

ÍCONE AUSENTE, MARCA PRESENTE: o desafio de branding da Reserva após as recentes alterações societárias e saída de seu principal storyteller

HENRIQUE DIAS ALPERSTEDT

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

ALINE REGINA SANTOS

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

GRAZIELA DIAS ALPERSTEDT

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

Agradecimento à orgão de fomento:

Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina

ÍCONE AUSENTE, MARCA PRESENTE: o desafio de branding da Reserva após as recentes alterações societárias e saída de seu principal storyteller

Introdução

A marca carioca Reserva, fundada por Rony Meisler e Fernando Sigal, em 2004, se consolidou como um dos casos mais emblemáticos do varejo de moda no Brasil. Mais do que uma marca de moda, a Reserva se tornou, por meio de um posicionamento ousado, irreverente e autêntico, uma espécie de comunidade cultural. Suas campanhas provocativas, a defesa de causas como responsabilidade social, diversidade e consumo consciente, e uma gestão centrada em pessoas transformaram a empresa em um fenômeno que extrapola o universo do vestuário.

Essa construção de significado fez com que a Reserva se diferenciasse em um mercado historicamente pautado por códigos tradicionais de masculinidade, sobriedade e conservadorismo na moda. A marca ficou conhecida pela ruptura, oferecendo não apenas roupas, mas um discurso, um estilo de vida e um posicionamento que convida seus consumidores a se verem como parte de uma comunidade, e não apenas como clientes.

No centro dessa construção de branding estava Rony Meisler: cofundador, CEO, rosto, voz e principal *storyteller* da Reserva. Com formação em engenharia e uma trajetória que rapidamente migrou para o empreendedorismo, Rony transformou sua própria história em parte inseparável da narrativa institucional da Reserva. Mais do que um líder empresarial, ele se consolidou como um ícone da marca, imprimindo pessoalmente valores como autenticidade, ousadia, criatividade, inovação e compromisso com causas sociais. Ex-presidente do movimento Capitalismo Consciente Brasil, ele foi o principal responsável pela internalização desse conceito no modelo de negócio da Reserva, tornando o impacto social um pilar estratégico do branding da empresa.

Esse tipo de construção centrada na figura de um fundador altamente identificado com os valores da organização gera, por um lado, força de marca e diferenciação. Por outro, cria desafios importantes de continuidade, especialmente quando mudanças de governança e de controle societário ocorrem. Foi exatamente o que aconteceu após a venda da Reserva para a Arezzo&Co, em 2020, seguida, anos depois, pela formação da Azzas 2154, uma holding multimarcas. Nesse processo, Rony Meisler e Fernando Sigal deixaram definitivamente a operação.

E agora? Essa é, justamente, a essência do desafio que se impõe: como a Reserva pode sustentar sua identidade de marca na ausência daquele que, por duas décadas, foi seu principal rosto, voz e símbolo?

Sob a administração da Azzas 2154 e sem seus fundadores, a marca enfrenta um dilema clássico no mundo dos negócios. A travessia não é trivial e qualquer deslize pode ser interpretado como perda de autenticidade.

A criação da marca Reserva e a evolução da comunicação no mercado da moda

A fundação da Reserva teve origem em um episódio cotidiano que acabou inspirando a criação do negócio. Rony Meisler e Fernando Sigal conversavam em uma academia no Rio de Janeiro, quando perceberam que vários homens usavam exatamente a mesma bermuda. A repetição chamou atenção e gerou um comentário bem-humorado entre os dois, que passaram a se referir àquela cena como o “Dia D”, mencionando que se tratava de demanda reprimida ou demência coletiva (Meisler & Pugliese, 2017).

Essa observação foi ponto de partida para uma observação crítica sobre o mercado de moda masculina, que foi essencial para a decisão de criação da marca. Os empreendedores perceberam pouca variedade, uma abordagem impessoal e uma escassez de marcas que se comunicassem com os consumidores de uma forma que não fosse um simples monólogo. A partir disso, surgiu a ideia de criar uma marca que propusesse algo diferente. A Reserva, então, foi concebida com o objetivo de oferecer mais do que roupas, incluindo também discurso, estilo de vida e uma forma de se posicionar e conversar com os consumidores (Jornal do Brasil, 2011).

