

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**  
**FECAP**  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**  
**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**CARLA ALVES DE OLIVEIRA**

**A CONTRIBUIÇÃO DO ENGAJAMENTO DE  
STAKEHOLDERS PARA A CONSTRUÇÃO DA MARCA**

**São Paulo**

**2024**

**CARLA ALVES DE OLIVEIRA**

**A CONTRIBUIÇÃO DO ENGAJAMENTO DE  
STAKEHOLDERS PARA A CONSTRUÇÃO DA MARCA**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone R. Barakat**

**São Paulo**

**2024**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva  
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho  
Pró-Reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia  
Pró-reitor de Pós-Graduação

### FICHA CATALOGRÁFICA

O48c	<p>Oliveira, Carla Alves de</p> <p>A contribuição do engajamento de stakeholders para a construção da marca / Carla Alves de Oliveira. - - São Paulo, 2024.</p> <p>47 f.</p> <p>Orientador: Profa. Dra. Simone R. Barakat</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado em Administração.</p> <p>1. Stakeholders. 2. Branding (Marketing). 3. Planejamento empresarial.</p> <p style="text-align: right;"><b>CDD: 658.827</b></p>
------	--

**CARLA ALVES DE OLIVEIRA**

**A CONTRIBUIÇÃO DO ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS PARA A  
CONSTRUÇÃO DA MARCA**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre e Administração.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Prof. Dr<sup>a</sup>. Keysa Manuela Cunha de Mascena**  
**Universidade de Fortaleza - Unifor**

---

**Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone R. Barakat**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 04 de agosto de 2024.**

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho primeiramente aos meus pais e irmãos, que sempre estiveram comigo em todos os momentos felizes e desafiadores. Ao meu marido, que me apoiou incondicionalmente. E aos professores, que me mostraram o caminho correto, especialmente à minha orientadora Simone.

# A Contribuição do Engajamento de Stakeholders Para a Construção da Marca

**Carla Alves de Oliveira**  
**E-mail:** carlaalvesoliv@gmail.com  
**Mestre em Administração**

## Resumo

Esta pesquisa buscou compreender como o engajamento de stakeholders contribui para o valor da marca (*brand equity*) de uma empresa. Para isso, o estudo fundamentou-se em teorias sobre *stakeholders*, construção de marca e a relação entre ambos. Foram realizadas oito entrevistas com executivos cujas funções estão ligadas às áreas de marca ou estratégia da empresa. Constatou-se que o engajamento dos *stakeholders* contribui para o valor da marca por meio das interações entre a empresa e diversos grupos, como consumidores, comunidade, governo, ONGs, competidores, mídia, consultores, fornecedores, funcionários e gestores. Essas interações podem impactar positivamente ou negativamente o valor da marca, dependendo da qualidade das relações e da intensidade da participação desses stakeholders nos objetivos estratégicos da empresa. Destaca-se que os *stakeholders* mais engajados na construção do valor de marca são os fornecedores, consultores, funcionários e consumidores. Em um segundo nível, podem ser listados os acionistas, ONGs, mídia, governo, sociedade, concorrentes e a academia. Esta pesquisa contribui para a teoria de duas maneiras: primeiro, ao demonstrar como o valor da marca pode ser influenciado pela maneira como a empresa se relaciona com os *stakeholders*; segundo, ao enriquecer a Teoria dos *Stakeholders*, identificando as formas de engajamento sob a ótica da construção de valor de marca. Além disso, oferece contribuições práticas para gestores, especialmente aqueles que atuam nas áreas de *marketing*, estratégia e marca, ao fornecer orientações para fortalecer o valor da marca por meio do aumento do engajamento dos stakeholders. A pesquisa também permite que gestores de outras áreas identifiquem processos e atividades em suas respectivas funções que contribuam para a construção da marca e para a relação com as partes interessadas.

**Palavras-chave:** Valor da Marca. Stakeholders. Engajamento de *Stakeholders*. Cosmético.

## Abstract

This research sought to understand how stakeholder engagement contributes to a company's brand equity. To this end, the study was based on theories regarding stakeholders, brand building, and the relationship between the two. Eight interviews were conducted with executives whose roles are related to the company's brand or strategy areas. It was found that stakeholder engagement contributes to brand equity through the interactions between the company and various groups, such as consumers, the community, government, NGOs, competitors, media, consultants, suppliers, employees, and managers. These interactions can positively or negatively impact brand equity, depending on the quality of the relationships and the intensity of stakeholder participation in the company's strategic objectives. The most engaged stakeholders in brand value building are suppliers, consultants, employees, and consumers. At a secondary level, shareholders, NGOs, media, government, society, competitors, and academia can also be listed. This research contributes to the theory in two ways: first, by demonstrating how brand equity can be influenced by the way the company interacts with stakeholders; second, by enriching Stakeholder Theory by identifying engagement forms from the perspective of brand value creation. Additionally, it offers practical contributions to managers, particularly those involved in marketing, strategy, and branding, by providing guidance on strengthening brand equity through increased stakeholder engagement. The research also enables managers from other areas to identify processes and activities within their functions that contribute to brand building and stakeholder engagement.

**Key-words:** Brand Value. Stakeholders. Stakeholder Engagement. Cosmetic.

## 1 Introdução

No ambiente de negócios competitivo, as organizações estão constantemente sob pressão e buscam garantir sua perenidade, e uma forma de garantir isso é através da construção de bons relacionamentos com as diversas partes interessadas. Há evidências de que altos níveis de integração dos *stakeholders* são particularmente benéficos para os resultados de uma empresa (Adomako & Tran 2022).

Nos últimos anos, a gestão para *stakeholders* tem recebido crescente atenção de pesquisadores e empresas. O conceito de *stakeholders* foi introduzido pela primeira vez em 1963, em um memorando do Stanford Research Institute, referindo-se a "aqueles grupos que, sem cujo apoio, a organização deixaria de existir". Desde então, essa relação tem evoluído

continuamente, tornando-se cada vez mais ativa e influente entre as partes interessadas e as empresas (Pedrini & Ferri, 2019).

Segundo Valentinov e Hajdu (2021), de acordo com a abordagem instrumental dos *stakeholders*, a construção de relacionamentos com os *stakeholders* é essencial para garantir a perenidade da organização. Ainda de acordo com os autores, na abordagem normativa da teoria dos *stakeholders*, esses relacionamentos devem ser construídos porque é moralmente correto fazê-lo e podem refletir de maneiras distintas, mas igualmente legítimas, a textura institucional da sociedade moderna.

De acordo com Freeman, Phillips e Sisodia (2020), é fundamental construir uma narrativa de negócios focada na criação de valor para os *stakeholders*. Diferentemente do antigo paradigma, em que "apenas os acionistas, os lucros e o dinheiro importam", é de extrema importância que os gestores identifiquem formas de se relacionar com os demais *stakeholders*, de modo a construir valor compartilhado.

Um bom relacionamento com os *stakeholders* pode contribuir para o desenvolvimento de diversos recursos e capacidades da empresa, como o valor da marca (Wang & Sengupta, 2016). Defende-se que o valor de uma marca é construído em conjunto por meio do envolvimento dos *stakeholders*, sendo influenciado por vários atores relevantes que atuam como uma rede que sustenta ou prejudica esse valor (Jones, 2005). Wang e Sengupta (2016) também propõe uma relação entre a empresa e seus *stakeholders* para a construção do valor da marca. Evidências empíricas indicam uma correlação positiva entre a qualidade dos relacionamentos com os *stakeholders* e o valor da marca.

O valor da marca é o valor agregado atribuído a produtos e serviços, sendo "um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa" (Kotler & Keller, 2006, p. 270). A conexão entre a marca e o consumidor só se concretiza quando a marca cria algum significado para o consumidor. Quando o consumidor forma uma imagem favorável da marca, pode-se afirmar que foi criado valor de marca, ou *brand equity* (Moura & Araújo, 2014).

As pesquisas sobre construção de marca têm se expandido significativamente, tanto em volume quanto em impacto científico, como evidenciado pelo crescente número de artigos publicados sobre o tema. Atualmente, é considerado um assunto essencial na literatura de *marketing* (Rojas-Lamarena, Barrio-García, & Alcántara-Pilar, 2022).

Em mercados onde os produtos e serviços se tornaram semelhantes, sem grandes diferenças funcionais, e onde as escolhas dos consumidores são cada vez mais influenciadas por aspectos emocionais em vez de pelo pensamento racional, as experiências têm emergido



como a principal forma de diferenciação entre as empresas (Pina & Dias, 2020). Mais do que as características inerentes aos produtos ou serviços, as marcas se tornam uma fonte de diferenciação para as empresas, expandindo seu papel de um conjunto de atributos para um somatório de experiências (Pina & Dias, 2020). Essas experiências são capazes de transformar as interações anteriores em valor da marca (Diallo & Siqueira, 2017; Kim & Sullivan, 2019).

### **1.1 Questão de Pesquisa**

Conforme discutido por Jones (2005) e Wang e Sengupta (2016), os relacionamentos com os *stakeholders* são cruciais para a criação do valor da marca para a empresa, com cada relacionamento contribuindo de maneira específica. A soma de todos os critérios e relações resulta em um alto valor de marca, o que, por sua vez, gera um alto valor para os *stakeholders* e para a marca (Kubo, Costa, Cardoso & Ribeiro, 2017). Portanto, é essencial estudar, conhecer, entender, acompanhar e mensurar essa relação. Assim, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: Como uma empresa utiliza o engajamento de *stakeholders* para a construção do valor de marca?

### **1.2 Objetivo**

Considerando o contexto apresentado, esta pesquisa buscou compreender de que forma o engajamento de *stakeholders* contribui para o valor de marca de uma empresa.

Como objetivos específicos espera-se:

- a) identificar os principais *stakeholders* da empresa estudada que se relacionam com a construção do valor de marca;
- b) analisar como o engajamento dos *stakeholder* contribui para a construção do valor de marca.

### **1.3 Justificativa**

Esta pesquisa se justifica por explorar a relação entre a gestão para *stakeholders* e o valor de marca. Embora o tema já tenha sido abordado de forma conceitual (Ishaq & Di Maria, 2020; Jones, 2005) e quantitativa (Lai, Chiu, Yang & Pai, 2010; Winit & Kantabutra, 2022; Wang & Sengupta, 2016), não foram encontrados estudos que investigassem a relação entre valor de marca e engajamento de *stakeholders* de forma qualitativa e mais aprofundada. Esta pesquisa, ao contrário das anteriores, examina um caso de sucesso, detalhando como as relações

com os *stakeholders* foram gerenciadas e, especialmente, em quais condições as decisões e os resultados foram alcançados.

Do ponto de vista gerencial, esta pesquisa permite aos gestores compreender a relação entre a gestão para *stakeholders* e o valor da marca, visando aprimorar seu gerenciamento e identificar as alavancas para a construção da marca. Para os gestores de marca, a pesquisa contribuirá para ampliar a visão sobre todos os relacionamentos com *stakeholders*, destacando como esses relacionamentos podem ser engajados para construir uma marca valiosa.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Valor de Marca (Brand Equity)**

A marca agrega valor ao produto ou serviço e é fundamental para o *marketing*. É crucial que o investimento destinado à marca contribua para o valor do negócio (Pappu, Quester, & Cooksey, 2005). As empresas precisam explicar aos acionistas como suas atividades e investimentos se traduzem na criação de valor (Jones, 2005).

A construção do valor de marca pode ser compreendida em três sentidos distintos, cada um com nuances adicionais de significado: a) O valor total de uma marca como um ativo financeiro, geralmente refletido no balanço patrimonial da empresa; b) Uma medida da força do apego dos consumidores a uma marca; c) Uma descrição das associações e crenças que o consumidor tem sobre a marca (Feldwick, 1996).

A construção da marca se dá por meio de dois aspectos distintos: subjetivos e emocionais, e objetivos, mais funcionais e pragmáticos. O primeiro aspecto está relacionado à consciência da marca e à formação de associações positivas que o indivíduo cria, buscando uma compatibilidade entre seu autoconceito e a imagem da marca. Isso resulta em uma alta identificação com o perfil da marca, atribuindo-lhe significado e nutrindo uma atitude positiva em relação a ela. O segundo aspecto refere-se ao contato com a marca ou produto, através do qual o consumidor desenvolve uma percepção de qualidade. Essa percepção impacta a atitude dos consumidores em relação à marca, influenciando a percepção de valor associada a ela. Ambos os aspectos se convergem na percepção de valor da marca, que motiva o consumidor a realizar compras repetidas, criando um hábito e, assim, gerando lealdade. Por sua vez, a lealdade, juntamente com o valor percebido, contribui para a construção do patrimônio de marca (Romanello, Freire, Silva, & Santos, 2020).

