

# T HE CHALLENGE OF BRAND BUILDING: PROPOSAL OF A MODEL

 Elaine Ribeiro Oliveira

PhD in Business Administration from Pontifical Catholic University of São Paulo  
Federal University of Paraíba/UFPB.  
[eribeirooliveira@yahoo.com.br](mailto:eribeirooliveira@yahoo.com.br)

 Nelsio Rodrigues Abreu

PhD in Business Administration from Federal University of Lavras – UFLA  
Federal University of Paraíba/UFPB.  
[nelsio@gmail.com](mailto:nelsio@gmail.com)

## Abstract

**Goal:** This study aimed to propose a brand building model, analyze the brand building models of Aaker and Joachimsthaler and Keller, and check the relevance of each pillar that makes up the new model, provided by the perceived gaps and their implications in previous ones.

**Method:** The research was based on a methodological approach, of a qualitative study having as empirical verification strategy, the multiple case study, through the analysis of Arezzo and Schutz brands.

**Originality / Relevance:** The relevance of the proposed model inspires new perspectives for the managerial and marketing fields, seeking to contribute to brand theory and management, in order to discuss the existing gaps in the models presented by the authors Aaker and Joamchimstaler (2007) and Keller (2013).

**Results:** After testing the pillars that make up the proposed model, its importance was noticed due to the global context of the brands and the demands of the competitive market. Thus, it is possible to detect the interaction with the consumer in all the pillars.

**Theoretical/methodological contributions:** This study contributes to the theory of marketing as a reference, introduction, or exploratory mechanism for possible future studies, considering the socioeconomic dimensions in the global academic and managerial world.

**Keywords:** Brand. Brand building. Brand building model.

## How to cite the article

*American Psychological Association (APA)*

Oliveira, E. R., & Abreu, N. R. (2020). The challenge of brand building: proposal of a model. *Brazilian Journal of Marketing*, 19(2), 470-494. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i2.17778>.

## 1 Introduction

Marketing managers have faced frequent challenges in building strong brands in the current global economic scenario, notably marked by hypercompetitiveness. The permanence of the brands in the business world depends on the use of effective and innovative strategies, which are inserted and guided by relevant models of brand building. However, socio-economic and cultural issues must also be considered, which have become relevant to brand managers, due to all their diversity and complexity among social actors, in the face of the value multiplicity, which further challenges marketing managers.

According to Aaker and Joachimsthaler (2007), brand building is more than advertising, as it includes elements such as sponsorship, sub-brand products, endorsements, concept stores, and local events, besides involving innovation. Excellence in the advertising execution is extremely important and it is essential to know the brand identity, and this identity can be the guide for the development and execution of long-term programs (Toledo & Khauaja, 2005). For Assis, Oliveira, and Serralvo (2012), the marketing strategy is intrinsic to the brand-building process, and it's able to direct the company, making it the holder of a solid, valuable and successful brand.

The models of Aaker and Joachimsthaler (2007) and Keller (2013) were chosen for this study, due to two reasons: first, because they are considered the most comprehensive and complete models in the branding literature (Khauaja & Mattar, 2006), second, because they are the two most used models by academics in the area (Prado, 2007).

In this context, Aaker and Joachimsthaler (2007) and Keller (2013) contribute significantly to their brand building models, to organizations and brand managers, to innovate and keep their brands competitive in the market. In this light, the model presented by the authors Aaker and Joachimsthaler (2007) called "Brand Architecture" is focused on five dimensions: brand portfolio; portfolio roles; product/market context roles; brand portfolio structure; graphic images in the portfolio.

All of these dimensions play a relevant role in the context of integrating the brand architecture in its breadth. According to Aaker and Joachimsthaler (2007, p. 133), they endorse that "brand architecture is an organizing structure of the portfolio of brands that identify their roles, the relationships between them and the different brand contexts about concerning to products and their respective markets".

In the model approached by Keller (2013) - endorsed as "customer based brand equity pyramid" and also as "the brand resonance model", it consists of four steps: identification,

meaning, responses, and the relationship. It is perceived that the target consumers need to keep in mind as to the meaning of the brand, its positioning and the value of its identity so that they can respond about its attributes in which the organization establishes a long-term relationship with these customers and meet their expectations. Such a model is still characterized by the intensity of reaching customers' psychological aspects about the brand and at the same time the level of loyalty.

It is noteworthy, however, that this model is approached by the authors Kotler and Keller (2012), as one of the Brand Equity Model, and based in part on brand equity, Keller (2013). Although this model is often mentioned as the brand building, it is understood that it is not typical of brand building.

Within a context of marketing interaction, there are predominant healthy changes related to the brand breadth, which are intrinsic to cultural, social, political, and economic variations at the global level. Thus, it is considered that the pillars inserted in this new model that is intended to be proposed are essential for the performance of the brand building and relevant to its positioning and development of marketing in the competitive market in the 21st century.

The relevance of the theme, “**the challenge of brand building: proposal of a model**” aims to unveil, through the theoretical framework to be worked on, the premises and amplitudes of seeking and proposing new paths to brand management so that it can be elucidated the consumer, in addition to interacting with their preferences for brands.

Several studies regarding the interaction of the brand with the consumer highlight the customer's loyalty to the brand, depending on the level of the relationship established aiming at behavioral factors of the brand to the consumer (Aggarwal & Shi 2018; Ahuvia *et al.* 2018; Albert & Thomson 2018; Kristofferson, Lamberton & Dahl 2018; Malär *et al.* 2018; Park & John 2018; Park & MacInnis 2018; Reimann *et al.* 2018; Williams *et al.* 2018; Zhang & Patrick 2018).

This interconnection network refers to the brand relationship with the stakeholders involved with the brand, shareholders, target consumers, research and advertising service providers, the government, and financial institutions. Kapferer (2004) also states that these values reach the client through communication, through a chain of propagation, a network built of interconnection between advertising/media, the internet, resellers, influencers, communities/groups, the places of contact and the client himself.

In this context, given the models presented by the authors Aaker and Joachimsthaler (2007) and Keller (2013), some gaps can be detected, which are: the lack of integrated marketing communication and the sustainability of the brand, in the Keller model (2013); and the lack of interaction as a consumer, through integrated marketing communication, in the Aaker and Joachimsthaler (2007) model. In this perspective, it is proposed to present a model of brand building that can establish a direct relationship with the consumer in an interactive and dynamic way. From the detected gaps, a new model was proposed, which forms the following pillars: integrated marketing communication in an interdisciplinary relationship between the brand and the consumer; the brand identity; the benefits of the brand to the consumer; and the sustainability of the brand.

In this scenario, the research problem that this work intends to answer is: *given the great challenges for building strong brands, what paths can be sought to face the gap in existing models?*

Thus, the objective of this study is to propose a new model of brand building. As well as to analyze Aaker and Joachimsthaler's and Keller's brand building models; to verify the relevance of each pillar that makes up the new model, provided by the perceived gaps and their implications in previous models; and to analyze the relevant factors that add value to consumers in the face of this new model of brand building.

## **2 Theoretical Framework**

### *2.1 Brand building models*

It is intended to present in a precise way in this second section, the brand building models of Aaker and Joachimsthaler (2007) and Keller (2013), with their respective intrinsic approaches to the models.

Some authors address the relevance of brands to consumers and how their construction is significant in every way to consumers. In this way, Foxall (2015) endorses that brands bring socio-economic benefits, as well as social status, achievement, sophistication, and exclusivity. For consumers attached to the brand, it is clear that they remain close to the brand to demonstrate their loyalty (Shukla, Benerjee, & Singh, 2016), they adhere to brand loyalty programs (Eason, Bing & Smothers, 2015) and as well, detect the best performance of the product developed by the determined brand (Chernev & Blair, 2015) and how the different types of relationships of a brand manage to achieve customer loyalty to the brand, in the sense

and add value and better efficiency in investments in the construction of new relationships (Khamitov, Wang & Thomson, 2019).

Given the approaches and in the premise of contributing to brand management, Aaker and Joachimsthaler (2007) present a brand building model, which highlights the “Brand Architecture”. The model presented by Aaker and Joachimsthaler (2007) contributes to brand building, however, it presents a certain gap, which is the lack of interaction with the consumer, through the integrated marketing communication, between the five dimensions: brand portfolio, portfolio roles, product/market context roles, brand portfolio structure, and graphic images in the portfolio.

