



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

O FENÔMENO CHAMADO SALON LINE: UM REPOSICIONAMENTO BEM-SUCEDIDO E OS PRÓXIMOS PASSOS SUSTENTÁVEIS

CAMILLA RODRIGUES NETTO DA COSTA ROCHA
ESCOLA GERMINARE (INSTITUTO J&F)

RODRIGO GUIMARÃES MOTTA
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

O FENÔMENO CHAMADO SALON LINE: UM REPOSICIONAMENTO BEM-SUCEDIDO E OS PRÓXIMOS PASSOS SUSTENTÁVEIS

1 O Caso de Ensino

1.1 Introdução

Este Caso de Ensino contextualiza a jornada da Salon Line dentro do mercado mundial de beleza e cuidados pessoais. A Salon Line é uma empresa 100% brasileira que atua no setor de cosméticos para cabelos e pele, e que é conhecida por seu pioneirismo ao fazer uso do marketing digital como estratégia para o seu reposicionamento de marca. Apesar de fundada em 1995, com outro nome e voltada para produtos depilatórios, recentemente a marca teve o seu *boom* justamente por contemplar o empoderamento feminino como parte de sua cultura. Foi assim que, se aproximando das suas consumidoras, em apenas três anos, a Salon Line saiu completamente do anonimato para se tornar o que é hoje: um fenômeno no universo digital. A marca tem 2,6 milhões de seguidores no TikTok, sendo considerado o maior perfil de beleza da rede; 585.000 inscritos em seu canal no YouTube, o que lhe garante ser a primeira colocada entre as marcas de produtos para cabelo no Brasil; ocupa o quinto lugar em engajamento pelo Twitter (sendo que a concorrente que chega mais perto está em décimo); está entre as top 10 marcas com mais interações no Facebook em sua página #todecacho; e é a décima colocada entre as contas com mais interações no Instagram.

Portanto, explorar essa jornada no presente Caso de Ensino, ao lado de Kamila Fonseca, diretora de marketing da Salon Line permite, ao mesmo tempo, mergulhar nos bastidores de uma marca que trilhou um caminho certo, qual seja, o de entender e se comunicar com seu público com assertividade nas redes sociais, e, além disso, de incluir na perspectiva do seu negócio pautas importantes como diversidade, inclusão e empoderamento feminino. Por isso, este Caso de Ensino se propõe a perpassar por conteúdos importantes tais como, posicionamento, pirâmide de marca, *branding* e marketing de influência, para demonstrar o sucesso do reposicionamento da marca. Por outro lado, ao mergulhar no panorama do mercado internacional, permite trabalhar os temas de sustentabilidade empresarial e Agenda ESG (*environmental, social e governance*), mostrando que por mais que a Salon Line já tenha feito, ainda há um longo caminho pela frente.

O ano era 2014.... A Salon Line percebeu que o certo seria apostar naqueles que desejam a marca, ou seja, nas suas consumidoras. Daí ter feito a escolha certa: estreitou os laços com seu público no digital e passou a produzir conteúdo interessante, dando à marca, uma persona de influenciadora. Estava lançada a receita do sucesso, empreendida por Kamila, que foi a responsável pelo processo de transformação da marca. Ao longo da liderança de 8 anos e 6 meses de Kamila, a Salon Line evoluiu de marca única para uma diversificação de mais de 15 submarcas.

Kamila conta que “no início a importação era de produtos de alisamento e transformação para cabelo afro, e foi dando muito certo”. Tanto assim que ultrapassou o antigo *core* do negócio – era uma marca voltada apenas para depilação. Tamanho foi o sucesso com a introdução desses produtos para cabelos afro que a DepiRoll (que existe e é muito forte ainda hoje) foi vendida e todos os esforços passaram a ser para a instalação de uma fábrica e início de produção própria, no Brasil.

Dessa época, Kamila lembra que “uma das principais inovações foi a marca Light Color, uma coloração tonalizante que pode ser aplicada logo após processos de química”.

Era a Salon Line mostrando a que veio. Foi nessa época, em 2014, que as consumidoras começaram a falar sobre cabelos naturais e a cuidar dos cachos, a marca entrou “com um novo posicionamento de comunicação e de produtos – com portfólio focado em tratamento. Foi aí que começamos a aparecer mais”, conta Kamila.

Trata-se, portanto, de uma marca nascida na década de 1990, que se tornou reconhecida nos últimos anos quando passou a ter uma constante presença e atuação massiva nas redes sociais. Como já mencionado anteriormente, sendo uma empresa especializada em cosméticos capilares, por muito tempo o foco foi a atuação junto às mulheres crespas e cacheadas, o que possibilitou o trabalho ativo da marca em pilares como inclusão, representatividade e empoderamento feminino. Tanto assim que a pesquisa “Diversidade e Inclusão” realizada em janeiro de 2021 pelo Qualibest - site pioneiro sobre o tema no Brasil -, apontou que a Salon Line está entre as empresas brasileiras que melhor abordam essa temática.

Segundo dados do Google Trends, expostos na mesma pesquisa, desde dezembro de 2019 o interesse a respeito do termo *diversidade* vem em uma crescente, ano a ano. O estudo, que foi realizado em todo território nacional, abordou questões relacionadas à diversidade de raça e religião, gênero, arranjo familiar e visão do consumidor sobre as marcas com relação a se sentirem representados nas propagandas.

Portanto, trabalhar com uma marca como a Salon Line permite um triplo movimento de aprendizagem. O primeiro deles é o de entender o pioneirismo da marca nesse segmento de atuação, de cosméticos para cabelos e pele, quando ela se posiciona para as classes C/D de maneira assertiva através do digital, a ponto de efetivamente incomodar as “gigantes” do setor.

Nessa linha de desenvolvimento o Caso de Ensino permite sejam feitas reflexões em torno da seguinte questão: como foi enfrentar o desafio de reposicionar a marca para competir em um mercado dominado por gigantes? Assim, reconstruir nesse Caso de Ensino a jornada da Salon Line é retomar os principais insights que ajudaram a marca no trabalho aprofundado de *branding* realizado em 2016, que inspirou sua primeira campanha de marketing.