Embora existam diversas métricas para acompanhar o valor da marca, ele ainda é um conceito vago, que depende de outras variáveis e do contexto. De acordo com Feldwick (1996),

apesar da falta de consenso sobre como mensurar o valor da marca, ele pode ser descrito utilizando uma ou uma combinação das seguintes medidas: a) Medidas de preço/demanda; b) Medidas comportamentais de lealdade; c) Medidas atitudinais de lealdade; e d) Medidas de conscientização/relevância.

Esse conjunto de dimensões distintas da marca é relevante para sua mensuração. Por um lado, é possível avaliar o valor da marca refletido no preço e no valor patrimonial que ela gera. Por outro lado, a saúde e a força (ou mesmo a "equidade") de uma marca variam conforme as circunstâncias individuais da marca (Feldwick, 1996). Além disso, a marca pode ser avaliada pelos traços de personalidade que lhe são atribuídos. Os resultados da pesquisa de Feldwick sugerem que os consumidores percebem as marcas com base em cinco dimensões distintas de personalidade: Sinceridade, Excitação, Competência, Sofisticação e Robustez (Aaker, 1997).

O autor propôs uma estrutura composta por cinco dimensões cruciais, cada uma abordando medidas específicas para avaliar o valor de uma marca. A primeira dimensão, denominada "Medidas de Lealdade," foca na fidelidade do consumidor. Dois tópicos são explorados: "Preço Premium," que examina a disposição dos consumidores em pagar mais por produtos ou serviços de uma marca, e "Satisfação/Lealdade," que destaca a importância da satisfação do cliente e sua propensão a permanecer leal à marca (Aaker, 1996).

A segunda dimensão, "Medidas de Percepção de Qualidade/Liderança," concentra-se na avaliação da qualidade percebida do produto ou serviço associado à marca. Nesta dimensão, são explorados dois tópicos: "Percepção de Qualidade," que se refere à percepção da excelência do produto, e "Liderança," que aborda a associação da marca como líder na atração de clientes, inovação e construção de tendências (Aaker, 1996).

A terceira dimensão, "Medidas de Associações/Diferenciação," enfoca a relevância das associações mentais com a marca. Inclui três tópicos: "Percebido Valor," que avalia a percepção do valor associado à marca; "Personalidade da Marca," que identifica traços de personalidade associados à marca; e "Associações Organizacionais," que considera as associações mentais relacionadas à organização por trás da marca (Aaker, 1996).

A quarta dimensão, "Medidas de Lembrança," destaca a importância do reconhecimento e da familiaridade do consumidor com a marca. A quinta dimensão, "Medidas de Comportamento de Mercado," analisa o desempenho da marca no mercado. Isso inclui "Participação de Mercado," que avalia a presença da marca no mercado, e "Índices de Preço e Distribuição," que examinam indicadores de preço e distribuição da marca (Aaker, 1996).

A tabela 1 apresenta o resumo das dimensões de Aaker (1996) para a construção de marca.

Tabela 1  
**Dimensões de Aaker para construção de marca**

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
<b>Medidas de Lealdade</b>	Focaliza a fidelidade do consumidor, abrangendo 'Preço Premium' e 'Satisfação/Lealdade'.
<b>Medidas de Percepção de Qualidade/Liderança</b>	Concentra-se na 'Qualidade percebida' e 'Liderança'
<b>Medidas de Associações/Diferenciação</b>	Enfoca as associações mentais com a marca, incluindo 'Percebido Valor', 'Personalidade da Marca' e 'Associações Organizacionais'.
<b>Medidas de Lembrança</b>	Destaca a importância do reconhecimento e da familiaridade do consumidor com a marca.
<b>Medidas de Comportamento de Mercado</b>	Analisa o desempenho da marca no mercado, englobando 'Participação de Mercado' e 'Índices de Preço e Distribuição'.

*Nota.* Fonte: Adaptado de "Measuring brand equity across products and markets", de D. A. Aakers, California Management Review, 1996, 38.

Uma forma de garantir o valor da marca é através da sua desconstrução. Decompor a marca nos fatores que determinam seu valor na mente do consumidor, como dimensões de conhecimento, associações, qualidade percebida e lealdade, e avaliá-los por meio de pesquisas, ajuda a construir uma estratégia eficaz de construção de marca (Pappu et al., 2005).

Dessa forma, pode-se dizer que o valor da marca é o "valor agregado" que uma marca confere a um produto. Esse valor agregado pode ser visto tanto da perspectiva da empresa quanto do consumidor, e é possível expandir e proteger um negócio aproveitando o valor da marca (Farquhar, 1989).

O valor da marca provou ser um conceito que ajuda diversos gestores (CEOs, CFOs, contabilistas, gestores de RH) a compreender o que consumidores (e, até certo ponto, profissionais de *marketing*) já sabem: que as marcas são valiosas (Florek & Kavartzis, 2014). Pesquisadores e profissionais de *marketing* começaram a questionar as abordagens tradicionais de avaliação do valor da marca, argumentando que ele deveria ser "baseado no consumidor" e não "baseado no negócio". Para garantir um melhor retorno do investimento, é necessária uma medida do valor da marca fundamentada na perspectiva do consumidor, em vez de pressupostos financeiros muitas vezes sem fundamentos ou aparentemente arbitrários (Pappu et al., 2005).

O fortalecimento da marca pode gerar fidelização e benefícios estratégicos importantes para as empresas, como a conquista de uma maior fatia de mercado e novos clientes, o suporte a extensões de marca, a redução de custos de *marketing* e uma vantagem em relação às ameaças competitivas (Atilgan, Aksoy, & Akinci, 2005).

A imagem da marca pode ser utilizada para posicionar as marcas, prometer qualidade e confiança, e garantir um lugar de destaque entre as escolhas do consumidor, integrando-se ao

seu cotidiano. O valor da marca pode sofrer alterações devido a experiências negativas ou a novas informações positivas sobre marcas substitutas. Assim, o valor da marca pode fidelizar o cliente ao produto, independentemente do seu preço (Shabbir, Khan, & Khan, 2017).

Do ponto de vista financeiro, um valor de marca forte pode levar a um aumento significativo na rentabilidade, atraindo novos clientes e permitindo o pagamento de "preços premium", o que impacta positivamente os resultados da empresa. Da mesma forma, a falta de valor de marca pode prejudicar o fluxo de caixa da organização, aumentando a perda de clientes ou forçando a empresa a praticar preços cada vez mais baixos para manter a fidelidade dos clientes (Kim & Kim, 2005).

Cada vez mais, as empresas reconhecem que um dos seus ativos mais valiosos são as marcas associadas aos seus produtos ou serviços. Criar marcas fortes que cumpram essa promessa e manter e aumentar sua força ao longo do tempo é, portanto, um imperativo de gestão e, ao mesmo tempo, um grande desafio (Keller, 2003).

Os propósitos e estratégias de branding geralmente buscam abordar três questões críticas: a) Como construir uma marca forte?; b) Como sustentar essa marca ao longo do tempo?; c) Como expandir um negócio alavancando sua marca? (Farquhar, 1989).

## **2.2 Gestão para Stakeholders**

Há estudos importantes que investigam os comportamentos das empresas em relação aos *stakeholders*, buscando responder questões como: “Como podem as empresas equilibrar as necessidades dos diferentes *stakeholders*?” e “Que tipo de capacidades são necessárias para maximizar as sinergias entre as políticas e práticas de gestão de *stakeholders*?” (Pedrini & Ferri, 2019).

Muitas empresas buscam utilizar seus *stakeholders* para desenvolver vantagens competitivas. A coordenação dos interesses da empresa e dos *stakeholders* pode gerar resultados positivos e, conseqüentemente, uma vantagem cooperativa focada nas partes interessadas (Parmar, Wicks, & Freeman, 2022).

Pesquisas sobre o engajamento dos *stakeholders* ofereceram *insights* relevantes sobre diversos aspectos, incluindo criação de valor, planejamento estratégico e tomada de decisão, aprendizagem e criação de conhecimento, contabilidade e relatórios, responsabilidade social corporativa (RSE) e sustentabilidade, entre outros (Kujala, Sachs, Leinonen, Heikkinen, & Laude, 2022).

De modo geral, é importante ter uma gestão dos *stakeholders* centrada nos objetivos empresariais, a fim de coordenar ações para criar e distribuir valor. Cada objetivo

organizacional pode ser afetado positiva ou negativamente pelas ações e interesses dos diversos *stakeholders* envolvidos (Parmar et al., 2022).

É essencial para o sucesso da organização gerenciar e equilibrar os interesses dos *stakeholders* (Bouguerra, Hughes, Cakir & Tatoglu, 2023). No entanto, nem todos os *stakeholders* são vistos como igualmente importantes para as empresas (Buysse & Verbeke, 2003). É necessário priorizar os *stakeholders* mais relevantes para a estratégia organizacional. A tipologia dos *stakeholders*, criada ao combinar os atributos "poder, legitimidade e urgência," ajuda a priorizar e entender a relevância relativa dos *stakeholders* para os gerentes e suas decisões na gestão (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

O engajamento dos *stakeholders* é entendido como as práticas que a organização adota para envolver as partes interessadas de maneira positiva nas suas atividades. Por responsabilidade corporativa, entende-se a obrigação da corporação de agir no interesse das partes interessadas legítimas da organização (Greenwood, 2007).

Kujala et al. (2022) argumentam que, na avaliação do engajamento dos *stakeholders*, é crucial considerar não apenas os *stakeholders* de forma agregada, mas também observar os relacionamentos e mecanismos de envolvimento específicos de cada *stakeholder*. Isso inclui o envolvimento efetivo dos *stakeholders* internos na tomada de decisões e os efeitos da cultura corporativa.

As organizações podem promover ações para alcançar um envolvimento mais eficaz dos *stakeholders* e transformar aqueles menos envolvidos em parceiros estratégicos relevantes. A mudança de uma visão competitiva tradicional para uma abordagem baseada na cooperação reforça a ideia de que o engajamento e o empoderamento dos *stakeholders* são fontes importantes para o processo de criação de valor (Civera, De Colle, & Casalegno, 2019)

Barakat, Santos e Vigueles (2022), com base na escala de engajamento proposta por Friedman e Miles (2006), fazem uma adaptação da escala e aplicam no mercado brasileiro, conforme representado na tabela 2.

Tabela 2  
**Escala de engajamento de *stakeholders***

<b>Níveis de Empoderamento</b>	12. Controle pelo <i>stakeholder</i>	Diálogo multilateral. Representação majoritária do <i>stakeholder</i> no processo de tomada de decisão. Ex.: projetos comunitários.
	11. Poder delegado	Diálogo multilateral. Representação minoritária do <i>stakeholder</i> no processo de tomada de decisão. Ex.: representação em conselho de administração.
	10. Parceria	Diálogo multilateral. Organização e <i>stakeholder</i> têm poder de decisão conjunta em projetos específicos. Ex.: <i>joint ventures</i> .
<b>Níveis de Envolvimento</b>	9. Colaboração	Diálogo multilateral. Algum poder de decisão atribuído ao <i>stakeholder</i> em projetos específicos. Ex.: alianças estratégicas.
	8. Envolvimento	Diálogo multilateral. Apoio condicional do <i>stakeholder</i> , que pode ser retirado pela organização caso este apoio não se ajuste aos interesses organizacionais. Ex.: diálogo construtivo.
	7. Negociação	Diálogo multilateral. Apoio condicional do <i>stakeholder</i> , que pode ser retirado. A empresa decide o nível de conformidade. Ex.: barganha.
<b>Níveis de Participação Simbólica</b>	6. Consulta	Diálogo bilateral. A organização tem o direito de decidir, os <i>stakeholders</i> podem apenas opinar. Ex.: questionários, entrevistas, focus groups, painéis.
	5. Conciliação	Diálogo bilateral. <i>Stakeholders</i> podem ouvir e ser ouvidos, mas não há garantias de que serão atendidos. Ex.: entrevistas, <i>focus groups</i> , painéis.
	4. Explicação	Diálogo bilateral. “Educar” os <i>stakeholders</i> . Ex.: <i>workshops</i> .
<b>Sem Participação</b>	3. Informação	Diálogo unilateral. “Educar” os <i>stakeholders</i> . Ex.: relatórios de sustentabilidade.
	2. Terapia	Diálogo unilateral. “Curar” os <i>stakeholders</i> da ignorância e de crenças preconcebidas. Ex.: informativos e relatórios da empresa.
	1. Manipulação	Diálogo unilateral. Tentativa de modificar as expectativas dos <i>stakeholders</i> . Ex.: informativos, reportagens em mídia, relatórios da empresa.

