

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN
CURSO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

CAROLINE DAMBROS

ESTRATÉGIA DE CO-BRANDING:
ANÁLISE DA COLLAB ENTRE AS MARCAS FARM E HAVAIANAS

PORTO ALEGRE
2023

GRADUAÇÃO



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

CAROLINE DAMBROS

ESTRATÉGIA DE CO-BRANDING:

Análise sobre a collab entre as marcas FARM e Havaianas

Monografia apresentada para obtenção do título de Bacharel em Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Ticiano Paludo

Porto Alegre

2023

CAROLINE DAMBROS

ESTRATÉGIA DE CO-BRANDING:

Análise sobre a collab entre as marcas FARM e Havaianas

Monografia apresentada para obtenção do título de Bacharel em Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em ____, de _____ de 2023.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Ticiano Paludo

Prof. Ma. Danusa Oliveira

Prof. Ma. Samir Arrage

Porto Alegre

2023

AGRADECIMENTOS

Gostaria de iniciar essa parte falando de duas pessoas muito especiais na minha vida: meus pais! O suporte e apoio sempre foram fundamentais, desde o primeiro dia, quando surgiu a ideia de mudar de cidade e ficarmos longe por meses, tudo para que esse momento fosse realidade. Nesses últimos anos foi necessário que eu juntasse um pouco do otimismo e perfeccionismo da Dona Maria, com a paciência e organização do Seu Ademir para que tudo saísse do jeito certo. E mesmo com a saudade interferindo em alguns processos, podemos nos orgulhar do cuidado, carinho, parceria e dedicação de todos nós durante essa trajetória, e claro, de todo o trabalho. Vocês me ensinam e inspiram todos os dias a ser melhor, traçar meus objetivos e ir em busca dos meus sonhos, que por um longo tempo, foram os de vocês também. Amo vocês demais!

Outras duas pessoas que fizeram parte dessa jornada, foram meus dindos: Silvana e Mauro. A cada visita, Porto Alegre ficava mais feliz e colorida. Esse dia não estaria acontecendo se não fosse por vocês. Ao restante da família que estavam acompanhando e foram importantes do seu jeitinho, estiveram presentes, dando dicas e ajudando como conseguiam, especialmente minha Tia Ana.

Os meus amigos que cresceram comigo e os que conheci aqui e fizeram parte da minha vida muito mais do que eu mesma, que me abraçaram quando a saudade de casa batia, pelas caronas e que muitas vezes me incluíram nos próprios almoços de domingo. Sendo assim, agradeço a todas as famílias que tenho.

Agradeço também meu orientador, Ticiano Paludo, pelas horas que passamos juntos e pelo suporte, me guiando com muita propriedade e indicando os melhores caminhos.

Ainda, não posso deixar de mencionar o Vênus e o Zinho! Mesmo que não compreendam o que estou fazendo ou as razões por trás das noites sem dormir para concluir tarefas, eles me distraíam e tiravam boas risadas quando precisava.

Obrigada por todos os momentos e por nunca duvidarem de mim!

RESUMO

Esta monografia tem como propósito aprofundar a compreensão da estratégia de *co-branding* aplicada à *collab* entre as marcas FARM e Havaianas. O desenvolvimento deste estudo envolveu uma pesquisa bibliográfica e documental de natureza qualitativa e exploratória, complementada por um estudo de caso. Os principais focos analíticos abordados incluíram a exploração dos processos criativos, tanto individuais quanto grupais, como diferencial para a geração e execução de ideias. Além disso, foram discutidos o conceito de marca e os fundamentos do *branding*, uma breve contextualização sobre os consumidores em geral e, por último, a estruturação do *co-branding*. No final da pesquisa, constatamos que o compartilhamento de conhecimento por meio da colaboração, tanto entre indivíduos quanto entre marcas, na criação de algo diferente, configura-se como uma estratégia excepcional para atrair maior atenção e conquistar espaço em um mercado altamente competitivo.

Palavras-chave: Criatividade. Marca. Branding. Estratégia. Co-branding. FARM. Havaianas.

ABSTRACT

This dissertation aims to deepen the understanding of the co-branding strategy applied to the collaboration between the brands FARM and Havaianas. The development of this study involved a qualitative, bibliographic and documentary research, complemented by a case study. The main analytical focus included the exploration of creative processes, both individual and collective, as a differential for the generation and execution of ideas. Furthermore, discussions covered the concept of brand and the fundamentals of branding, a brief contextualization of general consumers and, finally, the structuring of co-branding. At the end of the research, we found that the sharing of knowledge through collaboration in the creation of something different, both among individuals and between brands, emerges as an exceptional strategy to attract more attention and gain space in a highly competitive market.

Keywords: Creativity. Brand. Branding. Strategy. Co-branding. FARM. Havaianas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação do Círculo Dourado.....	22
Figura 2: Pontos de Contato da Marca.....	28
Figura 3: Representação do ciclo de compra e principais influências.	36
Figura 4: Exemplos de estampas FARM: alto verão - camisetas.....	48
Figura 5: Exemplo de estampas FARM: alto verão – conjuntos.....	49
Figura 6: Comparação entre os modelos de sandálias - Zori e Havaianas “Tredi”....	50
Figura 7: Havaianas com a estampa de flores de hibisco.	52
Figura 8: Primeiro chinelo assinado pelas duas marcas.	56
Figura 9: Comparação entre os modelos de chinelos.	58
Figura 10: Coleção primavera-verão 2022/2023 FARM Havaianas.	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 COCRIAÇÃO	11
2.1 EXPLORANDO O CONCEITO CRIATIVO	11
2.2 A COLABORAÇÃO COMO FATOR DE DIFERENCIAÇÃO	16
3 GESTÃO DE MARCA	24
3.1 CONCEITUANDO MARCA	24
3.2 FUNDAMENTOS DO BRANDING	29
3.3 A IMPORTÂNCIA DE CONHECER O CONSUMIDOR	35
3.4 ESTRATÉGIA DE CO-BRANDING	39
4 UMA COLLAB CHEIA DE BRASILIDADE: UMA ANÁLISE DA PARCERIA ENTRE FARM E HAVAIANAS	45
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
4.2 A MARCA FARM.....	46
4.3 A MARCA HAVAIANAS	50
4.4 ANÁLISE DO PROCESSO DE COCRIAÇÃO INTERNO DA FARM	53
4.5 ANÁLISE FARM + HAVAIANAS: O SURGIMENTO DAS ESTAMPAS QUERIDINHAS	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	64

1 INTRODUÇÃO

As estratégias adotadas pelas marcas para destacarem-se no mercado, fugindo da mesmice, sempre foram tema de intensos debates no cenário da publicidade e propaganda. Desde a concepção de campanhas impactantes em datas importantes até a disputa pelo melhor horário na televisão, as marcas buscam não apenas visibilidade, mas também a oportunidade de oferecer experiências memoráveis aos consumidores, criando laços duradouros. Inúmeras situações desenvolvidas por marcas são apenas vistas como ações, quando na verdade possuem todo um pensamento por trás para seu desenvolvimento, com objetivos claros de execução, porém não são reconhecidas como estratégias, como é o caso de patrocínios em eventos grandiosos ou ativações, por exemplo.

Por isso, a escolha do tema e as motivações que norteiam esse trabalho variam desde a simples curiosidade sobre as colaborações entre marcas, o consumo de produtos resultantes de parcerias e a necessidade de explorar conceitos pouco abordados no âmbito da pesquisa da autora. Assim, esta monografia se propõe a responder à questão: Como se estruturou a estratégia de *co-branding* entre as renomadas marcas FARM e Havaianas?

Para atingir esse objetivo, delinearão-se metas específicas: estudar os processos criativos e a cocriação, pesquisar o significado de marca, *branding* e *co-branding*, compreender as estratégias envolvidas nesse último e analisar a colaboração entre as marcas FARM e Havaianas, destacando as vantagens e ameaças inerentes a essa parceria.

Esta pesquisa está organizada em cinco capítulos.

O primeiro, que compõe esta introdução, apresenta o problema de pesquisa, delinea os objetivos e define o escopo do estudo.

O segundo capítulo explora o processo criativo, abordando como a criatividade se manifesta de maneira individual e como a colaboração entre diversas mentes pode ser um diferencial em várias situações. Para composição do capítulo, usa-se as principais contribuições dos autores: De Bono (1992), De Masi (2002), Sinek (2009), Brown (2010), Johnson (2011), Ashton (2015) e Carvalhal (2020).

O terceiro capítulo aprofunda-se no conceito de marca e os fundamentos do *branding*, baseado no pensamento de Holt (2005), Neumeier (2008), Gobé (2010), Aaker (2014), Consolo (2015) e Wheeler (2019), e ainda a interação com os consumidores, trazendo a perspectiva de Solomon (2011). Além disso, introduz teoricamente a estratégia de *co-branding*, com base em Blackett e Russel (2000), Nunes, Dull Lynch (2003), Dorozala e Kohlbrenner (2008), Chang (2009) e Nunes, Casagrande e Monteiro (2012).

No quarto capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos e o objeto da análise, incluindo o processo de cocriação das estampas pela FARM e um estudo de caso detalhado sobre a colaboração com a Havaianas, com a utilização majoritária de conteúdos disponíveis nos *sites* das marcas, em *blogs* e algumas matérias disponíveis.

O quinto, e último capítulo, engloba as considerações finais do trabalho, destacando os principais *insights* que reverberam no campo da publicidade e propaganda, concluindo, de maneira abrangente, a abordagem sobre a estratégia de *co-branding* entre FARM e Havaianas.

2 COCRIAÇÃO

Neste capítulo inicial, exploraremos em que consiste o processo criativo, desde a concepção da ideia até sua materialização. Além disso, investigaremos a colaboração criativa no cotidiano e como ela pode ser um diferencial fundamental para o surgimento de invenções. Para buscar as respostas necessárias, foram utilizadas as principais contribuições das obras de De Bono (1992), De Masi (2002), Sinek (2009), Brown (2010), Johnson (2011), Ashton (2015) e Carvalhal (2020).

2.1 EXPLORANDO O CONCEITO CRIATIVO

Ao longo da evolução humana, a capacidade de imaginar soluções inovadoras e novas abordagens tem sido a força propulsora por trás de muitas realizações. Nesse sentido, a criatividade desempenha um papel fundamental para o surgimento de grandes invenções, sendo que a maioria delas ditaram o curso da nossa existência. Essas inovações não apenas moldaram a maneira como vivemos, mas também redefinem os limites da capacidade de pensamento, expandindo nosso entendimento do mundo e impulsionando o progresso de todas as esferas da sociedade. Desde a invenção do alfabeto até as constituições, a criatividade humana demonstrou o potencial de superar desafios, melhorar a qualidade de vida e transformar o panorama global (De Masi, 2002).

A criatividade humana é influenciada e enriquecida por uma interação complexa de três categorias de fatores fundamentais: primeiramente, considera-se os fatores ambientais, que englobam elementos como o clima, o relevo, a disponibilidade de alimentos e até mesmo as condições de saúde, que constroem um papel crucial na forma como os indivíduos respondem criativamente ao seu entorno; em segundo lugar, os fatores genéticos são considerados na predisposição à criatividade, incluindo o parentesco, a troca de genes, hereditariedade, mutações e a fecundidade; e por último, os fatores culturais conduzem à riqueza da expressão criativa humana, contemplando a mortalidade, as migrações, os hábitos, os costumes, as línguas, as ideologias e os signos (De Masi, 2002).

De Bono (1992) identifica outras fontes que estão diretamente ligadas à criatividade, mas que se conectam através do proposto por De Masi (2002). Estas fontes englobam: a inocência, destacando a naturalidade das crianças em pensar em

tópicos criativos; a experiência, construída a partir do conhecimento sobre o funcionamento das coisas; a motivação, fator que impulsiona a exploração de ideias e lugares que muitas vezes passam despercebidos; o julgamento sintonizado, que geralmente reconhece o potencial de uma ideia singular e a torna realidade; o acaso, acidente, engano e até a loucura, que desafiam a sair dos limites convencionais e a arriscar; o estilo, que traz uma abordagem prática e direta no desenvolvimento da ideia ou criação; e por último, a liberação, que envolve a capacidade de manter a mente tranquila e relaxada, criando o cenário propício para a criatividade florescer.

Buscando compreender a mente humana e os processos mentais para atingir grandes níveis de criatividade, Pinker (1997) argumenta que somos naturalmente criativos. A capacidade cognitiva é capaz de criar ideias, conceitos e soluções para problemas, adaptação a novos desafios e a criação de novas formas de entender o mundo, evidenciando assim, a criatividade como parte fundamental da evolução humana. O autor (1997) ainda argumenta que a criatividade não é um fenômeno mágico ou misterioso, mas resultado de funções de raciocínio complexas que envolvem a combinação de informações existentes, a reestruturação de conceitos e a associação de ideias de maneiras inovadoras.

Sendo assim, para entrar nessa discussão sobre o que seria realmente a criatividade, é relevante adotar o pensamento proposto por Cameron (2002, p.19), que diz: "(...) a criatividade é uma realidade do seu corpo espiritual, e não fruto da sua imaginação". Gilbert (2015, p.11), expõe algo semelhante: "É o relacionamento entre um ser humano e os mistérios da inspiração".

Na perspectiva de Gilbert (2015), o processo criativo pode ser percebido como algo mágico. Conforme sua visão, o planeta não é habitado apenas por seres vivos. A autora (idem) classifica as ideias como representantes de energia vital e entidades intangíveis, que são completamente desvinculadas fisicamente de nós, mas possuem a capacidade de interagir de maneiras peculiares. Embora desprovidas de existência material, as ideias possuem uma consciência própria e, de fato, têm uma vontade intrínseca e são impulsionadas por um único desejo: o de se materializarem. Dessa forma, as ideias flutuam ao nosso redor, em busca de parceiros humanos disponíveis e receptivos para que possam ser efetivamente manifestadas transformando-se em realidade.

Johnson (2011) trabalha com o conceito do possível adjacente. Ele pode ser entendido como todas as maneiras pelas quais o presente momento tem potencial de

se reconfigurar, mas é importante entender que não se trata de um espaço ilimitado, revelando que a qualquer instante o mundo pode passar por transformações surpreendentes, mas nem todas as possibilidades se concretizam. Por meio da abordagem do possível adjacente, percebe-se que esse é um padrão fundamental para definir tanto os limites, quanto o potencial criativo característico de cada indivíduo, na hora de construir algo inovador ou propor uma mudança significativa. Isso ocorre porque, mesmo com o vasto potencial de criação e inovação, somos contidos pela nossa consciência, salientando que as boas ideias são comparáveis a redes, demandando uma compreensão mais profunda de sua complexidade superando à primeira vista.

Após a primeira exposição de noções relacionadas à criatividade, conseguimos captar a versatilidade do conceito da palavra e as diferentes visões dos autores em relação ao tema. Entretanto, mesmo que existam algumas divergências entre eles, já conseguimos identificar a diferença entre ter ideias e ser criativo. A criação envolve a execução das ideias. Embora muitas pessoas elaborem ideias, são poucas que de fato concretizam aquilo que pensam (Johnson, 2011; Ashton, 2015).

Segundo Popova (2013), possivelmente, Graham Wallas¹ tenha sido o primeiro a consolidar a teoria sobre o processo criativo. A constatação feita por Wallas é uma contribuição significativa que ele baseou, tanto em suas próprias observações, como nos relatos de outros criadores. O modelo proposto por Wallas em 1926 engloba quatro estágios distintos, cada um desempenhando um papel crucial no processo criativo. O primeiro deles é a preparação, reunindo conhecimentos e informações relevantes com muita pesquisa e planejamento; o próximo estágio é o de incubação, conforme enfatizado por Wallas e outros criadores que o utilizaram, como Lewis Carroll², Alexander Graham Bell³ e T.S Eliot⁴, primordial para a maturação das ideias no subconsciente, antes que um problema específico seja definido; a terceira fase é a da iluminação, quando a solução ou ideia criativa surge de forma repentina e clara.

¹ De acordo com Popova (2013), Wallas é um psicólogo social inglês e um dos co-fundadores da London School of Economics.

² Lewis Carroll é um matemático e autor de uma das obras mais famosas da literatura infantil: Alice no País das Maravilhas (WOLF, 2011).