The second model of brand building is Keller’s (2013), which is represented by a pyramid called Customer-Based Brand Equity (CBBE), that is, “pyramid of brand equity based on the customer”. It is noticed that the target consumers need to have in mind the meaning of the brand, its positioning, and its identity equity, to answer about its attributes so that the organization establishes a long-term relationship with these customers and meet their expectations. The authors, Erdem and Swait (2014) argue that CBBE measurement instruments work with consumers and evaluate brands, but the result of these evaluations is brand equity, and that’s another level of analysis.

Keller's Brand Equity Model (2013), even though it is not its brand building model, certain gaps can be perceived, such as: the lack of the integrated marketing community with its factors and also the sustainability of the brand for building the brand, which connects to the consumer. For Foxall (2015) the definition of "added value" does not make it clear what the concept of brand equity means.

According to Kim, Sharma and Stezekorn (2002); Trinta, Campomar, and Bacellar (2010) endorse that Keller's Brand Equity Model, based on the consumer, presents brand awareness in several blocks and that consumers have knowledge about the brand that is, they have strong and favorable brand associations in mind. In this sense, Leão and Mello (2012) affirm that Keller’s model (2013) is directed to the consumer, which establishes the definition of the brand features as a fundamental aspect. According to Muniz and Marchetti (2012), Keller’s model (2013) introduces at the brand a series of dimensions, which make it possible for the consumer to consider it, forming multiple facets of brand awareness.

In this regard, Porto (2018) presents a CBBE measurement model for products and services, considering competing brands at the brand analysis level. This model makes it

possible to assess how much a brand achieves greater equity than another in the same category.

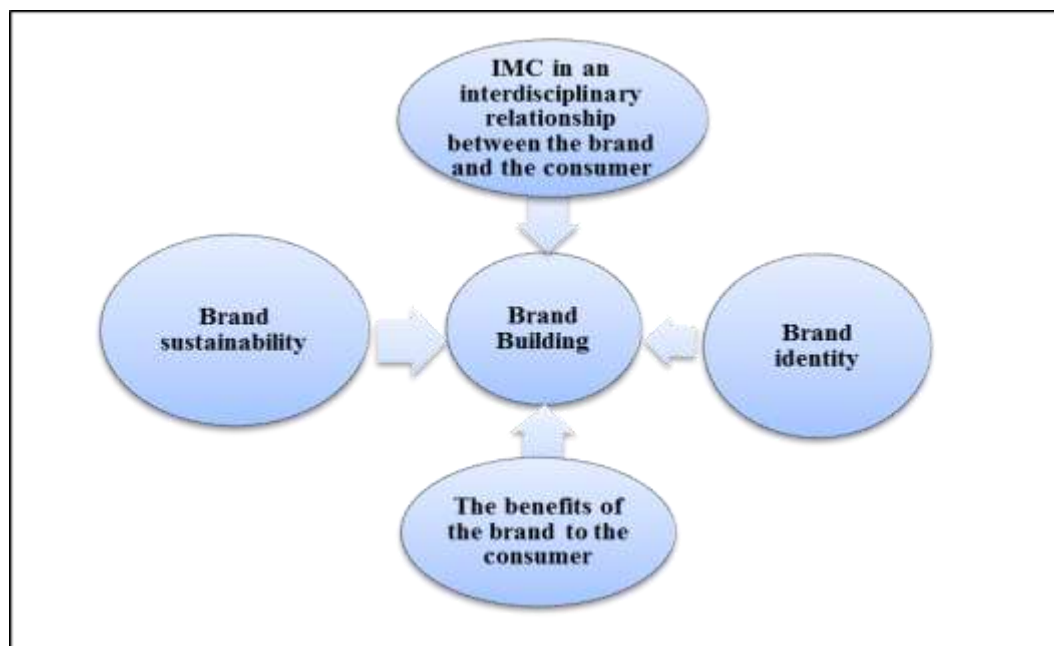
In this context, after presenting the Aaker and Joachimsthaler's (2007) and Keller's models (2013), we intend to present the proposal for a new model for brand building, in the next section.

## 2.2 Proposal of brand building model

This section aims to present the proposal of the brand building model, based on its theoretical foundation, which contextualizes four pillars that make up the model and their respective relevance to the current scenario for organizations and brand managers.

In this perspective, the proposal of the model that is intended to be presented is to enable an interdisciplinary interaction with the consumer, in a participatory way, and establish a harmony with the pillars of the new brand building model, listed with controllable variables, which are: (1) integrated marketing communication (IMC), an interdisciplinary relationship between the brand and the consumer; (2) the brand identity; (3) the benefits of the brand to the consumer; (4) the sustainability of the brand. As shown in figure 1, the proposal for the brand building model:

**Figure 1 - Brand building model**



Source: Own elaboration.

The proposal presented to carry out this study, of a new model of brand building, is justified by verifying the need to be able to contribute with theory and brand management, in order to elucidate the existing gaps in the models presented by the renowned authors Aaker and Joachimstaler (2007) and Keller (2013).

It should be noted that the model presented is intrinsically focused on measuring and absorbing the deficiencies that may be presented and perceived by the consumers of the brands by the brand managers, through the presented controllable variables. Given the proposal based on the consumer and the client, an interdisciplinary interaction is expected to be established on both sides, aiming at all pillars, to offer a sustainable high-quality product/brand, with a satisfactory and desirable cost-benefit according to the brand identity (Kahneman, 2011; Samson & Voyer, 2012; Strack, Werth & Deutsch, 2006; Ahuvia, Garg, Batra, McFerran & De Diesbach, 2018).

Consumers when evaluating the brand and its importance, in the face of competitive markets, do not do so without a comparative basis (Samson & Voyer, 2014). Faced with new socioeconomic, globalized, and managerial views, it is clear that managers are concerned with adding value in building the brand so that they can meet the challenges of new competitive markets.

It can be seen that Hillenbrand et al. (2013), report that the emotional level and the impact of the stimulus received started to be considered preponderant factors in the choice of a brand, and in the way it is noticed by its consumers. Milan *et al.* (2017) present a theoretical model in relation to the perceptions of price levels, value, and affective and normative commitment. They are interrelated and influence the intention to repurchase renowned smartphone brands. And the identity model, which pride of ownership is linked to the ability of a brand (Ahuvia *et al.* 2018). In this context, the aim of this brand building model is to establish greater involvement with the consumer, in a participatory, dialogical, and integrated way. Therefore, the goal is to explain each pillar according to its characteristics within the proposed model.

This first pillar approaches the needs of the brand manager to develop effective strategies and highlight the brand through the information channels of integrated marketing communication so that it can interact with the consumer.

The theoretical approaches referenced by the authors Schultz and Barnes (2006), Semprini (2006), Aaker and Joachimsthaler (2007), Galindo (2008), Yanaze (2011), Crescitelli and Shimp (2012), Kotler and Keller (2012) and Oliveira *et al.* (2015), among

others, expose the contribution of integrated marketing communication in an interdisciplinary relationship between the brand and the consumer in the face of the current needs of the globalized market given the diversity imposed by competitions.

The sense of change or new paradigms for the organization, through CIM, becomes fundamental for the development of brand management, awakening and demonstrating the humanized side of the brand, through the aspects and traits of its personality, interacting with the consumer love and feelings for the brand (MacInnis & Folkes, 2017; Bagozzi, Batra & Ahuvia, 2017).

Aaker and Joachimsthaler (2007) emphasize that the use of a brand strategy generally focuses on creating visibility, brand associations, or deep relationships with customers. It is noted that the strengthening of these attributes can be through public relations and advertising (Oliveira et al., 2015).

Among the four challenges presented by Aaker and Joachimsthaler (2007), in the essential tasks for brand leadership, brand identity is inserted with the brand positioning. The identity is configured as Andreea essence (2013), of the brand leadership model in this proposed new model. It becomes relevant, as it encompasses all values and brand image to the consumer. For Glodeswar (2008), the brand identity is based on an interaction of the brand's consumers, competitors, and business environments.

