longo prazo *versus* curto prazo

Segundo os profissionais entrevistados, um dos pontos decisivos para o sucesso das *Lifestyle Brands* até o momento de sua aquisição foi a construção da marca com pensamento de longo prazo, tendo como foco o desenvolvimento de uma identidade que gerasse fortes conexões emocionais primeiramente com um público mais seletivo. E, ao expandirem sua distribuição e comunicação para um grupo de consumidores mais amplo, tenderam a fazer isso cuidadosamente, de forma a não prejudicar ou, ao menos, minimizar ao máximo os prejuízos à identidade inicialmente construída.

Nesse sentido, de acordo com o painel de especialistas, um dos grandes desafios para as grandes companhias que vêm a adquirir essas marcas está em acelerar seu crescimento, muitas vezes as expandindo para outros países, mas sem modificar as principais características que levaram a seu sucesso inicial e sua construção de autenticidade e originalidade. Segundo eles, em algumas situações parece faltar às grandes empresas uma mentalidade de longo prazo para tomar as decisões da maneira mais interessante para as *Lifestyle Brands*. De acordo com um dos entrevistados, por exemplo, “falta a paciência para esperar e fazer as coisas certas na hora certa. E isso acontece com várias grandes empresas. A falta de paciência os está levando a provavelmente tomar as decisões erradas.” (E3)

Esse conflito entre o pensamento de curto e longo prazo parece se refletir em diversos aspectos e decisões a serem tomadas pelos gestores de marketing no dia a dia. Um deles, por exemplo, está relacionado à velocidade com que o portfólio de produtos de uma determinada *Lifestyle Brand* deve ser expandido. No ponto de vista de alguns profissionais, a expansão exageradamente acelerada poderia prejudicar a construção da marca, ao inseri-la em segmentos que não são seu foco principal e que podem não ter uma conexão tão forte com seu posicionamento. Uma melhor decisão, por exemplo, poderia ser o foco inicial em um portfólio básico, conectado diretamente aos aspectos essenciais do posicionamento da marca, criando extensões de linha aos poucos, após a percepção desejada para a marca já estar estabelecida em seu público.

Outro tópico mencionado, relativo ao conflito entre pensamento de curto e longo prazo, está na velocidade com que uma *Lifestyle Brand* deveria expandir seus

canais de distribuição em um determinado país. Algumas dessas marcas, segundo os entrevistados, tiveram suas identidades construídas de maneira bastante conectada aos canais nas quais eram inicialmente vendidas. Para citar um exemplo, pode-se considerar uma marca de protetor solar, que durante os primeiros anos, em seu país de origem, foi comercializada apenas em lojas de equipamentos para prática de surfe, o que parece ter contribuído decisivamente para a imagem que possui atualmente, sendo bastante conectada com o público que pratica o esporte, apesar de neste momento já poder ser encontrada também em farmácias e supermercados.

Dessa maneira, ao expandir as marcas para novos países, ou mesmo em seus países de origem, as grandes empresas precisam avaliar de forma cautelosa a estratégia de distribuição, não só em termos de quais canais de vendas serão selecionados, mas também com que ritmo devem aumentar sua capilaridade. Para companhias que estão acostumadas a trabalhar com marcas convencionais, que em geral buscam atingir a maior capilaridade no menor tempo possível, esse cenário parece se apresentar como um desafio significativo.

Para a companhia maior, ela não quer um milhão de dólares, ela quer dez, vinte, cem. E quer agora. Ela não quer esperar três anos e ver o que acontece. Como estamos trazendo uma visão mais tradicional de modelo de negócios, de uma empresa grande sobre uma marca pequena, isso cria muita tensão nos modelos de distribuição. Será que estamos expandindo muito rapidamente? Será que a marca está madura suficientemente para entrar nesse novo mercado? (E3, tradução do autor)

Por fim, outro aspecto que também parece gerar atritos entre a visão de longo e curto prazo está na estratégia de comunicação das *Lifestyle Brands*, já que, por um lado, ela é decisiva para a construção da identidade, aumento do conhecimento e da relevância da marca, mas também deve ser tratada de maneira cautelosa, para evitar que ela se descole das características que a levaram ao sucesso inicial. Um exemplo, nesse sentido, é mencionado pelo entrevistado E10, ao relatar as dúvidas que tiveram quanto a expandir ou não o número de influenciadores contratados para uma campanha nas redes sociais. Segundo ele, aumentar significativamente o número de influenciadores geraria um maior alcance da comunicação, mas por outro lado acabaria

sendo necessário contratar pessoas que não tinham um perfil tão próximo à identidade da marca, o que poderia vir a diluir a força de seu posicionamento no longo prazo.

b) Priorização entre marcas – Convencionais *versus Lifestyle Brands*

Além dos desafios referentes à priorização dos pensamentos de curto e longo prazo, outra dificuldade foi bastante mencionada pelo painel de especialistas, em relação a grandes empresas que adquirem *Lifestyle Brands*: os conflitos na priorização entre marcas, principalmente quando comparadas marcas convencionais, com maior relevância financeira para as companhias, e as pequenas marcas recém adquiridas.

Segundo os entrevistados, apesar de haver interesse da companhia em desenvolver as novas marcas e em alguns casos até expandi-las para outros países, o fato de normalmente apresentarem resultados financeiros pouco representativos para a empresa como um todo pode vir a gerar uma despriorização dos esforços, tanto na alocação de profissionais para gerirem a marca quanto nos investimentos financeiros de maneira geral, conforme demonstram os relatos a seguir.