Em depoimento, Kamila corrobora para a necessidade desse trabalho apontando que “a gente não sabia como a marca era vista. Contratamos uma agência de branding e passamos a escutar nossas consumidoras. Fizemos muitos grupos de pesquisa, viagens pelo Brasil inteiro e entramos em contato com nosso público-alvo”. Segundo Kamila, a partir daí a marca enxergou oportunidades de trabalhar em novas frentes de produtos. “Éramos focados em cabelo cacheado, mas a pesquisa mostrou que podíamos mais. Nos mostrou até onde era a elasticidade da marca. E assim foram desenvolvidos produtos para cabelos lisos, por exemplo”.

O segundo movimento de aprendizagem passa por conhecer e entender como a estratégia de se comunicar com a mulher jovem, negra e de periferia, como nenhuma outra marca brasileira deste segmento ousou fazer, transformou a Salon Line no sucesso que é hoje. O fato de a empresa ter o seu público-alvo predominantemente feminino, faz com que a marca trabalhe constantemente valores como o encorajamento das mulheres em mostrar a pluralidade de suas belezas. É uma marca que pauta sua comunicação no incentivo às mulheres para que descubram sua força através dos seus cabelos, das suas identidades. Para Kamila, “é maravilhoso o trabalho que fazemos em poder representar o Brasil dentro dos nossos produtos e ver que este trabalho vem dando frutos positivos. Iremos continuar trazendo essa diversidade”.

Diversidade, substantivo feminino que significa, a “qualidade do que é diverso”, permite mobilizar a seguinte questão: e diante de todo esse interesse das marcas em se

conectar com as pautas sociais, será que evoluímos para uma sociedade mais inclusiva, com menos preconceitos?

Na esteira dessa reflexão, este Caso de Ensino apresenta um terceiro movimento de aprendizagem e traz um *benchmarking* das “gigantes” internacionais, o que anuncia um caminho promissor no que concerne à sustentabilidade empresarial pois, se é fato que são muitas as marcas que associam seus serviços e produtos a causas, o que naturalmente fortalece a imagem, e conseqüentemente, a reputação delas, o que os consumidores exigem com cada vez mais ênfase é que essas iniciativas e ações sejam concretas.

1.2 O reposicionamento da Salon Line

A Salon Line sempre manteve uma comunicação muito próxima com suas consumidoras, principalmente nas redes sociais (Facebook, Instagram e YouTube). Quando vislumbraram que o movimento da transição capilar ganhava força, começaram a desenvolver submarcas e produtos de acordo com essa nova necessidade. Kamila conta que reposicionaram a marca, trazendo a SOS Cachos, uma submarca com produtos que permitiam o cuidado com cabelos crespos e cacheados. Assim, uma marca que por muito tempo ofereceu alisar o cabelo desse público, se colocava agora diante dessa consumidora para falar que ela poderia ser crespa também, e com a Salon Line.

Essa mudança, que teve início em 2014, faz parte de uma estratégia expressiva, adotada pela Salon Line, com influenciadores: “ninguém melhor do que as blogueiras e nomes da internet ensinando ao nosso público como cuidar do cabelo nesse novo momento”. A partir daí foi realizado todo um processo de reposicionamento institucional. Fazendo uso da pirâmide de marca – que permite identificar como os consumidores percebem as marcas –, a Salon Line vai atrás de respostas: “sentimos a necessidade de entender quem a gente era, como estávamos sendo vistos. Fizemos um grande trabalho de branding e a partir de então pudemos focar em lançamentos de forma mais organizada, com foco na cliente”.

Como consequência, a marca deu início à uma comunicação frequente, quase diária, por meio de suas plataformas sociais, “inclusive convidando essas mulheres para conversar com a gente e participar dos processos”. E Kamila vai ainda mais longe ao afirmar que “essa consumidora sempre participa e vai participar de tudo o que fazemos por aqui”.

Com o posicionamento atual de “transforme-se em você”, hoje a marca incentiva as pessoas a assumirem sua identidade e aparência sem medo de julgamentos. A marca tem um universo de produtos para todos os tipos de cabelos: são mais de 400 itens em seu portfólio distribuídos em 16 linhas, com foco em recuperação, tratamento, coloração, transformação, progressivas e hidratação dos fios de cabelo, dos crespos aos lisos, sejam eles naturais ou com química. A intenção da marca é apoiar qualquer desejo da mulher: “se ela quiser ser lisa, cacheada ou crespa, queremos que ela saiba que pode contar conosco para apoiá-la em qualquer uma das escolhas”, conta Kamila.

A marca trabalhou de forma pontual com influenciadores até 2016. Daí em diante, percebendo o retorno positivo da estratégia, passaram a trabalhar com times de influenciadores com contratos anuais. Kamila conta que “o grande marco para a Salon Line foi a contratação da Ludmilla, em 2017. Foi aí que percebemos o quanto já havíamos crescido e adquirido tamanho suficiente para contratar alguém desse porte. Ela estava em transição capilar, fizemos uma super campanha, e realmente a empresa era uma antes e é outra depois dessas ações”.

Na esteira desse sucesso, em seguida a marca contratou a Preta Gil, quando incorporou no seu portfólio produtos para cabelos lisos, ao lado daqueles voltados para

cachos e crespos. A Preta Gil, nos dizeres de Kamila, é “uma personificação da nossa marca: ela é inclusiva, acessível, compreensiva, gente como a gente”. Essa identificação com a celebridade é evidenciada quando todas essas características são usadas pelas consumidoras da Salon Line quando elas descrevem a marca.

É importante ressaltar que a primeira campanha de comunicação da marca “Se eu quiser, eu posso”, estrelada por Iza e Preta Gil, potencializa o seu posicionamento referido na assinatura, transforme-se em você. O filme traz mulheres com todos os tipos de corpo, cabelos, grisalhas, síndrome de Down. Já na última campanha da marca, “Celebrando Rainhas Crespas e Cacheadas”, marca trouxe as questões de inclusão e representatividade, ao formar um casting majoritariamente de pessoas negras, mostrando que tais questões de fato são fundamentais para a sociedade (e para a marca).

Em um país onde a população negra é maioria, a marca trabalha para ampliar a representação dessas pessoas na mídia. Especialmente no segmento de beleza, existe uma discrepância entre o que a publicidade mostra, desde cor da pele, até tipos e formatos de corpos, com a diversidade que forma o Brasil. Para Kamila, “poucas marcas têm uma representação fiel e proporcional das mulheres negras, e quando olhamos para o nosso mercado consumidor elas são maioria. Queremos causar essa reflexão. Temos produtos para todos os tipos de mulheres, mas cabelos crespos e cacheados são a nossa origem e o momento é pertinente para essa declaração”.