In an intrinsic relationship with the brand, Kapferer (2012) addresses the brand identity with six facets, a model represented by a hexagonal prism, called: "brand identity prism.

The model presented by Kapferer (2012) with the six facets: physical, personality, relationship, culture, reflection, and mentalization exposes the breadth of the consumer brand relationship, the interconnection with the brand identity, and its intangible values. In this sense, it is clear that each facet represents a dimension of the brand uniqueness.

In a relationship between the brand and the consumer, Semprebon, and Prado (2016) emphasize the relevance of the brand power, which has a relationship with the brand identity, and it's a factor that guides the relationship with the consumer and the brand (Khamitov, Wang & Thomson, 2019).

This second pillar related to the brand identity encompasses a series of factors that are essential for the development and positioning of the brand, as well as for the loyalty and confidence of the consumer to the brand. As the pride of ownership is linked to the ability of a brand or product inserted in the identity (Ahuvia *et al.*, 2018).



The benefits inherent to the brand for the consumer are linked to some peculiar characteristics, which are: comfort, durability, innovation, and value. Beneficial brands are those that have one characteristic, an ingredient, or services that enhance the value of the product. Their own benefits are potentially firm, as they represent items of differentiation that lead to a competitive advantage (Aaker & Joachimsthaler, 2007).

Venkatesh and Peñaloza (2014) express that the market value system establishes an interaction with exchange value, use value, signal value, socio-cultural value, and environmental value, and affirm that the market economy is tending for signal savings. Thus, markets are seen as social, economic, and cultural constructions, as a system of meanings is created, especially in global and multicultural environments. The authors, Lee, Choi, and Li (2014) endorse that the value of the promotion for consumers who seek and focus on the main component which is the price. These choices are determined by consumers and they are prepared for this seasonal period of offers on the market.

The value of the brand is increasingly linked to the appreciation and relevance that the consumer establishes with the brand. The purchase decision by the consumer is determined by the brand value and price factor (Toni, Mazzon & Milan, 2015), whose set of several important elements, in the consumer's mind, provides and strengthens the economic benefits for the organization. Schultz and Barnes (2006) clarify that "the value of a brand is in the consumer, not in the owner or the brand financial manager" (p.60). Thus, if the consumer does not value the brand or decreases its value corresponding to the brand, there may be a decline in the market due to its devaluation by the customer.

For Aaker (2011) and Aaker (2015), being innovative is essential and mandatory for advances in the offer and in the brand value proposition. In addition to demonstrating a differentiating factor to the market, it appears that innovation will always be a challenge for organizations.

This third pillar, aimed at the "brand benefits for the consumer," sought to rescue the necessary and essential factors for the consumer concerning the brand. And based on the design of the study of brand building, it appears that the issue related to sustainability is very pertinent to the new approach directed to brand management.

In this regard, Corrêa (2010) endorses that sustainability has relevant ethical and economic implications. In many companies, ethical and image issues have actions to ensure the sustainability of natural resources, for example, responsible furniture manufacturers who refuse to use wood from areas of recent deforestation; the worldwide McDonald's snack chain

that prohibits the purchase of beef from new pastures that occupy areas of recent deforestation and even prohibits the use of chicken that has been fed by soy products that come from recently deforested areas. The direct economic implications are implicit in the survival of the market (Corrêa, 2010).

Dilorenzo and Mathisen (2004) endorse the importance of green marketing in brand building. They ensure that companies, due to being in line with the environment, offer quality and safe products to consumers, as well as to society in general.

In this context, it is noticed that the brand management must be directed in search of understanding, it is able to establish strategic managerial mechanisms and develop sustainable projects, including and listening to stakeholders in the market analysis for the development of new products.

Thus, Barbieri et al. (2010), present three dimensions of sustainability, essential for the development of the brand, which is: the social dimension, the environmental dimension, the economic dimension.

These dimensions collaborate and build the development of brands, given the effective contribution to brand managers. Due to the breadth of sustainability and its relevance, as an emerging theme, it becomes necessary for the economic dimension to integrate with brand management, in order to contribute to the promotion and integration in the different trends of environmental, economic, educational, political sustainability, cultural and social based on ethical and moral values, aiming to build strategies focused on sustainability and thus reach a new paradigm to brand building. Aaker (2015) explains that the sustainability of brands can be the difference between success and mediocrity in the market.

This fourth pillar, “brand sustainability” meets the need for brand managers to keep their brands competitive and sustainable in the market and for consumers.

In this context, through the gaps in the brand building models presented, this section sought to meet the theme of this study “The challenge of building brands: Proposal of a model,” which is based on the theoretical approaches of the relevant mentioned authors, made it possible to build and propose the new model of brand building, focusing the competitive market and the challenges that brand managers face in order to maintain the durability of their strong brands in the globalized market.

### 3 Methodological procedures

This study is based on a qualitative approach, having as a strategy of empirical verification the study of multiple cases, which supports the analysis of the process of a new brand building model.

Given this qualitative study, there is a need to address, according to Creswell (2010), in detail the planning of the research procedure, data collection procedures, data recording procedures, and data analysis and interpretation. All of these procedures are addressed during the development of the study.

In this context, Creswell (2010) presents interactivity an overview of the data analysis process for conducting qualitative research. According to Creswell (2010), this analysis suggests a linear, hierarchical approach, built from the bottom up, which is possible to perceive interactivity with the research practice.

The case study was chosen, considering the proposed research strategy, as it aims to investigate how, according to Yin (2015, p. 28), “a contemporary set of events occurs, over which the researcher has little or no control”. But it is a method with a context of the organization real-life, which can be later useful, according to data analysis, allowing an understanding as a whole

Based on a contemporary phenomenon, we intend to present multiple case studies developed on the method proposed by Yin (2015). And for carrying out the case studies, according to Yin (2015), it is essential to use the following criteria of the “case study protocol”, discussed below: a) overview of the case study project, b) field procedures, c) case study, d) analysis procedures.

The evidence from the case study was obtained from three of the six sources of evidence (Yin, 2015). In this study, the following sources of evidence were adopted: interviews, direct observation, and documentary analysis, as it enabled triangulation in order to increase the validity of the data. Also according to Yin (2015), the triangulation process can allow the researcher to “dedicate himself to the potential problem of the construct's validity since several sources of evidence provide essentially several evaluations of the same phenomenon”.

To meet the procedures of this research, 37 (thirty-seven) interviews were carried out. They were with consumers and later 2 (two) with the managers of Arezzo and Schutz brands, who contributed to the research

The interviews were previously scheduled, lasting one hour each. Before starting them, there was a presentation of the letter, in which the objective of the research was clarified, as well as the presentation and clarification of all questions. The interviews were recorded with the interviewees' permission and transcribed, so that, it becomes possible to expand the possibility of later access to the results and obtain further details, if necessary.

The interviews directed to Arezzo's management were sent by e-mail, after an explanation regarding each issue by telephone contact.

In the fifth section, after the case reports, the analysis of the cases and the discussions inherent to the results that were obtained will be presented so that the interviewees were identified with codes and approached according to their identification.

Concerning the interview, due to its interactive nature, it can also be the main data collection technique, as well as being an integral part of participant observation. Among the types of interviews presented, for this work, the semi-structured interview was chosen (Creswell, 2010), which provides greater clarity and freedom of expression to the interviewees, and it is consistent with the objective and with the adopted paradigm.

#### 4 Analysis of results

Next, the cases of the Arezzo and Schutz brands will be analyzed, based on the theoretical propositions presented in this study according to the content analysis technique based on Krippendorff (2013). The analysis will be demonstrated according to the presentation of the respondent profiles and the presented questions.