A companhia não vê o potencial inteiro da marca porque ela ainda é pequena comparando com as outras que já tínhamos. Eu acho que a companhia não tem o pensamento de longo prazo de que o mundo está indo nessa direção. E você não terá resultados em uma semana, um mês ou até mesmo um ano. É algo que precisa ser construído. (E6, tradução do autor)

O nosso presidente precisa entregar os números e essa marca não nos dará os números. O foco da empresa então provavelmente será mais baixo nela. Eu amo trabalhar com ela (...), mas você precisa entregar os resultados e um dos principais conflitos que acontecem em uma grande empresa que compra uma *Lifestyle Brand* é esse. (E6, tradução do autor)

A empresa atualmente organiza um *game plan* no ano. (...) Em cada período, ela vai colocar todo o esforço dela de vendas focado em uma marca ou produto só. (...) Só que eles botaram a marca em agosto, que é a pior época (em número de vendas) para esse segmento, porque é inverno. Isso porque no verão eles têm que focar nos seus produtos principais, que vendem mais. (E11)

Como pode-se notar por meio dos depoimentos, esse cenário gera desafios de grande importância e difícil solução. Por um lado, os mercados aparentemente caminham na direção das *Lifestyle Brands*, que crescem, de maneira geral, de forma mais acelerada que as marcas convencionais. Entretanto, por outro lado, mesmo após serem adquiridas, em muitos casos elas ainda não recebem a atenção e os investimentos que seriam importantes para acelerar ou mesmo manter seu crescimento, pois passam a competir internamente por recursos com marcas tradicionais de maior porte e relevância para as companhias. O relato abaixo, que retrata certa frustração sobre esse aspecto, é de um profissional que trabalhou na gestão de uma *Lifestyle Brand* antes e após sua aquisição, passando a fazer parte da empresa que realizou a compra.

Por que compram essas marcas se não investem pesado nela? Eu achei que (...) ela seria mais agressiva no investimento das marcas que ela adquire. Você deveria acreditar que um investimento significativo poderia gerar crescimento significativo. Foi uma surpresa perceber que eles não investiram tanto quanto podiam. (E1, tradução do autor)

4.1.3. Diferenças nos modelos de negócio

Por fim, além da dificuldade em manter a autenticidade da marca adquirida e os obstáculos relativos às priorizações internas após a aquisição, outra questão destacada pelo painel de especialistas foi o desafio imposto pelas potenciais diferenças existentes entre os modelos de negócio da *Lifestyle Brand* e da nova companhia proprietária.

Em alguns casos, os modelos podem ser bastante semelhantes, com a empresa já atuando nos mesmos segmentos ou em segmentos similares, o que facilita bastante a integração. Já em outras situações, a aquisição da *Lifestyle Brand* pode se dar, inclusive, com o objetivo de diversificar o modelo de negócio da companhia, colhendo aprendizados e acelerando, dessa maneira, sua entrada em uma nova categoria ou canal de distribuição, por exemplo.

Entre os aspectos abordados pelo painel de especialistas, dois exemplos se destacaram com base na experiência profissional dos entrevistados, ambos bastante

relacionados aos canais de distribuição. O primeiro deles se refere ao desafio de uma empresa adquirir uma marca que comercialize seus produtos diretamente para os consumidores por meio de lojas próprias. Esse foi o caso vivido por um dos participantes do painel, que citou as dificuldades envolvidas no processo de aprendizagem e assimilação do novo modelo de negócio que passou a gerenciar.

É uma cadeia de logística muito complicada para uma indústria que não estava acostumada a ter lojas físicas. Essa questão de modelo de negócios faz uma diferença brutal. É bem complicado quando você sabe zero sobre o outro modelo de negócios. É uma logística muito complicada para uma indústria que só transporta grandes volumes. Fazer uma caixinha com meia dúzia de produtos para colocar em um quiosque é um grande desafio. (E8)

O segundo exemplo destacado foi referente ao fato de diversas *Lifestyle Brands* terem foco de distribuição em canais bastante específicos, que contribuem decisivamente para a construção de suas identidades. Como no caso citado anteriormente da marca de protetor solar, que era vendida em lojas de surfe, foram mencionados exemplos semelhantes, de marcas que utilizam seu canal de distribuição não só como uma forma de disponibilizar seus produtos aos consumidores, mas também de construir sua marca. Um dos entrevistados (E6), inclusive, mencionou o fato dessas lojas específicas serem chamadas internamente, na empresa em que trabalha, como *authenticity builders*, ou construtores de autenticidade, em português.

Entretanto, apesar da imensa importância que têm para essas marcas, em muitos casos as novas empresas proprietárias não têm experiência, conhecimento ou capacidade de distribuição para esses canais, ainda que já atuem em categorias de produtos semelhantes ou até idênticos aos da nova *Lifestyle Brand* adquirida. Companhias que já vendem marcas de protetor solar, distribuindo seus produtos para farmácias e supermercados, acabam precisando desenvolver conhecimento e capacidade para expandir sua distribuição também para lojas de surfe, por exemplo, apesar de, em muitos casos, essas lojas adicionais virem a representar um valor representativamente baixo das vendas totais.

Dessa maneira, a preocupação com os canais de distribuição acaba sendo de grande relevância não só para atingir os consumidores da forma desejada, mas também para manter a autenticidade conquistada pela *Lifestyle Brand* no período anterior à aquisição.

A força da nossa empresa está em distribuir os produtos para grandes varejistas. Então esse é o primeiro desafio que temos como uma grande empresa. *Lifestyle Brands* costumam vender seus produtos nessas lojas (...) mais especializadas em produtos naturais, verdes, sustentáveis... Nós precisamos identificar as lojas que são *authenticity builders* e adaptar nossa estrutura para chegar nessas lojas. Os consumidores costumam conhecer a marca nelas e depois podem fazer a recompra em um grande varejista. (E6, tradução do autor)

Depois de uns três anos (passando por dificuldades na distribuição), eles colocaram um distribuidor específico para a nova marca, porque seus vendedores não sabiam vender aquele tipo de produto. (E11)

4.1.4. Os desafios sob a perspectiva semiótica

Conforme abordado anteriormente, em seu livro “A Marca Pós-Moderna”, Semprini (2010) propôs um modelo que busca identificar a eficiência das marcas em transmitirem sua identidade para seus públicos, com sua utilização podendo contribuir de diferentes maneiras para a gestão de marketing (SEMPRINI, 2010; PESSÔA, SANT’ANA e DE MELLO, 2015). Após explorarmos nas seções anteriores os principais desafios identificados pelo painel de especialistas para grandes empresas que adquirem *Lifestyle Brands*, podemos analisar como eles impactam ou podem vir a impactar as marcas a partir do modelo de Semprini (Figura 5).



Figura 5: Modelo de identidade de marca desenvolvido por Semprini (2010).

Fonte: Semprini (2010)

Os principais desafios destacados estão normalmente associados aos aspectos que levaram as *Lifestyle Brands* a seu sucesso inicial e, portanto, as grandes companhias devem agir para manter essas características positivas, ao mesmo tempo em que buscam expandir as marcas para novos consumidores. Além disso, os desafios costumam ser gerados pelas diferenças intrínsecas entre a marca e a nova empresa proprietária, que precisa atuar para manter a autenticidade da *Lifestyle Brand*, reduzir os riscos associados às priorizações internas e se adaptar de forma eficiente a diferentes modelos de negócio que a nova marca possa apresentar.