Com essa trajetória a Salon Line já conquistou o prêmio Atendimento de Ouro em 2018, pela Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente, e o Prêmio Atualidade Cosmética, em 2016, que é consagrado como o “Oscar da Beleza” na América Latina.

1.3 As várias mulheres que a marca abraça

A Salon Line é uma marca que se posiciona em favor da diversidade e da inclusão. Em razão do seu posicionamento com a assinatura, "transforme-se em você", a marca impacta diretamente suas consumidoras quando as convida e incentiva a assumirem sua identidade e aparência, sem medo de julgamentos. Resultado disso, segundo estudo feito em território nacional da *MindMiners*, é o fato de a Salon Line ser a quinta empresa mais lembrada pelos consumidores quando se trata do tema do empoderamento feminino, e a primeira mais lembrada do setor de cosméticos. A marca também apoia temáticas como diversidade, liberdade, amor-próprio, além da desconstrução de padrões de beleza.

Para Kamila, “empoderamento feminino faz parte de nossa cultura, e tentamos fazer com que isso seja refletido em todas as áreas dentro da empresa – e em nossa comunicação externa”. Como a marca defende que a mulher pode ser o que ela quiser, sem ceder a padrões e condições da sociedade sobre seu corpo, orientação sexual, cabelo, cor, tais questões são incorporadas na comunicação da Salon Line, o que reflete na forma como a consumidora passa a enxergar a marca: como uma aliada nessas questões.

Trazer a aceitação, a partir da diversidade e da inclusão, passa pelo posicionamento da Salon Line. Como Kamila mesmo ressalta, “somos uma marca que vai aceitá-la como ela quiser ser: com química ou progressiva no cabelo ou com o cabelo natural. A nossa assinatura é Transforme-se em Você, que nada mais é do que nossa missão de ajudar as pessoas a se transformarem nas melhores versões de si mesmas”.

Acompanhando a trajetória da Salon Line, a partir da perspectiva de sua diretora de marketing, fica notório o quanto a marca conversa com a mulher brasileira. Inclusive, a Salon Line é cobrada por suas consumidoras quando não se posiciona. Como conta Kamila, “quando acontece alguma coisa, as pessoas esperam para saber o que vamos falar. Já tivemos casos de campanhas de outras marcas com temas que os consumidores

acreditaram que era de nossa propriedade, e pediram por nosso posicionamento. Temos muitos aliados nesse sentido”.

No setor de cosméticos, a demanda acerca da sustentabilidade tem sido cada vez mais crescente. Isso passa pela atuação das organizações para definir uma gestão estratégica de sustentabilidade. Um exemplo de implementação é quando deixam de fazer uso de substâncias derivadas do petróleo, investindo mais em insumos naturais, com maior apelo sustentável em seus produtos (Ladeira, Santini, & Araújo, 2015). Pode-se apontar também a valorização de questões éticas e sociais, além da extinção de testes em animais.

O posicionamento da Salon Line deixa evidente a sua conexão com a diversidade e inclusão. De fato, é importante uma comunicação que expresse os compromissos da marca com pautas sociais, bem como que se invista em um perfil de consumo focado em pessoas de diferentes raças, etnias e orientações sexuais. No entanto, há que sempre se estar atento a como as marcas se relacionam com esse público ao longo do tempo e, mais do que isso, como reflete a inclusão em seus processos internos. Isso passa por considerar que não é suficiente, por exemplo, oferecer produtos voltados para pessoas negras, e não ter pessoas negras no quadro de funcionários, pensando esses produtos, planejando a divulgação da marca, participando ativamente dos processos internos. Então a proposta é empreender uma viagem pelo mundo e perceber como tem sido a atuação dos *players* internacionais.

1.4 Panorama do mercado mundial de beleza e cuidados pessoais: a emergência da sustentabilidade empresarial

Ampliar a percepção para além do território nacional é um exercício necessário para que as marcas brasileiras conheçam e incorporem melhores práticas sociais, ambientais e de governança. Kamila Fonseca trouxe com riqueza de detalhes como os temas de diversidade e inclusão impactaram no sucesso do reposicionamento da marca, através do digital. Mas é fato que a realidade hoje exige cada vez mais uma boa governança de informações externas, de tendência e mercado, que deem ferramentas à gestão e a quem define as estratégias do negócio, para captar as movimentações do mercado.

De acordo com o *Market Research Report* da *Fortune Business Insights*, em 2020 o mercado de beleza e cuidados pessoais, que compreende shampoo, condicionador, óleo, serum e outros produtos de nutrição capilar, movimentou \$75,06 bi, com uma retração de 4,63% em relação a 2019, devido aos seguintes efeitos da pandemia: (i) fechamento das lojas com o *lockdown*; (ii) ocupação de estoque reduzido; (iii) medo de contaminação por embalagens; e (iv) medidas restritivas no que se refere ao embarque de mercadorias. A projeção para 2021 é de \$77,15bi e para 2028, \$112,97bi, com uma taxa anual de crescimento (CAGR) estimada de 5,6% (entre 2021 e 2028). Com relação a importância das categorias temos, de acordo com esse relatório, shampoo com participação de 33%, seguido de óleos capilares com 31%, coloração com 20%, outros e condicionador com 11% e 5%, respectivamente.

Como principais drivers deste mercado, podemos apontar, a maior incidência de problemas capilares, principalmente entre homens, a maior demanda por produtos naturais e orgânicos, um maior foco em manutenção capilar (saúde, limpeza e proteção a danos) e aumento de gastos com *personal care*, além das inovações: novos produtos para

atender necessidades diversas em razão de geografia, cultura e etnia. Com exceção do primeiro, todos os demais drivers do mercado impactam positivamente na atuação da Salon Line. O driver negativo consiste nas reações alérgicas aos produtos químicos presentes nas fórmulas.

Ainda em termos mundiais, de acordo com o mesmo relatório, a América do Norte é a região com maior disposição para gastar, enquanto a América do Sul tem um crescimento da população urbana, intensificando a importância dada aos cuidados com os cabelos. No continente africano, aponta-se o desenvolvimento econômico que favorece um maior consumo voltado para cuidados com os cabelos. Na Europa desponta uma forte consciência em cuidado e beleza, o que favorece a adoção de novos produtos. Já na Ásia, o driver está na necessidade de limpeza regular, devido à poluição do ar, bem como o aumento dos serviços de spa.