##### 4.1 Interview consumers profiles

**Table 1** - Shows the profiles of each interviewee and consumer of the Arezzo and Schutz brands are verified

Identification Code	Profession	Age	Schooling	City/State
A1	Civil Engineer - Academic supervisor	49	Incomplete Graduate Studies	São Paulo/SP
A2	Social Worker	54	Graduation	São Paulo/SP
A3	Marketing analyst	29	Master's degree in Business management.	São Paulo/SP
A4	Marketing Consultant	50	PhD student in Business Administration	São Paulo/SP

A5	Pedagogues – Coordination Assistant	58	Graduation	São Paulo/SP
A6	University Lecturer	Not mentioned	PhD in Business	São Paulo/SP
A7	Public Relations - Marketing Analyst	26	Higher Education	São Paulo/SP
A8	Business Administrator	28	Master's degree in Business Administration	São Paulo/SP
A9	Businesswoman	65	High School	São Paulo/SP
A10	Business Administrator	23	Higher education	São Paulo/SP
A11	Business Administrator	38	PhD student in Business Administration	São Paulo/SP
A12	Doctor	33	PhD in Medicine	Ribeirão Preto/SP
A13	Lawyer	34	PhD student in Law	São Paulo/SP
A14	Lawyer	47	PhD student in Law	Uberaba/MG
A15	University Teacher	55	Master's degree in Business management	Poços de Caldas/MG
A16	Geographer/Historian/Pedagogue	49	Specialized Teaching	Três Corações/MG
A17	Housewife	75	High school	Três Corações/MG
A18	Nurse – Supervising Nurse	40	Graduate Degree	Três Corações/MG
A19	Saleswoman	30	Not mentioned	Três Corações/MG
A20	Businesswoman	46	High School	Três Corações/MG
A21	Student	16	Incomplete High School	Três Corações/MG
A22	Student	18	High School	Três Corações/MG
A23	Manicure	41	Elementary School	Três Corações/MG
A24	Saleswoman	17	Not mentioned	Três Corações/MG
A25	Pedagogue – Teacher	64	Specialized in Pedagogy	Três Corações/MG
A26	Administradora – Auxiliar administrativo	28	Higher Education	Três Corações/MG
A27	Lawyer	32	Higher Education	Três Corações/MG
A28	Saleswoman	51	High School	Três Corações/MG
A29	Saleswoman	52	Elementary School	Três Corações/MG
A30	Accountant	35	Higher Education	Três Corações/MG
A31	Business Administrator	48	Higher Education	Três Corações/MG
A32	Student	21	Biomedicine - 4th year	Três Corações/MG
A33	Librarian - Head of library	50	PhD student in Education	Três Corações/MG
A34	Business Administrator – Professor	50	Master's degree in Education	Três Corações/MG
A35	Business Administrator	53	Higher	Três Corações/MG

			Education	MG
<b>A36</b>	Lawyer- Police Investigator	27	Higher Education	Três Corações/ MG
<b>A37</b>	Languages- Spanish Teacher	35	Master's degree in Education	Lavras/MG

Source: Research data.

Thirty-seven consumers of Arezzo and Schutz brands were interviewed and all of them were coded with the letter A in capital letters and with an enumeration from 1 to 37, as it will be with these codes that they will be represented in the responses inherent to the interviews. It is worth mentioning that the interviews were concentrated in São Paulo/SP and Três Corações / MG.

#### 4.2 Profiles of management interviewees

**Table 2** - Shows the profiles of the interviewees who are part of the management of the Arezzo and Schutz brands

Identification Code	Age	Profession	Schooling	City/State
B1	45	Marketing Manager	Post graduation in Marketing	São Paulo/ SP
B2	35	Public Relations Manager	Post graduation in Public Relations	São Paulo/ SP

Source: Research data.

All eight questions were answered by the consumers of Arezzo and Schutz brands and subsequently analyzed as will be shown below.

#### 4.3 Analysis of interviews with consumers of Arezzo and Schutz brands

##### 4.3.1 What makes you to acquire and use Arezzo or Schutz brands?

Regarding this first question, the thirty-seven research collaborators answered, some of which were repetitive. The considerations were about the quality of the brand/product, designer, comfort, beauty, durability, brand image, and price.

The answers demonstrate that consumers are attracted by the set of brand values. Since comfort and quality stood out. In a relationship between the brand and the consumer, Semprebon, and Prado (2016) emphasize the relevance of the brand power, which has a

relationship with the brand identity, and it's a factor that guides the relationship with the consumer and the brand (Khamitov, Wang & Thomson, 2019).

#### 4.3.2 Do the brands Arezzo or Schutz communicate with you?

This second question was to verify and understand if the brands Arezzo and Schutz communicate with consumers, through the actions of integrated marketing communication.

As emphasized by consumers, it is clear that most of the interviewed participants answered that the brands Arezzo and Schutz do communicate with them. Arezzo has a preference and greater communication among the female audience. Some answers were more direct and others more revealing, as can be mentioned as examples, the importance given by consumers, the interaction with the launching of a new collection through media, advertisements, and newsletters in the specific stores of those brands. It is worth mentioning that this question with their respective answers is in line with the theoretical approaches referenced by the authors Aaker and Joachimsthaler (2007), Galindo (2008), Kotler and Keller (2012), Oliveira et al. (2015), Schultz and Barnes (2006), Semprini (2006), Yanaze (2011), who expose the contribution of integrated marketing communication in an interdisciplinary relationship between the brand and the consumer, given the current needs of the globalized market and the diversities imposed by competitions.

As previously discussed, it is necessary to emphasize in this context the contributions of Semprini (2006), Galindo (2008) and Jimenez (2011), given the relevance of integrated marketing communication. According to the placements, Arezzo and Schutz brands are not always able to communicate in a unified way with customers and consumers.

#### 4.3.3 How does Arezzo or Schutz interact with you?

It is noticed that the interaction of Arezzo and Schutz brands does not happen in an integrated way with consumers because the integrated marketing communication must be simultaneous, clear and intensified, so that, the whole can be achieved. According to Schultz and Barnes (2006), brand communication needs to be exercised in an integrated way, from the customer's perspective, making up, in this sense, the six factors: sales promotion, corporate advertising/sponsorship, direct marketing, public relations, and events. Organizations work on building brands together with this set of factors and functions, which determines meaning in

the market. Schultz and Barnes (2006) still claim that the brand is a true fusion of all the factors demonstrated, resulting in integrated communication from the customer's point of view.

Schultz and Barnes (2006), Kotler and Keller (2012) endorse that in addition to the marketing mix, all elements related to the brand must be integrated as brand communication. For Kotler and Keller (2012), organizations must establish a direct connection with the consumer, considering the determinant influences of the integrated marketing communication channels on the consumer behavior reached by the communication campaign, demonstrating the human side of the brand, interacting with the consumer love for the brand (MacInnis & Folkes, 2017; Bagozzi, Batra & Ahuvia, 2017).

#### 4.3.4 Do Arezzo or Schutz brands show any kind of benefit to you? How?

According to the thirty-seven answers from consumers, it's noticed that the benefits shown by Arezzo and Schutz brands are linked to a set of factors such as quality, durability, comfort, design, sophistication, look, value, well-being, beauty, topicality, and innovation. However, two consumers, mentioned as A11 and A37, affirm that the brands do not have good quality or comfort. And three consumers, identified as A2, A5, and A36, are unaware of the benefits of Arezzo and Schutz brands. Given all the answers, it appears that the benefits of Arezzo and Schutz brands exist, but they are not well demonstrated for consumers and they are also flawed, causing dissatisfaction in some consumers.

Several authors contextualize the relevance of the brand benefits to the consumer, such as Aaker (2011), Aaker and Joachimsthaler (2007), Schultz and Barnes (2006), Semprini (2006), Venkatesh and Peñaloza (2014), already mentioned in the theoretical framework, in the third section, the "proposal of brand building model".

#### 4.3.5 How do the Arezzo or Schutz brands convey your identity?

Given the total of thirty-six answers, it appears that only four respondents do not perceive the identity of the brands, and thirty-two respondents and consumers perceive the identity of Arezzo and Schutz brands, through some basis which is: comfort, balance, elegance, confidence, product quality, sophistication, and beauty, which encompass the values and image of Arezzo and Schutz brands to consumers. Thus, given the set of values and



associations the image of the brands perceived by consumers, it appears that Arezzo and Schutz brands achieve their position in the competitive market.

Realizing all the considerations cited by the respondents, it appears that Aaker (1996, 2012), Aaker and Joachimsthaler (2007), Andreea (2013), Glodeswar (2008), Kapferer (1992; 2012), Keller (2013), Ries and Trout (2009), Semprebon and Prado (2016), Ahuvia et al. (2018), contextualize the brand identity, addressing the set of brand values, directed to the second pillar.