³ Criador do telefone e escritor, Bell reforça em suas pesquisas a importância da celebração do inconsciente proposto por Wallas (POPOVA, 2013).

⁴ Popova (2013) descreve que Eliot é fundamental tanto para a poesia como à crítica cultural.

Por fim, o estágio de verificação, em que a ideia é refinada e avaliada em termos de viabilidade e aplicabilidade.

Para Ashton (2015), a tarefa mais desafiadora de criar está em unir essas pequenas partes para transformar em algo maior, que podem partir de uma, duas e até mesmo milhares de ideias. Ou seja, a resposta pode ser resultado da junção de várias ideias que surgiram ao longo do processo criativo. Johnson (2011) explica que por mais impressionantes que sejam as ideias, elas precisam de ancoragem. Em outras palavras, uma boa ideia só se torna relevante se houver um objeto ou serviço para aplicá-la como produto, e ainda mais importante, se houver público para seu consumo. Esses estágios delineados por Wallas constituem um marco importante no entendimento da criatividade e relevantes nas discussões contemporâneas sobre o processo criativo.

Sendo assim, o ato de criação pode ser caracterizado por uma sucessão de contínuas etapas significativas. Iniciar um processo criativo, seja para geração de ideias ou a realização delas, não é uma tarefa fácil. Requer um ponto de partida, constância e compromisso. Pode ser comparado a uma jornada em um terreno difícil e inexplorável. Devemos encará-lo como algo valioso, sendo em sua maioria, tão doloroso quanto gratificante. Alguns possuem essa habilidade de modo natural e fluída, outros, porém, passam pelo processo dolorosamente, mas conseguem desenvolver o processo criativo. Essa atividade envolve a identificação de problemas, a busca por soluções e a repetição cíclica do processo (Cameron, 2002; Ashton, 2015).

Para explicar melhor as ferramentas básicas da criatividade, Cameron (2002) aborda um conceito chamado páginas matinais. Essa técnica consiste em um exercício de escrita diário, onde os pensamentos são liberados de maneira livre e descomprometida, independentemente da natureza e relevância, pois a criatividade muitas vezes surge a partir de situações recorrentes da rotina. Outro autor, como Ashton (2015), acentua que boas ideias frequentemente têm origem em momentos considerados comuns. Dessa forma, as páginas matinais trazidas por Cameron (idem) oferecem um meio valioso para liberar a mente e promover situações para a criatividade emergir.

Mais um método sugerido para a libertação da criatividade é a expressão pensamento lateral, que surgiu a partir da necessidade de provocar a busca por

abordagens diferentes durante o processo criativo. Para De Bono (1992, p.52), a mudança pelas percepções é a base da criatividade que envolve novas ideias:

Com o Pensamento Lateral nós nos movemos “lateralmente” para tentar diferentes percepções, conceitos e pontos de entrada. Podemos usar vários métodos, inclusive provocações, para sair da linha usual de raciocínio (...). Ao invés de seguir padrões, procuramos passar através deles.

Segundo Kleon (2013) o trabalho criativo é construído com base em tudo o que já existe, sendo resultado da combinação de múltiplos fatores que absorvemos, é importante reconhecermos a importância de assumir a influência ao invés de evitá-la, internalizando que a busca pela originalidade é, em inúmeras situações, algo complexo de lidar. Isso se deve ao fato de que um bom artista, por exemplo, precisa absorver que nada será totalmente original. Mesmo que a ideia seja semelhante a algo anterior, é a maneira como é colocada em prática que confere seu jeito singular.

Através do pensamento sobre até que ponto algo pode ser considerado uma inovação, Sinek (2009) chega à conclusão de que na tentativa das empresas se destacarem, o conceito de inovação se perde, transformando-se apenas em novidade. Ashton (2015) comenta que o ato de criação não se limita apenas em avanços significativos, mas também na habilidade de reconhecer possíveis oportunidades de aprimoramento. Entretanto, Sinek (idem) reforça que se houver uma grande frequência no lançamento de novos recursos, os produtos passam a ser vistos unicamente como mercadorias comuns.

Em contrapartida, muitos de nós vivem em ambientes que não propiciam a geração de ideias. Nossos corpos necessitam de novas combinações diariamente para solucionar problemas, de modo que as ideias não surgem em um lapso de momento, mas sim são moldadas com o tempo. Muitos criativos possuem uma experiência frustrante ao se encontrarem presos em seus espaços por dias a fio, incapazes de avançar, mas ao optarem por se distanciar, a resposta se manifesta. Uma forma de atravessar o bloqueio criativo é realizar atividades repetitivas e do cotidiano, como tomar banho, fazer uma caminhada, observar pela janela ou ter um momento de relaxamento. Essas ações podem ter o poder de desencadear as conexões necessárias para abrir várias portas com as possibilidades de ideias para a solução dos problemas, ou despertar possíveis adjacentes (Cameron, 2002; Johnson, 2011; Ashton, 2015; Gilbert, 2015).

No âmbito de uma rede líquida, conceito também defendido por Johnson (2011), um ambiente propício é quando o criativo é exposto a uma outra rede de ideias ou pessoas, facilitando ao sistema explorar as vastas possibilidades adjacentes. Esse aprofundamento permite que novas configurações surjam através de conexões aparentemente aleatórias entre as moléculas de ideias, ressaltando que o sistema não é tão frágil a ponto de destruir suas próprias criações em um momento passageiro. Johnson (2011, p. 31) afirma:

Há uma previsão (ainda que numa perspectiva retroativa) escondida nessa ideia da rede líquida, bem como na premissa de que ambientes inovadores compartilham padrões característicos em diferentes escalas. A previsão é que, quando os seres humanos se organizaram pela primeira vez em povoados semelhantes a redes líquidas, um grande florescimento de inovações se seguiria imediatamente. Por muito tempo, os seres humanos primitivos viveram no equivalente cultural das redes gasosas: pequenos bandos de caçadores coletores se deslocando de um lugar para outro, quase sem nenhum contato entre grupos. Mas o surgimento da agricultura mudou tudo. Pela primeira vez, os seres humanos começaram a formar grupos que reuniam milhares, ou dezenas de milhares de pessoas. Após milênios vivendo no agrupamento íntimo de uma família extensa, passaram a compartilhar um espaço apinhado de estranhos. Com esse crescimento da população ocorreu um aumento decisivo no número de conexões que podiam ser formadas dentro do grupo. Boas ideias podiam encontrar caminho mais facilmente para outros cérebros e neles se enraizar. Novas formas de colaboração tornaram-se possíveis.

Depois de uma análise geral sobre as amplas opções de formas para aplicação do processo criativo, estudaremos a estratégia de colaboração, reconhecendo-a como um elemento de destaque na busca por ideias inovadoras e diferenciadas. Neste contexto, examinaremos com mais detalhes as dinâmicas, os benefícios e as melhores práticas associadas à essa técnica de colaboração, destacando como essa abordagem pode ser uma boa solução para novas inovações.

2.2 A COLABORAÇÃO COMO FATOR DE DIFERENCIAÇÃO

No dicionário Silveira Bueno (2015), colaborar é definido como o ato de cooperar e trabalhar em conjunto com outras pessoas, seja uma ou várias delas, com o objetivo de contribuir para a realização de um objetivo ou tarefa. De Masi (2002) indica que o desenvolvimento quantitativo do cérebro humano atingiu seu ápice na época em que cada indivíduo, ao enfrentar desafios de sobrevivência, dependia principalmente de suas próprias aptidões. No entanto, esse cenário evoluiu à medida

que aprendemos a incorporar em nosso repertório o conhecimento e as ferramentas oferecidas por nossos semelhantes, como máquinas, escrita, arte, ciência e as técnicas, a fim de compartilhar tarefas e responsabilidades cognitivas. Esse avanço marcou um ponto de inflexão no crescimento quantitativo do cérebro, uma vez que a necessidade de expansão individual diminuiu consideravelmente.

A partir disso, o autor (*idem*) enfatiza que nosso cérebro se tornou um produto coletivo, alimentado pelo conhecimento de vários colaboradores, cujas contribuições se materializam em forma de objetos, como os livros, computadores, *smartphones* e a larga rede da *internet*, à qual estamos constantemente conectados. Cada uma dessas construções são, de alguma forma, produto da sinergia de inúmeras contribuições, fazendo com que uma ideia percorra não apenas entre indivíduos, mas por vezes, por toda uma comunidade ou até diferentes sociedades, antes de se tornar tangível. Além disso, essas criações são moldadas pelo impacto das novas tecnologias que vão surgindo, ainda que essa influência ocorra de forma indireta.

Para que a comunicação entre os sujeitos ocorra, é essencial que os termos igualdade e diversidade sejam considerados na elaboração de diálogo. A habilidade de engajar com outros indivíduos depende da nossa capacidade de articular argumentos que possam variar desde perspectivas distintas até mesmo aquelas que são opostas. Simultaneamente, é crucial que compartilhem uma linguagem comum ou um código, que nos permita decifrar e dar significado às informações diversas. Existem neste contexto, dois pilares fundamentais: a cultura e a globalização, que atuam como forças propulsoras que tornaram a troca de ideias entre grupos criativos um fenômeno cada vez mais recorrente no mundo contemporâneo (De Masi, 2002).

Antes de explorarmos as características desses fenômenos, é crucial que tenhamos compreensão do conceito de grupo. Conforme Osorio (2000) observa, não é suficiente para o indivíduo se esforçar apenas individualmente, sua participação em um contexto coletivo tornou-se essencial. Aprender a conviver nesse ambiente pode ser desafiador, mas compreender e desenvolver expertise para colaborar em grupos é uma necessidade imperativa. No entanto, essa tendência à formação de grupos não é algo recente; ela remonta aos primórdios da humanidade. Desde o início, os seres humanos se uniram tanto para se proteger dos perigos naturais, como para desenvolver ferramentas que demonstram poder sobre grupos rivais. Com base nesse contexto, Osorio (2000, p.11) explica:

Grupo seria, pois, um conjunto de pessoas em uma ação interativa com objetivos compartilhados. Dessa forma, uma fila de pessoas esperando um ônibus ou um elevador não constitui um grupo, pois, ainda que se pudesse considerar o deslocamento buscando o objetivo compartilhado desse conjunto de pessoas, falta a ação interativa, ou seja, o aspecto relacional, para caracterizá-lo como grupo.

Conforme destacado por Shirky (2010), em grupos de indivíduos que compartilham interesses e têm familiaridade entre si, a competição pode, surpreendentemente, desempenhar um papel na promoção da colaboração. Em sua perspectiva, o senso de pertencimento a um grupo que incentiva a troca de visões e projetos pode iniciar um ciclo de resultados, no qual a autonomia e a competência individual também se fortalecem. Quando as pessoas fazem parte de uma rede na qual melhoram suas habilidades, existe uma tendência natural a permanecer nessa rede e ela atrair mais participantes.

Considerando que muitos dos projetos criativos surgem da colaboração entre duas ou mais pessoas. A parceria se configura como um elemento essencial em um sistema voltado para a criatividade, fornecendo valiosas orientações sobre a constituição eficaz de possíveis equipes criativas. Dentro dessa perspectiva de alianças criativas, a comunicação regular e o objetivo da resolução de problemas potencializam a combinação de ideias. Cada um dos parceiros possui processos criativos individuais, mas compartilham suas reflexões, sendo o apoio entre eles. Essas parcerias geralmente não seguem uma estrutura hierárquica, onde uma pessoa é superior à outra. Entretanto, dificilmente deixam de ter líderes em casos de grupos maiores (Ashton, 2015).

Shirky (2010) afirma que à medida que um número maior de indivíduos se integra a uma comunidade com compreensão de um contexto específico, cresce a probabilidade de que essas pessoas possam colaborar de maneira eficaz e aproveitar todo o conhecimento especializado disponível. Ele também argumenta que a cultura desempenha um papel fundamental na definição da quantidade de valor que podemos extrair do excedente cognitivo, um conceito por ele desenvolvido e que é essencialmente coletivo. Conforme o autor (idem, p.31):

O excedente cognitivo, recém-criado a partir de ilhas de tempo e talento anteriormente desconectadas, é apenas matéria-prima. Para extrair dele algum valor, precisamos fazer com que tenha significado ou realize algo. Nós, coletivamente, não somos apenas a fonte do excedente; somos também quem determina seu uso, por nossa participação e pelas coisas que

esperamos uns dos outros quando nos envolvemos em nossa nova conectividade.

Em contrapartida, Gardner (2004) comenta que a convergência de ideias dentro de um grupo pode simplificar a comunicação e, ao mesmo tempo, tornar mais viável a mudança de mentalidade. Isso significa que uma influência proeminente tem o potencial de transformar a abordagem de trabalho e o pensamento dentro desse círculo.

Já quando fazemos referência ao fenômeno da globalização, para De Masi (2002), ela não apenas impulsionou e ampliou a colaboração, mas também desempenhou um papel crucial no fomento da competição entre os criativos. Diante dessa perspectiva, ele considera esse fenômeno como um elemento fundamental na transição da *small science*, que era composta por indivíduos geniais trabalhando de forma isolada, para a *big science*, caracterizada por uma abordagem de cérebros coletivos, envolvendo grandes grupos de pesquisadores e organizações influentes com o objetivo de gerar novas teorias e práticas.

Assim como observa Brown (2010), por meio do *design thinking*, um método fundamentado em nossa habilidade intuitiva de identificar padrões e gerar ideias que transcendam o aspecto funcional, é evidente que para desencadear a criatividade em um grupo criativo, é necessário direcionar a energia de maneira eficaz, subdividindo equipes amplas em grupos menores. É nesses grupos reduzidos que a concentração e a inspiração se manifestam com mais intensidade. Um desafio identificado por ele é que, à medida que as plataformas tecnológicas evoluem e as demandas de consumo crescem, surge uma tendência ao aumento da necessidade de especialistas envolvidos em projetos, especialmente quando esses profissionais podem estar geograficamente dispersos e trabalhar de forma remota.

Assim, emerge uma prática que desempenha um papel crucial na capacidade das equipes de colaborar e enriquecer a troca de experiências em busca de um objetivo comum: a resolução de problemas. O *brainstorming* é uma estratégia aplicada em cenários de criação em grupo, com um foco acentuado na geração abundante de ideias, amplificando a capacidade de associação criativa da equipe (Osborn, 1963, *apud* Mano, 2014).

Segundo Osborn (1963, *apud* Mano, 2014), existem princípios fundamentais a serem seguidos para assegurar o ambiente propício a esse processo criativo.

Primeiramente, é estritamente proibido criticar as ideias dos outros, não importando quão absurdas possam parecer, uma vez que tal comportamento pode inibir a disposição dos participantes de compartilhar suas contribuições ao longo da sessão. Em segundo lugar, é vital liberar-se de tensões e medos. É importante relaxar e permitir que as ideias fluam livremente. Ainda, ouvir atentamente e aprimorar as sugestões dos colegas pode potencializar significativamente a qualidade das propostas. E por último, pode até mesmo dar origem a novas alternativas, definindo, assim, o cerne do método. Segundo Osborn (1963, *apud* por Mano, 2014 p.120), “a quantidade é a base para a qualidade”.

O *brainstorming* representa uma maneira de quebrar as barreiras das equipes criativas compostas por indivíduos que talvez não se conheçam bem e que tenham um amplo espectro de áreas de especialização. É relevante destacar que cada equipe pode adotar suas próprias diretrizes para conduzir o *brainstorming*, embora todas compartilhem do mesmo princípio básico (Brown, 2010).

Um exemplo essencial de um grupo criativo é o chamado "Banco de Cérebros", considerado um elemento crucial dentro da Pixar⁵. Isso se deve ao fato de que pessoas envolvidas em projetos criativos complexos, frequentemente enfrentam desafios em algum ponto do processo. Portanto, essa iniciativa foi estabelecida com o objetivo de reunir perspectivas diversas e, acima de tudo, elevar os padrões de excelência na empresa. A dinâmica por trás desse grupo é simples: a cada dois ou três meses, seus membros se reúnem para analisar os projetos em andamento, identificar problemas e propor soluções. Isso influencia diretamente a direção que a empresa toma em suas iniciativas. A composição do grupo pode variar em termos de tamanho e propósito, dependendo das necessidades do momento. No entanto, em todas as reuniões, um elemento permanece constante: a sinceridade (Catmull, 2014).