Fonte: Adaptado de "Stakeholder engagement in creative economy companies", de S. R. Barakat, N. L. D. Santos e M. C. Vigueles, Cadernos EBAPE, 2022, 20.

A tabela 2 apresenta uma escala de engajamento dos *stakeholders* com base em seu envolvimento nas ações da empresa. Essas relações são influenciadas pelos níveis de comunicação, participação e envolvimento dos *stakeholders* na estratégia organizacional, e também em momentos de crise, conforme investigado por Barakat et al. (2022).

Stocker, Arruda, Mascena e Boaventura (2020) apresentam uma forma de classificar o nível de engajamento de cada *stakeholder* na estratégia da empresa. Os autores identificam três níveis de classificação:

a) nível 1: Estratégia de informação: os autores apresentam como exemplos de ações envolvendo os *stakeholders* neste nível “reuniões com autoridades e organizações locais dentro da comunidade”;

b) nível 2: Estratégia de respostas: os autores apresentam como exemplos de ações envolvendo os *stakeholders* neste nível “visitas às fábricas e passeios para a mídia”;

c) nível 3: Estratégia de envolvimento: os autores apresentam como exemplos de ações envolvendo os *stakeholders* neste nível “o programa de melhoria contínua dos funcionários.

Os *stakeholders* e a priorização de suas reivindicações, com base em sua definição de relevância, têm o potencial de causar danos financeiros e de reputação consideráveis à organização, assim como aos *stakeholders* afetados (Neville, Bell, & Whitwell, 2011). O não atendimento dos interesses das partes interessadas pode impactar negativamente a relação entre as partes e a empresa, resultando em impactos financeiros para a organização, como no valor da marca. Proporcionar benefícios para os *stakeholders* é, portanto, um ato de responsabilidade em relação a eles (Greenwood, 2007).

O conceito de distribuição de valor refere-se à combinação de recursos tangíveis e intangíveis que uma empresa distribui para seus *stakeholders*, visando satisfazer suas demandas e promover o relacionamento entre a empresa e os *stakeholders* (Sarturi, Seravalli, & Boaventura, 2015). Uma das formas de operacionalizar isso é fortalecendo a marca, o que será abordado no próximo capítulo.

### **2.3 Valor de Marca (brand equity) e Stakeholders**

É fundamental compreender que o valor da marca não é um fim em si mesmo, mas um meio para um objetivo mais amplo (Florek & Kavaratzis, 2014). A participação dos *stakeholders* no processo de decisão tem sido recomendada para trazer vantagens competitivas às organizações. Uma das questões relevantes é identificar os limites para a participação das partes interessadas na tomada de decisão, de forma a garantir benefícios mútuos, em vez de aumentar conflitos de interesses ou alianças políticas (Stocker, & Mascena, 2019).

Nesse sentido, argumenta-se que o valor da marca é co-criado por meio da interação com múltiplos *stakeholders* estratégicos. O valor da marca depende de diversos *stakeholders*, que atuam como uma rede que pode tanto apoiar quanto prejudicar o valor da marca (Jones, 2005).

Para alcançar um alto valor de marca, é necessário promover sinergia entre os diferentes relacionamentos, maximizando o valor dos relacionamentos positivos e minimizando o impacto dos negativos. As partes interessadas além dos clientes também são fontes essenciais de valor para a marca. Após identificar as partes interessadas estratégicas, o gestor de marca deve compreender a natureza da troca de valor em cada relacionamento. Cada relacionamento possui sua própria lógica, que define a interação e o desempenho resultante. Em termos de valor da marca, não é possível simplesmente somar os valores positivos individuais e subtrair os negativos (Jones, 2005).

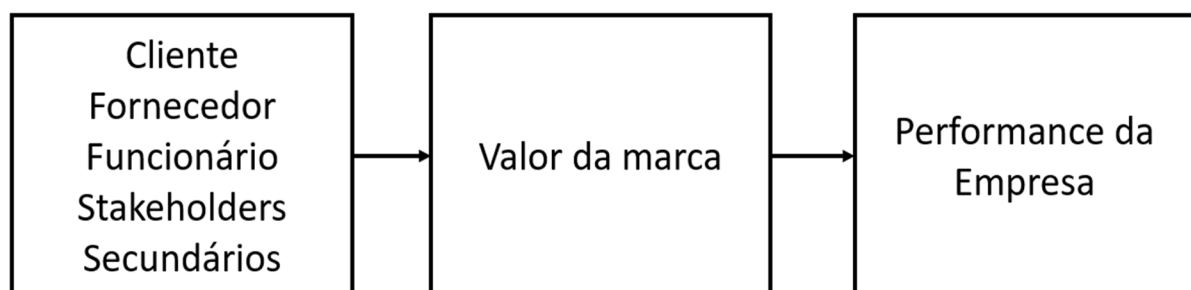


O envolvimento dos *stakeholders* contribui significativamente para construir e transmitir a impressão de responsabilidade corporativa. Quando uma organização demonstra compromisso, por meio de políticas e práticas voltadas ao engajamento de todos os *stakeholders*, ela está, de fato, agindo de forma responsável. A suposição de que quanto mais uma organização se envolve com os *stakeholders*, mais responsável ela tende a ser em relação a essas partes interessadas, parece lógica e sólida (Greenwood, 2007).

O valor da marca, considerado um ativo estratégico de *marketing*, pode criar um relacionamento acolhedor e único, caracterizando o vínculo entre produtos e clientes (Ishaq & Di Maria, 2020). No entanto, é essencial reconhecer a importância não apenas das relações entre a empresa e os consumidores, mas também das relações no contexto de mercados B2B (*Business to Business*) e com outros *stakeholders* (Jones, 2005).

O valor da marca não é resultado apenas de uma relação diádica entre a marca e o consumidor ou entre a marca industrial e o cliente. Trata-se de uma construção multifacetada, influenciada por uma série de relacionamentos com diversos *stakeholders*. Além disso, o conceito de marca é uma ferramenta poderosa para examinar e explicar a criação de valor em todas as relações comerciais (Jones, 2005).

Wang e Sengupta (2016) propõem uma estrutura conceitual integrativa em que os relacionamentos de uma empresa com múltiplas partes interessadas impulsionam o valor da marca corporativa, o que, por sua vez, impacta o desempenho da empresa. Resultados empíricos demonstram uma relação positiva entre a qualidade dessas relações e o valor da marca. Além disso, a pesquisa revela uma ligação direta entre o valor da marca, as relações com as partes interessadas e o desempenho da empresa. As partes interessadas, atuando como criadoras de valor, provavelmente variam conforme os recursos específicos da empresa e as situações de negócios.



**Figura 1.** Relação entre relacionamentos com stakeholders, valor da marca e Performance da organização

*Nota.* Fonte: Adaptado de "Stakeholder relationships, brand equity, firm performance", de H. M. D. Wang e S. Sengupta, *Journal of Business Research*, 2010, 69.

As marcas podem funcionar como plataformas de oportunidades para as empresas gerarem lucros por meio do envolvimento de diferentes *stakeholders*. O papel dos *stakeholders* como criadores de valor tende a variar conforme os recursos específicos da empresa, suas características, como tamanho, setor de atuação ou país de origem (Wang & Sengupta, 2016). Por exemplo, as percepções dos compradores sobre as atividades de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) dos fornecedores podem melhorar a reputação corporativa desses fornecedores, o que, por sua vez, eleva o valor de suas marcas (Lai et al., 2010).

O desempenho do relacionamento contribui para o valor da marca em dois aspectos fundamentais. Primeiro, o valor da marca é construído por meio de uma série de interações com as partes interessadas, e esse valor deve ser avaliado individualmente em cada relacionamento. Segundo, o valor da marca é co-criado em conjunto com as partes interessadas, por meio de uma relação mútua e dialógica (Jones, 2005).

Os fatores relevantes para os *stakeholders*, como benefícios percebidos ou reduções de custos, conduzem à valorização da marca, estabelecendo relações causais diretas e indiretas com seu valor. A empresa, ao zelar por essa entrega de valor percebido, eleva tanto o valor direto quanto o indireto da marca na percepção dos *stakeholders*, sejam eles clientes, funcionários, fornecedores ou acionistas. Assim, é possível inferir que o valor da marca está intimamente relacionado à forma como a empresa engaja seus *stakeholders* (Winit & Kantabutra, 2022).



**Figura 2.** As diversas expectativas dos stakeholders

Fonte: Adaptado de "Finding sources of brand value", de R. Jones, Journal of Brand Management, 2005, 13.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

#### **3.1 Método da Pesquisa**

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois, embora existam estudos que discutem a relação entre valor de marca e *stakeholders* de forma conceitual (Jones, 2005; Ishaq & Di Maria, 2020) e quantitativa (Lai et al., 2010; Winit & Kantabutra, 2022; Wang & Sengupta, 2016), não foram encontrados trabalhos que abordem a relação entre valor de marca e engajamento de *stakeholders* de forma qualitativa mais aprofundada, demonstrando como essa relação se desenvolve.

A pesquisa classifica-se como um estudo de caso. De acordo com Yin (2015), durante muitos anos, os livros de ciências sociais não reconheceram o estudo de caso como uma estratégia formal de investigação. No entanto, o estudo de caso começa a ser reconhecido como uma estratégia de investigação quando é conduzido com uma lógica de plano bem estruturada (Yin, 2015).

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é utilizado quando se pretende explorar detalhadamente as condições contextuais que são altamente relevantes para o fenômeno de estudo. Essa abordagem metodológica investiga um fenômeno específico (o caso) de forma profunda e em seu contexto natural, destacando a complexidade das interações reais envolvidas (Yin, 2015).

A necessidade de usar um estudo de caso surge do desejo de compreender fenômenos sociais complexos (Yin, 2015), como é o caso desta pesquisa. De maneira sucinta, o estudo de caso permite uma investigação que retém as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como processos organizacionais e de gestão, que são o foco desta pesquisa ao explorar a relação entre o engajamento dos *stakeholders* e o valor da marca (Yin, 2015).

#### **3.2 Seleção do caso**

A empresa estudada é uma líder no setor de cosméticos e produtos de beleza, com mais de 10.000 funcionários. Reconhecida por suas práticas sustentáveis, a empresa utiliza matérias-primas renováveis e promove diversos projetos de ESG, como reflorestamentos e compensação de carbono.

A empresa investe significativamente em pesquisa e desenvolvimento para criar produtos inovadores que combinam ingredientes naturais com alta tecnologia. Além disso, a empresa se preocupa com toda a cadeia de abastecimento, desde a comunidade produtora até o cliente final, passando por diversos *stakeholders* relevantes, como fornecedores e

distribuidores. Ela busca manter uma relação transparente e colaborativa com seus *stakeholders*, incluindo funcionários, acionistas, distribuidores, clientes, fornecedores e comunidades, promovendo iniciativas que garantam um desenvolvimento econômico e social sustentável. A relação com a marca é cuidadosamente gerida para fortalecer a conexão com os diversos *stakeholders* e a reputação no mercado.

A marca é um dos principais ativos da empresa, refletindo valores de sustentabilidade, inovação e bem-estar. O compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social é constantemente integrado na comunicação da empresa, reforçando a confiança dos *stakeholders* e solidificando seu papel no competitivo mercado de cosméticos.

A escolha da empresa foi realizada por conveniência, sendo uma grande companhia de cosméticos com uma estrutura significativa e uma preocupação estratégica robusta com a gestão da marca. O caso é único, pois aborda uma das maiores empresas de cosméticos do mundo e investiga como ela gerencia de forma distinta a relação com seus *stakeholders* e o valor de sua marca.

### **3.3 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e consulta a dados secundários. As entrevistas são consideradas uma das principais fontes de informação para o estudo de caso, embora muitas vezes sejam associadas ao método de levantamento de dados (Yin, 2015). Quanto mais o entrevistado contribuir com interpretações sobre os eventos, mais ele se aproxima do papel de informante, em vez de ser apenas um respondente (Yin, 2015).

A entrevista semiestruturada foi conduzida com o auxílio de um roteiro, mas permitiu ao entrevistador a liberdade de acrescentar novas questões conforme necessário (Martins & Theófilo, 2016). Os dados secundários foram obtidos a partir do Relatório de Sustentabilidade da empresa.

Pode-se afirmar que a construção do valor da marca é um tema estratégico constante entre os principais executivos da organização. A seleção dos entrevistados foi baseada em seu nível estratégico e envolvimento com a gestão de *stakeholders*. Os critérios para a escolha dos participantes incluíram: a) envolvimento nas decisões estratégicas da organização; b) relação direta com a gestão de uma ou mais partes interessadas; e c) conhecimento sobre a gestão do valor da marca da empresa. O detalhamento dos participantes é apresentado na tabela 3.