Com relação a concorrência, este é um mercado altamente competitivo, com muitos *players* locais, cujos principais focos estão no marketing e na comunicação, bem como em encontrar e disponibilizar para seus consumidores soluções ecologicamente corretas. Na Europa destacam-se as indústrias L'Oréal e Coty (França), Henkel (Alemanha) e Unilever (Reino Unido), na América do Norte as americanas P&G, Revlon, Johnson&Johnson e Aveda. Na América Latina a brasileira Natura e na Ásia a Kao.

Os *players* internacionais, apontadas como “gigantes”, na perspectiva da Salon Line, também expressam um posicionamento bem consolidado, o que permite uma atuação sólida e consistente nesse mercado há bastante tempo. É ponto comum, em todas as missões, visões e valores, que sustentam os posicionamentos, a afinidade com a sustentabilidade em seu triplo aspecto, ambiental, social e de governança (ESG).

A L'Oréal se posiciona com a assinatura de “*create the beauty that moves the world*”. É uma companhia que tem como “objetivo oferecer para toda e qualquer pessoa ao redor do mundo o melhor da beleza, em termos de qualidade, eficácia, segurança, sinceridade e responsabilidade em satisfazer todos os desejos e necessidades de beleza em sua infinita diversidade”. A marca também se ancora no fato de que “a beleza é uma força poderosa que nos move. Ela dá confiança em quem queremos ser”.

A Agenda ESG perpassa a atuação da L'Oréal. É uma indústria que se propõe a (i) proteger a beleza do planeta o que passa por ações de sustentabilidade, relacionadas ao clima, biodiversidade e recursos naturais; (ii) defender a causa feminina e fortalecer as comunidades com as quais se engajam; (iii) criar valor para seus acionistas; (iv) nutrir relacionamentos duradouros, com clientes e fornecedores; (v) construir um negócio com inclusão no coração, que perpassa a questão da diversidade; (vi) impulsionar a inovação social, ou seja, criar condições de trabalho e proteção social dos colaboradores; e (vii) modelar o futuro da beleza através da ciência, tecnologia e inspiração na natureza.

Já a Coty se posiciona com a assinatura “*liberate and celebrate the diversity of your beauty*”. Enquanto marca institucional, traz para o mundo a ideia de que “a verdadeira beleza é autêntica. Ser quem você escolhe ser e expressar isso com orgulho é o que significa autenticidade – e isso é lindo”. Por isso, a missão da Coty é a de “libertar e celebrar a diversidade da sua beleza”. Também essa marca francesa atua na base do propósito e sustenta a beleza que perdura através de três eixos de atuação: (i) beleza de nossas pessoas: a gestão do negócio da Coty tem em vista criar uma sociedade mais inclusiva; (ii) beleza de nosso planeta: a sustentabilidade é uma constante quando a Coty se propõe a conservar os recursos naturais, promover um meio ambiente que seja saudável, limpo e seguro; e (iii) beleza de nossos produtos: a marca se propõe a liderar a inovação através da sustentabilidade e da economia circular. Traz em seu website sua estratégia de sustentabilidade envolvendo a beleza dos produtos, das pessoas e do planeta. Idealizada com o nome *beauty that lasts*, a estratégia é apresentada com os

direcionamentos dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), introduzidos com a Agenda 2030.

A Henkel, por sua vez, é uma empresa multissegmento, ou seja, atua com tecnologias em adesivos, *beauty care*, *laundry e home care*. Ela traz como assinatura de seu posicionamento: “*pioneers at heart for the good of generations*”. Busca crescimento com propósito em que perpassam os compromissos de criar maior valor para seus clientes e consumidores, reforçar a liderança em sustentabilidade e permitir o crescimento dos seus colaboradores. Acredita nos pilares de inovação, sustentabilidade e digital para assumir vantagem competitiva. Sustenta seu propósito a partir de cinco eixos de atuação: (i) clientes e consumidores no centro; (ii) valorização às pessoas; (iii) desempenho financeiro sustentável; (iv) liderança em sustentabilidade; e (v) espírito empreendedor inspirado na tradição de negócio familiar. Apresenta seu compromisso com a sustentabilidade enquanto liderança em sustentabilidade que se propõe a ser. A estratégia de sustentabilidade está diretamente relacionada com o propósito de seu compromisso de zelar por um crescimento com propósito.

A Unilever expressamente manifesta ser uma empresa que “acredita que os negócios de sucesso do amanhã serão aqueles capazes de antecipar e responder às grandes mudanças, moldando a vida das pessoas ao redor do mundo. Os negócios que terão maior sucesso serão aqueles capazes de capitalizar o poder dos dados e da biotecnologia; adaptarem-se às mudanças nas necessidades dos consumidores; e contribuir para o combate aos desafios de mudanças climáticas e desigualdade social”. Sua assinatura de posicionamento está na afirmação “*make sustainable living commonplace*”. A empresa acredita no conceito da beleza positiva, em estilos de vida saudável. Abraça o que chama de nova era da beleza e bem-estar: inclusiva, igualitária, regenerativa e positiva. Direciona seu propósito a partir de cinco eixos de atuação: (i) orientação para o futuro e cultura de crescimento: agilidade, transformação digital, diversidade e inclusão; (ii) liderar em canais do futuro: e-commerce e novas rotas; (iii) foco de atuação em países de crescimento chave e EUA, Índia e China; (iv) promover suas marcas como força do bem: funcionalidade superior, soluções sociais e ambientais; e (v) acelerar inovações em espaço de alto crescimento. O tamanho dessa gigante faz com que seu pilar de sustentabilidade, apresentado como planeta e sociedade, expresse inúmeros compromissos e ações para zelar por uma gestão sustentável.

A P&G traz que a verdadeira beleza é aquela que perdura. Assina seu posicionamento com “*lead with love*” e se propõe a trazer mudanças positivas para as pessoas, as comunidades e o planeta. Para isso, atua em três eixos: (i) beleza de nossas pessoas: criar um negócio e uma sociedade mais inclusivos; (ii) beleza do nosso planeta: conservar recursos naturais, agir em prol de um ambiente saudável, limpo e seguro; e (iii) beleza de nossos produtos: liderar inovação com sustentabilidade e economia circular como horizontes. Também tem uma longa atuação em sustentabilidade tanto ambiental, quanto social e de governança.