De acordo com Carvalho (2020), a colaboração e a cocriação emergiram como uma tendência significativa e são consideradas pilares essenciais para moldar o futuro. No entanto, um dos desafios mais prementes ao colaborar com outros indivíduos reside na necessidade de compreendermos plenamente as pessoas que integram nosso círculo de colaboração. O processo de trabalho em grupo não segue um caminho linear; é um espaço onde múltiplas dinâmicas ocorrem simultaneamente,

⁵ Estúdio de animação por computador que originou milhares de curtas e longa-metragens. A Pixar Animation Studios é subsidiária da The Walt Disney Company. Disponível em: <<https://www.pixar.com/>>. Acesso em 23 de setembro de 2023.

cada membro trazendo sua singularidade. Nesse contexto, ele destaca que um dos maiores obstáculos à colaboração é a habilidade de reconhecer e respeitar a perspectiva de cada pessoa, especialmente quando ela difere da nossa. A falta desse reconhecimento pode levar a conflitos e exclusão, prejudicando profundamente o processo de cocriação criativa. Carvalho (2020, p.26) comenta:

Existe a crença de que para (colaborar) salvar o futuro é preciso ter uma visão única compartilhada entre todas as pessoas. Que todas as pessoas devem estar caminhando rumo ao mesmo objetivo. Esquece. Isso não vai acontecer nunca. Somos criaturas únicas em estágios de vida planetária e consciência únicos. Mesmo as pessoas com que você tem afinidade e que pensam exatamente igual a você sobre determinado tema podem discordar totalmente em outros.

Além da colaboração entre os membros da equipe dentro das organizações, Carvalho (2015, *apud* Klauck et. al., 2020) ressalta a importância da cocriação com os clientes durante a execução de projetos, realçando seu valor intrínseco e seu papel inspirador para os criadores. Além disso, outros autores, como Prahalad e Ramaswamy (2004, *apud* Klauck et. al, 2020), também enfatizam a relevância da cocriação com os clientes para aprimorar as marcas, visto que os papéis tradicionais se invertem no contexto industrial, permitindo que os consumidores não apenas consumam produtos, mas também participem ativamente no desenvolvimento deles.

Segundo Ramaswamy e Ozacan (2016, *apud* Simmons e Durkin, 2023), as marcas estão cada vez mais sendo percebidas no contexto de jornadas colaborativas que desenvolvem em conjunto com todos os seus *stakeholders*⁶, resultando na valorização da marca como uma avaliação coletiva dos valores percebidos por esses interessados. A cocriação de valor da marca, portanto, é influenciada por forças sociais. No entanto, para que essa construção conjunta seja bem-sucedida é essencial que a gestão da marca esteja alinhada e que seu posicionamento seja nitidamente definido, pois ela serve como base que sustenta os papéis, as posições, as estruturas, os sistemas e as interações sociais.

Neste contexto de distinção, Sinek (2009) apresenta a concepção do Círculo Dourado, apresentado na Figura 1, como uma abordagem alternativa para compreender os motivos pelos quais as organizações alcançaram muita influência no

⁶ Refere-se a todas as partes interessadas pelas operações de uma empresa específica, ou seja, é definido por qualquer indivíduo ou outras instituições que são afetadas pelas ações de uma empresa. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/stakeholder/>> Acesso em 23 de setembro de 2023.

mercado. Essa abordagem revela uma fórmula esclarecedora, que descreve os patamares alcançados pelas empresas quando, antes de empreender qualquer ação, elas se questionam inicialmente: Porquê?

Figura 1: Representação do Círculo Dourado.



Fonte: Sinek (2009, p.68).

Para uma compreensão mais aprofundada do sistema abordado pelo autor (idem), vamos explorar a explicação de cada um dos elementos citados dentro do Círculo. O “o quê” é identificado pelos produtos ou serviços que uma empresa desenvolve, representando o seu papel no sistema. O “como” desvenda o motivo pelo qual o “o quê” é distinto ou superior, sendo, por vezes, mais complexo de interpretar, já que se relaciona com a proposta de valor. Por último, o “porquê”. Muitas empresas enfrentam desafios significativos na articulação do porquê fazem o que fazem e como o fazem. Nessa fase, o dinheiro é uma consequência, sendo o ponto central a definição do propósito e o impacto que a empresa gera na sociedade por meio das suas atividades.

Segundo Ashton (2015), à medida que mais pessoas se envolvem na criação, a sociedade como um todo se beneficia com um aumento no tempo, espaço, recursos de saúde, oportunidades educacionais e acesso à informação, todos eles desempenhando um papel crucial na promoção da criatividade. A relação entre população e produção é inegável, e é por isso que temos observado uma aceleração

notável na inovação nas últimas décadas. Não é que as pessoas tenham se tornado inerentemente mais criativas, mas sim que estamos simplesmente existindo em números cada vez maiores. É por essa razão que a busca por novas ideias e soluções é imperativa.

Através dos assuntos delineados neste capítulo, é crucial que exploremos o potencial das marcas em sua relação com a sociedade. Além disso, devemos examinar cuidadosamente os fatores críticos que influenciam as escolhas dos consumidores, compreendendo o papel das marcas no contexto social e identificar os elementos que exercem um impacto decisivo sobre as escolhas de compra das pessoas.

Passaremos agora ao próximo capítulo, no qual abordaremos a marca e sua gestão, fatores decisivos para essa monografia.

3 GESTÃO DE MARCA

O presente capítulo tem como foco apresentar as principais definições de marca e tudo o que ela engloba. Para isso, como referencial bibliográfico central, foram usados os autores Neumeier (2008), Aaker (2014), Consolo (2015) e Wheeler (2019). Na segunda e terceira partes foram abordadas as características do *branding* e o comportamento do consumidor de modo geral para contextualizar o cenário. Nessa etapa, buscou-se a contribuição dos autores Aaker (1998), Holt (2005), Gobé (2010), Solomon (2011), Nunes, Casagrande e Monteiro (2012) e Kotler (2018).

Por último, entramos no conceito de *co-branding*, definindo e caracterizando sua importância e fundamentos. Os autores Blackett e Russel (2000), Nunes, Dull e Lynch (2003), Dorozala e Kohlbrenner (2008) e Chang (2009) foram essenciais para essa fundamentação.

3.1 CONCEITUANDO MARCA

Hodiernamente, emergem inúmeras novas marcas em todo o mundo, impulsionadas por relevantes expectativas e a esperança de conquistar um lugar especial no coração do público. Embora esse processo seja multifacetado, variando entre abordagens acadêmicas, meticulosas, intuitivas e até mesmo acidentais, uma marca, em sua essência, toma forma quando são aglomeradas pequenas doses de todos esses elementos. Em cada passo requer paciência, recursos financeiros substanciais (sendo que construir uma grande marca não é tarefa simples) e, acima de tudo, pertinência (Nunes, Casagrande e Monteiro, 2012).

Perez (2016) destaca a forma como identificamos marcas em quase todos os aspectos da nossa vida cotidiana, desde as roupas que vestimos até os produtos nas prateleiras dos supermercados, os dispositivos tecnológicos que utilizamos em nossas casas e, frequentemente, desenvolvemos até mesmo uma fidelidade em relação a elas. Contudo, antes de prosseguirmos com uma exploração mais profunda das causas desses eventos, são fundamentais a compreensão e a definição do conceito de marca.

De acordo com Consolo (2015), o termo marca tem origem na palavra sinal e pode ser definido como um ato de identificação ou o instrumento utilizado para realizá-lo. A evolução do conceito de marca, tal como o conhecemos hoje, está

intrinsecamente ligada ao processo de industrialização. No final do século XVII, cooperativas começaram a adotar símbolos distintivos para identificar e diferenciar seus produtos. Nessa época, muitas marcas eram simplesmente compostas pelos sobrenomes de seus proprietários, representados através de uma caligrafia singular.

Outro aspecto crucial na compreensão dos fundamentos da identificação são os movimentos artísticos que ocorria na Grécia e em Roma, e mais tarde na Renascença⁷, onde Souza (1993, *apud* Serralvo, 2008) acrescenta que desempenharam um papel essencial na valorização das marcas. Isso se deve ao fato de os criadores assinarem suas obras, efetivamente adicionando um componente de validação comercial significativo. A partir do contexto que nos remete à origem das marcas, podemos agora avançar em direção à compreensão desse elemento significativo no campo da publicidade e propaganda.

A American Marketing Association (AMA)⁸ define a marca como conjunto de elementos: nome, termo, *design* ou símbolo, que individualizam os produtos ou serviços, destacando-os em relação aos concorrentes. Kotler (2018) amplia essa definição, enfatizando que essa distinção pode se manifestar de maneira funcional, racional e tangível, e é relacionada ao desempenho do produto. No entanto, marcas também podem assumir aspectos simbólicos, emocionais e intangíveis, representando conceitos abstratos e o significado subjacente que elas imprimem. Ele também observa que o *branding* pode ser aplicado em qualquer contexto quando o consumidor está tomando uma decisão.

Sendo assim, pode-se afirmar que as marcas possuem identidades distintas permanecendo na memória das pessoas e servem como emblemas de empresas ou organizações, conforme aponta Serralvo (2008), firmando a importância da implementação de estratégias para que as marcas conquistem uma posição sólida no mercado, impulsionando seu sucesso. Além disso, as marcas evoluíram para melhor acondicionar produtos e serviços na influência do estilo de vida das pessoas.

Segundo Neumeier (2008, p.146), uma marca transcende consideravelmente a mera combinação de um nome e um logotipo: “uma marca não é um logo. Uma

⁷Fase de abertura do Renascimento, movimento artístico de um período de grandes mudanças e conquistas culturais que ocorreram na Europa, entre o século XIV e o século XVI. Disponível em: <<https://artsandculture.google.com/entity/m01vrkm?hl=pt>>. Acesso em 30 de set. de 2023.

⁸Comunidade dedicada para os profissionais do marketing, oferecendo conexão entre eles e outros recursos relacionados a área. Disponível em: <<https://www.ama.org/about-ama/>>. Acesso em: 30 de set. de 2023.

marca não é um sistema de identidade visual corporativa. É o sentimento visceral de uma pessoa em relação a um produto, serviço ou empresa”.

Aaker (2014, p.11) complementa que:

Ela é a promessa de uma empresa ao cliente de concretizar aquilo que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e sociais. Mas uma marca é mais do que uma promessa. Ela também é uma jornada, uma relação que evolui com base em percepções e experiências que o cliente tem todas as vezes que estabelece uma conexão com a marca. As marcas são poderosas. Elas funcionam como o núcleo de um relacionamento com o cliente, de uma plataforma para opções estratégicas e de uma força que afeta aspectos financeiros, incluindo o retorno sobre as ações (...) além disso, as marcas e a estratégia de marca são simplesmente interessantes e divertidas.

Embora uma marca possa estar formalmente registrada com um nome e um logotipo, esses elementos se tornam irrelevantes de significado se o produto ou serviço não é enriquecido por uma narrativa e inserido em um contexto. Uma marca demanda mais que símbolos, ela requer uma história, personagens e ideias que comunicam, provocam desejos e estimulam a imaginação. É quando todos esses elementos se entrelaçam e conferem um propósito: emerge uma marca genuína (Holt, 2005).

Ao considerar as perspectivas dos autores citados, é de suma importância situar as características que integram a essência de uma marca. Segundo American Marketing Association (1960, *apud* Pinho 1996), o logotipo é definido como uma parte da marca prontamente reconhecível, mas que não se expressa verbalmente.

Wheeler (2019) define a identidade de marca como algo palpável, que podemos perceber, tocar, escutar, observar e sentir, algo que se molda. Essa identidade não apenas nutre o reconhecimento, mas também torna as ideias mais acessíveis. Ela desempenha um papel fundamental na tradução de elementos imateriais, como valores, essência e a emoção que a marca transmite. Essa é também, importante função do *branding*, um tópico que logo exploraremos com mais detalhes.

No decorrer da história, o processo de construção de uma marca passa por transformações significativas devido à velocidade com que o mundo evolui. Em tempos antigos, as marcas eram forjadas ao longo de anos, até mesmo décadas, no século XXI, elas emergem e se consolidam de forma muito rápida. Esse fenômeno é resultado de diversos fatores, pois a publicidade desempenha um papel significativo

no cenário marcado pela intensa concorrência de mercado, tornando a tarefa de se destacar ainda mais desafiadora (Serralvo, 2008).

Seguindo essa linha de pensamento, Gobé (2002) argumenta que o século XXI testemunha um mercado extraordinariamente competitivo, no qual produtos e serviços isoladamente não são suficientes para sustentar uma posição consolidada ou adentrar novos nichos de mercado, tampouco atrair uma ampla base de consumidores. Nesse contexto, o fator emocional e a eficiência do sistema de distribuição aparecem como diferenciais cruciais na tomada de decisão do consumidor. Em relação ao componente emocional, a importância da comunicação com o consumidor é apontada como fundamental na forma de uma marca se apresentar às pessoas e estabelecer conexões profundas, com o objetivo de cultivar relacionamentos duradouros.

Segundo Roberts (2005), nosso mundo é permeado por marcas que surgiram com o propósito de dar visibilidade a produtos anteriormente ignorados. Uma de suas principais missões é assegurar que todos tenham pleno conhecimento do valor do produto que estão adquirindo.

Em busca de explorar novas formas de definição, Roberts (2005, p.74) apresenta o conceito das *lovemarks*, ou marcas de amor, frisa da seguinte maneira: "as *lovemarks* não são propriedade dos fabricantes, dos produtores, das empresas. São das pessoas que as amam". A partir dessa definição, torna-se evidente a importância de dedicar atenção aos consumidores e compreender suas expectativas para além dos produtos. É fundamental ressaltar que o conceito de *lovemarks* se aplica somente a uma marca quando as pessoas falam que ela faz parte de suas vidas. Em outras palavras, para alcançar o status de *lovemark*, é imprescindível estabelecer uma conexão emocional profunda com as pessoas e superar suas expectativas.

Conforme observa Nunes, Casagrande e Monteiro (2012), em determinados momentos, torna-se imprescindível para uma empresa seguir uma trajetória divergente em relação aos seus competidores. Isso envolve a disposição de assumir os riscos inerentes à busca pela diferenciação, com o intuito de não apenas superar as expectativas do público, mas também de se destacar como uma entidade que fomenta a inovação. Nesse sentido, uma marca precisa abraçar com responsabilidade a busca do novo para impactar o público consumidor.

De acordo com Wheeler (2019), as marcas desempenham um papel fundamental dentro de três dimensões: navegação, na qual orientam os consumidores

em meio a abundância de opções; segurança, proporcionando aos clientes a confiança ao optar por seus produtos ou serviços; e envolvimento, por meio do uso de imagens, linguagem e outras associações que permitem aos consumidores se relacionarem com a marca e se identificarem com ela. A partir dessas considerações, torna-se evidente que, para uma marca se fortalecer, seus negócios também precisam ser robustos.

Ao examinar a Figura 2, podemos identificar possíveis pontos de contato, onde cada um deles oferece um ambiente propício para que oportunidades sejam desenvolvidas junto ao consumidor. Uma marca que consegue gerenciar esses pontos aumenta a conscientização do público sobre sua presença, por sua vez, a torna preferencial na hora da compra (Wheeler, 2019).

Figura 2: Pontos de Contato da Marca.



Fonte: Wheeler (2019, p.3).

Kotler (2006, *apud* Schmidt, 2013) enfatiza que uma marca vai além de um simples produto físico, abrangendo uma complexidade de significados que a definem.

Nesse sentido, ele identifica seis níveis fundamentais de significado que estão intrinsecamente ligados a uma marca e que moldam suas bases: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e a relação com o usuário do produto.

De acordo com Consolo (2015), uma marca autêntica existe verdadeiramente quando sua forma de comunicação é continuamente adaptada e todo o seu sistema é organizado e flexível o suficiente para evoluir conforme surgem as necessidades. Essa evolução envolve a absorção de uma gama completa de elementos que abrangem o repertório simbólico, cultural, material, sensorial e econômico. O fator que interliga todos esses aspectos e define o verdadeiro caráter de uma marca é o pensamento estratégico. Isso demonstra que, para uma marca se destacar e permanecer relevante, é fundamental um planejamento sólido que abrace a complexidade e a mutabilidade do ambiente contemporâneo de negócios.