Tabela 1  
**Características dos participantes do estudo.**

Entrevistado	Cargo na Empresa	Tempo no Cargo	Data de realização	Duração da entrevista
A	Gerente Global da Marca	14 anos	08/05/2024	40 minutos
B	Gerente Global de Sustentabilidade	16 anos	23/04/2024	1 hora
C	Gerente de Estratégia Global	20 anos	16/04/2024	40 minutos
D	Gerente Global Pricing, Portfólio, Pipeline e Innovation	18 anos	21/03/2024	1 hora e 30 minutos
E	Gerente Marketing e Insights Brasil	19 anos	15/04/2024	42 minutos
F	Gerente Marketing e Insights Latam	6 anos	02/05/2024	45 minutos
G	Gerente de Marketing Presentes	5 anos	02/06/2024	40 minutos
H	Gerente de Inovação e Tendências	8 anos	02/06/2024	47 minutos

Foi criado um instrumento de coleta de dados baseado no referencial teórico, conforme descrito na tabela 4. Este instrumento busca captar a percepção dos principais executivos sobre os *stakeholders* discutidos por Jones (2005), que incluem: consumidores, comunidade, governo, ONGs, competidores, mídia, revendedores, fornecedores, funcionários e gestores. A tabela 4 apresenta as perguntas utilizadas como base para as entrevistas dos executivos. O instrumento de coleta de dados foi organizado em blocos temáticos: a) valor da marca; b) *stakeholders*; e c) a relação entre valor da marca e *stakeholders*.

Tabela 4  
**Instrumento de coleta de dados (executivos)**

Tema	Tópico abordado	Autor	Pergunta
Valor de Marca ( <i>brand equity</i> )	Valor da Marca	Farquhar (1989) e Wang	1 – Qual a importância é o valor da marca para a empresa?
		Sengupta (2016) Kubo et al. (2017)	2 – De que forma a marca gera resultados financeiros? 3 – Quais outros resultados não financeiros a gestão da marca pode gerar?
	Objetivos organizacionais	Parmar et al. (2022)	4 – Quais os objetivos estratégicos diretamente ligados à construção da marca?

Continua

				Conclusão
Tema	Tópico abordado	Autor	Pergunta	
<b>Stakeholder</b>	Identificação dos <i>stakeholders</i>	Parmar et al. (2022) Bouguerra et al. (2023) Buisse e Verbeke (2003)	5 – Com relação à construção da marca, quais são os <i>stakeholders</i> mais relevantes?	
	Interesses dos <i>stakeholders</i> primários	Clarkson (1995). Greenwood (2007) Wang e Sengupta (2016) Stocker et al. (2020) Barakat et al. (2022)	6 - Na construção da estratégia de marca, quais são os <i>stakeholders</i> mais relevantes e por quais motivos? 6.1 É possível reconhecer relação direta entre a marca e os interesses dos <i>stakeholders</i> : 6.2 Consumidores; 6.3 Comunidade; 6.4 Governo; 6.5 Ongs; 6.6 Competidores; 6.7 Mídia; 6.8 Revendedoras; 6.9 Fornecedores; 6.10 Funcionários, e 6.11 Gestores.	
<b>Valor de Marca (brand equity) e Stakeholders</b>	Relacionamento	Clarkson (1995). Greenwood (2007) Wang e Sengupta (2016) Stocker et al. (2020) Barakat et al. (2022)	7 - Na construção da estratégia de marca, como a marca é afetada pela forma como a empresa se relaciona com: 7.1 Consumidores; 7.2 Comunidade; 7.3 Governo; 7.4 Ongs; 7.5 Competidores; 7.6 Mídia; 7.7 Revendedoras; 7.8 Fornecedores; 7.9 Funcionários, e 7.10 Gestores.	
	Construção de marca (Medidas de Lealdade / Medidas de Percepção de Qualidade/Liderança / Medidas de Associações/Diferenciação / Medidas de Lembrança / Medidas de Comportamento de Mercado)	Aaker (1996)	8.1 É possível identificar algum <i>stakeholder</i> que possui influência na lealdade à marca? 8.2 É possível identificar algum <i>stakeholder</i> que possui influência na Percepção de Qualidade? 8.3 É possível identificar algum <i>stakeholder</i> que possui influência em Associações ou Diferenciação da marca? 8.4 É possível identificar algum <i>stakeholder</i> que possui influência em Lembrança de marca? 8.5 É possível identificar algum <i>stakeholder</i> que possui influência na participação de mercado?	

Para a coleta de dados desta pesquisa, inicialmente foi enviado um e-mail ou mensagem via aplicativo aos participantes, solicitando uma reunião para a realização da entrevista. Após a confirmação da agenda, as entrevistas foram conduzidas em horários convenientes para os entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes,

garantindo a precisão das informações e permitindo análises detalhadas posteriores. As gravações foram transcritas e revisadas, assegurando a integridade e a veracidade dos dados coletados para o estudo de caso. A transcrição foi realizada primeiramente utilizando a ferramenta de transcrição do software Word, seguida de uma revisão pelo pesquisador para corrigir eventuais inconsistências.

### **3.4 Análise dos dados**

Após o levantamento de todos os dados do caso, as transcrições foram lidas questão por questão para permitir a comparação das respostas de cada entrevistado. Os padrões nas entrevistas foram analisados utilizando a grade mista de Vergara (2008), um método que combina categorias pré-definidas com a abertura para a inclusão de novas categorias emergentes durante a análise.

As respostas de interesse encontradas nas entrevistas e no relatório de sustentabilidade foram confrontadas com a teoria utilizada no estudo. Esse processo de comparação assegurou que os dados empíricos fossem validados e interpretados à luz do referencial teórico escolhido.

## **4 Apresentação e discussão dos dados**

### **4.1 A importância da marca**

Primeiramente, os entrevistados foram questionados sobre a importância do valor da marca para a empresa. Os entrevistados B, C, D e E relacionaram o valor da marca a um conjunto de dimensões que impactam os *stakeholders* de maneiras distintas, destacando como essas dimensões influenciam os resultados financeiros da empresa e a capacidade da empresa de, por meio de suas ações, influenciar o ecossistema como um todo:

*A gente gera valor de marca porque nos comunicamos muito bem com todos os stakeholders. Não existe comparação com o que fazemos. Nosso principal concorrente segue as diretrizes e tendências que executamos, e isso mostra nossa força de marca (Entrevistado B).*

*É preciso ser bastante bem dimensionado, porque pode estar relacionado ao valor, como Valuation de ações, como relacionado a valores com outros temas econômicos, ambientais e sociais. Tem uma composição de valor de marca desde geração de valor para um acionista até a geração de valor para uma rede de consultoras, desde melhoria de renda ou de IDH. O posicionamento da marca no mercado, o pioneirismo, o protagonismo em determinados temas como uma agenda de sustentabilidade, carbono ou regeneração, é esperado que isso alavanque o valor da marca, esperado também um*

*papel de educador do mercado para alguns conceitos novos, como economia de carbono (Entrevistado D, 2024)*

*O valor da marca dentro de um contexto de cosméticos é muito relevante, uma vez que é uma categoria que tem alto envolvimento emocional, com drives de aspiracionalidade, identificação, e por isso gera um alto valor financeiro, porque uma marca de alto valor é uma marca resiliente, sobretudo em crises econômicas (Entrevistado E).*

O relatório de sustentabilidade da empresa destaca a importância de manter, modernizar, revitalizar e melhorar suas marcas como fundamental para expandir sua base de consumidores, fornecedores e consultoras (Relatório de Sustentabilidade, 2023). Além disso, o relatório apresenta sete pilares estratégicos, dos quais dois estão diretamente relacionados à marca: "Marcas e categorias" e "Fortalecimento das marcas" (Relatório de Sustentabilidade, 2023).

Conforme discutido por Jones (2005) e Wang e Sengupta (2016), os relacionamentos com os *stakeholders* são cruciais para a criação do valor da marca. Cada *stakeholder* contribui de forma significativa com critérios específicos, e a soma desses critérios e relações resulta em um alto valor de marca. Esse valor elevado beneficia tanto a empresa quanto os *stakeholders*, evidenciando a importância desses relacionamentos para o valor da marca (Kubo et al., 2017).

Os entrevistados B, C, D e E destacaram que o valor da marca afeta diversos *stakeholders*, incluindo acionistas, colaboradores, consultoras e fornecedores. Eles ressaltaram que o impacto do valor da marca sobre esses *stakeholders* é o que pode transformar e gerar valor para o mundo.

*Para os grandes investidores, por causa da nossa marca nós somos disputados. Quando a gente olha o consumidor ou a nossa consultora, a gente consegue somar valor à marca pela forma como a gente age. Isso precisa se tornar o motivo da compra dele. Precisamos fazer o a força de marca se tangibilizar para o consumidor (Entrevistado B).*

*A gente tem uma composição de valor de marca que vai desde a geração de valor pra um acionista até a geração de valor pra uma rede de consultoras (Entrevistado D).*

*O valor da marca é um valor altamente relevante e certamente é um dos grandes drivers de escolha do consumidor. Muitas vezes o consumidor está mais suscetível ao momento de renda, tem momentos que a gente tem um uma renda muito mais abundante no lar do consumidor, e isso é muito relevante uma vez que marcas de alto valor são mais inelásticas a momentos de crise (Entrevistado E).*

Os entrevistados B, C, D e E confirmaram a afirmação de Jones (2005) de que o valor da marca é moldado por diversos atores relevantes, que atuam como uma rede que pode tanto sustentar quanto prejudicar o valor da marca.



Os entrevistados B, C e D também destacaram que o valor da marca transcende o meramente financeiro. Eles enfatizaram que a marca possui uma função social e ambiental significativa, que requer responsabilidade e liderança em diversas agendas, incluindo a educação do mercado sobre o papel da empresa:

*A construção de transparência, ética, coerência e consistência da, gerando confiança e aí essa confiança ela volta em resultados de negócio (Entrevistado B).*

*Existem tripés financeiros econômicos e sociais que a empresa precisa cada vez mais dialogar com a sociedade para essa rede de stakeholders que compõe um eco sistemas de negócio (Entrevistado C).*

As percepções dos entrevistados confirmam a visão de Feldwick (1996), que o valor da marca pode ser abordado de três formas distintas: a) como um ativo financeiro, refletido no balanço patrimonial da empresa; b) como uma medida da força do apego dos consumidores à marca ou descrições das associações relacionadas a ela; e c) como as crenças que os consumidores têm sobre a marca.

Para os entrevistados C, D e E, cada segmento de mercado pode perceber e lidar com a importância do valor da marca de maneira diferente:

*Eu acho que o valor de marca varia dependendo do setor que essa empresa está. Por exemplo em empresas de bens de consumo isso tem um impacto enorme no valuation da empresa. É um pilar muito importante se você vai para uma empresa de commodity. Na nossa empresa o market share está muito relacionado com a força de marca (Entrevistado C).*

*Primeiro acho que a gente tem uma dificuldade da tangibilidade do valor da marca, é algo que precisa ser bastante bem dimensionado. Cada empresa, de acordo com sua estratégia, vai tangibilizar isso de uma forma. Desde Valuation de ações até a geração de valor pra uma rede de consultoras que se transforma em melhoria de renda ou de qualidade de vida. Tem também a geração de valores pra nossa rede de colaboradores. Mas, tudo isso depende de como a marca se posiciona no mercado (Entrevistado D).*

*A importância do valor da marca pode depender de empresa a empresa, setor a setor. Sobretudo quando a gente fala do mercado de cosméticos, que é um mercado que tem uma relação enorme com questões emocionais, de autoestima, de identificação e com aspiracionalidade (Entrevistado E).*

A importância do valor da marca pode variar entre empresas e setores. Segundo Wang e Sengupta (2016), os papéis dos *stakeholders* como criadores de valor também podem variar, dependendo dos recursos específicos da empresa, como seu tamanho, indústria ou país de origem.

Os entrevistados D, F, G e H acrescentam que o valor da marca também possui uma dimensão intangível, frequentemente subestimada, que é a atração de talentos para a empresa. De acordo com o entrevistado D, quando uma marca se torna tão forte que consegue atrair funcionários altamente capacitados, ela se transforma em uma variável ainda mais estratégica e relevante, além de seu impacto direto sobre os consumidores.

*A marca é essencial para o engajamento interno. Para o quanto as pessoas estão dedicadas dentro da empresa. Então, eu acho que ela tem um papel muito maior do que só o valor da marca em si (Entrevistado F).*

*Uma marca forte atrai gente legal para trabalhar. As pessoas querem trabalhar nessas empresas (Entrevistado D).*

Para Kotler e Keller (2006), o valor da marca é o valor agregado atribuído a produtos e serviços, representando um ativo intangível significativo que confere valor psicológico e financeiro à empresa. Além disso, as reflexões dos entrevistados corroboram o conceito de Sarturi et al. (2015) sobre a distribuição de valor, que envolve a combinação de recursos tangíveis e intangíveis oferecidos aos *stakeholders*.