Nesse cenário, dependendo do sucesso da companhia em lidar com esses desafios, o projeto de marca (cfe. Semprini, 2010) pode permanecer praticamente idêntico ou ser significativamente alterado, valendo o mesmo para suas manifestações. Considerando os depoimentos do painel de especialistas, parece ser bastante improvável, entretanto, que a *Lifestyle Brand* não sofra modificações em seu projeto ou, pelo menos, em suas manifestações, após ser adquirida, mas essas alterações podem ter diferentes graus dependendo do sucesso da nova companhia proprietária em lidar com os desafios apresentados.

Dessa forma, ao alterar o projeto e as manifestações da marca, necessariamente a identidade acaba também por sofrer modificações, com os consumidores passando a perceber a *Lifestyle Brand* de maneira diferente, o que impacta novamente no projeto inicial, ao se completar o ciclo proposto por Semprini (2010).

Um dos questionamentos apresentados ao painel de especialistas se tratou da percepção dos consumidores sobre as aquisições em si e suas potenciais reações negativas, mesmo antes de qualquer influência que as novas empresas proprietárias pudessem, propositalmente ou não, ter sobre o projeto da marca. Ou seja, se os consumidores originais da *Lifestyle Brand* tomavam conhecimento da aquisição e se reagiam de forma negativa a ela. Conforme abordado anteriormente, experimentos realizados por Thorbjornsen e Dahlen (2011) demonstraram que indivíduos apresentaram reações negativas a empresas que pretendiam adquirir marcas que fossem valorizadas por eles, inclusive manifestando intenção de passar a consumir outras marcas após a conclusão da aquisição.

Entretanto, na visão do painel de especialistas, a maior parte dos consumidores não percebe, ou ao menos não percebeu nos casos em que eles participaram, que as *Lifestyle Brands* foram adquiridas por outra companhia, já que na maioria absoluta das vezes a nova proprietária evitou criar relações diretas com a marca, como, por exemplo, não incluir qualquer referência a ela em seu site corporativo ou não adicionar o logo da empresa nos rótulos dos produtos.

Ainda assim, mesmo que não tenha havido, na maior parte dos casos, uma reação negativa dos consumidores ao fato da *Lifestyle Brand* ter sido adquirida por uma grande corporação, a sensação dos profissionais entrevistados é que os desafios de se manter a autenticidade das novas marcas são tão significativos, que os consumidores, com o tempo, acabam notando, ainda que inconscientemente, mudanças nos projetos, nas manifestações e, conseqüentemente, na identidade das *Lifestyle Brands*, o que pode fazer com que venham a se afastar delas futuramente.

É só não colocar a logo da nova empresa no rótulo que quase ninguém percebe que ela foi comprada. Até o ponto que as marcas começam a se manifestar de um jeito esquisito. Cada vez mais as pessoas novas, com pegada mais corporativa, começam a tomar conta da marca e você perde a magia do propósito. E aí o consumidor fala assim: “pô, mas essa marca era tão maneira... mas agora tem uma outra ali mais maneira”. Você consegue enganar o consumidor durante um tempo, mas o problema é que, no longo prazo, você perde a alma e as marcas se perdem. (E4)

4.2. Oportunidades

Apesar dos diversos desafios que as grandes empresas enfrentam ao adquirir *Lifestyle Brands*, essas aquisições também oferecem oportunidades significativas, do ponto de vista de gestão de marketing, tanto para as novas companhias proprietárias quanto para a própria marca.

Com base nas entrevistas realizadas com o painel de especialistas, foi possível segmentar as principais oportunidades em dois pilares: aprendizados e influências para as marcas convencionais; e sinergias e expansões para *Lifestyle Brands* - o primeiro deles relacionado ao que a companhia pode absorver de positivo da nova marca e o segundo relativo aos ganhos potenciais para a própria *Lifestyle Brand* ao passar a fazer parte de uma grande empresa.

4.2.1. Aprendizados e influências para marcas convencionais

A oportunidade citada com maior frequência pelos entrevistados foi a possibilidade das *Lifestyle Brands* influenciarem positivamente a maneira como a companhia trabalha no dia a dia, gerindo não apenas suas marcas, mas também suas finanças, ou mais especificamente, a forma com que investem em suas marcas tradicionais.

Conforme mencionado anteriormente, na visão do painel de especialistas, empresas de grande porte costumam ter processos mais burocráticos, mais lentos e contarem com gestões financeiras mais conservadoras, portanto, a aquisição de *Lifestyle Brands*, que, em geral, contam com um *mindset* de *startup*, conforme destaca um dos entrevistados (E4), pode servir como um exemplo positivo de diferentes maneiras de gestão e de atuação nos mais diversos aspectos.

a) Influências positivas na gestão de marcas, do ponto de vista de *branding*

Uma das influências mais claras se dá na forma como as companhias costumam gerir suas marcas tradicionais, de um ponto de vista de *branding*, já que em diversos aspectos esse modelo difere bastante da gestão praticada nas *Lifestyle Brands*.

Talvez o ponto mais profundo mencionado pelo painel de especialistas, nesse sentido, seja o fato dessas novas marcas normalmente terem sido criadas com um propósito em mente, que refletia as crenças, valores e práticas dos fundadores e dos primeiros funcionários, enquanto marcas convencionais, gerenciadas por grandes empresas, costumam ter menor conexão com propósitos em geral. Nesse sentido, a aquisição de *Lifestyle Brands* pode contribuir para que a nova companhia aprenda, se identifique e passe a atuar na defesa de determinados valores e princípios, ainda que, para isso, do ponto de vista dos entrevistados, deva existir um desejo verdadeiro por parte da nova empresa, não se tratando apenas de discursos vazios utilizados para “lavar sua consciência” (E8) ou justificar uma aquisição realizada apenas por motivos financeiros.