Tal como Desgrippes⁹ (*in*:Gobé, 2002 p.17) descreve que a conexão emocional desempenha um papel fundamental na formação de uma marca, transcendendo suas funções e tornando-a onipresente. A verdadeira essência de uma marca se revela quando um diálogo emocional se estabelece com o consumidor.

Agora que abordamos os princípios fundamentais relacionados à marca e sua complexidade, vamos avançar para discutir a gestão da marca e as estratégias envolvidas nesse cenário.

3.2 FUNDAMENTOS DO BRANDING

Para iniciar a exploração sobre o conceito de gestão de marca, ou como também é denominado, *branding*, vamos partir da definição estabelecida por Wheeler (2019, p.6):

(...) é o processo disciplinado para desenvolver a conscientização, atrair novos clientes e ampliar a fidelidade do cliente. Posicionar uma marca para ser insubstituível exige um desejo diário de ser o melhor.

Neste contexto, Wheeler (2019) aborda diversos exemplos de gestão de marca, abrangendo desde a marca pessoal, que se refere à reputação individual, até a marca de causas, que envolve o alinhamento da marca com iniciativas beneficentes. Da

⁹ Renomado designer de produtos conceituais, destacando-se particularmente por sua contribuição no design de frascos de perfumes para prestigiadas marcas como Boucheron, Hermès, Kenzo e Guerlain.

mesma forma, a marca de um país representa os esforços do Estado para atrair turistas e empresas, enquanto a gestão de marca digital concentra-se na presença *on-line* para impulsionar resultados comerciais, incluindo otimização de *sites* e engajamento nas mídias sociais. Por último, mas de especial interesse para este estudo, está o *co-branding*, que ocorre quando duas marcas se unem em parceria para ampliar sua influência e alcance no mercado.

Uma definição relevante é apresentada por Consolo (2015, p.31), destacando que “o *branding* é o processo de ‘marcação’, gravar e manter a marca ativa na mente dos consumidores”. A perspectiva da autora (*idem*) consiste na constante evolução do conceito de *branding*, acompanhada por uma série de implicações potenciais.

As tendências no campo do *branding*, aplicáveis a todas as marcas, convergem na direção da criação de uma experiência de marca memorável, conhecida como *brand experience*, cujo objetivo é profundamente marcante, buscando imprimir o significado da marca tanto na consciência quanto na essência das pessoas. Além disso, o termo abraça outros elementos, tais como: o *brand awareness*, que se refere ao conhecimento e alcance da marca; o *brand name*, como já discutido anteriormente, que representa a identificação da marca, seu nome e sua marca registrada; e, por fim, a questão central para os gestores de marca, o *brand equity*, que quantifica o quanto um produto tem seu valor ampliado quando associado a uma marca específica (Consolo, 2015).

De acordo com Aaker (1998), o conceito de *brand equity* engloba o conjunto de ativos e passivos associados a uma marca, formando, assim, seu valor intrínseco, o qual pode variar dependendo do contexto. Em linhas gerais, esses ativos e passivos podem ser agrupados em cinco categorias distintas: fidelidade à marca, reconhecimento do nome, percepção de qualidade, associações relacionadas à marca e outros elementos interconectados aos canais de relacionamento.

Por meio do modelo elaborado pela agência de publicidade Young and Rubicam¹⁰, Kotler (2018) delinea os quatro componentes fundamentais do *brand equity*. O primeiro desses componentes, a diferenciação potencial, avalia o grau pelo qual uma marca se destaca das demais, bem como seu potencial para liderar e valorizar-se no mercado. A segunda, a relevância, mede a adequação e a extensão

¹⁰ Atualmente conhecida como VMLY&R, resultado da fusão entre a agência Young and Rubicam com a VML. Disponível em: <<https://www.vmlyr.com/pt-br/brazil/sobre-n%C3%B3s>>. Acesso em: 02 de out. de 2023.

do apelo que a marca oferece ao público-alvo. Em conjunto, esses fatores desempenham um importante papel na determinação da força da marca, fornecendo *insights* valiosos sobre seu potencial de crescimento e valorização futura. Por último, a reputação da marca engloba a estima e o conhecimento associados a ela, avaliando as percepções de qualidade e fidelidade que a marca inspira, bem como, o grau de respeito e familiaridade que evoca entre o público.

Essas estratégias desempenham papéis cruciais no panorama do mercado, capacitando as organizações a gerar fluxo de caixa consistente, melhorar programas de atração de novos e antigos clientes, ampliar sua influência na sociedade (através do efeito de grupos, onde a preferência de um amigo pode influenciar um grupo mais amplo), possibilitar preços mais altos, diminuindo a dependência de promoções, potencializar os canais de distribuição e criar um ciclo de investimento praticamente ilimitado (Aaker, 1998).

Na visão de Bedendo (2019), embora muitas marcas já estivessem envolvidas na gestão de suas identidades por um longo tempo, foi somente na década de 1990 que as principais teorias e ferramentas de *branding* começaram a surgir. Ainda que tenha acontecido um progresso significativo desde então, os alicerces sobre os quais as organizações se apoiam permanecem essencialmente os mesmos.

Como resultado, a evolução do *branding* transcende a esfera estratégica e assume um caráter organizacional em conjunto. Agora, não se limita apenas à percepção externa, mas também dá relevância à percepção interna, tornando-se um fator crítico no contexto de uma marca. Isso abrange desde o tratamento com colaboradores, parceiros, fornecedores, comércio e intermediários, até as interfaces virtuais, serviços de pós-venda e todos os demais pontos de contato com o público (Bedendo, 2019).

Ao descrever os cinco principais componentes que definem o *branding*, Healey (2009, *apud* Limberger; Flores, 2018) explora a importância de cada um deles. O posicionamento, por exemplo, trata de estabelecer na mente do cliente o significado de uma marca e como ela se diferencia das marcas concorrentes. A narrativa desempenha um papel significativo, pois ao escolhermos uma marca, nos envolvemos em sua história, e marcas de destaque nos reconhecem como participantes valiosos de suas narrativas. O *design*, por sua vez, abrange não apenas a estética visual, mas também todos os aspectos da criação, desde a embalagem até o conteúdo. Quando

uma empresa considera o *rebranding*¹¹, geralmente envolve uma reformulação completa das suas principais características. O preço é um componente vital, embora menos evidente, pois a estratégia de preços desempenha um papel fundamental na competitividade. Por fim, o atendimento ao cliente representa todos os esforços da empresa para fazer os clientes se sentirem especiais, um aspecto fundamental na construção da lealdade do cliente.

Um outro aspecto de extrema relevância que deve ser considerado na discussão sobre *branding* é a sua dimensão cultural. Conforme explicado por Holt (2005), as iniciativas promovidas por uma marca têm o poder de integrá-la à vida das pessoas. Este ponto é tão fundamental que o autor (2005) desenvolveu um novo modelo de *branding*, denominado de *branding* cultural. Essa abordagem busca transformar as marcas em ícones que as pessoas valorizam como formas de autoexpressão. Isso se manifesta de maneira notável em diversos setores, como na moda, decoração, entretenimento, lazer e até mesmo no setor de bebidas.

Podemos compreender esse conceito ao considerar as palavras de Consolo (2015), que explica como as marcas transcenderam as fronteiras de sua origem e se tornaram veículos de expressão, muitas vezes aplicadas como ideologias e até mesmo em questões estéticas, como é evidenciado quando as pessoas marcam suas peles como uma forma de devoção à marca. Esse fenômeno ocorre quando as marcas conseguem realizar uma gestão eficaz de suas estratégias que as conecta mais com os consumidores do que com sua estrutura interna. Isso impulsiona a transmissão de valores econômicos, éticos e morais, e exige transparência.

Segundo Blackett e Russel (2000), uma marca é, portanto, a manifestação visualmente versátil de um conjunto de princípios. Esses princípios são moldados pelas percepções em relação ao produto ou serviço em questão, desempenhando um papel fundamental na criação de uma diferenciação atrativa e na estimulação da decisão de compra. Para os autores (2000, p.4), esses princípios podem ser categorizados em três grupos:

1. Valores funcionais: o que a marca faz por mim;
2. Valores expressivos: o que a marca diz sobre mim;
3. Valores centrais: que a marca e eu compartilhamos em um nível fundamental.

¹¹ Significa reviver uma marca, ocorre quando há alteração ou evolução do conceito, logotipo e até o posicionamento (Stuart; Muzellec; 2004).

Há inúmeras marcas que se tornaram tão representativas de produtos ou serviços que acabaram se transformando em metonímias no cotidiano das pessoas. Essas marcas efetivamente integraram-se ao cenário, concentrando seus esforços no lugar certo e incorporando características essenciais para impulsionar seu crescimento e atratividade, consolidando-se como líderes em seus respectivos segmentos. Exemplos relevantes incluem Bombril, que se tornou sinônimo de lã de aço; Gillette, que representa lâminas de barbear; Xerox, associada a cópias de papel; Maizena, que descreve amido de milho, entre outras potências reconhecidas. Essas marcas são testemunhos do impacto que uma estratégia eficaz de *branding* pode ter na mente dos consumidores (Perez, 2016).

Segundo Gobé (2010), o universo do *branding* frequentemente demora a adaptar-se às necessidades emergentes. Como resposta a essa lacuna, ele desenvolveu um inovador conceito, uma metáfora que enfatiza a importância das marcas se integrarem com a cultura a fim de conquistar o afeto das pessoas.

Conhecido como *brandjamming*, esse conceito aborda o *design* como uma ferramenta essencial para dinamizar e revitalizar o mercado, ao estabelecer uma linguagem sensorial, expressão artística e anseio constantes. Uma das principais ameaças ao *branding* é a presença generalizada e a repetição que podem comprometer a singularidade e o apelo das marcas, como afirma Gobé (2010). É nesse contexto que o *design* desempenha um papel fundamental, pois ele se torna uma ferramenta essencial para humanizar, inspirar e aprimorar a experiência dos consumidores.

Observado por Aaker (2012), as marcas que conseguem inovar ao criar e gerenciar novas categorias e subcategorias acabam tornando seus concorrentes obsoletos, e isso tem um impacto direto na relevância da marca. Essas marcas têm o potencial de se tornar tanto uma força propulsora, quanto um reflexo do comportamento do mercado dentro daquela esfera.

Por outro lado, aquelas que não conseguem inovar e se adaptar ficam presas em competições de mercado desgastantes ou acabam perdendo sua relevância e posição (Aaker, 2012). Stephen King¹² (*in*:Aaker, 1991) salienta que produtos são fabricados, enquanto marcas são adquiridas pelas pessoas. Os produtos podem ser

¹² Autor de diversos best-sellers conhecido pelos seus romances de terror e fantasia. Além disso, é um dos autores mais adaptados para o cinema. Disponível em: <<https://stephenking.com/the-author/>>. Acesso em: 30 de set. de 2023.

facilmente copiados pelos concorrentes e rapidamente superados, mas uma marca bem-sucedida é única e, se bem gerida, perdura ao longo do tempo.

À medida que as novas tecnologias digitais surgiram, abriu-se um leque de oportunidades para o *branding*. Essas tecnologias proporcionam canais mais acessíveis que permitem às marcas alcançar um público mais amplo, ao mesmo tempo em que podem segmentar suas mensagens de forma precisa. Além disso, a criação de conteúdo específico para essas plataformas desempenha um papel crucial na construção da visibilidade da marca, desde que esse conteúdo seja personalizado e esteja alinhado tanto com a identidade da marca, quanto com as preferências do público-alvo (Rossi et al, 2021).

Nunes, Casagrande e Monteiro (2012, p.31) reforçam que:

Vivemos em uma época em que existem mais meio de dizer do que coisas a serem ditas. Uma marca precisa estar presente apenas nos canais que são relevantes para o público com o qual ela pretende se relacionar. Não existe mágica que faça uma marca acontecer de maneira consistente em um ambiente que não diz coisa alguma para os seus consumidores. (...) Todos os dias, inúmeras empresas mal direcionam recursos para consolidar sua presença nas mais diversas mídias sem saber, exatamente, como essas mídias podem contribuir para sua relação com o público.

O *branding* não se limita apenas a criar uma imagem atraente, mas também envolve a capacidade de se conectar de forma profunda com o público. Quando uma marca entende as necessidades, valores e expectativas do consumidor, pode moldar sua estratégia de *branding* de maneira mais eficaz. Isso não apenas contribui para o fortalecimento da reputação da marca, mas também para o estímulo à lealdade do cliente, a entrega consistente de qualidade e a comunicação eficaz do valor percebido (Healey, 2009 *apud* Limberger e Flores, 2018).

Em última análise, a capacidade de falar e compreender o consumidor é o que impulsiona uma marca a se estabelecer como uma presença sólida e firme no mercado altamente competitivo. Portanto, o *branding* não é apenas uma estratégia, mas uma conversa contínua e valiosa entre a marca e seu público (Healey, 2009 *apud* Limberger e Flores, 2018).

Em suma, considerando todos os elementos mencionados anteriormente, torna-se evidente que compreender e dialogar com o consumidor de uma marca é de vital importância.

3.3 A IMPORTÂNCIA DE CONHECER O CONSUMIDOR

Segundo Kotler (2018), a definição do termo consumidor abrange aqueles indivíduos que, em suas esferas pessoais ou profissionais, estão envolvidos na aquisição de produtos e de uma variedade de bens, além da utilização de serviços. Cada consumidor desempenha um papel fundamental no processo de criação de uma marca, pois por meio do público-alvo definido que toda a estratégia operacional se inicia.

Portanto, torna-se imperativo que a marca realize um mapeamento minucioso do comportamento do consumidor¹³ para discernir suas vontades e necessidades, assegurando que os objetivos da marca estejam alinhados consistentemente com as expectativas desse público. O comportamento das pessoas no momento da compra é influenciado por três principais fatores: fatores sociais, fatores pessoais e, por fim, fatores culturais (Kotler, 2018).

No contexto do *branding*, compreender o consumidor é algo fundamental na construção de uma marca sólida. Fatores culturais, subculturais e de classe social desempenham um papel crítico na influência sobre os desejos e comportamentos dos consumidores. O ambiente em que uma pessoa está inserida desempenha a definição de suas prioridades. Além disso, fatores sociais, como a influência da família e grupos de referência exercem uma influência notável sobre as decisões de compra, pois podem levar um indivíduo a escolher um produto devido à sua inserção no seu círculo social. A fase do ciclo de vida, idade, ocupação, situação econômica, personalidade e autoimagem também moldam as escolhas dos consumidores (Kotler, 2018).

Dentro desse contexto, Solomon (2011) destaca que os profissionais estão cada vez mais reconhecendo o comportamento do consumidor como um processo contínuo, que vai além do momento em que o consumidor realiza a transação financeira. De fato, compreender o comportamento do consumidor implica em acompanhar toda a jornada em que ele se envolve com a marca. Isso significa que a perspectiva do comprador deve ser considerada em três fases distintas: antes da compra, durante a compra e pós-compra.