A atuação da Revlon se baseia em três pilares: (i) inovação e portfólio relevante; (ii) se conectar com os consumidores nas mídias mais relevantes; e (iii) assegurar a disponibilidade a suas marcas e produtos. Isso de acordo com a “*passion for the business of beauty*” da companhia que busca construir marcas icônicas que transformem a vida de homens e mulheres ao redor do mundo. Para J&J, importa colocar as necessidades e o bem-estar daqueles a quem servem em primeiro lugar: “*keep people well at every age and every stage of life*” atuando para (i) expandir o acesso igualitário a produtos e serviços; (ii) promover saúde e cuidar do meio ambiente; (iii) melhorar a saúde pública; e (iv) trabalhar por diversidade, inclusão e equidade.

A Aveda, cuja fundação tem suas origens em um movimento de beleza holística, com portfólio é 100% vegano, assina seu posicionamento – alinhado com sua missão – de “*to care for the world we live in*”, cuidando desde os seus produtos até às formas como retornam em impactos positivos para a sociedade. Atuam com ênfase nos pilares de (i) responsabilidade social; (ii) cadeia de fornecimento responsável; (iii) liderança do movimento de *clean beauty*; (iv) liderança da indústria da beleza em embalagens ecologicamente corretas; e (v) redução de desperdícios e de água ao longo da cadeia de valor.

O grupo Natura&Co tem uma visão de sustentabilidade em seu *website* institucional, baseada em três eixos, cada um deles com metas definidas para (i) enfrentar a crise climática; (ii) sermos mais humanos; e (iii) abraçar a circularidade. Neste sentido o Grupo afirma que, “em nosso Compromisso com a Vida definimos metas ousadas para a próxima década que intensificarão nossas ações para resolver alguns dos problemas mais urgentes do mundo: enfrentar a crise climática e proteger a Amazônia, garantir a paridade de gênero e a inclusão, bem como abraçar a circularidade e a regeneração em todos nossos negócios”. O grupo declara que almeja agir “*to be the best for the world*”, o que passa por nutrir beleza e relacionamentos para uma melhor maneira de viver e fazer negócios. Atuam como base: (i) na paixão pela inovação; (ii) para serem agentes de mudança: social econômica e ambiental; (iii) cuidar do planeta e da biodiversidade; (iv) compartilhar riquezas; e (v) ser uma companhia de mulheres para mulheres.

Por fim, a Kao, que afirma “*kirei - making life beautiful*” resgata o significado de *kirei*, que em japonês descreve algo que é ao mesmo tempo limpo, bem-ordenado e lindo. Para a Kao, o conceito de *Kirei* não apenas descreve aparência, mas também atitude – o desejo de criar beleza para si mesmo, para os outros, e para o mundo natural que nos cerca. Na Kao, *kirei* é o valor que a companhia quer trazer para a vida cotidiana através de suas marcas, produtos, tecnologias, soluções e serviços – agora e no futuro. Com isso a kao quer contribuir para um futuro brilhante e criar um mundo sustentável onde toda forma de vida pode coexistir. Tem quatro pilares de atuação: (i) cuidado com as pessoas e o planeta; (ii) agir com coragem: assumir riscos, objetivos desafiadores e agir com persistência; (iii) confiar, respeitar e necessitar uns dos outros; e (iv) pensar a partir do *gemba* (local real): empatia interna e externa. A Kao também apresenta em seu website sua atuação em sustentabilidade, inclusive com estratégia de ESG chamada “*Kirei Lifestyle Plan*”, contendo visão, metas e ações.

1.5 A Salon Line e o seu desafio

Como cada empresa contribui para fazer do mundo um lugar melhor, essa tem sido a questão contemporânea e, como relatado acima, os *players* internacionais têm levado essa missão a sério. Esse fenômeno é resultado direto de uma cobrança crescente da sociedade e da rejeição à busca pelo lucro como finalidade única. Ou seja, importa analisar um negócio para além do aspecto econômico e financeiro, merecendo destaque os aspectos ambiental, social e de governança.

Temos aqui então a evolução da agenda socioambiental, econômica e de governança – a chamada *sustentabilidade corporativa* – que se intensifica desde a década de 60. Essa agenda envolve toda e qualquer preocupação socioambiental que possa ser identificada por indicadores, ou que esteja presente e seja discutida pela sociedade no campo da ética, dos direitos humanos, e da preservação do meio-ambiente. No âmbito organizacional passa por ações como mensuração de impacto, capacidade de sustentar suas entregas, gestão por indicadores, diálogo com stakeholders, entre outros.

É neste sentido, e dentro deste “guarda-chuva” maior, que localizamos o surgimento do termo ESG em 2004 (ainda que com evidência somente a partir de 2015 com o lançamento da Agenda 2030), com a publicação do relatório *Who Cares Wins* produzida pelo Pacto Global da ONU – *United Nations Global Compact* – e endossada por 20 importantes bancos e gestores de ativos. Essa publicação de 2004 traz um conjunto de recomendações para que as instituições financeiras integrem os aspectos ambientais, sociais e de governança nas suas análises, na gestão de ativos e na negociação de títulos.

É fato que ganha cada vez mais relevância o movimento das marcas que buscam um propósito para sua atuação o que significa ultrapassar as fronteiras de atuação empresarial da busca do lucro pelo lucro, alcançando uma forma de fazer negócio que seja sustentável e que contribua para a coletividade.

Por ser uma preocupação também do consumidor, o propósito ganha importância enquanto fator de decisão de compra. O estudo *From Me to We*, da Accenture, mostra que os consumidores valorizam marcas em que se tornam relevantes os valores éticos, a transparência, o suporte a causas socioculturais, o posicionamento político e o senso de comunidade quando da gestão dos negócios. É fator que influencia na decisão de compra saber quais impactos ambientais e sociais são gerados por determinada empresa.

É sabido que muitas marcas associam seus serviços e produtos às causas sociais e/ou ambientais, mas a sociedade exige mais. Há que avançar em direção à uma gestão estratégica de sustentabilidade. É necessário implementar e saber comunicar ações que perpassem a agenda ESG aos seus stakeholders. Isso não só contribui para conectá-los às marcas, traz visibilidade às práticas que são parte dos valores dessas marcas.