O melhor motivo para uma compra, que tem mais chance de dar certo, é pelo propósito da marca. Pode ser pelo propósito da aceitação do corpo feminino, por exemplo, ou qualquer outra coisa nesse sentido. E assim você pode aprender sobre o tema, seja ele qual for. Não pode querer a marca de troféu. E sim para levar o propósito para outras marcas da empresa, para mais lugares. (E8)

Um segundo aspecto mencionado, em relação a como *Lifestyle Brands* podem influenciar positivamente a gestão de outras marcas da companhia, é relativo à velocidade e à fluidez no processo de comunicação. Enquanto marcas convencionais costumam ter um processo de criação de conteúdo mais lento, tendo, por exemplo, dificuldade de reagir rapidamente a temas que estejam sendo debatidos na sociedade, as *Lifestyle Brands* costumam agir de forma completamente oposta, com uma comunicação desenvolvida em tempo real, de forma dinâmica e fluida.

Em um contexto no qual os consumidores esperam que as marcas se posicionem sobre os mais diferentes temas, a velocidade em tomar decisões e em desenvolver

novos materiais de comunicação se caracteriza, segundo os entrevistados, como algo de grande relevância. Conforme pontua um dos profissionais, as *Lifestyle Brands* podem contribuir bastante para as marcas tradicionais, liderando as mudanças e compartilhando aprendizados.

Nós que trabalhamos com essa marca (*Lifestyle Brand*) estamos abrindo caminho para outras da empresa fazerem coisas similares. A nossa marca (*Lifestyle Brand*) tem a responsabilidade de liderar a empresa a ser mais aberta, mais moderna, mais atualizada nos temas. Sem dúvida a compra dessa nova marca impactou o jeito que a gente trabalha com as demais. E precisamos sempre compartilhar os aprendizados que temos (...). (E7, tradução do autor)

Além da velocidade e fluidez nos processos de comunicação, outra questão bastante destacada se refere à construção de relacionamentos mais próximos e transparentes com seus consumidores, fazendo com que se tornem embaixadores orgânicos das *Lifestyle Brands*. Enquanto marcas convencionais, em muitos casos, costumam focar em atingir o maior número de pessoas com sua comunicação, utilizando meios de massa, sem grande personalização no conteúdo e proximidade com seus potenciais usuários, as *Lifestyle Brands* têm o hábito de construir relações e se aproximar de seus consumidores, o que não só pode contribuir para que desenvolvam individualmente uma maior conexão emocional com a marca, mas também para que passem a advogar em favor dela, influenciando outros indivíduos. A maneira de interagir e engajar seu público-alvo é uma diferença determinante a favor das *Lifestyle Brands*, que podem contribuir nesse sentido com as marcas tradicionais da companhia, conforme pontuam alguns dos participantes do painel de especialistas.

A empresa foca em aumentar o alcance (de pessoas atingidas pela comunicação), mas essas marcas (*Lifestyle Brands*) não são uma questão de alcance e massa. Você precisa construí-las. Consumidores se apaixonam por elas. São marcas amadas. E você precisa tratá-las dessa forma. Essas não são marcas que têm comercial na TV (...). Elas são marcas que você constrói através de boca a boca, comentários online etc. (...) Nós percebemos que temos um longo caminho com nossas marcas normais, tentando alcançar consumidores de uma forma diferente, não só através de comerciais na TV.

Atualmente todas nossas ações são focadas apenas em venda. Temos uma oportunidade de aprender o que realmente é fazer comunicação no meio digital, de relacionamento. É muito mais do que só vender os produtos no e-commerce. (E6, tradução do autor)

Nós estamos muito atrás, mas em termos de mídia orgânica, podemos aprender muito com elas (*Lifestyle Brands*). O que elas fazem é construir um exército de 250 influenciadores que não são nem pagos. A marca apenas envia produtos para eles, porque eles a amam. (...) Como podemos complementar nossos planos com esse tipo de tática? (E3, tradução do autor)

b) Influências positivas na gestão de marcas, do ponto de vista de investimentos

Uma segunda influência positiva que as *Lifestyle Brands* podem exercer sobre a nova empresa é relacionada a maneira na qual essas companhias gerenciam suas marcas de um ponto de vista financeiro, ou seja, como tratam suas decisões relativas à precificação dos produtos, a investimentos de comunicação, entre outros aspectos nesse sentido.

Segundo alguns dos entrevistados, as grandes empresas nas quais trabalharam, ou ainda trabalham, tendem a contar com uma gestão financeira mais conservadora, priorizando resultados de curto e médio prazo. Com isso, elas costumam evitar fazer investimentos significativos em suas marcas que possam gerar prejuízos em um primeiro momento ou chegam a estabelecer estratégias de preço com foco em melhorar suas margens de lucro, ainda que essas estratégias possam dificultar uma construção sustentável da marca ao longo dos anos.

Enquanto isso, muitas das *Lifestyle Brands* citadas pelos profissionais costumavam apresentar uma gestão financeira bastante diferente antes de serem adquiridas. Um dos princípios estabelecidos por algumas delas, por exemplo, era o de entrar em novos mercados com a estratégia de preço ideal para construção de marca, mesmo que em alguns casos isso gerasse prejuízo em um primeiro momento, enquanto não alcançavam um patamar de vendas que levasse a uma redução de custos e posterior lucratividade.

De forma similar, outra estratégia comum por parte das *Lifestyle Brands* está em investir significativamente em seus primeiros anos de atuação, tanto na operação como na comunicação da marca, ainda que isso resulte em prejuízos no curto prazo, tendo como objetivo potencializar o alcance ao seu público e aumentar seu volume de vendas, se tornando uma referência em seu nicho de atuação.

Todos esses aspectos relativos às diferenças da gestão financeira de grandes empresas e das *Lifestyle Brands*, antes de serem adquiridas, está diretamente relacionado ao desafio, ressaltado anteriormente, das tensões entre visões de curto e longo prazo, que as companhias de grande porte enfrentam ao adquirir essas marcas. Ou seja, se por um lado essas diferenças certamente se configuram como um desafio, por outro podem se apresentar como uma oportunidade para empresas aprenderem com diferentes modelos de gestão.

Essa marca (*Lifestyle Brand*) tem como prioridade entrar em um mercado com o preço correto (para sua estratégia). Isso é algo que não fazemos com nossas marcas principais, já que estamos sempre focando em ter uma margem de lucro maior. Então estamos tendo várias discussões sobre isso internamente. Nós precisamos ter em mente a importância de construir as marcas corretamente. Quando trabalhamos com nossas marcas convencionais, parece que não estamos construindo marcas e sim tentando apenas construir negócios. (E6, tradução do autor)

Marcas com potencial de crescimento mais rápido deveriam ter menor expectativa de lucratividade, por investirmos desproporcionalmente nelas. Mas nossa companhia nunca faz isso. Por que não aceitamos ficar no zero a zero por alguns anos para fazer nossas marcas ainda maiores e mais relevantes? (E1, tradução do autor)

4.2.2. Sinergias e expansões para as *Lifestyle Brands*

Além das oportunidades que as *Lifestyle Brands* oferecem para as grandes companhias que as adquirem, o painel de especialistas destacou ainda alguns potenciais ganhos interessantes, relativos à gestão de marketing, que podem ser absorvidos pelas novas marcas ao passarem a fazer parte de empresas de maior porte.