#### 4.3.6 Can you see the sustainability of Arezzo or Schutz brands? How?

The answers inherent to this question, demonstrate that the consumers of the respective brands Arezzo and Schutz are not very aware of the issues addressed which was the sustainable brands, taking into account the economic factor. In other words, twenty-four consumers answered that they did not identify any sustainable action by the brands, and only thirteen perceived the sustainability of the brands, taking into account several views on the subject.

The sustainability of the brand is addressed as the fourth pillar of the proposed model of building brand, according to Aaker (2015), Barbieri et al. (2010), Corrêa (2010), Dilorenzo and Mathisen (2004), giving relevance to the economic implications, as they are implicit in the very survival of brands in the globalized market.

#### 4.3.7 What do you consider important when purchasing Arezzo or Schutz brands?

It should be noted that the importance of acquiring Arezzo and Schutz brands, for the thirty-seven consumers who answered the survey, is linked to the values inserted in the brands. Given the responses, it is clear that engagement with brands is also intrinsic to the identity and benefits of brands for consumers, as previously discussed. In this sense, it is understood the importance of the proposal of the brand building model for this study.

#### 4.3.8 Do Arezzo or Schutz brands delight you? How?

The eighth question addresses the costumers' answers to Arezzo and Schutz brands, concerning the enchantment of the brands. All thirty-seven participants answered, that many

are delighted by several factors and others not so much, presenting counterpoints about the quality of the brands, copies of imported models as mentioned by respondent A11 and participant A15, that there is no way of enchantment by brands.

Respondent A11's report:

Since I started working with fashion and getting to know more about what is produced abroad, I have been very disappointed with these brands, which have a high price for products that are not original, the result of the creation of a designer/stylist who studied to do that. Schutz, especially, reinterprets European luxury brands, such as Gucci, Mil Mil, Stella Mc Cartney, among others. That's why I can't like the creations, because I understand that the brand doesn't create anything but copies it. (Respondent, A11).

Respondent A15's report:

Not at all. What enchants me is being able to find possibilities to avoid consumption, prioritizing brands that recycle and reuse. Yesterday, for example: I was delighted with Alexandre Herchovitch and his boyfriend's news (facebook), now involved in an enterprise of, in a brand, prioritizing/valuing the reuse, vintage and recycling, that to me is having wisdom and awareness. (Respondent, A15).

It is clear that the fascination with Arezzo or Schutz brands, or even both at the same time, is due to the affinity, loyalty and love for the brands. Therefore, there is a parallel with the model of Kapferer (2012), the 'prism of the brand identity', which portrays the breadth of the brand relationship with the consumer, and the interconnection with the brand identity and its intangible values.

#### *4.4 Analysis of interviews with the Arezzo and Schutz management*

It is intended to present the answers inherent to the questions, as well as their analysis. As already demonstrated, the interviewees of Arezzo and Schutz brands identified as B1 and B2 answered the questions according to information published on the Arezzo & Co website.

##### 4.4.1 What are the communication actions most used by Arezzo and Schutz brands?

According to the interviewees' reports, the integrated marketing communication actions of Arezzo and Schutz brands, advertising, direct marketing with customers, and events are inserted in the media. These actions are correlated with the approaches mentioned by Crescitelli and Shimp (2012), Kotler and Keller (2012) and Schultz and Barnes (2006), in the third section, which characterizes the first pillar of the proposed model of building brand.

#### 4.4.2 How are these communication actions perceived and valued by consumers using the respective brands?

Interviewees B1 and B2, answered in relation to this question in a unified way that:

Consumers of Arezzo and Schutz brands notice and value the brand communication actions, as they look for the launches and models of the two brands, in specialized stores and for the information available on the company's website (Interviewees B1; B2).

It is clear that the company seeks to promote and work well with the dissemination of the two brands, to the consumer market, using the actions of integrated marketing communication. How do the brands Arezzo and Schutz demonstrate their benefits to consumers?

#### 4.4.3 How do the brands Arezzo and Schutz demonstrate their benefits to consumers?

For interviewee B1:

The benefits of Arezzo and Schutz brands are a major concern of the company, so that consumers always perceive and like the products more. Thus the products are made so that consumers have comfort, quality products, and durability of the products as they are invested from research to delivery of brands to consumers. (Interviewee B1).

Interviewee B2's response was as follows: "The constant concern is to maintain quality, to improve the comfort of shoes so that consumers are always satisfied".

As reported by the managers above, their responses are in line with the perception of several consumers interviewed, as already demonstrated, regarding the benefit directed to comfort and quality. However, it is worth mentioning the counterpoints, since several consumers reported that the shoes of the mentioned brands do not have comfort or quality, only beauty.

#### 4.4.4 How do brands, Arezzo and Schutz convey their identity to consumers?

Respondents B1 and B2 replied that: "Arezzo and Schutz brands identity is based on the company's mission, vision and principles. And also in the five-pillar model, focused on the customer, as shown on the company's website. "

This answer is agreed by both respondents and corresponds to the company's report, corroborating what Kapferer (2012) addresses on brand identity with internal and external values.

#### 4.4.5 What makes the Arezzo or Schutz brands sustainable for the consumer?

For managers, the importance of the sustainability of Arezzo and Schutz brands for consumers is based on the sustainability report of Arezzo 2012, available on Arezzo.Co website, which contains twenty-nine pages.

According to the postulations of Aaker (2015), Barbieri et al. (2010), Corrêa (2010), Dilorenzo and Mathisen (2004), making up the theoretical approaches, which make up the fourth pillar of the proposal for the brand building model, Arezzo and Schutz brands seek and strive for competitive efficiency in the globalized market, given the economic sustainability dimension.

## **5 Final considerations**

At the end of this study, it can be concluded that the proposed goals for carrying out this research were achieved. Even with all the complexity of the field research, it can be achieved. The objective was to propose a new model of brand building, with the result of the research analysis, it is perceived the relevance to the model proposal, since all four pillars that make up the model, were tested in the research questions applied to consumers and managers.

After elaborating the basis of the theoretical foundation, in which we sought to deepen the approaches related to the research theme, in the face of the framework referenced by the authors inherent to the brand building, as well as those that characterized each pillar that makes up the proposal brand building model, it was possible to proceed to the case study.

It was noticed that the analyzed brands Arezzo and Schutz are on the market as innovative, standing out from the competition, as strong brands.

Secondly, it was observed that the concern of Arezzo and Schutz brands is to constantly think about serving the target customer in the best possible way, demonstrating that they delight consumers, providing security when using them reliably. Third, it was found that consumers perceive the identity of Arezzo and Schutz brands and enhance them, as their

images are positioned on the market, through some integrated marketing communication actions.

In this regard, it can be detected that integrated marketing communication is relevant both for consumers and for Arezzo and Schutz brands, as their actions interact in an interdisciplinary way with consumers, that is, the target audience. Thus, it confirms the approaches of the authors (Aaker & Joachimsthaler, 2007; Bagozzi *et al.*, 2017; Crescitelli & Shimp, 2012; Galindo, 2008; Kotler & Keller, 2012; MacInnis & Folkes, 2017; Oliveira *et al.*, 2015; Schultz and Barnes, 2006; Semprini, 2006) and other authors.

Fourthly, it was found that the benefits of Arezzo and Schutz brands are noticed by consumers in several ways, such as quality, durability, comfort, design, sophistication, look, value, well-being, beauty, timeliness and innovation and are essential because the benefits make the brand managers stimulate their ideas, skills, competences, and knowledge in order to position the brand creatively to the consumer. They also refer to the relevance of the benefits (Aaker, 2011; Aaker & Joachimsthaler, 2007; Lee, Choi & Li, 2014; Schultz & Barnes, 2006; Semprini, 2006; Toni, Mazzon & Milan, 2015; Venkatesh & Peñaloza, 2014). For that, it was detected the dissatisfaction of some consumers concerning Arezzo and Schutz brands, considering quality and comfort, as they do not perceive these benefits.