A empresa zela pela entrega de valor percebido, o que resulta no aumento tanto do valor da marca diretamente quanto indiretamente percebido pelos *stakeholders*, como clientes, funcionários, fornecedores e acionistas, conforme abordado por Winit e Kantabutra (2022).

Os entrevistados E e G afirmam que o valor da marca é um dos principais direcionadores da escolha do consumidor. A marca exerce uma influência significativa na atração de novos e antigos consumidores e impacta diretamente os preços praticados pela empresa. No relatório de sustentabilidade, a empresa menciona: “Na frente de marca, revisamos a estratégia de comunicação para ampliar interações com consumidores, dando protagonismo à essência que carregam os produtos como pontes de conexão com o slogan da empresa” (Relatório de Sustentabilidade, 2023).

Para Aaker (1996), o preço é uma das maneiras de medir o valor da marca. Kim e Kim (2005) reforçam que, do ponto de vista financeiro, o valor da marca pode ter um impacto positivo nos resultados da empresa.

De acordo com as informações apresentadas pelos entrevistados C e H, a marca agrega valor que vai além do aspecto financeiro. Ela é responsável por uma cadeia produtiva completa de produtos que impacta a vida de produtores locais, seja no interior do país ou na Amazônia. O valor da marca é maximizado quando a empresa realiza o transporte de matérias-primas e a distribuição de maneira a neutralizar a emissão de carbono, além de entregar produtos que resolvem problemas dos consumidores.

As informações dos entrevistados reforçam que é possível interferir no valor da marca. O valor da marca está intimamente relacionado com a forma como a empresa engaja seus *stakeholders*, incluindo benefícios percebidos e reduções de custos, que conduzem à valorização da marca, conforme mencionado por Winit e Kantabutra (2022).

#### 4.2 A marca e os resultados financeiros e não financeiros

Os entrevistados foram questionados sobre como a marca gera resultados financeiros para a empresa. O entrevistado D entende que é possível estabelecer uma relação direta entre a marca e os resultados financeiros, como o valor de mercado da empresa e o EBITDA:

*O valor da marca gera resultado. O imediato é margem EBITDA e dividendos para o acionista. Acho que a gente tem este viés generalizando e analisando a nossa empresa. É muito mais fácil dimensionar impactos financeiro porque acho que a maneira mais habitual que as empresas tangibilizam o valor da marca. No Valuation e na margem bruta há contribuições tanto de outras ações, como por exemplo as ações sociais. Essas ações são mais complexas, não refletem exatamente práticas de mercado (Entrevistado D).*

Já o entrevistado E entende que uma marca forte ajuda a empresa a enfrentar momentos de crise e torna o produto menos suscetível a variações de preço:

*Marcas de alto valor são mais inelásticas a momentos de crise. Elas não sofrem tantas flutuações porque ela tem essa autoidentificação e tem uma imagem muito forte para o consumidor final. Então essas marcas, mesmo em momentos de crise, são marcas muito resilientes (Entrevistado E).*

O relatório de sustentabilidade da empresa destaca a relação entre rentabilidade e marca: “E chegamos ao final de 2023 com consistente aumento de rentabilidade, impulsionado pelo robusto desempenho da marca . . . no Brasil” (Relatório de Sustentabilidade, 2023).

Do ponto de vista financeiro, um valor de marca forte pode provocar um aumento significativo na rentabilidade, atraindo novos clientes e permitindo o pagamento de "preços premium", o que impacta positivamente os resultados da empresa. Por outro lado, a ausência de um valor de marca sólido pode prejudicar o fluxo de caixa da organização, resultando na perda de clientes ou forçando a empresa a reduzir os preços para manter a fidelidade dos clientes (Kim & Kim, 2005).

O entrevistado E destaca que o valor da marca é de extrema relevância para a definição de um preço premium, influenciando diretamente a estratégia da empresa:

*Pode-se cobrar um preço muito acima da média do mercado nas categorias em que a empresa atua, além de que, o valor da marca reduz a necessidade de esforços*

*promocionais intensos para gerar o mesmo resultado financeiro. Você pode também trabalhar com uma forte margem né então marcas de alto valor elas podem cobrar um preço Premium. Elas podem cobrar um preço muito acima da média do mercado nas categorias em que ela atua. Quando ela tem essa margem maior, ela pode reinvestir em outras coisas como inovação ou em uma política de ESG e que reforça a construção do valor da marca. Ela pode reinvestir em campanhas pro consumidor final, que pode gerar mais vendas, ou pode também reforçar o valor da marca dela com ativações para reforçar a conexão emocional com o consumidor (Entrevistado E).*

É possível relacionar a fala do entrevistado com o que Aaker (1996) aborda sobre medidas de percepção de qualidade e liderança. Aaker enfatiza que essas medidas se referem à avaliação da qualidade percebida do produto, à percepção da excelência do produto e à associação da marca como líder. Esses fatores estão diretamente ligados à capacidade da marca de atrair clientes.

Um trecho que reforça a preocupação com a relação entre a marca e o consumidor está no relatório de sustentabilidade da empresa: “Os bons resultados também aparecem na excelente avaliação dos nossos consumidores e sua afinidade para recomendar a marca, mensurada pelo Net Promoter Score (NPS), onde alcançamos 91 pontos” (Relatório de Sustentabilidade, 2023).

A entrevistada A entende que o valor da marca gera um impacto financeiro ao qualificar as escolhas de consumo. A marca influencia a percepção dos consumidores e, assim, gera resultados financeiros ao se diferenciar não apenas pelo preço, mas também por benefícios emocionais e outras camadas de valor.

*O mercado hoje tem uma sofisticação. O mundo de consumo hoje em dia tem muitas milhares de opções e ofertas de toda natureza, então eu acho que a marca ajuda a qualificar um pouco mais as escolhas de consumo. Eu acho que a marca serve para qualificar um pouco mais as escolhas de consumo. É onde entra esse papel da marca sim. A gente sempre tem uma discussão que não é só sobre preço e o benefício funcional daquele produto. Tem os benefícios emocionais ou benefícios de outras camadas de repertório das pessoas sobre as empresas e sobre as marcas (Entrevistado A, 2024).*

Feldwick (1996) afirma que, apesar da existência de diversas métricas para acompanhamento, o valor da marca continua sendo um conceito vago, que depende de outras variáveis e do contexto em que é avaliado.

Para os entrevistados E e G, uma marca forte é mais resistente a contextos de crise econômica. Marcas de alto valor são menos suscetíveis a flutuações durante crises, pois possuem uma autoidentificação sólida e uma imagem forte que ressoa com o consumidor final.

A imagem da marca desempenha um papel crucial no posicionamento, prometendo qualidade, confiança e destaque nas escolhas do consumidor. Ela faz parte do cotidiano dos

clientes e pode sofrer alterações com base em experiências negativas ou novas informações positivas sobre marcas substitutas. Assim, o valor da marca pode manter a fidelidade do cliente ao produto, independentemente do preço (Shabbir, Khan, & Khan, 2017).

Ao discutir os resultados não financeiros da gestão da marca, o entrevistado C afirma que a empresa, como parte de sua estratégia, tem a geração de valor como seu propósito principal. Para o entrevistado C, um dos objetivos é criar valor em uma cadeia complexa, que vai desde o pequeno produtor até as consultoras que distribuem o produto, exercendo assim um poder transformador significativo.

O entrevistado E também destaca a importância das campanhas temáticas que apoiam causas específicas, como programas de autoestima e apoio às mulheres. Essas campanhas não são focadas exclusivamente na conversão de vendas, mas visam apoiar o bem-estar do consumidor. A atuação da marca na comunidade, ao participar dessas iniciativas, contribui para uma atuação sustentável e socialmente responsável, gerando um impacto positivo na sociedade.

Um trecho do relatório de sustentabilidade explora o envolvimento dos *stakeholders* no tema da descarbonização: “Assumimos o compromisso de atingir emissões líquidas zero até 2030 em nossas instalações próprias e reduzir 42% das emissões de gases de efeito estufa em toda a cadeia de valor, ampliando o engajamento de fornecedores, consumidores e sociedade para a descarbonização” (Relatório de Sustentabilidade, 2023). Outro trecho aborda a prevenção e mitigação dos riscos aos direitos humanos: “Avançar no processo de identificação, prevenção e mitigação dos riscos aos direitos humanos em toda a cadeia de suprimentos e operações até 2027; assegurar o engajamento com *stakeholders* eventualmente afetados, promover o acesso à reparação e usar nossa influência para causar um impacto positivo” (Relatório de Sustentabilidade, 2023).

Conforme apresentado, a formação de associações positivas com a marca permite que o indivíduo desenvolva uma forte identificação com o perfil da marca, atribuindo-lhe um significado e nutrindo uma atitude positiva. Através do contato com a marca ou produto, o consumidor desenvolve uma percepção de qualidade que influencia sua atitude em relação à marca, refletindo a percepção de valor. Esses aspectos se convergem na percepção de valor da marca, motivando o consumidor a realizar compras repetidas e criar um hábito, o que resulta em lealdade. A lealdade, junto com o valor percebido, contribui para a construção do patrimônio da marca (Romanello et al., 2020).

### 4.3 A marca e os objetivos estratégicos

Os entrevistados foram questionados sobre a relação entre os objetivos estratégicos da organização e a construção da marca. Para o entrevistado C, a cadeia de geração de valor precisa ser claramente explicitada na relação de consumo. Ele destacou que há um desafio nesse processo, pois é necessário tangibilizar essa geração de valor em objetivos claros, como "manter a floresta em pé" e "recolher resíduos" do ambiente. Ao fazer isso, a empresa é capaz de transformar a cadeia produtiva em atividades lógicas de negócio, agregando à marca camadas de valor que vão além do financeiro, decorrentes dessas iniciativas e escolhas.

Ainda de acordo com o entrevistado C, é essencial comunicar essas escolhas de forma que o consumidor, na ponta final da cadeia, compreenda que o preço dos produtos reflete o valor de uma história que a empresa vem construindo.

Para o entrevistado F, é fundamental manter uma consistência estratégica na gestão da marca. Os objetivos estratégicos devem estar diretamente vinculados à construção da marca, permitindo que empresas com uma estratégia clara e consistente possam, ao longo do tempo, contar uma história de sucesso que reflete esses objetivos, mesmo que nem todas as ações possam ser quantificadas de maneira direta.

O entrevistado D destaca que a construção da marca impacta diretamente não apenas o consumidor final, mas também toda a rede de fornecedores e consultoras. Como exemplos, ele menciona a medição do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) das consultoras e a promoção de temas de vanguarda que mobilizam pautas importantes na sociedade.

O relatório de sustentabilidade aborda a questão do impacto da marca, afirmando: "Além do IDH, medimos diretamente o engajamento da rede de consultoras com nossa proposta de valor e planos de ações por meio de índices de satisfação e de lealdade." (Relatório de sustentabilidade, 2023).

### 4.4 A estratégia de marca e stakeholders

Os entrevistados destacaram a importância de diversos *stakeholders* na estratégia de construção da marca, mencionando especificamente: consultoras, acionistas, consumidores, colaboradores, fornecedores, mídia, instituições de ensino (academia), empresas de publicidade, imprensa, influenciadores e comunidades ribeirinhas.

De acordo com Jones (2005), cada relacionamento específico com um *stakeholder* segue uma lógica própria, que define a natureza da interação e o desempenho resultante. É importante

destacar que os entrevistados discutiram os *stakeholders* conforme a nomenclatura adotada pela empresa.

Para o entrevistado C, os *stakeholders* são partes integrantes de uma ampla cadeia de geração de valor. Os entrevistados C, G e H destacam, como exemplo, as consultoras, que não apenas revendem e transmitem o produto, mas também prestam serviços de consultoria. Essa etapa é fundamental na construção de valor para a marca.

Outro exemplo mencionado pelos entrevistados C, G e H é a rede de funcionários, que é responsável pela criação e desenvolvimento de ações de inovação, *marketing* e distribuição, impactando diretamente o valor da marca. Dado que a rede é complexa e envolve uma grande participação humana, é possível relacionar as informações coletadas com o que foi abordado por Romanello et al. (2020), demonstrando que a construção da marca ocorre por meio de dois aspectos distintos: subjetivos e emocionais, e objetivos mais funcionais e pragmáticos.

Os entrevistados D, G e H também destacaram os funcionários como um *stakeholder* relevante para o valor da marca. O entrevistado D enfatiza que a ampliação da consciência dos funcionários sobre o impacto do valor da marca é muito relevante. É importante que os funcionários compreendam que o valor da marca pode influenciar sua remuneração e carreira. Alguns funcionários, inclusive, se preocupam com o legado que estão construindo ao participar de grandes mudanças relacionadas ao valor da marca e suas consequências no mundo.