É certo que a estratégia da Salon Line vem tendo êxito. A marca é líder na categoria de pós-xampu nas perfumarias e está em terceiro lugar nas vendas desta categoria em supermercados, atrás apenas dos gigantes globais Unilever e P&G. Porém, perpassando pelas iniciativas dos principais *players* internacionais, vislumbra-se um novo desafio à Salon Line no sentido de que, passado o êxito do seu reposicionamento, há que se avançar com ações que de fato consigam reverter em impactos positivos para a sociedade, sejam em prol do ambiente, do social ou da governança – como deixa ver a Agenda ESG que é norte para o direcionamento estratégico de todos os grandes *players* do mercado mundial de higiene e beleza. Assim, mobilizamos os estudantes em torno do seguinte desafio: como a Salon Line pode implementar e comunicar a Agenda ESG definindo um planejamento estratégico focado na sustentabilidade? Tem-se como reflexões secundárias os seguintes questionamentos: (i) qual seria o papel do marketing no processo de implementação dessa Agenda? e (ii) como a bem-sucedida jornada de reposicionamento da Salon Line pode contribuir para os próximos passos da marca?

Referências

ACCENTURE. **To affinity and beyond: from me to we, the rise of the purpose-led brand.** Disponível em: https://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-competitiveagility-gcpr-pov.pdf. Acesso em: 21 jul. 2022.

AVEDA WEBSITE. **Missão,** [s.l.], 2022.. Disponível em: <https://www.aveda.com/living-aveda/mission-and-heritage>. Acesso em: 20 jul. 2022.

COTY WEBSITE. **Sobre nós,** [s.l.], 2022. Disponível em: <https://www.coty.com/our-story/coty-founders>. Acesso em: 20 jul. 2022.

ESG Brazil. **Sobre nós**, [s.l.], 2022. Disponível em: <https://esgbrazil.com.br/quem-somos/> Acesso em: 20 jul. 2022.

EXAME. **A marca de beleza que se tornou um fenômeno no universo digital**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/a-marca-de-beleza-que-se-tornou-um-fenomeno-no-universo-digital/> . Acesso em: 20 jul. 2022.

FORTUNE BUSINESS INSIGHTS. **Beauty & Personal Care Market Research Report**. Disponível em: <https://www.fortunebusinessinsights.com/beauty-and-personal-care-industry> Acesso em: 20 jul. 2022.

FRUEHLING, A. D. N. **ESG e marcas: uma relação que precisa ser fiel e verdadeira**. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/amanda-di-nardo-fruehling/39680/esg-e-marcas-uma-relacao-que-precisa-ser-fiel-e-verdadeira.html>. Acesso em: 20 jul. 2022.

HENKEL WEBSITE. **Sobre nós**, [s.l.], 2022. Disponível em: <https://www.henkel.com/company>. Acesso em 20 jul. 2022.

KAO WEBSITE. **Our ESG Strategy**, [s.l.], 2022. Disponível em: <https://www.kao.com/global/en/sustainability/klp/>. Acesso em 20 jul. 2022.

KAO WEBSITE. **Quem somos**, [s.l.], 2022. Disponível em: <https://www.kao.com/global/en/about/>. Acesso em 20 jul. 2022.

LADEIRA, W., SAINTINI, F., & ARAÚJO, C. (2015). Aplicabilidade da Escala ECCB ao Paradigma da Modelagem de Segunda Ordem: uma análise do consumo consciente de cosméticos. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia (RACE)**, 14(2), 451-478.

L'ORÉAL GROUP WEBSITE. **Sobre nós**, [s.l.], 2022. Disponível em: <https://www.loreal.com/en/group/>. Acesso em 20 jul. 2022.

MINDMINERS. **Salon Line é a marca de produtos para cabelo mais lembrada em estudo sobre empoderamento**. Disponível em: <https://www.doisamaiscosmetica.com.br/noticias/salon-line-e-a-marca-de-produtos-para-cabelo-mais-lemrada-em-estudo-sobre-empoderamento/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

NATURA&CO WEBSITE. **Visão de sustentabilidade**, [s.l.], 2022. Disponível em: <https://www.naturaeco.com/pt-br/visao-de-sustentabilidade-2030/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

NATURA&CO WEBSITE. **Quem somos**, [s.l.], 2022. Disponível em: <https://www.naturaeco.com/pt-br/grupo/quem-somos/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

P&G WEBSITE. **Sobre nós**, [s.l.], 2022. Disponível em: <https://br.pg.com/>. Acesso em 20 jul. 2022.

PROPMARK. **Salon Line: “Empoderamento feminino faz parte de nossa cultura”**. Disponível em: <https://propmark.com.br/salon-line-empoderamento-feminino-faz-parte-de-nossa-cultura/> . Acesso em: 20 jul. 2022.

QUALIBEST. **Pesquisa sobre diversidade e inclusão.** Disponível em: <https://www.institutoqualibest.com/download/diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

REVLON ANNUAL REPORT. Disponível em: <https://investors.revlon.com/static-files/efe91571-1cbe-4322-9248-7734ab12a567>. Acesso em: 20 jul. 2022.

SALON LINE. **Sobre nós,** [s.l.], 2022. Disponível em: <https://www.salonline.com.br/quem-somos-salon-line> . Acesso em: 20 jul. 2022.

SANTOS, Kayana. **Salon Line é lembrada como uma das marcas que preza pela diversidade.** Disponível em: <https://www.segs.com.br/demais/286982-salon-line-e-lembrada-como-uma-das-marcas-que-preza-pela-diversidade> . Acesso em: 20 jul. 2022.

UNILEVER. **Sobre nós,** [s.l.], 2022. Disponível em: <https://www.unilever.com/> . Acesso em: 20 jul. 2022.

VILELA, L. Sua empresa realmente trabalha a diversidade e inclusão? Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2022/06/02/empresa-verdade-diversidade/> Acesso em 20 jul. 2022.

UOL. **Kamila Fonseca:** Como a Salon Line usou o digital para incomodar gigantes. Disponível em: <https://blog.publicidade.uol.com.br/networking/kamila-fonseca-como-a-salon-line-usou-o-digital-para-incomodar-gigantes/> . Acesso em: 20 jul. 2022.