Cada uma dessas etapas é vital para criar uma experiência completa e satisfatória. Um aspecto importante a ser considerado é que, em muitas situações, o

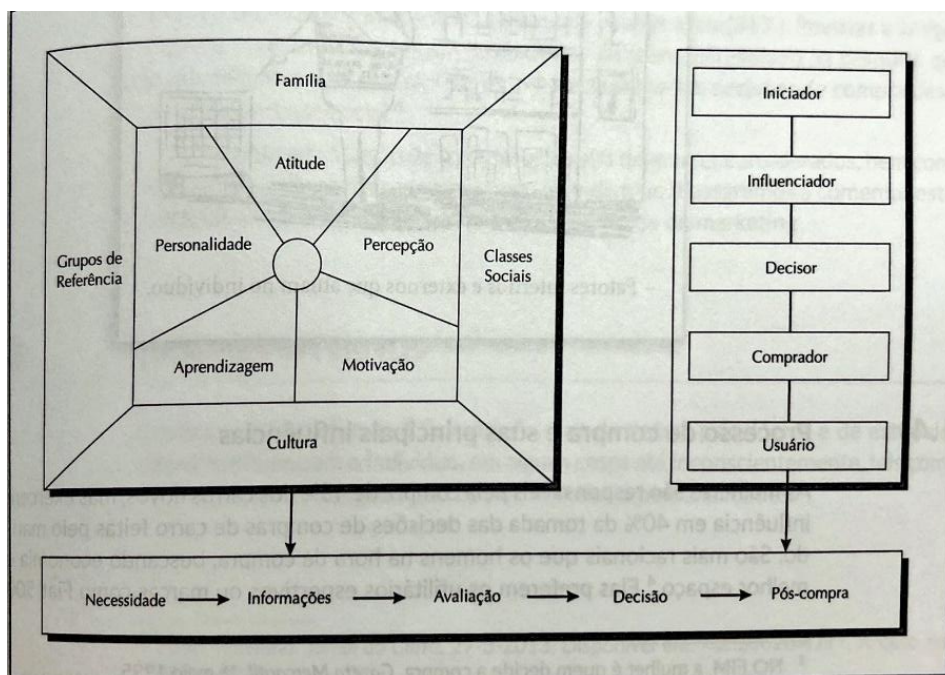
¹³ Essa área de estudo se concentra na compreensão de como indivíduos, grupos e organizações fazem escolhas, adquirem, utilizam e eventualmente descartam produtos e serviços (KOTLER, 2018).

comprador não é o usuário efetivo do produto ou serviço. Isso ocorre, por exemplo, quando os pais fazem compras para seus filhos, ou até mesmo um tutor adquire um produto para seu *pet*. Portanto, as marcas precisam desenvolver estratégias de comunicação que sejam capazes de criar estímulos para públicos diversos (Salomon, 2011).

É possível realizar uma análise visual na Figura 3 das características que exercem influência sobre o processo de tomada de decisão, segundo Las Casas (2017). Por meio de uma representação gráfica, podemos acompanhar a sequência de papéis desempenhados ao longo do processo de compra, bem como, identificar os diferentes tipos de consumidores envolvidos. O iniciador é aquele que, primeiramente, reconhece a necessidade de adquirir o produto e toma a iniciativa. Vale ressaltar que, em algumas situações, pode ser necessária consulta a outras pessoas, conhecidas como influenciadores, que, por sua vez, podem desempenhar o papel nas decisões.

Como já mencionado anteriormente, é importante notar que o comprador e o usuário podem ser indivíduos diferentes. No entanto, todos os elementos discutidos até este ponto desempenham um papel significativo no contexto global do processo de decisão de compra, e como as marcas precisam que sua comunicação seja clara e com objetivos traçados para atingir seu público (Las Casas, 2017).

Figura 3: Representação do ciclo de compra e principais influências.



Fonte: Las Casas (2017, p.161).

Em resumo, todos esses elementos são de extrema importância para as marcas estabelecendo relacionamentos eficazes com os consumidores, mesmo que nem sempre sejam escolhidas por causa da influência desses fatores. O fortalecimento contínuo dessas relações é, indiscutivelmente, indispensável (Kotler, 2018).

Pela abordagem de Nunes, Casagrande e Monteiro (2012, p.79), “se uma marca deseja fazer parte da vida do consumidor, ela precisa deixá-lo fazer parte da sua”. Esse princípio é resultado da transformação promovida pelas ferramentas sociais, que garantem às pessoas como agentes ativos em todo o processo de *branding*, algo que antes ocorria principalmente nos bastidores, até a virada do século XX para o século XXI. Quando uma marca consegue traduzir ao consumidor o sentimento de pertencimento e de comunidade, ela estabelece um relacionamento mais próximo, comunicando-se de igual para igual e se tornando uma amiga do consumidor. Ou seja, ele será capaz de pagar mais pelo reconhecimento e por fazer parte dessa construção.

Na visão de Holt (2005, p.156-157) essas características são definidas pela palavra lealdade:

A lealdade de marca é a vontade dos consumidores de permanecer com ela quando os concorrentes aparecem fazendo ofertas que poderiam ser consideradas igualmente atraentes caso o consumidor e a marca não compartilhassem já uma história. O grau de apego do consumidor é fundamental para o poder de mercado da marca. (...) Quando os consumidores estabelecem um vínculo - que frequentemente imita relações interpessoais como intimidade, reciprocidade, lealdade, etc. -, diminui a probabilidade de mudarem, porquanto a mudança violaria o relacionamento.

Segundo Holt (2005), a partir do momento que a marca tem conhecimento sobre quem é seu público-alvo, é possível criar uma segmentação e personalização na entrega da comunicação com precisão, pois há o entendimento de que do outro lado, estão pessoas reais, com sentimentos complexos e necessidades extremas. Stanley (*in*:Aaker, 2011, p.36) afirma: “Consumidores são estatísticas. Clientes são pessoas”. Para Wheeler (2019), em um ambiente altamente competitivo, as marcas enfrentam o desafio de proporcionar uma experiência que vá muito além do simples ato de comprar e criar vivências envolventes e exclusivas, capazes de ultrapassar as expectativas convencionais.

Como mencionam Prahalad e Ramaswamy (2004), consumidores bem-informados, conectados, empoderados e proativos estão, cada vez mais, reconhecendo sua capacidade de agregar valor ao tradicional ponto de troca. Eles estão desafiando e avaliando o processo de criação de valor da indústria de forma crítica. Através da comunicação e do diálogo entre si, os consumidores têm à disposição uma fonte alternativa de informações e perspectivas, não dependendo exclusivamente das mensagens das empresas.

Os consumidores têm a autonomia de escolher as empresas com as quais desejam se relacionar, com base em suas próprias opiniões sobre como o valor deve ser criado em benefício próprio. Essa mudança de dinâmica está redefinindo a interação entre consumidores e empresas, promovendo uma abordagem mais participativa e orientada pelas preferências individuais Prahalad e Ramaswamy (2004).

No âmbito das experiências do consumidor, um fenômeno de crescente relevância é a exploração dos sistemas sensoriais. Salomon (2011) sustenta que a utilização de estímulos sensoriais, tais como imagens cativantes, sons envolventes, odores agradáveis, sabores distintos e texturas táteis, cuidadosamente relacionados aos sentidos humanos, desencadeia a formação de memórias e um impacto significativo. Essa vivência sensorial única permite ao consumidor criar uma conexão profunda com a marca, que por sua vez, a distingue de maneira notável em relação aos concorrentes.

O uso estratégico dos sentidos como ferramenta de diferenciação tem se tornado cada vez mais essencial ao marketing contemporâneo, à medida que as marcas buscam estabelecer laços emocionais e duradouros com seu público-alvo. Por isso, a integração eficaz dos estímulos sensoriais na estratégia de marca é fundamental para o sucesso no cenário competitivo atual (Salomon, 2011).

Ao consolidar os princípios discutidos até o momento, que incluem as nuances no processo criativo, a colaboração como catalisador desse processo, a essência da marca e os elementos essenciais do *branding*, juntamente com uma compreensão aprofundada do comportamento do consumidor, emerge uma abordagem que aproveita os pontos fortes de não apenas uma, mas de duas marcas.

Isso resulta na entrega de um valor acrescido e significativo aos consumidores, enriquecendo sua experiência e fortalecendo os laços com as marcas envolvidas. Essa sinergia entre marcas colaboradoras amplia o potencial de sucesso e satisfação

do consumidor, contribuindo para uma estratégia mais robusta e eficaz, e a forma como os consumidores recebem e respondem a essas colaborações, deve ser considerado (Nunes, Dull e Lynch, 2003).

3.4 ESTRATÉGIA DE CO-BRANDING

Na era da competição e exploração de novos territórios para se destacar, as marcas testemunham transformações que ocorrem com uma velocidade surpreendente e, frequentemente de maneira imprevisível, minando os padrões e comportamentos previamente estabelecidos (Tanurett, 2001).

Em busca de soluções, uma resposta simples emergiu: para reduzir os custos de produção, adotar tecnologias inovadoras e acessar mercados anteriormente inexplorados, a capacidade de uma empresa em estabelecer relacionamentos colaborativos passou a ser uma das competências vitais no mundo empresarial, deixando pouco espaço para a mentalidade egoísta. Nesse cenário, as alianças estratégicas surgem como uma abordagem imprescindível, à medida que as organizações buscam parcerias colaborativas (Tanurett, 2001).

Na visão de Porter (1999) a formação de alianças com outras empresas deve ser cuidadosamente considerada, uma vez que nenhuma empresa pode se tornar excessivamente dependente da outra, seja em termos financeiros ou em relação aos recursos ativos. Normalmente, quando essa dependência excessiva ocorre, o relacionamento entre as empresas tende a se tornar uma estratégia de curto prazo, em vez de ser construído com a intenção de ser duradouro. É por esse motivo que a maioria das parcerias se concentra em atividades temporárias ou não essenciais.

Segundo Blackett e Russel (2000), existem vários registros relacionados às alianças estratégicas de empresas, mas pouco se fala da estratégia de *co-branding*, sendo considerado até mesmo um termo recente. Existem organizações extremamente perspicazes que reconhecem no *co-branding* uma oportunidade para ampliar a abrangência e a influência de suas marcas. Isso lhes permite adentrar novos mercados, adotar tecnologias inovadoras, reduzir custos por meio de economias de escala e modernizar sua imagem. O *co-branding*, atualmente, é uma estratégia empresarial amplamente adotada em setores como alimentos e bebidas, varejo, aviação e serviços financeiros.

Dessa forma, Blackett e Russel (2000, p.7 - 8) o definem como:

Uma forma de cooperação entre duas ou mais marcas com reconhecimento significativo do cliente, na qual todas as marcas dos participantes são mantidas. Geralmente tem duração de médio a longo prazo e seu potencial de criação de valor líquido é muito pequeno para justificar a criação de uma nova marca e/ou consórcio legal [...] A lógica e a experiência confirmam que quanto mais fortes são as marcas que formam o *co-brand*, mais provável é que suas identidades sejam preservadas, qualquer que seja o grau de cooperação.

Kotler (2003 *apud* Ceccato e Rech, 2010) expande essa ideia ao definir que cada marca almeja que a presença da outra fortaleça a preferência por seus produtos ou serviços, ou até mesmo leve à conquista de um novo nicho de mercado. Sendo assim, quando duas marcas sólidas se unem para desenvolver e aprimorar a experiência de seus clientes, elas se tornam altamente competitivas. Como Pincigher (2005 *apud* Ceccato e Rech, 2010) simplifica, o *co-branding* é, em essência, a assinatura conjunta de um produto, serviço ou oferta por duas ou mais marcas.

Conforme Dorshi (2007 *apud* Chang, 2009) destaca, essa conexão entre as marcas desenha uma proposta de valor por meio de diversos benefícios estratégicos. Estes incluem:

1. Uma ampliação da base de clientes;
2. Aumento da rentabilidade, pelo fato de atender tanto às necessidades expressas quanto às latentes dos clientes através de uma oferta expandida;
3. Diversificação das linhas de produção;
4. Fortalecimento da posição competitiva, graças à conquista de uma maior fatia de mercado;
5. Melhoria no lançamento de produtos, por meio do aprimoramento da imagem da marca;
6. Criação de novo valor percebido pelo cliente, o que fortalece a fidelidade e a preferência dos consumidores;
7. Benefícios operacionais, alcançados por meio da redução de custos.

Estes sete aspectos ilustram como a vinculação estratégica das marcas pode ser uma fonte essencial de vantagem competitiva e valor para a organização (Dorshi, 2007 *apud* Chang, 2009).

De acordo com Glen (1985, *apud* Panwar e Khan, 2020), é essencial possuir a habilidade de estabelecer parcerias estratégicas no momento apropriado. Isso reflete diretamente no pioneirismo da ação, conferindo uma vantagem que permite às marcas não apenas serem as primeiras a conceber e deter um produto exclusivo, mas também

a alcançar o público-alvo e evitar que seus concorrentes façam parcerias semelhantes.

Dorozala e Kohlbrenner (2008) oferecem uma lista que sintetiza de maneira abrangente as principais oportunidades e ameaças associadas à estratégia de *co-branding*. Alguns aspectos que são relevantes para essa monografia podem ser analisados com maiores detalhes no Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Oportunidades e ameaças de *co-branding*.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios de valor agregado e diferenciação de produtos; • Maior confiança do consumidor devido à carga emocional; • Possibilidade de exigir um preço mais alto; • Perspectivas de se envolver em relacionamentos de longo prazo; • Criação de vantagens operacionais, por exemplo, uso dos canais de distribuição do parceiro; • Reforço do nome da marca através da exposição repetida; • Fortalecimento da posição de mercado e melhoria da percepção de patrimônio de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de prever as reações do consumidor à parceria, podendo gerar troca de consumidores e/ou confusão; • A marca de celebridade ocupa o centro das atenções, enquanto o próprio produto <i>co-branded</i> se torna secundário; • Perda de autenticidade e credibilidade em caso de incompatibilidade de marca; • Problemas de comunicação interna devido a problemas culturais e diferenças entre as marcas.

Fonte: a autora (2023) com base em Barbieri (2013) e Dorozala; Kohlbrenner (2008).

É evidente que uma parceria pode proporcionar uma ampla gama de benefícios adicionais. No entanto, é importante ressaltar que esses benefícios só se concretizam quando a estratégia é adequadamente planejada e mantida. Sendo assim, a seleção criteriosa do parceiro e a definição clara dos principais objetivos desempenham um papel fundamental nesse processo (Dorozala e Kohlbrenner, 2008).

Por outro lado, de acordo com Chang (2009), é importante reconhecer os riscos inerentes a essa parceria, nos quais os interesses internos dos gestores frequentemente tendem a favorecer suas próprias marcas, potencialmente resultando em conflitos com outros gestores envolvidos. A escolha de uma estratégia de *co-branding* inadequada pode minar a integridade organizacional como um todo, impactando negativamente as expectativas dos clientes, a motivação dos funcionários e a competitividade geral da empresa.

Com base nessa introdução ao tópico, é possível concluir que a maioria das organizações já tenham experimentado de alguma forma uma das ferramentas abordadas pelo *co-branding*, embora, como destacado por Nunes, Dull e Lynch (2003), poucas tenham realmente aproveitado todo o seu potencial. Eles oferecem uma estrutura que delinea quatro tipos distintos de estratégias de *co-branding*, cada um sendo diferenciado pelo valor que proporciona ao cliente, pela sua durabilidade projetada e, crucialmente, pelos riscos associados à empresa. Esses riscos podem incluir a perda de investimentos, a depreciação da marca e a oportunidade perdida de buscar estratégias mais gratificantes, sendo elas:

- Patrocínio e/ou promocional;
- Inovação;
- Ingredientes/Componentes;
- Cadeia de valor.

O *co-branding* de patrocínio ou promocional é um dos mais tradicionais e uma tática que associa uma marca a eventos específicos, consolidando sua presença na mente dos consumidores. Por outro lado, o *co-branding* de inovação exige um nível financeiro mais elevado, mas também acarreta recompensas substanciais, bem como, riscos significativos, sendo essa, a mais arriscada de todas e a que mais agrega valor. Além disso, o *co-branding* de ingredientes ou de componentes é particularmente relevante nas empresas B2B. Por exemplo, uma empresa de tecnologia pode acordar exclusividade de sua marca em outra corporação, reduzindo custos e proporcionando vantagens (Nunes, Dull e Lynch, 2003).

O *co-branding* da cadeia de valor, para Nunes, Dull e Lynch (2003) pode ainda ser subdividido em outras três categorias distintas: produto e serviço, varejista e fornecedor, e aliança. Em síntese, essas categorias permitem que marcas combinem

seus pontos fortes e criar diferentes experiências para os clientes sem criar algo inteiramente novo por conta própria. Isso possibilita aos parceiros compartilharem suas competências específicas, e lhes abre acesso a bases inexploradas previamente.

Como mencionado anteriormente, a estratégia de *co-branding* requer um planejamento minucioso, pois envolve as características de duas marcas. Nesse contexto, há uma duplicação de elementos, incluindo duas identidades visuais, dois posicionamentos distintos, diferentes conjuntos de consumidores e valores, inúmeras pessoas envolvidas na criação da marca e com fortes opiniões, além de vários outros aspectos a serem considerados (Nunes, Dull e Lynch, 2003; Dorozala e Kohlbrenne, 2008).