Esse tipo de posicionamento, inovador para a época, conecta-se diretamente à evolução da comunicação na moda. À medida que as redes sociais passaram a dominar as formas de se comunicar, os consumidores deixaram de ser receptores passivos para terem uma posição mais ativa em relação às suas decisões de consumo. A moda, então, passou a ser um espaço de interação, engajamento e trocas, em que a autenticidade e a capacidade de adaptação ao ambiente digital se tornaram diferenciais competitivos. A proposta original da Reserva, baseada na construção de sentido e conexão com o público, antecipa a lógica atual, na qual as marcas com presença relevante nas redes sociais e comunicação contínua com seus seguidores tendem a alcançar melhores resultados (Curiel & Ferreira, 2017).

Rony Meisler e o branding da Reserva

Ex-presidente do movimento Capitalismo Consciente Brasil, foi ele quem incorporou à marca uma filosofia que combina protagonismo social, valorização de pessoas e rejeição ao status quo. Sua presença transcendeu o papel institucional e tornou-se um ativo simbólico e estratégico, capaz de dar autenticidade e potência ao branding da empresa. Ao longo do tempo, a identidade da Reserva passou a ser indissociável de sua própria figura, não apenas como líder, mas como personificação dos valores e da cultura que sustentam a marca.

Rony Meisler fez da sua própria trajetória parte inseparável da narrativa da Reserva. Ele contava, em palestras, entrevistas e até num livro, *Rebeldes Têm Asas* (2017), como trocou a carreira de engenheiro por uma missão: “cuidar, emocionar e surpreender as pessoas todos os dias.” A Reserva, portanto, além de vestir homens, passou a oferecer um discurso, um senso de comunidade e um estilo de vida. O branding sempre combinou humor, sarcasmo e engajamento social de forma nada usual no varejo brasileiro (Meisler & Pugliese, 2017).

A título de exemplo, o projeto 1P=5P, extremamente importante para o fortalecimento da imagem da marca como agente de transformação social, surgiu a partir de uma iniciativa de Rony Meisler, após uma viagem ao sertão do Ceará que o sensibilizou para a realidade da insegurança alimentar no Brasil. Lançado em maio de 2016, o programa contribui ativamente para a diminuição desse problema. A cada peça vendida — tanto em lojas físicas como no e-commerce — são complementados cinco pratos de comida para pessoas em situação de fome, em parceria com a Associação Civil Banco de Alimentos e a plataforma Connecting Food, garantindo que as doações sejam feitas de forma eficiente e rastreável (Meisler & Pugliese, 2017).

Figura 1

Campanha 1P=5P



Fonte. Reserva. (2015, 10 de julho). *Já conhece o 1P5P? Comprando qualquer produto na Reserva ou Reserva Mini nas nossas lojas ou no site, você complementa 5 refeições para quem tem fome* [Postagem no Facebook]. Facebook. <https://www.facebook.com/usereserva/posts/j%C3%A1-conhece-o-1p5p-comprando-qualquer-produto-na-reserva-ou-reserva-mini-nas-noss/10156898475420573/>

O 1P=5P não é, então, somente uma ação social, mas um elemento que reforça sua identidade, seu compromisso contínuo com o capitalismo consciente e demonstra que a marca atua com propósito real.

No que diz respeito à criatividade da Reserva na época de Rony Meisler à frente da marca, uma das situações mais marcantes foi o episódio de um furto à loja do bairro Jardins, em São Paulo, em 2013. As câmeras de segurança registraram os assaltantes quebrando a vitrine, invadindo o local e levando várias mercadorias em menos de um minuto. (sugiro colocar o link do youtube)

Na oportunidade, com a autorização de Rony Meisler, um integrante da equipe resolveu editar as imagens do assalto e sugerir o lançamento de uma campanha para a liquidação de verão que, após a aprovação, foi amplamente repercutida nas redes sociais e em diversos veículos de comunicação, incluindo o jornal *O Globo* e até o *The Guardian*. A campanha tinha como mensagem inicial “não precisa quebrar a vitrine. Apenas entre. Liquidação Reserva: até 40 % de desconto”, expressando o espírito irreverente e criativo da marca, com um toque de humor, mesmo num momento de crise. Posteriormente, a Reserva lançou uma vitrine de liquidação inspirada no vídeo (Meisler & Pugliese, 2017).