As duas principais oportunidades estão relacionadas ao potencial de expandir fisicamente a atuação da *Lifestyle Brand*, seja para novas geografias, como outras regiões ou países, ou para novos canais de distribuição, como grandes redes de supermercados, por exemplo. Conforme descrevem em seu estudo Damoiseau, Black e Raggio (2011), um dos principais benefícios das aquisições está no ganho de sinergia entre as partes envolvidas em termos canais de distribuição, entre outros aspectos, o que de fato foi bastante ressaltado pelos entrevistados.

a) Potencial expansão para novas geografias

De acordo com profissionais que trabalharam com *Lifestyle Brands* antes de suas aquisições, uma das grandes barreiras que elas enfrentam é a dificuldade de expandir sua presença para novas regiões do próprio país em que foram criadas e, em um segundo momento, para outras localidades no mundo. Isso tende a acontecer pelo fato da marca não ter conhecimento, capacidade e recursos de fazer algumas dessas expansões.

Segundo um dos entrevistados, por exemplo, comercializar seus produtos no Brasil sempre foi um desejo para a *Lifestyle Brand* na qual trabalhava, entretanto, os planos foram continuamente adiados por conta das dificuldades encontradas. A ausência de parceiros comerciais na região para distribuir seus produtos, as complexidades logísticas, as dúvidas tributárias e a limitação financeira para realizar testes foram alguns dos aspectos mencionados nesse sentido.

Ao serem adquiridas por grandes companhias, que em muitos casos já estão presentes em diferentes regiões do mundo, as *Lifestyle Brands* encontram um cenário bastante promissor para fazerem a expansão que, em alguns casos, já desejavam. Isso permite não só que ampliem seu potencial público consumidor e conseqüentemente suas vendas, como também se tornem marcas globais, passando a competir com concorrentes que até então contavam com diferenciais competitivos importantes gerados pela internacionalização, como maior escala de produção e conseqüentemente, maior poder de barganha com fornecedores e distribuidores, além de maiores margens de lucro.

(Antes da aquisição) era impossível expandir a marca para outros países, porque eles não tinham capacidade. Não tinham pessoas nos países, dinheiro, conhecimento etc. (E2, tradução do autor)

Sem dúvida, quando fomos comprados conseguimos nos tornar internacionais. Esse foi um grande benefício de ser adquirido por uma grande empresa. Uma oportunidade imensa de gerar ganhos de escala. (E1, tradução do autor)

b) Potencial expansão para novos canais de vendas

Além da potencial expansão geográfica, a aquisição das *Lifestyle Brands* por parte de companhias de grande porte oferece ainda a oportunidade de expandir a distribuição da marca com maior facilidade para diferentes canais de vendas, nos quais a nova empresa proprietária já atua com alto nível de experiência.

Parte significativa das *Lifestyle Brands* costuma iniciar a venda de seus produtos no meio digital, por meio de sites próprios ou utilizando *e-commerces* parceiros. Algumas delas, inclusive, são conhecidas como *Digitally Native Brands* (DNB), por terem iniciado sua atuação no meio digital, tendo profundo conhecimento dos hábitos e comportamentos *online* de seus consumidores (MCKINSEY, 2021). Entretanto, após o sucesso inicial, em muitos casos essas marcas veem a oportunidade de ampliar sua atuação para lojas físicas, como farmácias, supermercados, shopping centers, entre diversas outras possibilidades.

Conforme ressaltado pelos entrevistados, com base em suas experiências profissionais, as *Lifestyle Brands* costumavam enfrentar inúmeras dificuldades para expandir a distribuição de seus produtos para esses canais, talvez por não terem o conhecimento necessário ou, em muitos casos, não contarem com relevância suficientemente significativa para os varejistas incluírem seus produtos em espaços físicos limitados, pelos quais existe uma alta competição entre diferentes marcas e segmentos.

Após as aquisições, o cenário tende a se alterar bastante, com o surgimento de novas oportunidades de distribuição para as *Lifestyle Brands* em canais nos quais sua nova empresa proprietária já atua, passando a contar o poder de negociação, as

capacidades técnicas e a credibilidade da nova companhia, conforme destacam alguns profissionais.

Quando chega o momento que essas marcas estão prontas, eles querem começar a vender para grandes varejistas, mas não sabem como. E nós sabemos. Eu acho que o fato de termos superestruturas para atender grandes varejistas dá a elas a oportunidade de chegar nesses locais quando estiverem prontas para isso. (E3, tradução do autor)

Em comunicação, em *lifestyle*, minha percepção é que a marca está completamente perdida, mas, por outro lado, pensando em (capacidade de) distribuição, ela está no lugar certo. (E11)

5. Considerações finais

5.1. Conclusão

Conforme apresentado ao longo da seção introdutória, o ambiente de negócios global vem passando por inúmeras transformações ao longo dos últimos anos, gerando grandes desafios para empresas dos mais diferentes ramos de atuação. As consequências da globalização, da evolução dos meios digitais e dos impactos da atividade humana sobre o meio ambiente são apenas alguns dos aspectos que caracterizam o período que vivemos.

Nesse contexto, a expansão de marcas relativamente pequenas, conhecidas como *Lifestyle Brands*, que geram conexões profundas com seus consumidores através de propósitos, valores e princípios, muitas vezes ligados a questões ESG, tem sido uma tendência cada vez mais importante ao redor do mundo, impactando diretamente grandes marcas e companhias que costumavam dominar seus segmentos. Companhias essas que vêm buscando diferentes maneiras de reagir a esse cenário, em muitos casos fazendo aquisições dessas novas marcas, como estratégia de defesa, mas também de se manterem na vanguarda de suas áreas de atuação, buscando alternativas de estimularem seus crescimentos.