Por essa razão, Dorozala e Kohlbrenner (2008) enfatizam que para que uma parceria seja bem-sucedida, é fundamental que haja uma harmonia entre as partes envolvidas. Além dos objetivos das marcas em questão, é necessário obter uma compreensão abrangente das expectativas em relação aos resultados dessa fusão.

Conforme destacado por Simonin e Ruth (2004 *apud* Dorozala e Kohlbrenner, 2008), não faz sentido que uma marca global estabeleça uma parceria com uma marca local, dado que suas características são muito distintas. Portanto, à medida que uma empresa cresce em tamanho e relevância, torna-se mais desafiador encontrar uma parceria que atenda aos critérios estabelecidos.

Uma análise contextual realizada por Chang (2009) destaca que, embora não sejam pontos eliminatórios, para que uma estratégia de *co-branding* seja eficaz, é considerável que ambas as marcas estejam alinhadas em questões jurídicas. Isso se deve ao fato de que fatores como instabilidade financeira ou uma imagem inadequada podem ter um impacto direto tanto no desenvolvimento quanto na gestão de ambas as marcas, bem como, na percepção do público em relação a elas. Além disso, a dimensão econômica desempenha um papel fundamental, uma vez que a margem de lucro entre as marcas deve ser equilibrada, tornando o investimento um acordo mutuamente benéfico entre as partes envolvidas.

Como já discutido anteriormente, tanto no contexto do desenvolvimento do processo criativo quanto nos domínios do *branding* e do comportamento do consumidor, é evidente que a dimensão cultural desempenha um papel fundamental. Os elementos culturais são de extrema importância na construção de uma parceria sólida, uma vez que uma marca que se posiciona como moderna e *cool* não

conseguiria estabelecer uma colaboração eficaz com uma empresa conservadora, pois isso teria um impacto significativo e prejudicial nos resultados (Chang, 2009).

Com base nas análises apresentadas neste capítulo, podemos extrair *insights* significativos e concluir que o *co-branding*, apesar de seus riscos inerentes, pode se revelar altamente vantajoso quando realizado por marcas sólidas e bem estabelecidas, que ocupam uma posição relevante no cenário competitivo. Isso pressupõe uma gestão de marca transparente e de excelência, que trata os consumidores como parceiros e delinea com firmeza seus objetivos. Nesse contexto, o *co-branding* emerge como um fator de diferenciação crucial, permitindo que essas marcas se destaquem e se tornem referências no mercado.

Tendo em vista a finalização do referencial teórico, no capítulo seguinte, daremos início à investigação que conduzirá esta monografia.

4 UMA COLLAB CHEIA DE BRASILIDADE: UMA ANÁLISE DA PARCERIA ENTRE FARM E HAVAIANAS

Neste capítulo, abordaremos a metodologia empregada na elaboração deste estudo, também é o objeto de pesquisa. Além disso, daremos início à análise, fundamentada nos referenciais teóricos previamente mencionados.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta monografia é de caráter qualitativo. Conforme Yin (2016) afirma, a pesquisa qualitativa proporciona uma ampla gama de oportunidades para a condução de estudos aprofundados em diversos setores, conferindo uma maior flexibilidade na escolha de temas de interesse, podendo ser uma ocasião para criar novos conceitos. Nessa linha, a pesquisa qualitativa busca compreender o significado da vida cotidiana das pessoas, explorando profundamente suas experiências reais e se concentra em capturar e refletir as opiniões e perspectivas dos participantes da pesquisa, dando voz às suas experiências.

A pesquisa qualitativa leva em conta o ambiente em que as pessoas vivem, reconhecendo seu impacto na formação de suas experiências e visões. Além de descrever experiências individuais, a pesquisa qualitativa busca fornecer clarezas que ajudem a explicar o comportamento humano na sociedade, muitas vezes revelando conceitos já existentes ou novos (Yin, 2016).

O trabalho acadêmico apresentado também é de natureza exploratória. Para Gil (2002), nas pesquisas exploratórias, a intuição e o desenvolvimento de ideias desempenham um papel crucial ao estimular o desejo de conceber e resolver o problema em questão. Além disso, ele destaca que a pesquisa exploratória apresenta dois principais formatos: o procedimento bibliográfico, que facilita a rápida aquisição de informações e a identificação de fontes complementares valiosas para o desenvolvimento da pesquisa; bem como, o procedimento documental, que não passa por uma análise específica detalhada. Assim, para a construção dos capítulos teóricos 2 e 3, foi utilizado o conteúdo presente em livros, revistas, jornais, dicionários e outras impressões. Já para a parte da análise, a maioria das informações encontradas foram em *sites*, *blogs* e outros arquivos desta natureza.

Embora essas abordagens sejam semelhantes, a ênfase na pesquisa bibliográfica se destaca por sua capacidade de proporcionar uma gama mais ampla

de dados do que inicialmente previsto, enriquecendo significativamente o processo de pesquisa (Gil, 2002).

Por último, o trabalho consistirá na realização de um estudo de caso. Metodologia escolhida para responder o problema de pesquisa: Como se estruturou a estratégia de *co-branding* entre as renomadas marcas FARM e Havaianas? Esse tipo de análise é caracterizado por sua profundidade, pois envolve a coleta de uma vasta quantidade de informações e detalhes essenciais, em vista de uma compreensão completa de uma situação, conforme definido por Bruyne, Herman e Schoutheete (1991, *apud* Duarte e Barros, 2005).

De acordo com Yin (2001, *apud* Gil, 2002), o estudo de caso é considerado o método mais apropriado para investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real. Ele é particularmente útil quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão nitidamente definidos. Segundo Yin (2001, p.32 *apud* Duarte e Barros, 2005, p.206):

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas

Dessa maneira, o próximo capítulo marcará o início da abordagem abrangente sobre as marcas Havaianas e FARM. Buscaremos analisar a estratégia de *co-branding* empregada na sinergia entre essas duas marcas, examinando a parceria que resultou na criação de modelos exclusivos ao longo de mais de uma década. Nossa atenção estará voltada principalmente para as ameaças e oportunidades que se delineiam a partir das informações publicadas ao longo do ano de 2023, alinhando-se aos conceitos previamente explorados.

4.2 A MARCA FARM

A história da FARM começa durante a Babilônia Feira Hype¹⁴ de 1997, quando Kátia Barros, sócia-fundadora e diretora criativa, captou novas visões para a marca e

¹⁴ É uma feira cultural e turística presente no Rio de Janeiro e reúne moda, decoração, arte, gastronomia, design e artesanato. Responsável por ser um ponto de partida para inúmeras marcas e empreendedores. Disponível em: <<http://www.babiloniafeirahype.com.br/v2/quem-somos/>>. Acesso em 18 de outubro de 2023.

traduziu as mudanças sociais e comportamentais da época, com o desejo de vestir as meninas do Rio de Janeiro. Nesse contexto, desde sua criação, a FARM sempre buscou trazer nas peças, um conceito vibrante, repleto de alegria e celebração, tudo dentro de um *design* distinto que faz uso abundante de cores e elementos diversos, a fim de representar a cultura brasileira (FARM, 2023).

Dois anos após sua fundação, a marca inaugurou sua primeira loja no Posto 6, localizado em Copacabana, principal centro da moda no Rio de Janeiro. Já em 2001, a empresa expandiu ainda mais, abrindo duas novas lojas em bairros renomados da cidade: Ipanema e na Barra da Tijuca.

Desde o início de sua trajetória, a marca demonstrou uma forte presença e alcançou um enorme sucesso. No ano de 2001, com as três lojas abertas, a expectativa de vendas era de 15 mil peças, mas surpreendentemente ultrapassou o número de 40 mil unidades vendidas, impulsionando seu crescimento e a expansão para outras capitais: Belo Horizonte em 2002, Brasília em 2005 e São Paulo, em 2006 (Teamrp's Blog, 2010).

Uma das definições da marca, extraída de seu próprio *site* (2023), destaca: "Para a FARM, não existe tempo ruim: é verão o ano todo!". Esse compromisso com um estilo de vida ensolarado é um princípio fundamental para a marca, mas ao expandir para mercados com diferenciados climas, consegue manter sua essência distintiva e singular. Isso se deve ao fato de que a FARM não se encaixa no perfil de uma marca que segue tendências passageiras da moda, mas que se baseia em convicções e valores fortes, mantendo uma fidelidade inabalável aos produtos que cria. Bruna Slaviero, *head* de *marketing* da FARM Global, em uma entrevista para a ROI Hunters (2023), ressalta que essas características fazem a FARM ser o que é, justamente por trazer junto à sua essência novas formas de comercialização, assim a marca consegue conquistar outros espaços do Brasil. Foi necessário inserir-se naquelas culturas, muitas vezes com coleções específicas para aqueles locais.

Conforme a perspectiva de Carvalhal (2020), a FARM alcançou com sucesso uma conexão emocional com seus consumidores, graças a sua identidade e comunicação bem definidas. A marca evoluiu para além da moda, tornando-se um ícone do *lifestyle* (estilo de vida) carioca, enquanto expandia sua presença para outras regiões. Isso permitiu que a FARM equalizasse os preços, já que a receita gerada fora do Rio equilibrou-se com o mercado local. Sendo assim, um dos principais triunfos da marca foi a capacidade de estabelecer uma identidade sólida e marcante, seja através

do *design* das roupas e do ambiente único de suas lojas, tornando a marca naturalmente reconhecida. A identidade da marca deixou de ser apenas carioca, embora ainda muito presente, com a expansão passou a ser nacional. Esses fatores são habilmente expressos por meio de modelagens descontraídas, ricas em cores e permeadas por uma aura leve, acompanhadas por uma ampla gama de estampas, um dos principais destaques da marca. Essa abordagem conquistou uma base de consumidoras fervorosas, carinhosamente denominadas "farmetes", cuja dedicação impulsionou a expansão da marca em diversas direções. Podemos observar algumas dessas características nas Figuras 4 e 5 (FARM, 2023; Pedroso, 2020).

Figura 4: Exemplos de estampas FARM: alto verão - camisetas.



Fonte: Compilação da autora (2023).¹⁵

¹⁵ Montagem a partir de imagens dos produtos disponíveis no site da FARM RIO (2023).

Figura 5: Exemplo de estampas FARM: alto verão – conjuntos.



Fonte: Compilação da autora (2023).¹⁶

Um outro fator significativo que amplia ainda mais o alcance da marca é a atribuição de códigos de desconto e venda a todos os seus próprios vendedores. Essa estratégia abre novos canais para além das lojas físicas e desempenha um papel fundamental na promoção da marca por meio das mídias sociais, fazendo com as informações cheguem a mais pessoas (ROI Hunters, 2023).

Quando adentramos no tópico de consumidores, a FARM procura direcionar seus esforços ao público feminino, embora nos últimos anos vem explorando um pouco da moda masculina, ainda assim sua grande maioria é composta por mulheres entre 18 e 30 anos, pertencentes às classes A e B, que se identificam com a natureza e estão sempre inovando nos *looks*. Tal qual como seu público, a marca procura sempre mostrar inovação nas coleções e uma comunicação jovem e alto astral (Fonseca et al. 2016).

Além das suas coleções de moda, a FARM ampliou sua presença através de uma série de iniciativas adicionais, incluindo uma rádio *on-line* com predominância de músicas brasileiras, um *blog* sobre moda e comportamento, uma linha diversificada de produtos que abrange desde patins e pranchas de *surf* até capinhas de celular e leques. Além disso, visando expandir ainda mais seu *portfólio*, a marca firmou parcerias de destaque com gigantes renomadas, como Adidas, Havaianas, Centauro e muitas outras (Pedroso, 2020).

¹⁶ Montagem a partir de imagens dos produtos disponíveis no site da FARM RIO (2023).

A partir do contexto mostrando um geral da FARM, passamos agora para o cenário da Havaianas, outra marca que será abordada no presente trabalho.

4.3 A MARCA HAVAIANAS

A trajetória da marca Havaianas teve início em 1962, quando o primeiro par de sandálias foi criado no Brasil e batizado de "Tradi". Sua inspiração veio do modelo japonês conhecido como *Zori*. A Alpargatas, empresa responsável pela marca Havaianas, transformou essa ideia em um clássico, utilizando a borracha como matéria-prima e adaptando a sandália japonesa para o mercado brasileiro. A textura da palmilha, caracterizada pelo formato de grãos de arroz, também foi introduzida nesse processo de criação (Havaianas, 2023). Conseguimos observar essa diferenciação entre os modelos na Figura 6.

Figura 6: Comparação entre os modelos de sandálias - Zori e Havaianas "Tradi".



Fonte: <https://havaianas.com.br/on/demandware.static/-/Sites-Havaianas-BR-Library/default/dw305ece1e/18_about_us/01_landing_page/01_timeline_1962.png>. Acesso em: 15 de outubro de 2023.

Apenas quatro anos após o lançamento do seu primeiro modelo, em 1966, o *design* das sandálias Havaianas foi patenteado como um calçado inovador, sendo descrito como "um novo estilo de solado com alça". Inicialmente, essas sandálias

eram concebidas em um estilo clássico, com a sola branca e tiras azuis, evoluindo rapidamente para incorporar tiras nas cores preta e amarela. Sua aceitação foi tão intensa na vida dos brasileiros que o governo optou por regulamentar seus preços (Havaianas, 2023).

Por muito tempo o produto era consumido por ser barato, associado exclusivamente às pessoas de baixa renda, frequentemente envolvendo conotações sociais. Para conquistar a posição de marca líder no segmento e tornar-se altamente desejada pelos consumidores, a Havaianas passou por um abrangente processo de gestão de marca. Esse processo incluiu um considerável investimento em estratégias de marca para destacar a singularidade do produto, como campanhas com famosos e a exportação do modelo Gisele. Seguindo essa linha, o feito só foi alcançado em 1994, como afirmam Mager e Cipiniuk (2018).

Dessa forma, esse aspecto está alinhado com o que Consolo (2015) discute, marcas se transformam em veículos de expressão, e podem estar associadas a ideologias e considerações estéticas. Isso resulta de uma gestão de marca consistente, conectando os consumidores com sua mensagem e impulsionando a transmissão de valores econômicos, éticos e morais.

Essa conexão com o público, levou à observação de que muitas pessoas colocavam as sandálias com a sola virada para cima, assim a marca decidiu inovar lançando as renomadas Havaianas de cores únicas, o modelo *TOP*. Esse movimento marcou uma reviravolta significativa para a marca, uma vez que se tornou evidente o potencial de crescimento e aprofundaram-se as oportunidades para expansão, como no caso emblemático da Copa do Mundo de 1998, quando a bandeira do Brasil foi incorporada junto ao logotipo da marca na tira da sandália (Havaianas, 2023).

Foram necessários 32 anos para uma reavaliação estratégica que quebrasse o padrão de um único modelo de sandália, embora tradicional, eficiente e rentável. Conforme Angela Hinata¹⁷ (*in*:Polo Palestrantes, 2010), era crucial superar as limitações do ciclo anterior, que oferecia apenas três opções de cores. A resposta a esse desafio envolveu uma revisão holística do posicionamento da marca, reformulação das embalagens, ajustes na estratégia de distribuição e aprimoramentos na comunicação nos pontos de venda. Nesse período, também se reconheceu que o

¹⁷ Formada em Administração pela USP e especializada em Comércio Exterior, é a Presidente da Suriana Trading, impulsionou o reconhecimento global das Havaianas, tornando-as um ícone internacional de produtos brasileiros.

apoio e parceria com figuras públicas e influentes poderia aumentar a aceitação das sandálias em todos os segmentos sociais.

Até 1995, a marca focava principalmente em criar modelos de sandálias com cores tradicionais e modelos de cores únicas. No entanto, nesse mesmo ano, ocorreu uma nova mudança significativa, marcando o início da tendência de estampas. A escolha da Havaianas foi introduzir estampas de flores de hibisco, uma flor icônica do Havaí, como podemos visualizar na Figura 7. O sucesso dessa decisão foi tão expressivo, surgem coleções subsequentes com diversas estampas e continuam a prosperar com inúmeras novidades até os dias de hoje (Havaianas, 2023).