Figura 2

Vitrine de liquidação



Fonte. Brambilla Propaganda. (2013, 23 de janeiro). *Campanha da Reserva usa imagens de assalto da loja em comercial. Bexiga Amarela.* <https://bexigaamarela.wordpress.com/2013/01/23/campanha-da-reserva-usa-imagens-de-assalto-da-loja-em-comercial/>

Igualmente marcante, foi a decisão de patrocinar, por mais de uma oportunidade, o banco de reservas do Estádio do Maracanã, que virou “banco de Reserva”.

Figura 3

Ativação no Estádio do Maracanã



Fonte. Gomes Freire, Q. (2015, 24 de agosto). *Marca Reserva passa a anunciar no banco de reservas do Maracanã. Diário do Rio.* <https://diariodorio.com/marca-reserva-passa-a-anunciar-no-banco-de-reservas-do-maracana/>.

A ideia partiu de um trocadilho simples com os assentos dos atletas suplentes, o que conferia à ação um tom espirituoso, como é o costume da empresa (MKT Esportivo, 2018).

Além do trocadilho, a escolha do espaço para a ativação de marca foi estratégica. O banco de reservas está posicionado à frente do setor mais caro do estádio, chamado de Maracanã Mais, justamente onde se concentram os espectadores de maior poder aquisitivo, público-alvo da Reserva (Época, 2015).

Com isso, a visibilidade durante as transmissões esportivas somava-se à experiência in loco de um público premium, agregando camadas à ação. Era, ao mesmo tempo, uma campanha de mídia e um gesto de afirmação da identidade da Reserva na época em que Rony Meisler comandava a marca: ousada e atenta às oportunidades de se diferenciar no mercado.

Mudanças societárias e o desafio do branding após a perda do principal *storyteller* da marca

Em outubro de 2020, a Arezzo&Co adquiriu a Reserva por R\$ 715.000.000,00, criando a empresa AR&Co. A aquisição consolidou o interesse da Arezzo em ampliar sua presença no mercado de vestuário, incorporando à sua estrutura uma marca conhecida por sua comunicação ousada. Inicialmente, Rony Meisler permaneceu como CEO, liderando a transição (Mendes, 2020). Quatro anos depois, em fevereiro de 2024, a Arezzo&Co se fundiu com o Grupo Soma, controlador de marcas como Farm, Animale e Hering, resultando na criação da Azzas 2154, o maior grupo de moda da América Latina. A operação foi oficializada em agosto de 2024, criando um conglomerado com mais de 2.000 lojas e 34 marcas, e a Reserva passou a integrar a holding juntamente com Schutz, Vans, Oficina, Foxton, Farm, Hering, entre outras (Saringer, 2024).

No entanto, ainda em 2024, os fundadores da Reserva, Rony Meisler e Fernando Sigal, deixaram definitivamente a operação da marca. Esse desligamento marcou o fim de um ciclo e levantou questionamentos importantes sobre o futuro da Reserva, sobretudo acerca da autenticidade da marca, que sempre teve em Rony Meisler um elemento central na construção de sua identidade, linguagem e conexão com os consumidores (Redação AV, 2024).

Apesar dessa mudança significativa na liderança, a análise das mídias sociais da marca após a saída de Rony Meisler revela uma relativa continuidade no estilo de comunicação adotado. O feed do Instagram da Reserva continuou a adotar uma linguagem bem-humorada, criativa, com chamadas que dialogam diretamente com o consumidor, com campanhas muitas vezes realizadas por terceiros (atores, influenciadores digitais, etc). Observa-se, portanto, a preservação de elementos centrais do seu branding, especialmente o tom de comunicação, o que indica que a marca conseguiu institucionalizar sua identidade antes da saída de seu fundador. Essa consolidação potencialmente reduz o risco de perda de autenticidade e de distanciamento do público (Reserva, n.d.-a).