We can notice that the issue of brand sustainability, inserted in the fourth pillar in the proposal for the brand building model, is not widely disseminated to consumers since it is available on the company website of brands Arezzo and Schutz, Arezzo & Co, available for consultation, all its actions, and mainly in the economic sphere. According to the approaches of Aaker (2015), Barbieri *et al.* (2010), Corrêa (2010), Dilorenzo and Mathisen (2004), it can be understood that brands seek and strive for competitive efficiency in the globalized market, given the economic sustainability dimension.

In this context, after analyzing the brand building models, by Aaker and Joachimsthaler (2007), and Keller (2013), some gaps were detected, such as the absence of integrated marketing communication, brand sustainability, and also the interaction with the consumer. To this end, the brand building model can be proposed, with its pillars which are: integrated marketing communication in an interdisciplinary relationship between the brand and the consumer, the brand identity, the brand benefits for the consumer and the brand sustainability. This model was tested against the analysis of the study of Arezzo and Schutz brands, realizing its relevance given the global context of the brands and the demands of the competitive market.

In this perspective, it is expected that this research has contributed to the study of the theme, the brand building challenge: proposal of a model, which encompasses four important pillars in the current scenario of organizations. It is believed that this study can contribute as a reference, introduction, or exploratory mechanism for possible future studies.

### Referências

- Aaker, D. A. (2015). *On Branding - 20 Princípios Que Decidem o Sucesso Das Marcas*. Porto Alegre: Bookman.
- Aaker, D. A. (2011). *Building Strong brands*. (2011). EUA: Free Press.
- Aaker, David Allen & Joachimsthaler, Erich. (2007). *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre: Bookman.
- Aggarwal, Pankaj & Shi, Mengze (2018), Monogamous versus Polygamous Brand Relationships, *Journal of the Association for Consumer Research*, 3 (2), 188–201.
- Ahuvia, A.; Nitika, G.; Rajeev, B.; Brent, McF. & Pablo, B., Lambert de D. (2018), “Pride of Ownership: An Identity-Based Model,” *Journal of the Association for Consumer Research*, 3 (2), 216–28.
- Albert, Noel & Thomson, Matthew (2018). A Synthesis of the Consumer-Brand Relationship Domain: Using Text Mining to Track Research Streams, Describe Their Emotional Associations, and Identify Future Research Priorities, *Journal of the Association for Consumer Research*, 3 (2), 130–46
- Andreea, Ciceo. (2013). Exploring Kapferer’s brand identity prism applicability in theatre. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2 (2), 18-23.
- AREZZO&CO. em:<<https://www.arezzo.com.br/>>
- Assis, Evange Elias; Cardoso, Onésimo de Oliveira & Serralvo, Francisco Antônio. (2012). O processo de construção de uma marca forte que se popularizou. O caso Consul. *Organizações em Contexto*, 8 (15),179-197 .
- Bagozzi, Richard P.; Batra, Rajeev & Ahuvia, Aaron. (2017). Brand Love: desenvolvimento e validação de uma prática Scale. *Marketing Letters*, 28 (1), 1–14.
- Barbieri, J. C.; Vasconcelos, I. F. G.; Andreassi, T. & Vasconcelos, F. C. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *RAE* , 50 (2), 146-154.
- Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing well by doing good: The benevolent halo of corporate social responsibility. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1412-1425.
- Corrêa, Henrique Luiz. (2010). *Gestão de redes de suprimento: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado*. São Paulo: Atlas.
- Crescitelli, Edson & Shimp, T. (2012). *Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação*. São Paulo: Cengage Learning.
- Creswell, John W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (3ª ed). Porto Alegre: Artmed.
- De Toni, D., Mazzon, J. A., & Milan, G. E. (2015). A multidimensionalidade da imagem de preço de produto. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(4), 168-201.  
<http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015>.
- Dilorenzo, Janet & Mathisen, Richard, E. (2004). Marcas verdes e marketing ambientalista. In: JONES, John Philip. *A publicidade na construção de grandes marcas*. São Paulo: Nobel.

- Eason, C. C., Bing, M. N., & Smothers, J. (2015). Reward me, charity, or both? The impact of fees and benefits in loyalty programs. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 71-80.
- Erdem, T., & Swait, J. (2014). Branding and brand equity models. In R.S. Winer & S.A. Neslin, (Eds.), *The History of Marketing Science* (Vol 17, pp. 237-260). Hanover, USA: World Scientific.
- Foxall, G.R. (2015). Operant behavioral economics. *Managerial and Decision Economics*, 37(4/5), 215-223. Doi: 10.1002/mde.2712
- Galindo, Daniel dos Santos. (2008). *Comunicação mercadológica: uma visão multidisciplinar*: São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo.
- Glodeswar, Bhimrao. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 1, pp. 4-12.
- Hillenbrand, P., Alcauter, S., Cervantes, J. & Barrios, F. (2013). Better branding: brand names can influence consumer choice. *Journal of Product & Brand Management*, 22(4), 300-308.
- Jimenez, Graziela Grassi. (2011). Comunicação integrada de marketing: contexto de instituição de ensino superior do interior paulista. *INTERCOM- Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – In: XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste- São Paulo- SP.*
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Allen Lane.
- Kapferer, Jean-Noël. (2012). *The new strategic brand management: advanced insights & strategic thinking* (5<sup>a</sup> ed.). Kongan page – USA.
- Kapferer, Jean-Noël. *O que vai mudar as marcas*. (2004). Porto Alegre: Bookman.
- Khamitov, Mansur; Wang, Xin (Shane) & Thomson, Matthew. (2019). How Well Do Consumer-Brand Relationships Drive Customer Brand Loyalty? Generalizations from a MetaAnalysis of Brand Relationship Elasticities *Journal of Consumer Research*, vol. 46, 435-459.
- Khauaja, Daniela Motta Romeiro; Mattar, Fauze Najib. (2006). Fatores de marketing na construção de marcas sólidas: estudo exploratório com marcas brasileiras. *REGE Revista de Gestão*, 13(4), 25-38.
- Keller, K. (2013). *Strategic brand management: buiding, measuring, and managing brand equity* ( 4<sup>a</sup>. ed.). Pearson Education.
- Kim, John; Sharma, Srinarayan & Setzekorn, Kris. (2002). A framework for building brand equity online for pure-play B2C retailers and services. *The International Journal on Media Management*, 4 (2), 123-133.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall – Pearson.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: an introduction to its methodology*. EUA: Sage.
- Kristofferson, Kirk; Lamberton, Cait & Dahl, Darren, W. (2018). Can Brands Squeeze Wine from Sour Grapes? The Importance of Self-Esteem in Understanding Envy's Effects. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3 (2), 229–39.
- Lee, K., Choi, J. & Li, Y. J. (2014). Regulatory focus as a predictor of attitudes toward partitioned and combined pricing, *Journal of Consumer Psychology*, doi: 10.1016/j.jcps.2014.01.001.
- MacInnis, D. J. & Folkes, V. S. (2017). Humanizing brands: When brands seem to be like me, part of me, and in a relationship with me. *Journal of Consumer Psychology*, 27(3), 355–374.
- Malär, Lucia; Herzog, Daniela; Krohmer, Harley; Hoyer Wayne D. & Kähr, Andrea (2018). The Janus Face of Ideal SelfCongruence: Benefits for the Brand Versus Emotional Distress for the Consumer. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3 (2), 163–74.