*Não tem como você passar por aqui e não ser tocado por uma quantidade de assuntos, inclusive sobre o que uma marca pode fazer para os diferentes stakeholders (Entrevistado D, 2024).*

De acordo com Clarkson (1995), há um grupo de *stakeholders* denominado "*stakeholders* primários", cujo envolvimento contínuo é essencial para a sobrevivência da empresa. Além dos acionistas, investidores, clientes, fornecedores e comunidades, os funcionários também fazem parte desse grupo, conforme mencionado pelo entrevistado D.

A rede de fornecedores foi outro exemplo apresentado pelo entrevistado C. Segundo ele, fornecedores parceiros são fundamentais para a construção do valor da marca do produto e da empresa. Quando um fornecedor realiza extrações e produz de acordo com as diretrizes sustentáveis da empresa, contribui significativamente para fortalecer a marca, conforme afirmado pelo entrevistado C.

O relatório de sustentabilidade destaca: “Ao combinarmos volumes de mesmo fornecedor para ambas as marcas, é possível economizar e garantir padrões mais altos de entrega, qualidade e eficiência na cadeia” (Relatório de sustentabilidade, 2023).

Uma percepção parecida é apresentada pelos entrevistados D, G e H que acreditam que os fornecedores são responsáveis por boa parte do valor da marca. Ter parceiros capacitados para embarcar nessa jornada não é simples e a capacidade de mobilização e de transformação é imensa.

Como afirmam Winit e Kantabutra (2022), o valor da marca está intimamente relacionado com a forma como a empresa engaja seus *stakeholders*, sejam eles clientes, acionistas, funcionários ou fornecedores, conforme todos os entrevistados mencionaram de alguma maneira.

Os entrevistados C e A mencionam que o alinhamento entre a marca e o envolvimento dos *stakeholders* não ocorre de forma intencional em todas as empresas. Em alguns casos, isso é um efeito colateral mais do que algo planejado. No entanto, eles acreditam que, na empresa analisada, o envolvimento dos *stakeholders* no valor da marca não é um mero efeito colateral, mas sim um resultado de um planejamento estratégico cuidadoso:

*Eu acho que funciona de forma intencional em todas as empresas. Existem alguns lugares onde isso é um efeito colateral e não é pensada na concepção do modelo de negócio (Entrevistado C).*

*É que a relação não é natural. É sempre estimulada e intencionada. Mas depende da natureza da marca e da proposição que ela quer fazer (Entrevistado A).*

Para os entrevistados C e D, é fundamental envolver também os acionistas na estratégia de construção da marca. O entrevistado C destaca que, quando os acionistas estão atentos e cobram o índice de inovação da companhia, eles contribuem para fortalecer a marca e mantê-la relevante para o consumidor. Além disso, C observa uma correlação entre o valor de mercado das empresas e sua capacidade de inovação, ressaltando que o acionista do mercado financeiro avalia o valor da marca, especialmente sob a ótica da inovação.

Para o entrevistado G, há um potencial conflito entre os acionistas e a construção da marca. Segundo G, os acionistas frequentemente focam no retorno de curto prazo, o que pode entrar em conflito com a estratégia de construção de marca, que geralmente visa resultados de longo prazo. O impacto desse conflito pode ser amplificado dependendo de a empresa ser de capital aberto ou fechado.

*O processo de construção da marca que é longo. Quando a gente fala em uma empresa de Capital fechado, às vezes é necessário tomar algumas decisões que ferem um pouco o resultado de curto prazo, por exemplo, reposicionando a marca acima do que ela está sendo percebida no mercado hoje. Certamente deixarei de atender alguns canais que prejudicam a minha construção de marca e isso pode ferir o meu resultado de curto prazo. Porém é uma estratégia que pode ser utilizada visando o longo prazo. Quando você tem uma marca de Capital fechado pode tomar uma decisão que prejudica o curto*



*prazo, porém, quando atua em uma empresa de capital aberto, é mais delicado (Entrevistado G, 2024).*

O entrevistado H corrobora a opinião do entrevistado G, destacando que os acionistas frequentemente estão mais focados em resultados de curto prazo:

*O acionista no fundo só vê o retorno financeiro. Ele até participa do processo da marca, mas ele está somente olhando o retorno financeiro. Um retorno mais imediato e a construção de marca exige um caminho um pouco mais de médio e longo prazo para mudança de imagem e construção de atributos. A construção não é imediata. (Entrevistado H, 2024).*

Os entrevistados F e H também destacam a mídia e as empresas de publicidade como *stakeholders* relevantes para a construção de uma marca forte a longo prazo. Além disso, C, H e A mencionam a importância da imprensa e dos influenciadores nesse processo.

*Quando a gente pensa em imprensa, em reputação, influenciadores, a gente aciona alguns públicos para ajudar na construção de valor para o consumidor final ou para o acionista (Entrevistado A, 2024).*

*A mídia tem um papel fundamental porque ela pode ajudar na construção da marca, dependendo do editorial da mídia, com determinados vieses (Entrevistado C, 2024).*

Para o entrevistado H, influenciadores, formadores de opinião, criadores de conteúdo e jornalistas têm um grande impacto na construção da marca. Esses especialistas ajudam a marca a atuar e se posicionar no mercado de maneira eficaz.

O fortalecimento da marca pode gerar fidelização e benefícios estratégicos importantes para as empresas, tais como a conquista de uma elevada fatia de mercado e novos clientes, o apoio a extensões de marca, a redução de custos de *marketing* e uma vantagem em relação às ameaças competitivas (Atilgan et al., 2005). A tabela 5 apresenta os principais relacionamentos identificados entre os *stakeholders* e o valor da marca, contendo trechos extraídos das transcrições e resumidos para compor o quadro.

Tabela 2  
**Relação dos Stakeholders com o valor da marca**

Stakeholders	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>Consumidores</b>	O consumidor é fundamental porque é para ele que a gente constrói o valor da marca	Faz parte da estratégia do negócio e do valor da marca garantir que eles estejam engajados.	<p>O consumidor não determina o valor da marca. Ele entende a proposta de valor e se engaja nisso.</p> <p>O consumidor quer encontrar uma proposta de valor que faça sentido pra um problema e que em seu orçamento.</p>	<p>Uma marca forte depende de alavancas bastante custosas para impactar o consumidor.</p> <p>Uma marca forte pode proporcionar um preço premium.</p>	<p>O valor da marca é criado para o consumidor e não o inverso.</p> <p>Neste segmento, valor altamente relevante e certamente é um dos grandes direcionadores de escolha do consumidor.</p> <p>Uma marca forte não está relacionada apenas com direcionadores financeiros e funcionais. Há um engajamento emocional.</p>	A relação entre o consumidor e a marca é vital. É uma relação que depende da agência de publicidade.	A marca é construída com base na percepção do consumidor. É chave para a construção	<p>É para quem a marca gera aproximação.</p> <p>Uma marca só é forte se for primeiro no ponto de vista do consumidor.</p>
<b>Comunidade</b>	Não mencionado.	Não mencionado.	<p>Quando a empresa por meio da sua marca se posiciona no mercado pelo pioneirismo ou protagonismo em determinados temas como uma agenda de sustentabilidade ou regeneração a sociedade valoriza a empresa.</p> <p>Quando a empresa possui um papel de educador do mercado para alguns conceitos novos, aumenta o valor da marca.</p> <p>A marca gera valor quando cria uma expectativa de como é que esta marca pode mudar o mundo internacional.</p>	<p>Uma marca forte abraça e move agendas importantes dentro da sociedade, mudando a sociedade.</p>	<p>Uma marca que ela atua na comunidade (de forma sustentável por exemplo) gera um retorno não financeiro muito forte.</p>	Não mencionado.	<p>A relação não é direta, mas tem um impacto na sociedade devido aos processos e políticas ambientais</p>	<p>Uma marca ativista tem um impacto na sociedade imensurável.</p> <p>Reflete devido a lei de carbono zero.</p>

Continua

Continuação

Stakeholders	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>Governo</b>	O governo pode contribuir para estratégias de longo prazo da empresa, impactando positivamente no valor da marca.	Grupos políticos podem aumentar o valor da marca pois validam nossas ações com suas pautas.	Tem uma relação menos impactante com a construção de marca.  Pode contribuir com o valor da marca se a agenda do governo ir de encontro ou contra a agenda da empresa.	O governo pode exigir regras que impactam positivamente ou negativamente no valor da marca	Não mencionado.	Não mencionado.	A relação é via as políticas públicas e ambientais	Tem relação devido à pressão pelas leis ambientais
<b>ONGs</b>	Não mencionado.	ONGs fortalecem o valor da marca pois eles com eles a gente aprende, se conecta, expande a nossa conexão e leitura de mundo.	Uma rede de parceiros ou uma comunidade organizada em temas relevantes como uma cooperativa podem ser parceiros fortes em questões sociais e contribuir com o valor da marca.  Se aproximar de ongs que apoiam grupos que necessitam de força ou apoio para inclusão social pode fortalecer a marca.	A relação com ONGs pode ser uma forma de medir impacto social e ambiental. Relações mais fortes geram valor de marca maior.	Não mencionado.	Não mencionado.	Não mencionado	Está relacionado às comunidades extrativistas.
<b>Competidores ou Concorrentes</b>	Não mencionado.	Não mencionado.	Quando concorrentes se unem para desenvolver agendas colaborativas as marcas podem entregar mais valor (ex. Eliminação do uso de plástico).	Sua marca se valoriza quando você força a concorrência a seguir ou se inspirar em uma iniciativa pioneira ou inovadora.  Concorrentes podem fortalecer suas marcas quando se unem para fazer algo em conjunto.	Aumentam o valor da marca quando permitem que a empresa gere diferenciação.	Quando eu viro referência e forço meu concorrente a seguir meus passos eu torno minha marca mais forte.	Pode apresentar uma estratégia comercial mais agressiva para conseguir uma posição de mercado Pode impactar via estratégia de preço. Pode impactar com base no volume de venda.	Não mencionado

Continua

Continuação

Stakeholders	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>Mídia</b>	<p>A escolha de influenciadores e espaços de mídia comunica muito sobre a marca. A mídia tem um papel fundamental em engajar ou desengajar o público.</p> <p>A mensagem que passamos tem uma intencionalidade e comunica muito para as pessoas</p>	<p>É uma alavanca do valor de marca, mas demanda muito investimento.</p>	<p>Quando insere em sua pauta temas da empresa, gera valor para a marca da empresa.</p> <p>Dependendo do viés, pode desconstruir o valor de marca com base nas notícias ou comunicação realizada.</p> <p>Influenciadores possuem grande força na construção e desconstrução do valor da marca.</p>	<p>Impacta o valor da marca promovendo a pauta da empresa em debates importantes, pautando assuntos e disseminando assuntos que de outra forma não teriam escala.</p>	<p>Não mencionado.</p>	<p>- Mídia é um stakeholder chave para a construção do valor da marca, especialmente com a mudança das estratégias de marketing massivo para o marketing de precisão.</p>	<p>A escolha da Mídia é importante na construção da marca.</p>	<p>Os influenciadores, formadores de opinião, os criadores de conteúdo, os jornalistas possuem grande impacto na construção da marca.</p>
<b>Consultoras</b>	<p>É importante que a estratégia seja traduzida para a consultora pois ela é a linha de frente da estratégia.</p>	<p>Não mencionado.</p>	<p>Primeira camada de construção destruição de valor da marca. Papel fundamental na construção do valor da marca. A distribuição depende de um stakeholder que não possui vínculo com a empresa. Responsáveis pela transmitir a proposta de valor para o consumidor final.</p>	<p>Fortalece a marca quando gera empoderamento e transformação pessoal.</p>	<p>Fortalece o valor da marca quando são ouvidos e suas necessidades são absorvidas.</p>	<p>Para a construção do valor da marca, as consultoras possuem um papel chave, embora o foco é sempre o consumidor</p>	<p>Primeira camada da construção de marca. - Influencia a decisão do consumidor. É chave para construção de marca.</p>	<p>É a primeira camada da construção da marca. O atendimento impacta muito a força de marca.</p>
<b>Fornecedores</b>	<p>Não mencionado.</p>	<p>Não mencionado.</p>	<p>Etapa fundamental dentro de construção de valor da marca. Ganham relevância na construção de valor de marca quando a empresa apresenta uma proposta de valor mais sustentável.</p>	<p>Fortalece a marca quando consegue impactar a cadeia desenvolvendo tecnologias e envolvendo os fornecedores em ações vanguardistas.</p>	<p>Não mencionado.</p>	<p>A relação com os fornecedores impacta de forma direta no valor da marca. Isso ocorre de forma positiva e negativa.</p>	<p>Fortalece a relação de melhores fornecedores trabalham com as melhores marcas</p>	<p>Eles fazem a relação e reverberam os valores da marca</p>