Figura 4

Feed do Instagram institucional



Fonte: Reserva. (s.d.). *Perfil no Instagram*. Instagram. <https://www.instagram.com/reserva/>

Contudo, se por um lado a Reserva manteve o tom bem-humorado e provocador em suas redes sociais após a saída de Rony Meisler, por outro, é possível notar sinais sutis de mudança no site institucional da marca, especialmente em relação à centralidade do propósito social. Durante a gestão de Rony Meisler, a campanha 1P=5P, já explicada neste caso de ensino, ocupava lugar de destaque em seu site. O programa era visível já na página inicial e vinha acompanhado de um contador dinâmico, que exibia em tempo real o número de refeições viabilizadas por meio da iniciativa. (Reserva, n.d.-a; Reserva, n.d.-b).

Figura 5

Contador de doação de pratos



Fonte. Banco de Alimentos. (s.d.). *Roupa transformada em comida*. <https://bancodealimentos.org.br/roupa-transformada-em-comida/>.

Esse contador, atualmente, não aparece na página principal do site. Embora a marca ainda mencione o 1P=5P em seções específicas, o recuo na visibilidade do projeto sugere uma mudança na forma de comunicar o propósito. A presença simbólica do contador tinha um efeito não apenas informativo, mas também emocional, pois, ao mostrá-lo em tempo real, a marca reforçava a conexão direta entre o consumo e impacto social, tornando maior a probabilidade do consumidor ganhar a confiança da marca (Reserva, n.d.-b; Popovics, 2024).

Esse é apenas um possível sinalizador de mudanças, ainda incertas, quanto ao futuro da Reserva.

Referências

Curiel, C. P., & Ferreira, L. C. (2017). Comunicación y social media en las empresas de moda: ASOS como caso de estudio. *Prisma Social*, (18), 226–258.

<https://revistaprismasocial.es/article/view/1285>.

Época. (2015, 11 de novembro). Maracanã chega a R\$ 185 mi por ano em patrocínios após fechar com décima marca. *Época*.

<https://epoca.globo.com/vida/esporte/noticia/2015/11/maracana-chega-r-185-mi-por-ano-em-patrocínios-apos-fechar-com-decima-marca.html>.

Giuliana Saringer. (2024, Agosto). Arezzo e Soma concluem fusão e ações começam a ser negociadas na B3. *UOL*. <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2024/08/01/fusao-arezzo-e-soma.htm>.

Jornal do Brasil. (2011, 11 de junho). *Nunca fizemos roupa, sempre fizemos barulho, diz o diretor criativo da Reserva*. *Jornal do Brasil*.

<https://www.jb.com.br/cultura/noticias/2011/06/11/nunca-fizemos-roupa-sempre-fizemos-barulho-diz-o-diretor-criativo-da-reserva.html>

Meisler, R., & Pugliese, S. (2017). *Rebeldes têm asas*. Sextante.

MKT Esportivo. (2018, 25 de agosto). *Reserva reedita parceria com Maracanã e estampa “Banco de Reserva”*. MKT Esportivo. <https://www.mktesportivo.com/2018/08/reserva-reedita-parceria-com-maracana-e-estampa-banco-de-reserva/>

Popovics, A. (2024). Characteristics of consumer segments based on consumer habits and preferences from an environmental and social responsibility perspective. *Acta Polytechnica Hungarica*, 21(12), 133–146. https://acta.uni-obuda.hu/Popovics_152.pdf.

Redação AV. (2024, 30 de agosto). *Saída de Rony Meisler da Reserva: o fim de um ciclo e o futuro da marca. Acelera Varejo*. <https://www.aceleravarejo.com.br/home-destaque/saida-de-rony-meisler-da-reserva-o-fim-de-um-ciclo-e-o-futuro-da-ma/>.