- Milan, G., S.; De Toni, D; De Lima, V. Z.; Eberle, L. (2017). Papel moderador da marca e mediação do valor percebido na intenção de recompra. *RAC*, Rio de Janeiro, 21(3), 347-372.
- Oliveira, Elaine de Oliveira; Serralvo, Francisco Antônio; João, Belmiro Nascimento & Furlani, Rosa Maria. (2015). O papel da comunidade integrada de marketing na construção do valor da marca: O caso Bunge Fertilizantes. *Organizações em contexto*, 11 ( 21), 127-159.
- Park, Ji; Kyung & John, Deborah, Roedder (2018). Developing Brand Relationships after a Brand Transgression: The Role of Implicit Theories of Relationships. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3 (2), 175–87.
- Park, C. Whan & MacInnis Deborah J. (2018). Introduction to the Special Issue: Brand Relationships, Emotions, and the Self. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3 (2), 123–9.
- Porto, Rafael Barreiros. (2018). Consumer-based brand equity of products and services: assessing a measurement model with competing brands. *Revista brasileira de Marketing-Remark*, 17(2), 150-165.
- Prado, Silvia Cristina. (2007). *A influência do varejo na construção de marcas: um estudo no setor cervejeiro*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Reimann, Martin; MacInnis Deborah J. MacInnis; Folkes Valerie S. F; Uhalde Arianna & Pol, Gratiana (2018). Insights into the Experience of Brand Betrayal: From What People Say and What the Brain Reveals. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3 (2), 240–54.
- Ries, Al & Trout, Jack. (2009). *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda.
- Samson, A., & Voyer, B. (2012). Two minds, three ways: Dual system and process models in consumer psychology. *AMS Review*, 2, 48–71.
- Samson, A., & Voyer, B. G. (2014). Emergency purchasing situations: Implications for consumer decision-making. *Journal of Economic Psychology*, 44, 21-33. Doi: 10.1016/j.joep.2014.05.004.
- Schultz, Don E & Barnes, Beth E. (2006). *Campanhas estratégicas de comunicação de marca*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- Semprebon, Elder & Prado, Paulo H. Muller. (2016). A influência do poder no relacionamento entre consumidor e marca. *RAC*, 20 (4), 389-411.
- Semprini, Andrea. (2006). *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. São Paulo: Estadão das Letras Editora.
- Shukla, P., Banerjee, M., & Singh, J. (2016). Customer commitment to luxury brands: antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 69(1), 323-331. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres>.
- Strack, F., Werth, L., & Deutsch, R. (2006). Reflective and impulsive determinants of consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 16, 205-216.
- Toledo, Geraldo Luciano & Khauaja, Daniela Motta Romeiro. (2005). Orientação para o mercado e construção de marca: estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel. *REGE Revista de Gestão*, 12, ( 4), 73-88.
- Trinta, L. J.; Campomar, M. C.; Bacellar, F. C. T. (2010). Avaliação de marcas: estudo comparativo de diferentes modelos na ótica de marketing. *Revista Alcance- eletrônica*, 18 (2), 46-62.
- Venkatesh, Alladi & Peñaloza, Lisa. The value of value in CCT. (2014). *Marketing Theory*, 14 (1), 135-138.



- White, Roderick. (2004). Marcas e publicidade. In: JONES, John Philip (Org.). *A publicidade na construção de grandes marcas* (pp. 77-93). São Paulo: Nobel.
- Williams, Patti; Coleman Nicole Verrochi; Morales, Andrea C. & Cesareo, Ludovica (2018). Connections to Brands That Help Others versus Help the Self: The Impact of Incidental Awe and Pride on Consumer Relationships with Social Benefit and Luxury Brands. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3 (2), 202–15.
- Yanaze, Mitsuro Higuchi. (2011). *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Yin, Robert K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, Zhe & Patrick, Vanessa M. (2018). Call Me Rollie! The Role of Brand Nicknames in Shaping Consumer-Brand Relationships. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3 (2), 147–62.

# O DESAFIO DA CONSTRUÇÃO DAS MARCAS: PROPOSTA DE UM MODELO

 Elaine Ribeiro Oliveira

Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP  
Universidade Federal de Paraíba/UFPB  
[eribeirooliveira@yahoo.com.br](mailto:eribeirooliveira@yahoo.com.br)

 Nelsio Rodrigues Abreu

Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA  
Universidade Federal de Paraíba/UFPB  
[nelsio@gmail.com](mailto:nelsio@gmail.com)

## Resumo

**Objetivo:** Este estudo teve como objetivo propor um modelo de construção de marca, analisar os modelos de construção de marca de Aaker e Joachismthaler e Keller e verificar a relevância de cada pilar que compõe o novo modelo, proporcionado pelas lacunas percebidas e suas implicações nos modelos anteriores.

**Método:** A pesquisa foi fundamentada em uma abordagem metodológica, de um estudo qualitativo tendo como estratégia de verificação empírica o método de estudo de casos múltiplos, por meio da análise as marcas Arezzo e Schutz.

**Originalidade/Relevância:** A relevância do modelo proposto inspira novos olhares para o campo gerencial e do marketing, buscando contribuir com a teoria e a gestão de marca, no sentido de discutir as lacunas existentes nos modelos apresentados pelos autores Aaker e Joamchimstaler (2007) e Keller (2013).

**Resultados:** Após testar os pilares que compõe o modelo proposto, percebeu-se sua importância dado o contexto global das marcas e as exigências do mercado competitivo. Assim, pode-se detectar a interação com o consumidor em todos os seus pilares.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Este estudo contribui com a teoria do marketing como referência, introdução ou mecanismo exploratório para possíveis estudos futuros, frente as dimensões socioeconômicas no mundo acadêmico e gerencial global.

**Palavras-chave:** Marca. Construção de marca. Modelo de construção de marca.

## Como citar

*American Psychological Association (APA)*

Oliveira, E. R., & Abreu, N. R. (2020). O desafio da construção das marcas: proposta de um modelo. *Revista Brasileira de Marketing*, 19(2), 468-493. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i2.17778>.

## 1 Introdução

Os gestores de marketing têm enfrentado frequentes desafios para a construção de marcas fortes no atual cenário econômico global, notadamente marcado pela hipercompetitividade. A perenidade das marcas no mundo dos negócios depende do uso de estratégias eficazes e inovadoras, as quais estejam inseridas e pautadas em modelos relevantes de construção de marca. No entanto, há de se considerar ainda as questões socioeconômicas e culturais, que se tornaram relevantes aos gestores de marcas, dada toda a sua diversidade e complexidade entre os atores sociais, diante da multiplicidade de valor, que desafia ainda mais os gestores de marketing.

De acordo com Aaker e Joachimsthaler (2007), a construção da marca é mais do que propaganda, pois inclui elementos como patrocínio, produtos de submarcas, endossos, lojas conceito e eventos locais, além de envolver inovação. A excelência na execução da propaganda é de extrema importância e é imprescindível conhecer a identidade da marca, sendo essa identidade o guia para o desenvolvimento e execução de programas de longo prazo (Toledo & Khauaja, 2005). Para Assis, Oliveira e Serralvo (2012), a estratégia de marketing está intrínseca ao processo de construção de marca, podendo direcionar a empresa, tornando-a detentora de uma marca sólida, valiosa e de sucesso.

Para este estudo, escolheu-se os modelos de Aaker e Joachimsthaler (2007) e Keller (2013) por dois motivos: primeiro, por serem considerados os modelos mais abrangentes e completos da literatura sobre *branding* (Khauaja & Mattar, 2006), segundo, por serem os dois modelos mais utilizados pelos acadêmicos da área (Prado, 2007).

Nesse contexto, Aaker e Joachimsthaler (2007) e Keller (2013) contribuem de forma relevante com seus modelos de construção de marca, para as organizações e gestores de marcas, no sentido de inovarem e manterem suas marcas competitivas no mercado. Por esse prisma, o modelo apresentado pelos autores Aaker e Joachimsthaler (2007) denominado, como “arquitetura de marca” demonstra-se focado em cinco dimensões: portfólio de marca; papéis no portfólio; papéis no contexto produto/mercado; estrutura do portfólio de marcas; imagens gráficas no portfólio.

Todas essas dimensões apresentam um papel relevante no contexto de integralizar a arquitetura de marca em suas amplitudes. Segundo Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 133) endossam que “a arquitetura de marca é uma estrutura organizadora do portfólio de marcas que identificam os seus papéis, as relações entre si e os diferentes contextos de marca no que diz respeito aos produtos e seus respectivos mercados”.

No modelo abordado por Keller (2013) – endossado como “pirâmide de valor da marca com base no cliente” e também como “o modelo de ressonância da marca”, é composto por quatro passos: identificação, o significado, as respostas e o relacionamento. Percebe-se que os consumidores-alvo necessitam ter em mente quanto ao significado da marca, seu posicionamento e o valor de sua identidade, para que possam responder acerca de seus atributos de maneira que a organização estabeleça um relacionamento de longo prazo com esses clientes e atenda suas expectativas. Tal modelo ainda se caracteriza pela intensidade de atingir o psicológico dos clientes em relação à marca e ao mesmo tempo o nível da fidelidade.