2. NOTAS DE ENSINO

Resumo do caso de ensino

O Caso contextualiza a jornada da Salon Line dentro do mercado mundial de beleza e cuidados pessoais. Explora-se ao lado de Kamila Fonseca, diretora de marketing da Salon Line, a estratégia focada no digital para um reposicionamento assertivo, de uma marca que contempla o empoderamento feminino como parte de sua cultura. Com isso, incentiva-se sejam trabalhados conteúdos tais como, posicionamento, *branding* e marketing de influência, para demonstrar o sucesso do reposicionamento da marca. Por outro lado, ao mergulhar no panorama do mercado internacional, o Caso vai demandar sejam trabalhados os temas de sustentabilidade empresarial e Agenda ESG (*environmental, social e governance*). Isso porque, é ponto comum em todos os posicionamentos dos *players* internacionais, a afinidade com a sustentabilidade em seu triplo aspecto, ambiental, social e de governança (ESG). A Agenda ESG já é norte para o direcionamento estratégico de todas as grandes marcas do mercado mundial de higiene e beleza. Advém daí, então, o desafio da Salon Line de aprender com o passado – reposicionamento – para avançar rumo ao futuro – implementação e comunicação de uma gestão estratégica focada na sustentabilidade. O Caso traz, ainda, como reflexões secundárias, os seguintes questionamentos: (i) qual seria o papel do marketing no processo de implementação dessa Agenda? e (ii) como a bem-sucedida jornada de reposicionamento da Salon Line pode contribuir para os próximos passos da marca?

As notas de ensino apresentam sugestões de como os professores podem trabalhar o Caso de Ensino junto aos estudantes. Para tanto, delineiam-se nos subitens a seguir: objetivo de ensino, fontes e métodos de coleta, relações com os objetivos de um curso ou disciplina, disciplinas sugeridas para uso do Caso, possíveis tarefas a propor aos alunos, possível organização da aula para uso do Caso e, por fim, sugestões de bibliografia.

2.1 Objetivo de ensino

Este Caso de Ensino parte do conhecimento acerca da trajetória de uma marca que adotou, de forma pioneira, a estratégia de reposicionamento com foco no digital, e evidencia o compromisso da Salon Line com a escuta atenta do seu público-alvo. Demonstra que a marca abraça a diversidade e a inclusão em seu posicionamento, falando com todas as mulheres brasileiras. Apresenta, ainda, uma marca que soube, com o movimento da transição capilar, trazer representatividade às mulheres negras e da periferia, de classes C/D. Porém percorrer o cenário internacional demonstra que a demanda é outra: há que se passar da comunicação, à ação. Há que se construir um planejamento estratégico que dê conta de uma gestão do negócio pautada na sustentabilidade, em seus três pilares: social, ambiental e de governança. Inclusive, o Caso mostra que ter um histórico de comprometimento com pautas sociais não é suficiente: a Agenda ESG demanda sejam estabelecidas iniciativas e indicadores para cada ponto definido pela organização, com mensuração e reavaliação. Por tratar-se, assim, de um processo contínuo de amadurecimento, avaliação e adequações às estratégias, de práticas incorporadas no dia a dia do negócio, este Caso de Ensino tem como principal objetivo estimular a reflexão dos alunos quanto a possíveis soluções para que a Salon Line possa, aprendendo com seu reposicionamento bem-sucedido, implementar e comunicar uma Agenda ESG, definindo um planejamento estratégico focado na sustentabilidade.

A aplicação do Caso traz, como objetivos específicos, os seguintes pontos: (i) auxiliar os estudantes na elaboração do planejamento estratégico por meio de três etapas do modelo de Caso de Ensino já aplicado por Rocha, Galetti e Motta (2021): diagnóstico/análise, estratégia e plano de ação; (ii) contemplar, nas três etapas do planejamento estratégico, os quatro pilares do negócio que ele deve abarcar: marketing, comercial, *supply chain* e produto; e (iii) fomentar a perspectiva crítica do aluno quanto à necessária articulação entre a(s) solução(ões) apresentada(s) e o seu potencial de impacto real.

2.2 Fontes e métodos de coleta

Este Caso de Ensino considera dados coletados da internet, em pesquisa qualitativa de dados secundários, a partir de fontes de reconhecida credibilidade em território nacional e internacional. Para a composição da trajetória de reposicionamento da Salon Line (introdução e reposicionamento), a busca priorizou localizar depoimentos e entrevistas relevantes de Kamila Fonseca, diretora de marketing da Salon Line para sites dedicados ao universo da comunicação, do marketing, e de negócios, de uma forma geral. Em paralelo à essa trajetória, no subitem focado à diversidade de mulheres que a marca abraça, a coleta de dados abrangeu, também, relatórios de pesquisas de institutos e consultorias. Na parte dedicada ao benchmarking, o Caso de Ensino traz uma coleta e análise minuciosa dos *websites* dos *players* internacionais, o que faz emergir o desafio

atual da Salon Line. Corroboram para construção deste desafio e de seus questionamentos secundários, sites que trazem dados sobre sustentabilidade empresarial e Agenda ESG.

2.3 Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

Este Caso de Ensino pode ser aplicado tanto em cursos de nível técnico quanto de graduação nas áreas da Administração, Propaganda e Marketing, além de cursos de especializações nas diferentes temáticas de gestão.

2.4 Disciplinas sugeridas para uso do caso

Sua utilização é recomendada em disciplinas que envolvam conteúdos de marketing, administração estratégica, gestão de marketing, sustentabilidade, Agenda ESG, bem como qualquer outra relacionada com a discussão que o caso instiga acerca do reposicionamento da Salon Line e da implementação e comunicação da Agenda ESG através de um planejamento estratégico com foco na sustentabilidade.

2.5 Possíveis tarefas a propor aos estudantes

Contemplando a metodologia do Caso de Ensino nos moldes que vem sendo aplicada por Rocha, Galetti e Motta (2021), as tarefas a serem solicitadas aos estudantes seguem as seguintes etapas:

1) Diagnóstico: nesta etapa todos os esforços devem estar voltados para a elaboração da Matriz SWOT (Evans, 2013), em que são diagnosticadas forças e fraquezas, no que se refere ao ambiente interno do negócio e oportunidades e ameaças, para entender o ambiente externo. A construção da Matriz SWOT se dará por meio do levantamento de dados que tanto reconstrua a jornada de reposicionamento da Salon Line, quanto dê conta de localizar a marca nos desafios da Agenda ESG atualmente colocados para o mercado. Com isso, os alunos serão capazes de construir uma SWOT que embasará a realização da próxima etapa, a estratégia. Para realização desta etapa de aprendizagem, sugerimos sejam feitas pesquisas bem como debates em sala de aula respondendo as seguintes questões:

- 1.1) Quando a Salon Line percebe a necessidade de se reposicionar? Quais esforços empreende neste sentido?
- 1.2) Considerando o desafio da marca de implementar e comunicar a Agenda ESG de agora em diante, como as estratégias de reposicionamento adotadas lá atrás podem auxiliar para que a Salon Line tenha êxito nessa nova empreitada? Quais são as forças que podem impulsionar e quais as fraquezas que a marca deve buscar minimizar?
- 1.3) Revisitando a matriz SWOT quais as principais oportunidades e ameaças diagnosticadas quando da realização do benchmarking diante do desafio atual da Salon Line?
- 1.4) Como os conceitos de posicionamento (Ries; Trout, 2009; Kotler; Armstrong, 1999; Santos; Carvalho, 2020), *branding* (Aaker, 2015) e pirâmide de marca

(Kotler, 1995; Brown, 2022) auxiliaram a Salon Line a se reposicionar e se transformar em uma marca fenômeno na seara digital?