Reserva. (n.d.-a). *Perfil no Instagram*. Instagram. <https://www.instagram.com/reserva/>

Reserva. (n.d.-b). *Site oficial da marca*. Reserva. <https://www.usereserva.com/>

NOTAS DE ENSINO

Objetivos educacionais

Utilizando dos desafios apresentados pela Reserva após as alterações societárias ocorridas, o caso é direcionado aos cursos de graduação em Administração, Publicidade, Moda, Marketing e Comunicação, em disciplinas que tratam de branding, comportamento do consumidor, estratégia de marca, comunicação e marketing, proporcionando aos estudantes uma oportunidade concreta de refletir sobre continuidade, autenticidade e posicionamento em ambientes de mudança e transição de liderança. O objetivo principal é o de **analisar os desafios na preservação do branding após a saída da operação da figura central por trás dessa construção**.

A proposta permite a discussão, com base em uma situação real do mercado brasileiro, do que acontece quando uma marca precisa seguir adiante sem aquele que lhe dava voz, rosto e identidade. O caso permite explorar temas como branding, ruptura de gestão e autenticidade de marca, além de estar baseado numa situação real de diferenciação num mercado tradicionalmente padronizado, como o da moda masculina.

Ao final da discussão deste caso, espera-se que os estudantes sejam capazes de: a) compreender os elementos que constroem o branding de uma marca e como ele pode estar atrelado à figura de seu fundador; b) refletir sobre os riscos e os potenciais do branding centrado na liderança; c) avaliar os impactos simbólicos e estratégicos da mudança de liderança no reposicionamento ou continuidade da identidade da marca; d) propor estratégias de gestão de marca e cultura organizacional para contextos de transição societária; e) avaliar a importância da autenticidade de marca na comunicação empresarial.

Relações com os objetivos de disciplinas associadas

As disciplinas de Marketing em cursos de graduação e pós-graduação normalmente abordam em suas ementas ou vertentes específicas as temáticas associadas ao branding, gestão e estratégia de marcas e/ou comunicação em marketing. Tais assuntos comumente abordam os processos de criação e gestão da marca, valor da marca, componentes da identidade visual, identidade e imagem de marca, estratégias de comunicação, entre outros pertinentes ao campo.

Assim, o caso apresentado, ao abordar os impactos da ruptura de gestão em uma marca já consolidada e com forte influência do fundador, estimula novos olhares, reflexões e perspectivas sobre o gerenciamento de marcas tratado nas disciplinas citadas.

O caso também tangencia a moda masculina, temática que encontra espaço de discussão no campo do comportamento do consumidor. As disciplinas que estudam o comportamento do consumidor normalmente observam os processos de tomada de decisão e variáveis de influência. Neste caso, há possibilidades de observar a questão do gênero como elemento determinante na criação da marca.

Fontes de dados

As informações e dados usados para a produção deste caso de ensino seguiram orientações propostas por Roesch (2007). Os dados coletados foram captados pela internet, a partir de fontes acadêmicas, principalmente artigos publicados em revistas, e jornalísticas.

Nos trechos relativos à criação da empresa, campanhas de marketing e forma de comunicação adotada antes da saída de Rony Meisler, foi utilizado principalmente o livro “Rebeldes Têm Asas” (Meisler & Pugliese, 2017), além de matérias jornalísticas sobre a organização.

As informações sobre as alterações societárias da marca foram obtidas através de fontes jornalísticas e, para tratar do posicionamento da marca após a “era Rony Meisler”, foram utilizados o próprio site institucional (www.usereserva.com.br) e o Instagram institucional (www.instagram.com/reserva).

Plano de aula e aplicação do caso

Recomenda-se que os alunos realizem a leitura prévia do caso, de forma individual, antes do encontro presencial ou virtual. No início da aula, a turma deve ser organizada em grupos de três participantes, favorecendo a diversidade de perspectivas e a construção colaborativa de análises. Cada grupo deverá discutir as questões propostas ao final do caso, buscando fundamentar suas respostas com base em conceitos teóricos pertinentes à disciplina.