O presente estudo buscou aprofundar esse tema, primeiramente contextualizando os principais aspectos globais que levaram a esse cenário. Em seguida, procurou-se aprofundar o conhecimento teórico existente sobre o assunto, abordando desde o conceito e a importância das *Lifestyle Brands*, passando por uma perspectiva semiótica sobre o tópico, até os principais impactos que aquisições podem vir a causar nas marcas.

Por fim, o estudo procurou contribuir com aprendizados coletados a partir de entrevistas qualitativas feitas com um painel de especialistas, formado por profissionais de marketing que já atuaram na gestão de *Lifestyle Brands* antes, durante ou após suas aquisições. A partir das entrevistas, foi possível identificar os principais desafios e oportunidades que as companhias e as marcas adquiridas se deparam, principalmente, durante o período de transição.

Em relação aos desafios, pôde-se destacar aspectos relacionados ao potencial de redução ou perda da autenticidade da marca, que é tão relevante para as *Lifestyle Brands*; os riscos associados às priorizações internas feitas pela nova empresa, tanto nas tensões geradas entre decisões de curto e longo prazo, quanto na priorização entre as marcas tradicionais e a nova marca adquirida; e, por fim, os conflitos existentes entre potenciais diferentes modelos de negócio, entre a *Lifestyle Brand* e sua nova companhia proprietária.

Em relação às oportunidades, os principais pontos destacados pelo painel de especialistas se referiram aos aprendizados e influências que as *Lifestyle Brands* podem transmitir para as marcas convencionais, seja na própria gestão de marca, em termos de *branding*, quanto na gestão de seus investimentos; e as sinergias e expansões que a nova companhia pode proporcionar para as marcas adquiridas, permitindo que alcancem mais facilmente novas geografias e novos canais de distribuição.

5.2. Implicações gerenciais

A análise do contexto em que ocorrem as aquisições de *Lifestyle Brands* por grandes empresas e a identificação dos principais desafios e oportunidades que existem nesse processo podem contribuir não só do ponto de vista acadêmico, ao auxiliar na construção de conhecimento sobre o tema, mas também de forma prática, permitindo que as companhias e as marcas lidem com essas questões de forma mais eficiente, ao se planejarem e executarem planos que reduzam os impactos dos riscos existentes e potencializem as oportunidades identificadas. Nesse sentido, pode-se levantar algumas implicações gerenciais, com base nos principais aprendizados gerados pelo estudo em questão.

Em relação aos principais desafios identificados pelo painel de especialistas, pode-se citar, primeiramente, a importância das companhias adquirirem marcas que já tenham alguma conexão com os propósitos, valores e princípios da empresa ou, ao menos, de outras marcas que ela administre. Um dos entrevistados (E8), por exemplo, trabalhou em duas empresas que compraram uma mesma *Lifestyle Brand* em

momentos diferentes, tendo vivenciado experiências completamente opostas em cada uma delas, justamente por esse fator.

Além da importância de existir certa conexão nesse sentido entre a marca e a nova empresa, outro aprendizado mencionado pelo painel de especialistas, que pode servir como referência para companhias que passem por desafios semelhantes, é relativo à importância da presença e da continuidade do fundador da *Lifestyle Brand* na companhia que a adquiriu, ao longo dos anos seguintes à transição.

O fundador não só contribui para manter a identidade da marca, a partir da defesa dos propósitos, valores e princípios que foram fundamentais para sua criação e sucesso inicial, mas também para reter os funcionários que trabalhavam na marca antes de sua aquisição e continuar atraindo colaboradores que enxerguem nele uma garantia de manutenção dos pilares fundamentais da *Lifestyle Brand* em questão.

Um dos entrevistados (E5), por exemplo, mencionou uma iniciativa interessante realizada na companhia em que trabalha, que vem adquirindo diversas *Lifestyle Brands* ao longo dos anos, nem sempre sendo capaz de reter os fundadores durante o período que consideraria necessário. A iniciativa consiste em divulgar e propagar internamente, entre os funcionários, o conceito de “Pense como um fundador”, abordando em apresentações e workshops as principais características, tanto na visão de negócios quanto na execução dos planos, que os fundadores das *Lifestyle Brands* adquiridas tinham inicialmente para suas marcas. Apesar de aparentemente não substituir a real presença do responsável pela criação da marca, a iniciativa pode contribuir para as companhias reduzirem os riscos existentes durante a transição de suas novas *Lifestyle Brands*.

Outra iniciativa que pode contribuir no mesmo sentido, e aparentemente vem sendo realizada por diversas empresas, é manter as marcas recém adquiridas em uma estrutura a parte, tanto fisicamente quanto em relação aos processos internos normalmente utilizados pela companhia. Apesar de ser uma decisão difícil, que pode gerar maiores complexidades e reduzir os ganhos de sinergia, essa iniciativa pode contribuir para reter os funcionários que já trabalhavam com a marca, além de reduzir os riscos de grandes atritos e conflitos durante o processo de integração, que poderiam vir a prejudicar a própria identidade da *Lifestyle Brand*. Uma dúvida que surge, nesse

sentido, é se esse modelo deve permanecer no longo prazo ou se em algum momento a nova empresa estará pronta para incorporar definitivamente a marca, ao assumir que os ganhos potenciais terão se tornado mais significativos que os riscos existentes.

A literatura aponta, ainda, outra atitude a ser avaliada durante transições de marca para novas empresas: a tentativa de envolver os consumidores no momento da aquisição, para que se aproximem do processo, possam ser ouvidos e participem da integração, o que não só contribui de forma simbólica, mas também em aprendizados sobre a *Lifestyle Brand* para a nova companhia proprietária (THORBJORNSEN e DAHLÉN, 2011). Por outro lado, de acordo com o painel de especialistas, é bastante comum que as empresas evitem criar associações diretas com as marcas recém adquiridas, como forma de reduzir as chances de que os consumidores fiquem cientes da transferência de liderança ou ao menos que a simples associação entre marca e empresa possa impactar negativamente na percepção dos consumidores sobre a *Lifestyle Brand*. Nesse sentido, é importante que as companhias avaliem de forma cuidadosa, caso a caso, a melhor estratégia a seguir, seja aproximando os consumidores da aquisição ou reduzindo ao máximo sua visibilidade.

Por fim, do ponto de vista das oportunidades que a compra de *Lifestyle Brands* proporciona às grandes empresas, pode-se citar também a importância das companhias aproveitarem ao máximo o que essas marcas têm a oferecer em termos de modelo de gestão e de aprendizados. Realizar seções internas para troca de conhecimento, como workshops, ou até mesmo estabelecer processos simples que facilitem a interação da *Lifestyle Brand* com as demais marcas da companhia, podem se apresentar como grandes oportunidades de evolução para essas empresas.