Figura 7: Havaianas com a estampa de flores de hibisco.



Fonte: <https://havaianas.com.br/on/demandware.static/-/Sites-Havaianas-BR-Library/default/dwf487a978/18_about_us/01_landing_page/01_timeline_1995.png>. Acesso em: 14 de outubro de 2023.

Mesmo com todas as vezes que a marca precisou se reinventar para chegar ao topo e ser reconhecida como marca de luxo e levar o jeitinho brasileiro para o país a fora, a Havaianas manteve sua identidade e o conceito do produto em todas as oportunidades, fixando seu formato na mente e no coração dos consumidores (Angela Hinata *in*: Polo Palestrantes, 2010).

Nesse cenário, a marca Havaianas possui duas atitudes que foram fundamentais para se tornar referência no mundo, mas principalmente, dentro do território brasileiro. Segundo Mager e Cipiniuk (2018), o primeiro é a exportação das suas linhas de produtos para o mercado internacional, capitalizando sua imagem como uma marca exótica originária dos trópicos. O segundo aspecto relevante foi a

habilidade de adaptar-se às diferentes culturas locais. A Havaianas soube aproveitar essas oportunidades para crescer e expandir sua presença, fazendo investimentos contínuos na disseminação de sua história e identidade em várias formas de mídia e plataformas.

Segundo o *site* (2023) da marca até o momento da construção desse trabalho, há sete modelos de calçados à venda, sendo que na categoria de chinelos, existem vinte modelos de tiras, sete para o formato da sola, uma variação na numeração que vai do 17 até o 48, treze cores e opções de preço desde R\$ 9,99 até R\$ 549,99, sendo os preços mais altos derivados de parcerias com outras marcas, como por exemplo, a Swarovski. Além de variar seu público entre todas as idades e gêneros. Nesse aspecto, conseguimos perceber o investimento feito ao longo dos anos para que o produto pudesse ser usado por todos os mais variados tipos de públicos, priorizando o conforto e diferentes *designs*.

De acordo com Mager e Cipiniuk (2018), a Havaianas consolidou sua presença no mercado das marcas, impulsionando seus ganhos de maneira notável, estabelecendo-se como uma referência não apenas devido à qualidade e inovação de seus produtos, mas também por conta da sua sólida conexão e profunda ligação cultural que construiu com as pessoas com seu *branding*. Isso ressalta a necessidade de a marca abraçar uma busca pela postura mais audaciosa, a fim de manter sua posição de destaque dentro da categoria em que atua.

Sendo assim, após uma breve introdução e observação dos destaques da história das duas marcas, seguimos agora de fato para a análise e estudo de caso sobre a parceria mais brasileira de todas.

4.4 ANÁLISE DO PROCESSO DE COCRIAÇÃO INTERNO DA FARM

Desde 1997, as estampas representam o núcleo da identidade da marca FARM, abordando as cores vibrantes e elementos que transbordam brasilidade. Foi exatamente com esse foco que a gestão da marca impulsionou e tornou a FARM reconhecida pelo público.

Para que as estampas mantenham a essência viva da marca em cada coleção, Tati Viana, diretora criativa da FARM, durante uma entrevista com a *youtuber* Mila Petry (2020), comentou que existe um tipo de estúdio criativo que contém, em média, 15 *designers* dentro da FARM, onde eles são os responsáveis pela criação das

estampas de acordo com o conceito de cada coleção. A marca busca valorizar os processos internos e dificilmente procura pessoas de fora para construir suas estampas de coleções, exceto em momentos em que quer firmar algumas parcerias. Então, vai atrás de artistas profissionais conhecidos no ramo para executar campanhas bem específicas. Sendo assim, conseguimos observar que o processo de criação da FARM, tem majoritariamente, o efeito da cocriação em grupo.

Assim como o exemplo do “Banco de Cérebros” comentado por Catmull (2014) no subcapítulo 2.2, o grupo criativo da FARM também é considerado elemento fundamental, pois é a partir dele que as idealizações sobre as coleções da marca começam a ganhar vida e aumentar a excelência dela. Logo, podemos deduzi-los como um grupo criativo, por conta do proposto por Osorio (2000), de que só é considerado grupo aqueles que possuem ações interativas com o mesmo objetivo, ou seja, é o desafio de criar estampas que conectam a equipe interna da FARM. Com isso, o processo de geração de novas estampas é alimentado pela participação compartilhada, com troca de experiências, referências e ideias entre os membros. Enquanto uma pessoa se dedica à arte, outra cuida da paleta de cores ou organiza os planos e contrastes, fator esse que aumenta o senso de pertencimento ao projeto, como coloca Shirky (2010). Ainda, por mais que toda a essência da marca seja alimentado por essas características, o processo criativo individual também é valorizado. E com isso, em muitos momentos os *designers* sofrem com a dificuldade de encontrar inspiração. Uma solução que a diretora criativa comenta, é que ela instiga os profissionais a saírem e darem uma volta, olhar ao redor e procurar se surpreender com as coisas que forem vistas, tirando a cabeça das fórmulas prontas.

Outro ponto importante no desenvolvimento das estampas é a visualização de como elas vão integrar com as peças, seja em vestidos, calças ou chinelos, ecoando, então, na perspectiva de Johnson (2011), de que as ideias precisam de uma sustentação, especialmente quando se trata de uma nova coleção, pois a aplicação das estampas em todos os produtos da marca deve ser cuidadosamente planejada.

Esses aspectos internos da FARM são essenciais para ampliar nossa visão, pois, conseqüentemente, eles irão refletir na *collab* destacada a seguir.

4.5 ANÁLISE FARM + HAVAIANAS: O SURGIMENTO DAS ESTAMPAS QUERIDINHAS

No ano das 2010 às duas marcas, FARM e Havaianas, dão início a uma parceria cheia de brasilidade (Thorpe, 2023). Perante a definição de Kotler (2003 *apud* Ceccato e Rech, 2010) e Pincigher (2005 *apud* Ceccato e Rech, 2010), essa colaboração pode ser definida como uma estratégia de *co-branding*, onde duas ou mais marcas se unem para fortalecer-se e conquistar novos mercados, tornando-se mais competitivas entre os concorrentes.

De acordo com o que propõem Nunes, Dull e Lynch (2003), essa parceria de *co-branding* pode ser classificada como um modelo de cadeia de valor que valoriza um produto e serviço, sendo a junção do que cada uma das marcas possui de melhor, ou seja, essa é uma *collab* sobre o desenvolvimento de um novo produto, neste caso um chinelo com o *design* tradicional e popular da Havaianas com estampas exclusivas da FARM.

Para que o *co-branding* seja executado, é necessário que o cenário das parceiras seja analisado cuidadosamente. Conseguindo as ideias de Simonin e Ruth (2004 *apud* Dorozala e Kohlbrenner, 2008), não faria sentido uma marca popularizada ser parceira de uma marca menor pela possibilidade da relevância de uma sobressair-se. Quando ambas as marcas deram partida na colaboração, a FARM tinha 13 anos no mercado de moda feminina. Enquanto isso, a Havaianas somava mais de 40 anos desde o lançamento do modelo “Tradi” e já era considerada item básico na casa dos brasileiros. Por esse motivo, podemos deduzir que a colaboração não seguiu a linha comentada pelos autores (*idem*).

Apesar da parceria entre as duas ter começado em 2010, no *blog* da FARM (2013) consta que o primeiro chinelo assinado por ambas só foi lançado na coleção de 2013, como podemos observar na Figura 8, em que aparece o logo da Havaianas em sua tira e o logo da FARM distribuído pela sola junto com seu nome estampado abaixo. Assim, é possível inferir que, segundo a definição de Pincigher (2005 *apud* Ceccato e Rech, 2010), o *co-branding* de fato só se concretizou quando o produto obteve o logo estampado tanto da Havaianas, quanto da FARM.

Figura 8: Primeiro chinelo assinado pelas duas marcas.



Fonte: https://8899df.p3cdn1.secureserver.net/wp-content/uploads/posts/2008/11/havaianas_novo_blog_grande.jpg. Acesso em: 14 de outubro de 2023.

Anterior a isso, os chinelos continham apenas as estampas exclusivas da FARM e o logo da Havaianas, refletindo nos tópicos de ameaças do *co-branding* proposto por Simonin e Ruth (2004 *apud* Dorozala e Kohlbrenner, 2008). O primeiro deles, seria uma confusão gerada nos consumidores sobre a parceria, considerando que as coleções da colaboração são direcionadas ao gênero feminino e *unissex*, e embora as estampas fossem exclusivas da FARM, a Havaianas já incluía chinelos estampados nas coleções próprias desde 1995, ou seja, a falta da identificação de uma das marcas de forma clara não dá a certeza de que existe uma relação de *collab* por trás do produto. Sendo assim, a falta da assinatura de uma delas contribui também para o segundo ponto que se destaca como ameaça, de que apenas uma delas ocuparia o centro das atenções e o *co-branding* seria algo secundário.

Outros dois riscos que podem-se desencadear no *co-branding*, por conta da confusão nos consumidores, é a perda de autenticidade e credibilidade em caso de incompatibilidade de marca, causado por problemas de comunicação interna decorrente de problemas culturais. Nesse cenário, para o fortalecimento da *collab*, é necessário levar em consideração o comportamento dos consumidores na tomada de

decisão realizada pela marca, ou seja, todos os pontos de contato com a marca devem estar alinhados para que de fato a comunicação de marca seja mais efetiva, como mostrado por Solomon (2011) e resgatado por Johnson (2011), de nada adiantaria uma ideia ser revolucionária se não tiver pessoas para utilizar e consumir.

Para a FARM, essa colaboração foi tão vital que influenciou para o surgimento de uma nova categoria de produtos dentro da sua operação, permitindo que a marca entrasse para um novo nicho no mercado, pois antes, ela não possuía chinelos no catálogo. Já para a Havaianas, com as estampas da FARM, a marca passou a ter uma nova variação de produto para atingir o público da sua parceria, e alavancar seu posicionamento como uma marca que também pode ser luxuosa e usada em qualquer ocasião, ou seja, o *co-branding* abriu uma vasta gama de possibilidades para a conquista e fidelização de novos consumidores, marcando nosso primeiro tópico de ameaça, que se transformou em oportunidade, analisando a parceria em questão.

Dessa forma, vale aprofundarmos outros benefícios e oportunidades de uma estratégia de *co-branding* dentro dessa *collab*. Nos subcapítulos 2.2 e 3.2, falamos da colaboração como fator diferencial e dos fundamentos do *branding*. Autores como De Masi (2002), Holt (2005), Shirky (2010), Gobé (2010) e Consolo (2015) abordaram o fator cultural como principal tendência no comportamento das pessoas e marcas de forma individual, bem como, das pessoas com as marcas e vice-versa. Esses pontos percebemos dentro dos contextos das marcas estudadas nesta pesquisa, em que elas conseguiram estabelecer uma profunda relevância com seus públicos através da cultura enraizada em seus valores.

Quando, de fato, avançamos para o *co-branding*, aparece a questão da dimensão cultural, explicado por Dorozala e Kohlbrenner (2008) e Chang (2009) como algo básico para o surgimento de uma parceria sólida. Ao observar as marcas FARM e Havaianas, conseguimos identificar que o maior ponto de intersecção entre elas é, justamente, o fator da brasilidade, um conceito difícil de explicar, mas que os brasileiros percebem e sentem. Logo, ao juntarem seus valores em um novo produto, esses traços foram predominantes nas coleções.

Como Gobé (2010) aborda, no cenário do *branding*, a repetição e a presença generalizada, poderia comprometer a singularidade das marcas. É nesse momento que o *design* entra para tornar-se uma ferramenta de auxílio na humanização e evolução, potencializando a experiência do consumidor. Para termos uma noção maior desses atributos dentro da *collab*, a Figura 9 mostra uma comparação entre dois

modelos de chinelos estampados. O chinelo da esquerda, é um modelo de tiras mais finas, conhecido como Slim e estampa unicamente Havaianas, nele podemos observar elementos que trazem a fauna e flora brasileira incorporado ao produto, como o uso de flores, folhas que lembram palmeiras, além de animais como o Tucano e a Arara e o uso de cores fortes, como o laranja e amarelo, que recordam um pôr-do-sol. Já do lado direito, temos um modelo tradicional TOP Havaianas, sendo esse o exemplar mais vendido pela marca, com a estampa exclusiva feita pela FARM, que também abraça alguns dos pontos citados acima, como a abordagem dos animais e flores, embora com cores mais neutras como branco, azul e amarelo. Através dessa comparação, podemos notar o quanto as duas marcas crescem quando unem forças, tornando o produto mais forte e relevante, de forma que souberam aproveitar as oportunidades emergentes.

Figura 9: Comparação entre os modelos de chinelos.



Fonte: Compilação da autora (2023).¹⁸

Para entendermos a força que as duas marcas encontraram nessa *collab* utilizando os apelos de identidade, cores, elementos e cultura, a coleção de 2021/2022, esgotou em 30 minutos no *e-commerce* da FARM (Thorper, 2023). Em uma entrevista sobre o assunto (Thorper, 2023), a diretora de *marketing* da

¹⁸ Montagem a partir de imagens dos produtos disponíveis nos *sites* da FARM RIO e Havaianas (2023).

Havaianas, Mariana Rhormers, comenta que a coleção traduz características fundamentais, assim como a Figura 10 serve de apoio para visualizarmos essas propriedades:

Os novos modelos continuam cheios de cores e estilo, com estampas lindas e que conversam com o vestuário da Farm, o difícil é escolher apenas uma como favorita. Temos muitos elementos que definem a estação mais quente do ano, trazendo a essência das duas marcas para essa parceria que completou 10 anos este ano.

Figura 10: Coleção primavera-verão 2022/2023 FARM Havaianas.



Fonte: <<https://anaclaudiathorpe.ne10.uol.com.br/wp-content/uploads/2023/01/Havaianas-e-Farm-Collab.webp>>. Acesso em 19 de outubro de 2023.

Seguindo nessa linha de situações favoráveis ao *co-branding* está a possibilidade de exigir um preço mais alto devido ao valor agregado da co-marca. Conforme analisado do *site* da Havaianas (2023), enquanto um par de Havaianas tradicionais pode ser adquirido por valores entre R\$ 20,00 e R\$ 50,00, as Havaianas FARM, devido à sua exclusividade, podem variar de R\$ 59,99 a R\$ 79,99 (os preços estão sendo considerados fora de promoções).

No ano de 2023, em razão do enorme sucesso das coleções anteriores, os modelos da *collab* ganharam novos tamanhos, contando ainda com os números 45/46. Inclusive, ocorreu a ampliação das vendas para os Estados Unidos e Europa,

como afirma Mariana Rhormens, diretora de *marketing* Havaianas Brasil (Thorpe, 2023).

Em virtude dos pontos apresentados acima, podemos analisar outra oportunidade do *co-branding* dentro dessa *collab*, sendo ela a existência de uma relação a longo prazo. Conforme a eficiência do *co-branding* vai crescendo em uma parceria, novas prospecções surgem com base na confiança, como a utilização dos canais de distribuição do parceiro, no caso do alvo do estudo são as lojas físicas e o *e-commerce*, uma melhoria da percepção de patrimônio de marca, maior eficiência através de riscos por conta dos custos compartilhados para a produção, bem como, o reforço do nome da marca através da exposição repetida, tópicos esses citados na Tabela 1 desenvolvida pela autora (2023) com base em Barbieri (2013) e Dorozala e Kohlbrenner (2008).

Sendo assim, uma vez apresentada a análise da cocriação existente dentro da FARM, a criação de estampas e o impacto da estratégia de *co-branding* com a Havaianas, serão feitas as considerações finais da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diariamente, nos deparamos com inovações surpreendentes na introdução de produtos e serviços no mercado. As marcas estão constantemente explorando maneiras de inovar ou aprimorar as opções existentes, buscando impressionar e revolucionar para redefinir as percepções dos consumidores. Em um ambiente em que a capacidade de adaptação é crucial para a sobrevivência das marcas, dada a demanda constante por mudanças no mercado, a cuidadosa consideração da gradatividade dessas transformações torna-se imperativa. Nesse contexto, a criatividade das marcas desempenha um papel fundamental, sendo essencial para introduzir mudanças de acordo com o comportamento potencialmente desejado pelas organizações de seus clientes.