Continua

								Conclusão
Stakeholders	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>Funcionários</b>	Os funcionários são responsáveis por operacionalizarem a estratégia, incluindo a de construção de valor da marca	Não mencionado.	Criam valor à marca por meio das decisões e inovações.  Podem destruir o valor da marca no caso de insatisfação ou erros.	Fortalece a marca ampliando a consciência do funcionário deixando um legado.  Gera um círculo virtuoso pois uma marca forte atrai gente competente para trabalhar que geram mais valor.	Principalmente o gestor da marca com suas ações consegue aumentar ou reduzir o valor da marca.	Os gestores indicando o caminho são de extrema relevância para a construção de valor de marca.	Atração de melhores talentos e retenção dos funcionários. Tem papel fundamental na construção da marca	São os mais importantes na construção da marca
<b>Acionista/Investidor</b>	É tão importante atender entregar valor para o acionista quanto para o consumidor. Os 2 dependem do valor da marca.	- A exigência do investidor estrutura fortalecendo a marca	Aumento o valor da marca quando investem em uma proposta de valor específica, indicando ao mercado que é um caminho correto.  Podem desconstruir a marca quando a partir da sua influência impactam negativamente uma empresa ou tirando investimentos.	Aumentam o valor da marca alavancando sua capacidade de inovação com investimentos adequados.  Investimentos aumentam a força da empresa gerando crescimento.	Aumenta o valor da marca pois seu investimento sinaliza que ele está junto com esse a proposta da empresa.	Não mencionado.	Dicotômico pois busca a construção de marca em longo prazo e exige resultado no curto prazo.  Mais desafiador para empresas de capital aberto.	É importante, mas tem uma atuação de curto prazo
<b>Academia</b>	Não mencionado.	A academia nos ajuda a garantindo que a empresa empregue as melhores práticas e legitimam o que a empresa executa, aumentando o valor da marca.	Não mencionado.	Não mencionado.	Não mencionado.	Não mencionado.	Não mencionado.	Não mencionado.

Nota.: Dados da pesquisa

Para os consumidores, a marca é desenvolvida com eles em mente, sendo essencial garantir seu engajamento. Embora os consumidores não determinem diretamente o valor da marca, eles compreendem e se conectam com a proposta de valor apresentada. Marcas fortes dependem de alavancas significativas para impactar o consumidor e justificar um preço premium, envolvendo não apenas aspectos financeiros e funcionais, mas também um engajamento emocional.

*Eu acho que o consumidor é um stakeholder fundamental, porque é para ele que a gente constrói o valor da marca. Quando a gente fala de engajamento, estamos falando de criar uma relação emocional, de valores e de atributos que fazem diferença na percepção deles (Entrevistado A, 2024).*

Na sociedade, marcas que se posicionam em temas como sustentabilidade e educação do mercado são valorizadas. Marcas fortes têm o poder de influenciar agendas importantes e gerar um retorno não financeiro significativo quando atuam de forma sustentável na comunidade.

*É esperado que a gente tenha um papel de educador do mercado para alguns conceitos novos, por exemplo a economia de carbono, não é algo muito trivial e a gente já está construindo esta agenda (Entrevistado C, 2024).*

O governo pode contribuir para as estratégias de longo prazo da marca, validando ações e exigindo regras que impactam positivamente. Embora a relação com o governo possa ter um impacto menos direto, ela pode se tornar significativa dependendo da agenda alinhada entre o governo e a empresa.

*Há uma petição na Europa buscando a regulamentação do conteúdo de beleza na mídia social. Isso gera um tremendo esse impacto se mudar uma lei (Entrevistado D, 2024).*

As ONGs fortalecem a marca ao expandir a conexão e a visão da empresa em questões sociais. A colaboração com ONGs permite medir o impacto social e ambiental, e uma relação sólida com essas organizações pode reforçar a marca significativamente.

Concorrentes podem colaborar em agendas compartilhadas, aumentando o valor da marca ao se inspirarem em iniciativas pioneiras e inovadoras. Essa colaboração pode gerar diferenciação e fortalecer a marca.

A mídia desempenha um papel crucial na construção ou desconstrução do valor da marca. A escolha de influenciadores e espaços de mídia, bem como a comunicação intencional das mensagens, são fundamentais para engajar ou desengajar o público.

As consultoras, como a primeira camada de contato com o consumidor final, são essenciais para transmitir a proposta de valor da marca. Elas fortalecem a marca ao gerar empoderamento e transformação pessoal, além de quando suas necessidades são absorvidas e atendidas pela empresa.

Os fornecedores desempenham um papel fundamental na construção do valor da marca, especialmente quando a empresa adota uma proposta de valor sustentável. A relação com os fornecedores pode impactar diretamente o valor da marca, tanto de forma positiva quanto negativa.

Os funcionários são responsáveis por operacionalizar a estratégia de construção da marca, criando valor por meio de decisões e inovações. Uma marca forte atrai talentos competentes, que geram mais valor para a empresa. Além disso, as ações dos gestores podem aumentar ou reduzir o valor da marca.

Para os acionistas e investidores, é crucial entregar valor tanto para eles quanto para os consumidores. Investimentos adequados aumentam o valor da marca e a capacidade de inovação da empresa, gerando crescimento e retorno financeiro.

A academia, por sua vez, legitima as práticas da empresa e assegura que as melhores práticas sejam empregadas, o que contribui para aumentar o valor da marca.

#### **4.5 As dimensões da marca e os stakeholders**

Aaker (1996) apresenta cinco dimensões para a construção da marca: a) Medidas de Lealdade; b) Medidas de Percepção de Qualidade/Liderança; c) Medidas de Associações/Diferenciação; d) Medidas de lembrança, e e) Medidas de Comportamento de Mercado.

De acordo com o entrevistado B, a lealdade está diretamente ligada ao consumidor. A empresa busca criar amor e confiança para que a lealdade à marca esteja associada a todos os produtos e serviços que oferece.

Para a entrevistada A, a lealdade do consumidor à marca só se torna evidente no médio prazo, o que permite isolar a importância de outros *stakeholders* na construção dessa lealdade. Por exemplo, um influenciador específico pode ter contribuído significativamente para essa lealdade. A lealdade não é uma relação de curto prazo; é uma estratégia que envolve diversos *stakeholders*, como influenciadores, sociedade, fornecedores e governo, entre outros.

Para o entrevistado F, o papel da consultora é fundamental na construção da força da marca, pois intensifica o relacionamento com o consumidor. A consultora, por exemplo, lembra o consumidor quando o produto pode estar acabando, com base em sua experiência. Ela também apresenta novas oportunidades, como sugerir presentes para outras pessoas. Além disso, a consultora desempenha um papel crucial na criação de lealdade, algo que não acontece de forma natural.

Os entrevistados reforçam que o valor da marca é um ativo estratégico de *marketing*, capaz de gerar um relacionamento acolhedor e único que caracteriza o vínculo entre produtos e clientes (Ishaq & Di Maria, 2020). No entanto, é crucial considerar a importância das relações não apenas entre a empresa e os consumidores, mas também entre empresas (mercados B2B) e outros *stakeholders* (Jones, 2005).

Com relação à percepção de qualidade, o entrevistado F acredita que diversos *stakeholders* podem impactar essa percepção. Por exemplo, quando um funcionário decide utilizar uma embalagem branca, isso pode transmitir uma imagem de qualidade premium. No entanto, se a consultora não mantiver os produtos limpos e a embalagem ficar suja, isso pode diminuir a percepção de qualidade por parte do consumidor.

O entrevistado D acredita que os fornecedores impactam diretamente a percepção de qualidade da marca. O entrevistado C corrobora essa visão, destacando que a relação com fornecedores é crucial, especialmente quando a extração e o desenvolvimento seguem os conceitos sustentáveis da empresa. Essa prática contribui para a valorização da marca e melhora a percepção de qualidade.

Segundo Jones (2005), o conceito de marca é fundamental para analisar e explicar a criação de valor em diversas relações comerciais. O valor da marca não surge apenas de uma relação direta entre a marca e o consumidor ou entre a marca industrial e o cliente, mas é uma construção multifacetada influenciada por uma combinação de relacionamentos com vários *stakeholders* (Jones, 2005).

Os entrevistados B, C, E e D destacaram que os *stakeholders* podem ser uma fonte crucial de diferenciação para a marca, permitindo que a empresa cobre um preço premium. Eles ressaltaram que o envolvimento e as associações com esses *stakeholders* contribuem para a construção de um valor percebido mais elevado, influenciando positivamente a percepção da marca e sua capacidade de justificar preços mais altos.

O entrevistado B afirma que a reputação e as ações de sustentabilidade impactam significativamente os fatores de diferenciação da marca para os acionistas, que esperam que a empresa esteja à frente de seu tempo. Além disso, o entrevistado B observa que existem dilemas



que afetam diretamente os consumidores, uma vez que, embora a empresa busque a diferenciação, também precisa atender às necessidades dos consumidores.

As informações dos entrevistados estão alinhadas com o que Greenwood (2007) afirma sobre o envolvimento dos *stakeholders* contribuir para construir e transmitir a impressão de responsabilidade corporativa. Uma organização que demonstra compromisso com todos os *stakeholders* por meio de políticas e práticas está agindo de maneira responsável. Isso sugere que quanto mais uma organização se envolve com os *stakeholders*, mais responsável ela tende a ser para com essas partes interessadas (Greenwood, 2007).

O entrevistado A afirma que a diferenciação da marca requer necessariamente o engajamento dos *stakeholders*. Para construir uma diferenciação significativa, é essencial envolver *stakeholders* e criar um valor simbólico que, embora mais perceptível do que a qualidade, não especifica quais *stakeholders* são relevantes para esse processo.

O entrevistado C menciona a importância dos fornecedores e colaboradores na construção da diferenciação, afirmando que, devido ao modelo de venda direta da empresa analisada, a força da marca depende fortemente desses colaboradores e da rede de fornecedores.

O entrevistado F destaca que a atuação da mídia é crucial para a lembrança de marca, especialmente através do *marketing* de precisão, que impacta diretamente o *awareness* (lembrança) da marca.

O entrevistado A discute que a diferenciação e o *awareness* são aspectos fundamentais para a construção da marca. Ele afirma que a diferenciação depende do engajamento dos *stakeholders*, incluindo consumidores, consultoras, acionistas, imprensa e influenciadores. Embora a lembrança da marca possa ser alcançada de forma mais massiva e menos personalizada, a diferenciação só é possível com o envolvimento dos *stakeholders* e a construção de um valor simbólico que é mais perceptível do que a qualidade da marca.

O entrevistado C destaca que a mídia, incluindo influenciadores digitais, desempenha um papel fundamental na construção e manutenção da lembrança da marca. Ele ressalta que a mídia pode tanto ajudar na construção quanto, em alguns casos, contribuir para a desconstrução da marca, evidenciando a importância do engajamento com este *stakeholder*.

Segundo Wang e Sengupta (2016), há uma conexão entre o valor da marca, as relações com as partes interessadas e o desempenho da empresa. As partes interessadas, atuando como criadores de valor, podem variar conforme os recursos específicos da empresa e as situações de negócio.

Para o entrevistado C, o acionista do mercado financeiro avalia o valor da marca principalmente pela ótica da inovação. A capacidade de inovar está diretamente ligada ao

crescimento de mercado, que, por sua vez, é um importante preditor do aumento do valor das companhias.

Wang e Sengupta (2016) propõem uma estrutura conceitual integrativa que sugere que os relacionamentos de uma empresa com múltiplas partes interessadas impulsionam o valor da marca corporativa, e que essa relação, por sua vez, impacta o desempenho da empresa. A pesquisa demonstra uma relação positiva entre a qualidade das relações com os *stakeholders* e o valor da marca.

#### **4.6 O engajamento dos stakeholders para a construção do valor da marca**

Conforme discutido, os diversos *stakeholders* participam de maneira crucial no complexo processo de construção de valor da marca. Cada um desempenha um papel fundamental no fortalecimento e desenvolvimento da marca. A colaboração entre esses diferentes grupos de partes interessadas é essencial para construir uma imagem de marca forte e consistente, capaz de se destacar no mercado e conquistar a lealdade dos clientes.

Nesse processo, o envolvimento dos *stakeholders* não ocorre de forma igualitária. Cada *stakeholder* contribui de maneira distinta, e a participação pode variar significativamente de acordo com diversos fatores, como o setor da empresa, o segmento de mercado, o tamanho da organização e as estratégias de branding adotadas.