5.3. Indicações para estudos futuros

O estudo em questão contribui para o entendimento sobre as oportunidades e desafios relativos à gestão de marketing de *Lifestyle Brands* em ascensão recém adquiridas, porém abre também espaço para novos questionamentos relativos ao tema.

Uma possibilidade interessante seria explorar o tópico de maneira quantitativa, por meio de um questionário aplicado a uma amostra maior de profissionais que

atuaram ou ainda atuam na gestão das *Lifestyle Brands* que tenham passado por um processo de aquisição. Isso poderia ser feito tendo este estudo e suas conclusões como base, de maneira a quantificar e mensurar as percepções em um público mais amplo.

Outros estudos poderiam ainda abordar demais aspectos potencialmente impactados pela aquisição de *Lifestyle Brands* que não estejam exclusivamente relacionados à gestão de marketing, mas a outras dinâmicas das companhias, como a cultura corporativa, por exemplo. Mesmo ao focar as entrevistas feitas para esta pesquisa nas questões relativas à gestão de marketing, parte relevante dos entrevistados abordou temas que fugiam do escopo, aparentemente por terem se mostrado bastante relevantes para eles, principalmente quanto aos impactos na cultura da empresa, que vinham a influenciar a relação entre os funcionários, o *turnover* dos colaboradores após a aquisição, entre outros aspectos. Nesse sentido, parece existir um campo amplo a ser explorado sobre esses temas subjacentes ao que foi estudado nesta pesquisa.

Por fim, seria interessante também um acompanhamento de longo prazo que fosse capaz de avaliar a performance das *Lifestyle Brands* adquiridas ao longo dos anos, não apenas em relação a suas identidades e imagens de marca, mas também quanto a seus resultados financeiros e de participação de mercado, buscando entender o sucesso das aquisições nesses aspectos. Um estudo nesse sentido seria de grande importância para entendermos um panorama mais completo a respeito de como os desafios e oportunidades identificados e explorados nesta pesquisa podem ou vêm de fato a impactar nos resultados práticos e mensuráveis das novas marcas e das companhias que realizaram as aquisições.

6. Referências bibliográficas

AGARWAL, S. **Big consumer brands losing market share to smaller rivals**. 2018. Disponível em <<https://www.livemint.com/Industry/GtuYtAhywKgkyuNNyDBa2J/Big-consumer-brands-losing-market-share-to-smaller-rivals.html>>. Acesso em: 23 dez. 2021.

ANDERSON, J. **The classic brands you love are in trouble**. 2021. Disponível em <<https://www.gobankingrates.com/money/business/classic-brands-in-trouble/>>. Acesso em: 23 dez. 2021.

BARDIN, L. **L'Analyse de contenu**, Paris: Presses. Universitaires de France, 1977.

BATRA, R.; AHUVIA, A.; BAGOZZI, R. Brand Love. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 2, p. 1-16, 2012.

BAUER, H.; HEINRICH, D.; ALBRECHT, C. All you need is love: Assessing consumers' brand love. **American Marketing Association** - Proceedings of the American Marketing Association summer educators conference, v. 15, n. 2, p. 252-253, 2009.

BERGER, J.; HEATH, C. Where Consumers Diverge from Others: Identity Signaling and Product Domains. **Journal of Consumer Research**, v. 34, n. 2, p. 121-134, 2007.

BROITMAN, A.; HUNTER, Elizabeth; SCHMIDT, Jennifer. **Digitally native brands: born digital, but ready for take on the world**. 2021. Disponível em <<https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/digitally-native-brands-born-digital-but-ready-to-take-on-the-world>>. Acesso em: 23 dez. 2021.

CARROLL, B; AHUVIA, A. Some antecedents and outcomes of brand love. **Marketing Letters**, v. 17, p. 79-89, 2006.

CATALIN, M.; ANDREEA, P. Brands as a mean of consumer self-expression and desired personal lifestyle. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 109, p. 103-107, 2014.

CHENG, A. **CPG giants, desperate for growth, seek out once-unthinkable tie-up and push M&A to 15-year high.** 2018. Disponível em <<https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/07/10/changing-consumer-behavior-has-pushed-cpg-giants-buying-binge-to-a-15-year-high/?sh=47af4e4c4944>>. Acesso em: 23 dez. 2021.

CHERNEV, A.; BLAIR, S. Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility. **Journal of Consumer Research**, v. 41, n. 6, p. 1412-1425, 2015.

CHERNEV, A.; HAMILTON, R.; GAL, D. Competing for Consumer Identity: Limits to Self-Expression and the Perils of Lifestyle Branding. **Journal of Marketing**, v.75, n. 3, p.66-82, 2011.

COLLINS J.; PORRAS, J. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

DELLAGNELO, E, H, L.; DA SILVA, R, C. Pesquisa qualitativa em administração. In: Vieira, M, M, F; Zouain, D, M. (Org.). **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 97-118, 2006.

DEMOISEAU, Y.; BLACK, W. C.; RAGGIO, R. D. Brand creation vs acquisition in portfolio expansion strategy. **Journal of Product & Brand Management**, v. 20, n. 4, p. 268-281, 2011.

ECCLES, R.; LEE, L.; STROEHLE, J. The Social Origins of ESG: An Analysis of Innovest and KLD. **Organization & Environment**, v. 33, n. 4, p. 575-596, 2019.

EDELSTEIN, P. et al. **How CPG leaders are using M&A to bolster growth.** 2019. Disponível em <<https://www.bcg.com/publications/2019/cpg-leaders-using-m-and-a-bolster-growth>>. Acesso em: 23 dez. 2021.

FABRIK BRANDS. **What is a lifestyle brand? When brands become a way of life...** [s.d.]. Disponível em <<https://fabrikbrands.com/why-lifestyle-brands-become-a-way-of-life/>>. Acesso em: 23 dez. 2021.

FINE, M.; GLEASON, K.; BUDEVA, D. Getting what you're worth: Implications that affect firm value in a brand acquisition. **Journal of Brand Management**, v. 23, p. 70-96, 2016.