As marcas, como entidades compostas por pessoas, existem em função daqueles que as consomem. Para analisar o *co-branding* implementado pelas marcas FARM e Havaianas, foi crucial compreender desde a construção dos processos criativos aplicados individualmente, onde cada pessoa contribui com suas ideias através de diferentes formas, como escrita, desenhos ou mesmo explorando as ruas da cidade. Esse entendimento se estende até as ideias concebidas por meio da cocriação, envolvendo colaboradores internos das empresas e *stakeholders*, utilizando abordagens como o *brainstorming*, por exemplo.

A inversão no papel industrial, resultado da cocriação entre marcas e clientes, conforme destacado pelos autores Prahalad e Ramaswamy (2004, apud Klauck et al., 2020) e Ramaswamy e Ozacan (2016, apud Simmons e Durkin, 2023), revelou um considerável potencial de relevância para os consumidores. Eles passaram a sentir que faziam parte ativa desses projetos, destacando assim a influência significativa das forças sociais nas tomadas de decisão, como ilustrado na Figura 3, representando o ciclo de compra.

A partir disso, através da pesquisa, conseguimos entender que a cocriação, pode ser o ponto de partida para que novas estratégias tenham reconhecimento, criando grande valor na construção de projetos sólidos e potencializando o crescimento de marcas de referência. A tangibilização de projetos criativos construídos em conjunto pode atrair mais atenção por conta da energia de cada indivíduo colocada na demanda, conforme destacado na concretização das estampas

pela equipe interna da FARM, que utiliza de processos de criação com grupos criativos ao mesmo tempo que apoia a individualidade de cada colaborador.

Todos esses fatores foram de suma importância para chegarmos no contexto do *co-branding*, pois uma estratégia de *branding* como essa, só é possível por conta do cenário construído até aqui. Principalmente quando falamos de uma estratégia de cadeia de valor, aplicada na geração de um novo produto ou serviço como é o caso da *collab* entre a FARM e Havaianas, pois elas conseguiram pegar duas coisas e transformar em uma terceira. Ou seja, nessa linha de raciocínio, podemos inferir que as marcas construíram uma parceria real e cheia de brasilidade, conforme elas denominam suas coleções, dentro dos padrões propostos pelos autores no subcapítulo 3.4 e na análise desenvolvida. A união das identidades das marcas promoveu a exclusividade para os consumidores e a diferenciação dentro dos seus segmentos de atuação no mercado, além de abrir portas para alcançar novos clientes e um portfólio ainda maior.

Sendo assim, a construção de uma variedade de estampas produzidas pela FARM para ilustrar os chinelos da Havaianas é o que torna o produto ainda mais especial, tudo por conta das inúmeras opções lançadas em cada coleção, que entrega aos clientes a ampla possibilidade de escolha. São chinelos que podem ser utilizados em várias situações do dia a dia, sem ficar presos ao conceito de que devem ser usados apenas em momentos básicos, como ir à praia, ao mercado e até mesmo para ficar em casa. A *collab* entrega uma proposta e acrescenta valor ao produto para que ele possa ser adaptado em qualquer ocasião, seja do mais simples ou mais ousado.

Ainda, durante a pesquisa, podemos concluir que essa parceria se trata sim de uma estratégia de *co-branding* e não um simples licenciamento, devido à toda relação entre as marcas, que fica evidente quando trouxemos cada uma das realizações feitas dentro colaboração que são classificadas como oportunidades do *co-branding*, como a relação cultural entre elas ao destacarem nas peças os elementos característicos brasileiros, o uso dos pontos de venda e canais de mídia para promover o produto idealizado por ambas, o aumento do preço agregado no produto, a expansão para novos territórios e a duração da parceria que já atravessa os 10 anos.

Esta pesquisa está destinada a servir como um sólido suporte teórico para futuros trabalhos, dada a complexidade em encontrar autores que abordam o *co-branding* em sua plenitude, especialmente em pesquisas bibliográficas com traduções para o português. A exploração desse conteúdo revelou-se de extrema importância

tanto para a autora no âmbito acadêmico quanto para o seu conhecimento pessoal. Isso contribuiu significativamente para o aprimoramento do aprendizado e a interpretação abrangente dos materiais encontrados. Adicionalmente, destaca-se que a monografia visa despertar o interesse da comunidade acadêmica para a relevância do tema, servindo como fonte de inspiração para as marcas. Não se limitando apenas à criação de novos produtos, mas também promovendo a utilização mais intensiva de processos de cocriação, visando proporcionar experiências mais ricas aos consumidores. Com base nisso, a autora demonstrou entusiasmo ao longo de toda a jornada pelos dados descobertos e expressa a intenção de continuar sua investigação em métodos que incentivem uma maior interação entre as marcas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity – gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Negócio Editora, 1998.

_____. **Administração estratégica de mercado.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

_____. **On-branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas.** Porto Alegre: Bookman, 2015.

American Marketing Association. **Marca.** Disponível em: <<https://www.ama.org/topics/branding/>>. Acesso em: 25 de setembro de 2023.

ASHTON, Kevin. **A história secreta da criatividade.** Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

BARBIERI, Isabella Mayer. **O co-branding no consumo da moda contemporânea.** Revista Da Graduação, 6(2). Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/graduacao/article/view/15518>>. Acesso em: 21 de outubro de 2023.

BEDENDO, Marcos. **Branding: Processos e práticas para a construção de valor.** São Paulo: Saraiva, 2019.

BLACKETT, Tom; RUSSEL, Nick. **Co-branding: the science of alliance.** Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/263325176_Co-branding_-_the_science_of_alliance>. Acesso em: 21 de outubro de 2023.

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Alta Book, 2018.

CAMERON, Julia. **O caminho do artista.** Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

CARVALHAL, André. **Como salvar o futuro: ações para o presente.** São Paulo: Paralela, 2020.

CATMULL, Ed. **Criatividade S.A: superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração.** Rio de Janeiro: Rocco, 2014.

CECCATO, Patrícia; RECH, Sandra Regina. **Moda e co-branding: uma associação de sucesso.** Moda palavra e-periódico, Florianópolis. Disponível em: <<https://revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/7956>>. Acesso em: 22 de outubro de 2023.

CHANG, Wei-Lun. **Roadmap of Co-branding Positions and Strategies.** Tamkang University, 2009. Disponível em: <<https://mail.tku.edu.tw/wlchang/JAABC-09.pdf>>. Acesso em: 22 de outubro de 2023.

CONSOLO, Cecilia. **Marcas: design estratégico do símbolo à gestão da identidade corporativa.** 2. ed. São Paulo: Blusher, 2021.

DE BONO, Edward. **Criatividade levada a sério**: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral. São Paulo: Pioneira, 1994.

DE MASI, Domenico. (2005) **Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Sextante.

DOROZALA, Natalia; KOHLBRENNER, Antonia. **Co-Branding as a Tool for Strategic Brand Activation - How to Find the Ideal Partner**; An Explanatory Case Study in the Fashion and Design Sector. 2008. Disponível em: <<https://www.lunduniversity.lu.se/lup/publication/1341780>>. Acesso em: 23 de outubro de 2023.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisas em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

Entrevista com Tati Viana. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=alUM9nziZ7A>>. Acesso em 13 de outubro de 2023.

FARM RIO. Disponível em: <<https://www.farmrio.com.br/>>. Acesso em: 14 de outubro de 2023.

_____. Disponível em: <<https://adoro.farmrio.com.br/mundo-farm/havaianas-assinadas/>>. Acesso em 14 de outubro de 2023.

FONSECA, Maria Luisa et al. **Identidade e a comunicação da @adorofarm**. Disponível em: <<https://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-1528-1.pdf>>. Acesso em 05 de novembro, 2023.

GARDNER, Howard. **Mentes que mudam**: a arte e a ciência de mudar nossas ideias e a dos outros. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GILBERT, Elizabeth. **Grande magia**: vida criativa sem medo. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOBÉ, Marc. **A emoção das marcas**: conectando marcas às pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Brandjam**: O Design Emocional Na Humanização Das Marcas. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

HAVAIANAS. **História da Havaianas**: espalhando o espírito brasileiro desde 1962. Disponível em: <<https://havaianas.com.br/historia-da-marca.html>>. Acesso em: 12 de outubro de 2023.

_____. **Processo Produtivo**. Disponível em: <<https://havaianas.com.br/processo-produtivo-sustentabilidade.html>>. Acesso em 14

de outubro de 2023.

HOLT, Douglas. **Como as marcas se tornam ícones:** os princípios do branding cultural. São Paulo: Cultrix, 2005.

JOHNSON, Steven. **De onde vêm as boas ideias.** Rio de Janeiro: Zahar, 2011. Tradução de: Maria Luiza X. Borges.

O GLOBO. **Negócio é a nossa marca | Conheça a história da Farm | Conteúdo de marca.** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Isi8XTKPKRE>>. Acesso em 13 de outubro de 2023.

KLAUCK, Fernanda et al. **A cocriação na moda:** como o usuário compartilha ideias com o designer. Brasília: PPG Design UnB, 2020.

KLEON, Austin. **Roube como um artista:** 10 dicas sobre criatividade. Rio de Janeiro: Rocco, 2013.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Education, Inc, 2018.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing:** conceitos, exercícios, casos. São Paulo: Atlas, 2017.

MAGER, Gabriela Botelho; CIPINIUK, Alberto. **A Construção Simbólica na Gestão da Marca Havaianas.** Modapalavra e-periódico, Florianópolis. Disponível em: <<https://revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/11923>>. Acesso em: 15 de outubro de 2023.

MANO, Vinícius. **Conceito Criativo:** notas sobre o processo de criação na publicidade. Porto Alegre: Edipucrs, 2014.

MEIO E MENSAGEM. **Havaianas:** As pegadas que todos querem seguir. Disponível em: <<https://marcas.meioemensagem.com.br/havaianas/>>. Acesso em: 10 de outubro de 2023.

NEUMEIER, Marty. **The Brand Gap:** O Abismo Da Marca: Como Construir a Ponte Entre a Estratégia E O Design. 2008.

NUNES, Daniela; CASAGRANDE, Miguel; MONTEIRO, Roger. **Desconstruindo marcas:** um mergulho bem (ou mal) humorado no universo branding. Porto Alegre: Entrementes, 2012.

NUNES, Paul F; DULL, Stephen F.; LYNCH, Patrick D. **When Two Brands Are Better Than One:** Co-branding can create significant value for companies by allowing partners to share industry-specific competencies. 2003. Disponível em: <https://mthink.com/legacy/www.crmproject.com/content/pdf/CRM4_wp_nunes.pdf>. Acesso em: 13 de outubro de 2023.

OSORIO, Luiz Carlos. **Grupos: teorias e práticas:** acessando a era da grupalidade. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PEDROSO, Marina. **Cor, leveza e brasilidade**: conheça a história da carioca Farm, 2020. Disponível em: <<https://claudia.abril.com.br/moda/cor-leveza-e-brasilidade-conheca-a-historia-da-carioca-farm>>. Acesso em: 07 de outubro de 2023.

PEREIRA, Lucimari; LIMBERGER, Pablo; FLORES, Luiz. **Identificação dos Aspectos Conceituais e elementos que constituem o Branding e Destination Branding**. Revista Turismo em Análise. Disponível em:<<https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/127863>>. Acesso em: 30 setembro 2023.

PEREZ, Clotilde. **Signos Da Marca: Expressividade E Sensorialidade**. São Paula: Thomson, 2004.

PINKER, Steven; MOTTA, Laura Teixeira. **Como a mente funciona**. São Paulo: Cia. das Letras, 1998.

PIXAR. Disponível em:<<https://www.pixar.com/>>. Acesso em 23 de setembro de 2023.

POLO PALESTRANTES. **Havaianas por Angela Hirata**. Disponível em: <<https://polopalestrantes.com.br/palestrantes/angela-hirata>>. Acesso em 07 out. 2023.

POPOVA, Maria. **The Art of Thought: A Pioneering 1926 Model of the Four Stages of Creativity**. Disponível em: <<https://www.themarginalian.org/index.php/2013/08/28/the-art-of-thought-graham-wallis-stages/>>. Acesso em: 16 de setembro de 2023.

_____. **Alexander Graham Bell on Success, Innovation, and Creativity**. Disponível em: <<https://www.themarginalian.org/2013/03/12/alexander-graham-bell-on-success/>>. Acesso em: 16 de setembro de 2023.

_____. **T. S. Eliot on Creativity, with a Rare Reading of the Poet Reading “The Love Song of J. Alfred Prufrock”**. Disponível em: <<https://www.themarginalian.org/2012/09/26/t-s-eliot-on-creativity/>>. Acesso em: 16 de setembro de 2023.

PORTER, Michael. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRAHALAD, Coimbatore; RAMASWAMY, Venkat. **Co-creation experiences: The next practice in value creation**. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1094996804701073>>.

RHORMENS, Mariana. **Marketing de influência e o case Havaianas**. HSM Management. Disponível em: <<https://www.revistahsm.com.br/post/marketing-de-influencia-e-o-case-havaianas>>. Acesso em: 07 de outubro de 2023.

ROBERTS, Kevin. **O futuro além das marcas: lovemarks**. São Paulo: M.Books, 2005.

ROI HUNTERS. Farm Rio: **Como internacionalizar uma Marca de Moda?** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=e-DdXA6cxa0>>. Acesso em 08 de

outubro de 2023.

ROSSI, Jéssica. **Mídias Sociais - Conteúdo - Gestão de conteúdos em canais sociais**. Porto Alegre: Sagah, 2021.

SALOMON, Michael. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SCHIMIDT, Lélío. **A distintividade das marcas: secondary meaning vulgarização e teoria da distância**. São Paulo: Saraiva, 2013.

SERRALVO, Francisco Antonio [org]; YAMAGUTI, Celso [et al]. **Gestão de Marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SHIRKY, Clay. **A cultura da Participação: criatividade e generosidade no mundo conectado**. São Paulo: Zahar, 2011.

SIMMONS, Geoff; DURKIN, Mark. **Expandindo a compreensão da cocriação de valor da marca nas mídias sociais a partir de uma perspectiva lógica SD: Apresentando a teoria da estruturação**. Teoria de Marketing. 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/14705931231165098>> Acesso em: 05 de setembro de 2023.

SINEK, Simon. **Comece pelo Porquê**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

Stakeholders: o que são, quais os tipos e como gerenciá-los. Rock Content, 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/stakeholder/>> Acesso em 23 de set. de 2023.

STUART, Helena; MUZELLEC, Laurent. **Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?** Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/233499913_Corporate_makeovers_Can_a_hyena_be_rebranded>.

TANURETT, Betania. **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

THORPE, Ana Claudia. **Havaianas e Farm anunciam nova collab para o Alto Verão**. Disponível em: <<https://anaclaudiathorpe.ne10.uol.com.br/2023/01/04/havaianas-e-farm-anunciam-nova-collab-para-alto-verao/#:~:text=%E2%80%9CHavaianas%20e%20Farm%20s%C3%A3o%20marcas,os%20Estados%20Unidos%20e%20Europa>>. Acesso em 14 de outubro de 2023.

VMLY&R. Disponível em: <<https://www.vmlyr.com/pt-br/brazil/sobre-n%C3%B3s>>. Acesso em: 02 de out. de 2023.

WHEELER, Aliana. **Design de identidade da marca: guia essencial para toda equipe de gestão de marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2019.

WOLF, Jenny. **O mistério de Lewis Carroll**. Mojo: 2011. Disponível em: <<https://mojo.org.br/wp-content/uploads/2020/05/1004-O-mist%C3%A9rio-de-Lewis-Carroll-%E2%80%94-Ensaio-%E2%80%93-Bilingue.pdf>>. Acesso em: 14 de

setembro de 2023.

YAN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.
“COLABORAR”. Minidicionário Escolar da Língua Portuguesa Silveira Bueno: com etimologia. São Paulo: DCL, 2015.

Entrevista com Tati Viana. Disponível em:
<<https://www.youtube.com/watch?v=alUM9nziZ7A>>. Acesso em 13 de outubro de 2023.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Graduação e Educação Continuada
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564
E-mail: prograd@pucrs.br
Site: www.pucrs.br