É de extrema importância que essas diferenças sejam reconhecidas pela gestão de marca, a fim de ajustar as abordagens e impactar positivamente cada *stakeholder*. Valorizar e manter cada grupo motivado é crucial para que eles contribuam para o sucesso da marca.

Compreender essas variações na participação dos *stakeholders* é fundamental para a implementação de estratégias de construção de valor de marca. É possível observar que os *stakeholders* mais engajados na construção de valor de marca são fornecedores, consultoras, funcionários, acionistas e consumidores. Esse alto nível de engajamento ocorre porque esses grupos têm impacto direto na estratégia de branding, e as diretrizes são construídas e implementadas com sucesso devido ao seu comprometimento com a marca.

Dentre os *stakeholders* mais engajados, há níveis de intensidade distintos que variam conforme o envolvimento na estratégia da marca ou na execução de produtos e vendas. Por exemplo, os consumidores são impactados diretamente por todas as ações da marca e desempenham um papel crucial na construção da marca. Eles ajudam na etapa final, retroalimentando o sistema ao sinalizar a eficácia das estratégias por meio de indicadores como aumento da participação de mercado e aceitação de aumentos de preço, servindo assim como termômetro para o destaque da marca. Os fornecedores são conscientes de seu impacto na

construção da marca, pois viabilizam a cadeia produtiva desejada, muitas vezes sustentável. Além disso, marcas e fornecedores frequentemente colaboram no desenvolvimento de inovações, com o apoio dos acionistas. As consultoras, por sua vez, são tanto impactadas quanto beneficiadas pela estratégia de marca. Elas desempenham um papel crucial na construção da marca, uma vez que realizam a distribuição dos produtos, tangibilizando a cadeia completa e refletindo a estratégia da marca na linha de produtos.

Em um segundo nível, destacam-se ONGs, mídia, governo, sociedade, concorrentes e academia. O engajamento desse grupo é fundamental para a construção da marca, pois exerce influência tanto na estratégia geral da marca quanto em todos os seus aspectos e dimensões. Isso ocorre por meio de leis, criação de repertório para o consumidor, e impacto nos compromissos sociais, econômicos e ambientais da empresa. Além disso, contribui para a constante inovação e dá tração ao mercado de inovação.

## 5 Conclusão

Compreende-se que é fundamental entender como o engajamento dos *stakeholders* contribui para o valor da marca de uma empresa. Cada um dos principais *stakeholders* da empresa estudada se relaciona com a construção do valor da marca de alguma maneira, com maior ou menor intensidade, que pode variar conforme seu envolvimento com a empresa.

Considerando o contexto apresentado, esta pesquisa buscou compreender como o engajamento de *stakeholders* contribui para o valor de marca de uma empresa. O impacto desse engajamento no valor da marca ocorre por meio das relações entre a empresa e diversos *stakeholders*, como consumidores, comunidade, governo, ONGs, concorrentes, mídia, consultoras, fornecedores, funcionários e gestores. A construção do valor da marca pode ser positiva ou negativa, dependendo da qualidade e intensidade das relações e da participação desses *stakeholders* nos objetivos estratégicos da empresa.

Os objetivos específicos desta pesquisa foram identificar os principais *stakeholders* da empresa estudada, que incluem consultoras, funcionários, fornecedores, acionistas, consumidores, mídia, ONGs, governo, concorrentes, sociedade e academia, e analisar como o engajamento desses *stakeholders* contribui para a construção do valor de marca. Todos esses *stakeholders*, de alguma maneira, se relacionam com a empresa e contribuem para a construção do valor da marca.

O engajamento dos *stakeholders* é viabilizado através das relações e dos interesses de cada parte interessada e da própria empresa. A forma como essas relações se concretizam

depende dos benefícios que traduzem o engajamento. Assim, alguns *stakeholders* têm um impacto mais significativo na construção da marca. Os *stakeholders* mais engajados na construção do valor da marca são os fornecedores, consultoras, funcionários e consumidores. Em um segundo nível, destacam-se os acionistas, ONGs, mídia, governo, sociedade, concorrentes e academia.

É importante destacar que, embora alguns *stakeholders* não estejam diretamente engajados na construção da marca, eles ainda podem aproveitar os benefícios resultantes desse engajamento, como é o caso dos acionistas. Além disso, alguns *stakeholders* podem até reduzir o valor da marca; por exemplo, um acionista que toma decisões de curto prazo sem considerar o impacto a longo prazo sobre o valor da marca. Um achado relevante foi o surgimento dos influenciadores como *stakeholders* durante as entrevistas, embora não tenham sido identificados inicialmente.

Esta pesquisa contribui para a teoria de duas maneiras principais. A primeira contribuição é a apresentação de como o valor da marca pode ser afetado pela forma como a empresa se relaciona com os *stakeholders*. A segunda contribuição é relevante para a Teoria dos *Stakeholders*, ao identificar as formas de engajamento dos *stakeholders* sob a ótica da construção de valor de marca, considerando as cinco dimensões de Aaker (1996).

Esta pesquisa contribui para os gestores de forma geral, e especificamente para aqueles que lidam com *marketing*, estratégia e marca, ao auxiliar na construção de ações que fortalecem o valor da marca por meio do aumento do engajamento dos *stakeholders*. Além disso, permite que gestores de outras áreas da organização identifiquem processos e atividades em suas áreas que tornem suas funções responsáveis pela construção da marca e pelo engajamento das partes interessadas.

Como principal limitação desta pesquisa, destaca-se o fato de que não é possível generalizar os dados devido ao estudo de caso único. Além disso, é importante ressaltar que é difícil isolar os efeitos das decisões e políticas nos resultados tangíveis da organização.

Como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se analisar a saliência dos *stakeholders* na construção da marca. Além disso, recomenda-se realizar uma pesquisa quantitativa com outras empresas do mesmo segmento para verificar se os achados deste estudo podem ser replicados no setor. Também seria interessante investigar se as conclusões obtidas são aplicáveis a outros segmentos de mercado.

Os *stakeholders* desempenham um papel crucial na construção da marca e na percepção de valor associada a ela. Cada *stakeholder* contribui de maneira significativa e específica para fortalecer e manter a imagem da marca. A interação constante e eficaz com esses diversos

públicos é essencial para assegurar que a marca seja percebida de forma positiva e impactante, resultando em uma percepção de valor duradoura e sólida no mercado. Assim, a gestão estratégica dos *stakeholders* emerge como um elemento indispensável para o sucesso e a sustentabilidade das marcas na contemporaneidade.

### Referências

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120. doi: 10.2307/41165845.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/3151897>.
- Adomako, S., & Tran, M. D. (2022). Stakeholder management, CSR commitment, corporate social performance: The moderating role of uncertainty in CSR regulation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1414-1423. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/csr.2278>.
- Atilgan, E., Aksoy, Ş., & Akinci, S. (2005). Determinants of the brand equity: A verification approach in the beverage industry in Turkey. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(3), 237-248. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02634500510597283>.
- Barakat, S. R., Santos, N. L. D., & Vigueles, M. C. (2022). Stakeholder engagement in creative economy companies: Strategies to face the COVID-19 crisis. *Cadernos EBAPÉ*, 20(4), 436-451. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395120210129x>.
- Bouguerra, A., Hughes, M., Cakir, M. S., & Tatoglu, E. (2023). Linking entrepreneurial orientation to environmental collaboration: A stakeholder theory and evidence from multinational companies in an emerging market. *British Journal of Management*, 34(1), 487-511. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12590>.
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.299>.
- Civera, C., De Colle, S., & Casalegno, C. (2019). Stakeholder engagement through empowerment: The case of coffee farmers. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 156-174. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/beer.12208>.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/258888>.
- Diallo, M. F., & Siqueira, J. R., Jr. (2017). How previous positive experiences with store brands affect purchase intention in emerging countries: A comparison between Brazil and Colombia. *International Marketing Review*, 34(4), 536-558. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2014-0224>.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing research*, 1(3), 24-33.

- Feldwick, P. (1996). What is brand equity anyway, and how do you measure it? *Journal of the Market Research Society*, 38(2), 1-17. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/147078539603800201>.
- Florek, M., & Kavaratzis, M. (2014). From brand equity to place brand equity and from there to the place brand. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10, 103-107. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/pb.2014.9>.
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, 59(2), 213-231. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford, UK: Oxford University Press on Demand.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74, 315-327. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/25075473>.
- Ishaq, M. I., & Di Maria, E. (2020). Sustainability countenance in brand equity: A critical review and future research directions. *Journal of Brand Management*, 27(1), 15-34. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00167-5>.
- Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of Brand Management*, 13, 10-32. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540243>.
- Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing*, 5, 7-20. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340213>.
- Kim, H. B., & Kim, W. G. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26(4), 549-560. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.03.010>.
- Kim, Y. K., & Sullivan, P. (2019). Emotional branding speaks to consumers' heart: The case of fashion brands. *Fashion and Textiles*, 6(1), 1-16. Recuperado de <https://doi.org/10.1186/s40691-018-0164-y>.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Pearson.
- Kubo, L., Costa, B. K., Cardoso, M. V., & Ribeiro, T. D. L. S. A. (2017). A importância dos stakeholders para o brand equity e o valor da marca: Um estudo de caso da agência/operadora de viagens. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 5(2), 180-204. Recuperado de <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2017v5n2ID9703>.
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136-1196. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>.
- Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F., & Pai, D. C. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 95, 457-469. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0433-1>.

- Martins, G. A., & Theófilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (3a ed.). Rio de Janeiro: Grupo GEN.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/259247>.
- Moura, D. J. S & Araújo, A. B. A. (2014). Marca, posicionamento e brand equity: Um levantamento teórico. *Tecnologia & Informação*, 1(3), 7-19.
- Neville, B. A., Bell, S. J., & Whitwell, G. J. (2011). Stakeholder salience revisited: Refining, redefining, and refueling an underdeveloped conceptual tool. *Journal of Business Ethics*, 102, 357-378. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0818-9>.
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: Improving the measurement—empirical evidence. *Journal Of Product & Brand Management*, 14(3), 143-154. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/10610420510601012>.
- Parmar, B. B. L., Wicks, A. C., & Freeman, R. E. (2022). Stakeholder management & the value of human-centred corporate objectives. *Journal of Management Studies*, 59(2), 569-582. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/joms.12716>.
- Pedrini, M., & Ferri, L. M. (2019). Stakeholder management: A systematic literature review. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(1), 44-59. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/CG-08-2017-0172>.
- Pina, R., & Dias, Á. (2021). The influence of brand experiences on consumer-based brand equity. *Journal of brand Management*, 28, 99-115. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00215-5>.
- Relatório de Sustentabilidade (2023). Recuperado de <https://ri.naturaeco.com/esg/relatorios-aneais/>
- Rojas-Lamorena, Á. J., Del Barrio-García, S., & Alcántara-Pilar, J. M. (2022). A review of three decades of academic research on brand equity: A bibliometric approach using co-word analysis and bibliographic coupling. *Journal of Business Research*, 139, 1067-1083. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.025>.
- Romanello, D. L., Freire, O., Quevedo-Silva, F., & Santos, E. B. A. (2020). Brand equity and brand value: Proposition and validation of a model. *REMark*, 19(3), 496. Retrieved from <https://doi.org/10.5585/remark.v19i3.17261>.
- Sarturi, G., Seravalli, C., & Boaventura, J. M. G. (2015). Afinal, o que é distribuir valor para os stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. *Revista de Administração da UFSM*, 8, 92-113. Recuperado de <https://doi.org/10.5902/1983465916556>.
- Shabbir, M. Q., Khan, A. A., & Khan, S. R. (2017). Brand loyalty brand image and brand equity: The mediating role of brand awareness. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 19(2), 416.
- Stocker, F., & Mascena, K. M. C. (2019). Orientação e gestão para stakeholders no processo de decisão organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 167-191. Recuperado de <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i1.864>.

- Stocker, F., de Arruda, M. P., de Mascena, K. M., & Boaventura, J. M. (2020). Stakeholder engagement in sustainability reporting: A classification model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2071-2080. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/csr.1947>.
- Valentinov, V., & Hajdu, A. (2021). Integrating instrumental and normative stakeholder theories: A systems theory approach. *Journal of Organizational Change Management*, 34(4), 699-712. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2019-0219>.
- Vergara, S. C. (2008). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Wang, H. M. D., & Sengupta, S. (2016). Stakeholder relationships, brand equity, firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 69(12), 5561-5568. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.009>.
- Winit, W., & Kantabutra, S. (2022). Enhancing the prospect of corporate sustainability via brand equity: A stakeholder model. *Sustainability*, 14(9), 4998. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su14094998>.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e método* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.