FORBES. **Small CPG brands are gaining upper hand on giants – And now the big want to get even bigger.** 2018. Disponível em <<https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/10/17/17-billion-this-is-how-much-sales-major-cpg-brands-have-lost-to-upstart-labels/?sh=7a791f306d35>>. Acesso em: 23 dez. 2021.

FOURNIER, S. Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v. 24, n. 4, p. 343-373, 1998.

FRAIN INDUSTRIES, INC. **90 of the top 100 brands lost market share in 2017**. 2019. Disponível em <<https://www.fraingroup.com/90-top-100-brands-lost-market-share-2017/>>. Acesso em: 23 dez. 2021.

FUAT FIRAT, A.; DHOLAKIA, N.; VENKATESH, A. Marketing in a postmodern world. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 1, p. 40-56, 1995.

GAUSTAD, T.; SAMUELSEN, B.; WARLOP, L.; FITZSIMONS, G. The perils of self-brand connections: Consumer response to changes in brand meaning. **Psychology & Marketing**, v. 35, n. 11, p. 818-829, 2018.

HAJDAS, M.; KLECZEK, R. The real purpose of purpose-driven branding: consumer empowerment and social transformations. **Journal of Brand Management**, v. 28, p. 359-373, 2021.

HUGHES, C.; SWAMINATHAN, V.; BROOKS, G. Driving Brand Engagement Through Online Social Influencers: An Empirical Investigation of Sponsored Blogging Campaigns. **Journal of Marketing**, v. 83, n. 5, p. 78-96, 2019.

HYDOCK, C.; PEHARIA, N.; e BLAIR, S. Should Your Brand Pick a Side? How Market Share Determines the Impact of Corporate Political Advocacy. **Journal of Marketing Research**, v. 57, n. 6, p. 1135-1151, 2020

ISMAIL, A. The influence of perceived social media marketing activities on brand loyalty: The mediation effect of brand and value consciousness. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 29, n. 1, p. 129-144, 2017.

KANTAR. **Building big brands with purpose: a new era for brands, but old rules still matter**. 2021. Disponível em <<https://www.kantar.com/inspiration/brands/building-brands-with-purpose>>. Acesso em: 23 dez. 2021.

KAPLAN, A.; HAENLEIN, M.; Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.

KELLER, K. L. **Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity**. Edição 18. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2008.

KELLER, K. **Strategic Brand Management**. Ed. 2. Prentice Hall, 2002.

KHAMIS, S.; ANG, L.; WELLING, R. Self-branding, 'micro-celebrity' and the rise of Social Media Influencers. **Celebrity Studies**, p. 191-208, 2017.

KOTLER, P. Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 132-135, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Ed. 15. São Paulo: Pearson, 2018.

LAMBERTON, C.; STEPHEN, A. A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 146-172, 2016.

LEE, H.; LEE, C; WU, C. Brand image strategy affects brand equity after M&A. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 7/8, p. 1091-1111, 2011.

MC KINSEY. **What got us here won't get us there: a new model for the consumer goods industry**. 2020. Disponível em <<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/what-got-us-here-wont-get-us-there-a-new-model-for-the-consumer-goods-industry>>. Acesso em: 23 dez. 2021.

MOELLER, S.; BRADY, C. **Intelligent M&A: Navigating the merger and acquisitions**. Ed. 1. Chichester: Wiley, 2007.

NICKERSON, D.; LOWE, M.; PATTABHIRAMAIAH, A.; SORESCU, A. The Impact of Corporate Social Responsibility on Brand Sales: An Accountability Perspective. **Journal of Marketing**, 2021

PESSÔA, L. A. G. de P. As marcas subjetivadas. In: Oliveira, A.C.; Martyniuk, V. L. (Org.). **Sentidos do consumo: os desafios do cenário contemporâneo à luz da semiótica de Greimas**. Ed. 1. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017, 88-107.

PESSÔA, L. A. G. de P.; SANT'ANA, V.; DE MELLO, F. Reflexões Sobre as Perspectivas de Contribuição da Semiótica Francesa Para os Estudos de Marketing e Branding. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 5, n. 2, p. 69-81, 2015.

PINHEIRO, J. de Q.; FARIAS, T. M.; ABE-LIMA, J. Y. Painel de especialistas e estratégia multimétodos: reflexões, exemplos, perspectivas. **Revista Psico**, v. 44, n. 2, 2013.

SAUNDERS, N. **How can big CPG firms fight back against small brands?** [s.d.]. Disponível em <<https://www.onespace.com/blog/2018/06/can-big-cpg-firms-fight-back-small-brands>>. Acesso em: 23 dez. 2021.

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. Ed. 2. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

SIHVONEN, J. Understanding the drivers of consumer-brand identification. **Journal of Brand Management**, v. 26, p. 583-594, 2019.

SKLAR WILTON & ASSOCIATES. **The top CPG companies lost market share: Here's why you should be concerned about disruption**. 2018. Disponível em <<https://sklarwilton.com/the-top-cpg-companies-lost-market-share-heres-why-you-should-be-concerned-about-disruption/>>. Acesso em: 23 dez. 2021.

SWAMINATHAN, V.; SORESCU, A.; STEENKAMP, J.; O'GUINN T.; SCHMITT, B. Branding in a hyperconnected world: Refocusing theories and rethinking boundaries. **Journal of Marketing**, v. 84, n. 2, p. 24-46, 2020.

THOMPSON, M.; MACINNIS, D.; PARK, C. The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, v.15, n. 1, p. 77-91, 2005.

THORBJORNSEN, H.; DAHLÉN, M. Customer reactions to acquirer-dominant mergers and acquisitions. **International Journal of Research in Marketing**. v. 28, n. 4, p. 332-341, 2011.

UNILEVER. **Brands with purpose grow – and here is the proof**. 2019. Disponível em <<https://www.unilever.com/news/news-and-features/Feature-article/2019/brands-with-purpose-grow-and-here-is-the-proof.html>>. Acesso em: 23 dez. 2021.

VOLCKNER, F.; SATTLER, H. Drivers of Brand Extension Success. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 2, p. 18-34, 2006.

WARREN, C.; BATRA, R.; LOUREIRO, S.; BAGOZZI, R. Brand Coolness. **Journal of Marketing**, v. 83, n. 5, p. 36-56, 2019.

YAO, P.; WANG, X. Research on the relationship of the weaker enterprises post-merger brand strategy and consumers' purchase intention: Based on the brand authenticity. **Journal of Contemporary Marketing Science**, v. 1, n. 1, p. 34-52, 2018.