Após o tempo destinado ao trabalho em grupo (sugere-se entre 30 e 40 minutos, conforme a duração total da aula) caberá ao(à) docente conduzir uma discussão em plenário. Nesse momento, os grupos são convidados a apresentar suas interpretações e recomendações, promovendo o debate coletivo e o confronto de ideias.

O(A) docente atua como facilitador(a) do diálogo, incentivando o pensamento crítico, promovendo conexões com o referencial teórico e ampliando a compreensão dos dilemas e decisões apresentados no caso.

Questões para aplicação e discussão

1. Quais foram os principais elementos que construíram a identidade e o branding da Reserva ao longo do tempo?
2. De que forma o posicionamento da Reserva rompeu com os códigos tradicionais do mercado de moda masculina?
3. A cultura organizacional e o branding da Reserva são suficientemente fortes para se sustentarem sem a presença de seu fundador? Justifique.
4. É possível preservar a autenticidade de um branding tão pessoal após a saída da figura que o personificava? Explique.

Suporte Teórico para Discussão

Branding

Branding é a gestão de construção de uma marca e da forma que sua identidade é percebida, por meio de ações estratégicas. Trata-se de criar e desenvolver uma marca desejável, associando-a a uma personalidade própria. Caracteriza-se como uma das ferramentas mais relevantes do marketing, além de representar um ativo estratégico central na gestão empresarial.

Os autores consideram uma forma de criação de vantagem competitiva em relação à concorrência e de demonstração de identidade (Yadagiri & Sreenivas, 2009; Longeteig, 2010). A importância do tema se dá porque o branding ajuda a organizar a percepção do consumidor, reduzindo dúvidas e incertezas em relação às marcas e produtos, o que aprimora a experiência de compra. Além disso, quando bem executado, ele fortalece a lealdade do cliente, favorecendo o aumento dos lucros e a expansão no mercado (Telpner, 2004).

Na era digital, o branding deve envolver a gestão integrada de todos os pontos de contato com o consumidor, inclusive no pós-venda, pois o relacionamento com a marca não termina na conversão como outrora; ele se prolonga nas avaliações pós-compra, no engajamento contínuo e nas narrativas que os próprios consumidores ajudam a construir. Assim, a gestão do branding passa a envolver a experiência em ambientes onde a audiência também é produtora de significado e colabora no fortalecimento de vínculo com o consumidor (Edelman, 2010).

Identidade de marca

A identidade de marca é um conceito fundamental no marketing, porém muitas vezes confundida com conceitos relacionados, tais como personalidade, reputação e imagem de marca (Melewar, 2003). É frequentemente definida como um conjunto de elementos e associações que os estrategistas aspiram criar ou manter, incluindo palavras, imagens, ideias e valores que refletem o que a marca pretende expressar aos consumidores. (Pareek & Harrison, 2016). Uma marca, por sua vez, pode ser composta por vários elementos, tais como nome, logotipo, tipo de fonte, símbolos, cores, formas, e descrições únicas de produtos e benefícios (Zaichkowsky, 2010). Ainda, nas sociedades contemporâneas, as marcas assumem um papel central na construção da personalidade (self), sendo uma forma de referência simbólica para que os indivíduos expressem quem são (Lipovetsky, 2006)

A formação da identidade de uma marca pode ser profundamente moldada pela figura do fundador, que projeta sua própria identidade e reconhecimento pessoal na empresa. Isso influencia a diferenciação e a criação de valor perante os clientes, principalmente nas organizações em que a identidade do fundador está intimamente interligada ao processo de branding (Astner; Gaddefors, 2025).

Nesse sentido, a identidade do fundador desempenha vários papéis no processo empreendedor, incluindo construir, orientar e configurar a identidade da marca e do mercado. Essas funções ajudam a criar uma nova empresa e mercado, a navegar no trabalho de identidade e a moldar o contexto empresarial (Astner; Gaddefors, 2021).

Os fundadores podem atuar como arquitetos culturais, moldando a cultura interna e a reputação externa da empresa. Esse papel é particularmente significativo na integração da responsabilidade social corporativa (RSC) e da consciência ambiental à marca, o que pode melhorar a imagem e a diferenciação da empresa (Hillestad; Xie, Haugland, 2010).