2) Estratégia: passa-se à etapa da *estratégia*, em que é aconselhada a dedicação de tempo para abordagem teórica sobre o conceito de estratégia, bem como para atividades que permitam a construção da intenção e dos pilares estratégicos (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010; Evans, 2013; Porter, 1996). Aqui, em decorrência da introdução teórica do tema da sustentabilidade empresarial e da Agenda ESG, diretamente relacionados ao desafio do Caso, incentiva-se sejam propostas as seguintes questões para debates e reflexões (Belinky, 2022; BlackRock, 2020; Barbosa; Lopes, 2018; Rocha; Galetti; Motta):

2.1) Localize a importância que a sustentabilidade vem assumindo nas organizações, trazendo uma síntese do panorama mundial com as principais iniciativas de órgãos públicos e da iniciativa privada neste sentido

2.2) Após releitura detalhada do subitem 1.4 que traz o panorama do mercado mundial de beleza e cuidados pessoais analise as “gigantes” do setor e sintetize, com relação à Agenda ESG: quais os principais aspectos considerados por essas empresas para na definição de estratégias alinhadas com a sustentabilidade?

2.3) Sabendo que todo relatório de sustentabilidade deve contemplar: (i) os principais stakeholders; (ii) o contexto de sustentabilidade; (iii) a materialidade; e (iv) completude, quais são, no caso da Salon Line, os principais aspectos que vão compor a materialidade? Considera-se, para isso, principais impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização e pontos que influenciam nas decisões dos stakeholders

3) Plano de Ação: nesta última etapa recomenda-se a dedicação de tempo para a elaboração do plano de ação, que responderá ao desafio do negócio, incorporando todos os aprendizados das etapas anteriores. Após elaborado o plano de ação, considerar o exame do mesmo de acordo com as seguintes questões:

3.1) Como o seu plano permite à Salon Line implementar a Agenda ESG na gestão do seu negócio?

3.2) Como o seu plano permite à Salon Line comunicar a gestão de seu negócio focada na sustentabilidade?

2.6 Possível organização das aulas para uso do caso

Quadro 1 – Sugestão de atividades pedagógicas.

Etapa	Atividades Propostas	Objetivo da Etapa	Tempo de Atividade
--------------	-----------------------------	--------------------------	---------------------------

DIAGNÓSTICO	<p>1. Leitura crítica do caso de ensino, discussão geral e aplicação da primeira etapa de perguntas;</p> <p>2. Aula teórica sobre a matriz SWOT</p> <p>3. Aula teórica sobre com explicitação dos conceitos de posicionamento, <i>branding</i> e pirâmide de marca</p>	<ul style="list-style-type: none"> • que os alunos sejam capazes de sintetizar e descrever as principais informações e dados que indicam problemas e/ou oportunidades frente ao desafio do caso. 	<p>4 aulas;</p> <p>4 aulas;</p> <p>8 aulas (incluindo o tempo de atividade dos alunos).</p>
ESTRATÉGIA	<p>1. Aula teórica com explicações sobre sustentabilidade empresarial, Agenda ESG e planejamento estratégico, com introdução da Casa Estratégica (Intenção + Pilares de Atuação)</p> <p>2. Elaboração da estratégia (com base na matriz SWOT);</p>	<ul style="list-style-type: none"> • que os alunos possam ser capazes de elencar as principais frentes de atuação para serem priorizadas pelo negócio; traçar os pilares; • considerando a especificidade do desafio proposto, que os alunos sejam capazes de compreender a evolução da sustentabilidade empresarial e relacioná-la com a Agenda ESG 	<p>4 aulas;</p> <p>2 aulas.</p>
PLANO DE AÇÃO	<p>1. Definição e construção das ações com base na ferramenta 5W2H;</p> <p>2. Debate coletivo sobre os planos de ação x gestão estratégica de sustentabilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • que os alunos possam elaborar um plano de ação que responda ao desafio proposto. • considerando a especificidade do desafio proposto, que os alunos sejam capazes de avaliar a efetividade de seus planos de ação para cumprir com os objetivos de uma gestão alinhada com a sustentabilidade empresarial 	<p>8 aulas.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

2.7 Sugestões de bibliografia

AAKER, D. **On Branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2015.

BELINKY, A. **ODS OU ESG? A criação de um artefato para análise de instrumentos de avaliação ou orientação de negócios pela perspectiva da sustentabilidade**. 2022. 242 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2022.

BARBOSA, C.; LOPES, S. **Sustentabilidade**: gestão estratégica na prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

BLACKROCK ESG INTEGRATION. **What is ESG?** Disponível em: <https://www.blackrock.com/us/individual/investment-ideas/sustainable-investing/esg-integration>, Acesso em: 20 jul. 2020.

BROWN, M. **The brand pyramid**: building customer loyalty. Disponível em: <https://www.mindtools.com/pages/article/brand-pyramid.htm> Acesso em: 20 jul. 2022.

EVANS, V. **Ferramentas estratégicas**: guia essencial para construir estratégias relevantes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KISO, R. **Jornada Unbound e a Pirâmide de Influência**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/jornada-unbound-e-pir%C3%A2mide-de-influ%C3%A2ncia-rafael-kiso/> . Acesso em: 20 jul. 2022.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Tradução de Cristina Yamagami. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. 1. ed. São Paulo: M. Books, 2009.

ROCHA, C. R. N. C; GALETTI, T. P.; MOTTA, R. G. Sustentabilidade e comportamento de consumo: desafios da marca Omo. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 30-35, 2021.

SANTOS, A. F. F.; CARVALHO, V. D. S. Persona: construção e manutenção da ferramenta na estratégia de marketing de conteúdo. **Revista Práxis: Teoria e Prática Publicitária**, n.1, v.2, 2020.