Entretanto, a identidade da marca não é estática. Ela se desenvolve ao longo do tempo por meio de interações dinâmicas entre a empresa e seus stakeholders. Esse processo é

influenciado pelas narrativas e performance do fundador, que auxiliam na construção da reputação e da identidade da marca (Törmälä; Gyrd-Jones, 2017).

Autenticidade de marca

Para Murshed et al. (2023) autenticidade de marca é conceito multifacetado, que se utiliza de diversos componentes, tais como processos psicológicos e orientações culturais. Tendo em vista as características atuais do mercado, marcado pelo enfraquecimento das fronteiras entre fantasia e realidade, a autenticidade se tornou um ativo essencial, pois os consumidores a valorizam demasiadamente e, portanto, é altamente estratégica aos profissionais de marketing.

Bruhn et al. (2012) afirmam que o conceito de autenticidade de marca abrange diversas associações conceituais, motivo pelo qual dificilmente se encontra uma única definição e diferentes pesquisadores possuem diferentes visões sobre o tema. Os autores dizem que o conceito se difere de imagem de marca, mas que pode ser vista como um aspecto que compõe as características que os consumidores associam às marcas.

Autenticidade de marca também pode ser definida como o grau em que os consumidores percebem uma marca como fiel e verdadeira consigo mesma e com seus consumidores, além de apoiar que os próprios consumidores sejam fiéis à sua própria identidade. De acordo com os autores, a importância do tema reside no fato de que essa forte sensação de autenticidade aumenta a probabilidade de os consumidores escolherem essa marca em detrimento de outra. (Morhart, *et al.*, 2015).

Mudança de liderança

Com a evolução da organização, é possível que a marca se desvie de sua identidade, principalmente quando o fundador se afasta, ou quando pressões de partes interessadas dentro e fora da organização exercem influência, o que confirma a natureza dinâmica da identidade da marca (Astner; Gaddefors, 2025).

Por isso, gerenciar uma identidade de marca baseada no fundador durante a sucessão exige diferentes esforços para preservação e/ou adaptação ao longo do tempo (Casprini *et al.*, 2020).

No caso de aquisições, mesmo que haja independência operacional, é importante que se mantenha o envolvimento do fundador de forma a influenciar positivamente as expectativas dos consumidores e as intenções de compra. Essa estratégia ajuda a preservar a identidade da marca e atender às expectativas do cliente após a aquisição (Boers; Ljungkvist, 2019).

Mas, se a saída do fundador é iminente, os novos líderes devem atuar como administradores da marca, protegendo seus valores essenciais e garantindo consistência nas mensagens e atividades da marca, buscando ativamente oportunidades para aprimorar as qualidades da marca e comunicar suas vantagens de forma autêntica (Kirkup; Illes, 2019). Nesses casos, os componentes essenciais da identidade da marca devem permanecer inalterados, enquanto os componentes não essenciais podem ser adaptados para atender a novos desafios (Burmam; Piehler e Löwa, 2015).

Práticas eficazes de branding interno, como comunicação e treinamento, também são cruciais para ajudar os funcionários a internalizar a marca, promovendo a fidelidade à marca e o comportamento de cidadania (Gulati; Mathur, Upadhyay, 2023; Piehler; Schade; Burmann, 2017). O alinhamento dentro da organização garante que a comunicação externa reflita os valores e práticas internas, promovendo a consistência da marca, ao mesmo tempo em que

fortalece a compreensão e o comprometimento dos funcionários (Piehler; Schade; Burmann, 2017; 2019).

Aproveitar o legado do fundador também pode auxiliar na manutenção da identidade da marca, destacando seus valores e visão nas atividades organizacionais a fim de dar legitimidade à nova liderança, mantendo a continuidade (Boers; Ljungkvist, 2019). Nesse sentido, a comunicação contínua e consistente sobre os valores e a visão da marca tornam-se essenciais. Isso ajuda a manter uma mensagem unificada da marca e a garantir o alinhamento entre todos os stakeholders (Piehler; Schade; Burmann, 2017).

Ao implementar essas estratégias, as organizações têm maior potencial de preservação de sua identidade, mesmo após a saída do fundador, com maior possibilidade de garantir estabilidade e continuidade da marca ao longo do tempo.

Referências

- Boers, B., & Ljungkvist, T. (2018). A founder's heritage: the development of organizational identity. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 31(1), 73–95.
<https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1466849>
- Bruhn, M., Schoenmüller, V., Schäfer, D., & Heinrich, D. (2012). Brand authenticity: Towards a deeper understanding of its conceptualization and measurement. *Advances in Consumer Research*, 40, 273–278.
- Burmann, C., Piehler, R., & Löwa, A. (2015). Strategy changes, flexibility and brand management. In J. G. L. Raab, R. R. Unger, & H. W. Esser (Eds.), *Management of permanent change* (pp. 217–240). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05014-6_12
- Casprini, E., Melanthiou, Y., Pucci, T., & Zanni, L. (2020). Managing founder-based brand identity during succession. *Journal of Brand Management*, 27(1), 1–14.
<https://doi.org/10.1057/s41262-019-00161-x>
- Edelman, D. C. (2010). Branding in the digital age. *Harvard Business Review*, 88(12), 62–69.
<https://depositioneerders.nl/wp-content/uploads/2017/01/Branding-in-the-Digital-Age-HBR.pdf>.
- Gulati, C., Mathur, G., & Upadhyay, Y. (2023). Internal branding: connecting links to establish employees' brand behaviour in hospitality sector. *FIIIB Business Review*, 23197145221143831.
- Hillestad, T., Xie, C., & Haugland, S. A. (2010). Innovative corporate social responsibility: The founder's role in creating a trustworthy corporate brand through “green innovation”. *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 440–451.
<https://doi.org/10.1108/10610421011085758>
- Kirkup, M., & Illes, K. (2019). Achieving good dividends through brand leadership. In S. Kempster, T. Maak, & K. Parry (Eds.), *Good Dividends: Responsible Leadership of Business Purpose* (pp. 187–200). Routledge. proquest.com
- Lipovetsky, G. (2006) A felicidade paradoxal: Ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo. Companhia das Letras.
- Longeteig, K. (2010). Competitive edge: the art and science of branding. *Radiol Manage*, 32, 44–47. RM294_p32-36_Features.qxd.

- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220.
- Mendes, F. (2020, 23 de outubro). *Arezzo e Reserva: os bastidores da fusão que une o útil ao agradável*. *Veja*. <https://veja.abril.com.br/economia/arezzo-e-reserva-os-bastidores-da-fusao-que-une-o-util-ao-gradavel/>.
- Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: an integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200–218.
- Pareek, V., & Harrison, T. (2016). Towards the re-conceptualisation and measurement of services brand identity. In M. W. Obal, N. Krey, & C. Bushardt (Eds.), *Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era* (pp. 185–190). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-11815-4_60.
- Piehler, R., Schade, M., & Burmann, C. (2017). The effect of communication on employee brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behavior: An abstract. In *Marketing at the Confluence Between Entertainment and Analytics: Proceedings of the 2016 Academy of Marketing Science (AMS) World Marketing Congress* (pp. 635–635). Springer International Publishing.
- Roesch, S. M. A. (2007). Notas sobre a construção de caso para ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 213-234. <https://www.scielo.br/j/rac/a/7TmgTyh7rBfMWnWD4Hg3twL/>
- Telpner, R. (2004, January). Branding – The ultimate weapon of mass consumption. *Canadian Apparel*, 28(1), 35.
- Törmälä, M., & Gyrd-Jones, R. I. (2017). Development of new B2B venture corporate brand identity: A narrative performance approach. *Industrial Marketing Management*, 65, 76–85. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.05.002>
- Yadagiri, M., & Sreenivas, N. (2009, Novembro). Brand strategies for globalization. *Indian Journal of Capital Markets*, 39(11), 3–9.
- Zaichkowsky, J. L. (2010). Strategies for distinctive brands. *Journal of Brand Management*, 17(8), 548–560. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.12>.