Ressalta-se, porém, que este modelo é abordado pelos autores Kotler e Keller (2012), como um dos modelos do *brand equity*, e baseado em parte no *brand equity*, Keller (2013). Embora esse modelo seja muito citado como construção de marca, entende-se que o mesmo, não é próprio da construção de marca.

Dentro de um contexto de interação do marketing, verificam-se preponderantes mudanças salutares relacionadas à amplitude da marca, que estão intrínsecas a variações culturais, sociais, políticas e econômicas no âmbito global. Assim, pondera-se que os pilares inseridos nesse novo modelo que se pretende propor são imprescindíveis para o desempenho de construção de marca e relevante para seu posicionamento e desenvolvimento do marketing no mercado competitivo no século XXI.

A relevância do tema, “o desafio da construção das marcas: proposta de um novo modelo” visa desvendar, por meio do arcabouço teórico a ser trabalhado, as premissas e amplitudes de buscar e propor novos caminhos à gestão de marcas para que se possa elucidar o consumidor, além de interagir com as suas preferências pelas marcas.

Vários estudos em relação à interação da marca com o consumidor ressaltam a lealdade do cliente à marca, dependendo do nível de relacionamento estabelecido visando fatores comportamentais da marca ao consumidor (Aggarwal & Shi 2018; Ahuvia *et al.* 2018 ; Albert & Thomson 2018 ; Kristofferson, Lamberton & Dahl 2018 ; Malär *et al.* 2018 ; Park & John 2018; Park & MacInnis 2018 ; Reimann *et al.* 2018 ; Williams *et al.* 2018 ; Zhang & Patrick 2018).

Essa rede de interconexão se refere ao relacionamento da marca com os *stakeholders* envolvidos com a marca, os acionistas, os consumidores-alvo, os fornecedores de serviços de pesquisa e de propaganda, o governo e as instituições financeiras. Kapferer (2004) ainda afirma que esses valores chegam ao cliente por intermédio da comunicação, por meio de uma cadeia de propagação, uma rede construída de interconexão entre a publicidade/mídia, a

internet, os revendedores, os influenciadores, as comunidades/grupos, os locais de convivência e o próprio cliente.

Nesse contexto, diante dos modelos apresentados pelos autores Aaker e Joachimsthaler (2007) e Keller (2013) pode-se detectar algumas lacunas, que são: a ausência da comunicação integrada de marketing e a sustentabilidade da marca, no modelo Keller (2013); e a ausência da interação como consumidor, por meio da comunicação integrada de marketing, no modelo Aaker e Joachimsthaler (2007). Nessa perspectiva, propõe-se apresentar um modelo de construção de marca que possa estabelecer uma relação direta com o consumidor de forma interativa e dinâmica. A partir das lacunas detectadas foi proposto um novo modelo, que forma os seguintes pilares: a comunicação integrada de marketing em uma relação interdisciplinar da marca com o consumidor; a identidade da marca; os benefícios da marca para o consumidor; e a sustentabilidade da marca.

Nesse cenário, o problema de pesquisa que este trabalho pretende responder é: *diante dos grandes desafios para a construção de marcas fortes, quais caminhos podem ser buscados para se fazer frente ao preenchimento das lacunas dos modelos existentes?*

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é propor um novo modelo de construção de marca. Como também analisar os modelos de construção de marca de Aaker e Joachimsthaler e Keller; verificar a relevância de cada pilar que compõe o novo modelo, proporcionado pelas lacunas percebidas e suas implicações nos modelos anteriores; e analisar os fatores relevantes que agregam valores aos consumidores diante deste novo modelo de construção de marca.

## 2 Fundamentação teórica

### 2.1 Modelos de construção de marca

Pretende-se apresentar de forma precisa nesta segunda seção, os modelos de construção de marca de Aaker e Joachimsthaler (2007) e Keller (2013), com suas respectivas abordagens intrínsecas aos modelos.

Alguns autores abordam a relevância das marcas para os consumidores e como sua construção é significativa em todos os sentidos aos consumidores. Dessa forma, Foxall (2015) endossa que as marcas trazem benefícios socioeconômicos, como também status social, realização, sofisticação e exclusividade. Para consumidores apegados à marca, percebe-se que, permanecem junto à mesma para demonstrar sua lealdade (Shukla, Benerjee, & Singh, 2016), aderem a programas de fidelidade a marca (Eason, Bing & Smothers, 2015) e como

também, detectam o melhor desempenho do produto desenvolvido pela determinada marca (Chernev & Blair, 2015) e como os diferentes tipos de relacionamentos de uma marca consegue alcançar a fidelidade do cliente à marca, no sentido e agregar valor e melhor eficácia nos investimentos na construção de novos relacionamentos (Khamitov, Wang & Thomson, 2019).

Diante das abordagens e na premissa de contribuir com a gestão da marca, Aaker e Joachimsthaler (2007) apresentam um modelo de construção de marca, que ressalta a “Arquitetura da Marca”. O modelo apresentado de Aaker e Joachimsthaler (2007) contribui para a construção de marca, porém apresenta determinada lacuna, que é a ausência de interação com o consumidor, por meio da comunicação integrada de *marketing*, entre as cinco dimensões: portfólio da marca, papéis no portfólio, papéis no contexto produto/mercado, estrutura do portfólio de marcas e imagens gráficas no portfólio.

O segundo modelo de construção de marca é de Keller (2013), que é representado por uma pirâmide denominada de *customer based brand equity* (CBBE), ou seja, “pirâmide de valor da marca com base no cliente”. Percebe-se que os consumidores-alvo necessitam ter claro em mente o significado da marca, seu posicionamento e o valor de sua identidade, para que possam conseguir responder acerca de seus atributos de maneira que a organização estabeleça um relacionamento de longo prazo com estes clientes e atenda suas expectativas. Os autores, Erdem e Swait (2014) argumentam que os instrumentos de medição do CBBE trabalham com consumidores e avaliam marcas, mas o resultado dessas avaliações é o *brand equity*, sendo outro nível de análise.

No modelo apresentado por Keller (2013), mesmo não sendo um modelo próprio de construção de marca, pode-se perceber determinadas lacunas, como: a ausência da comunidade integrada de *marketing* com seus fatores e também a sustentabilidade da marca para a construção da marca, que interliga-se ao consumidor. Para Foxall (2015) a definição de “valor agregado” não deixa claro o que o conceito de brand equity significa realmente.

Segundo Kim, Sharma e Stezekorn (2002); Trinta, Campomar e Bacellar (2010) endossam que o modelo de Keller “*brand equity*”, baseado no consumidor, apresenta conhecimento da marca em vários blocos, e que os consumidores têm conhecimentos sobre a marca, ou seja, possuem associações de marcas fortes e favoráveis na mente. Neste sentido, Leão e Mello (2012) afirmam que o modelo de Keller (2013) está direcionado ao consumidor, o qual estabelece como aspecto fundamental a definição das características da marca. Para Muniz e Marchetti (2012) esse modelo de Keller (2013) introduz a marca uma série de

dimensões, que possibilitam ser consideradas pelo consumidor formando múltiplas facetas do conhecimento da marca.

Neste sentido, Porto (2018) apresenta um modelo de mensuração do CBBE para produtos e serviços, considerando marcas concorrentes no nível de análise da marca. O modelo possibilita avaliar o quanto uma marca alcança maior equidade do que outra da mesma categoria.

Neste contexto, após apresentação dos modelos de Aaker e Joachimsthaler (2007) e Keller (2013), pretende-se apresentar a proposta de um novo modelo construção de marca, na próxima seção.

## *2.2 Proposta do modelo de construção de marca*

Esta seção destina-se a apresentar a proposta do modelo de construção de marca, embasado com sua fundamentação teórica, as quais contextualizam quatro pilares que perfazem o modelo e suas respectivas relevâncias ao cenário atual para as organizações e os gestores de marca.

Nessa perspectiva, a proposta do modelo que se pretende apresentar, é para viabilizar uma interação interdisciplinar com o consumidor, de forma participativa, e estabelecer uma sintonia com os pilares do novo modelo de construção de marca, elencados com variáveis controláveis, os quais são: (1) a comunicação integrada do marketing (CIM), em uma relação interdisciplinar da marca com o consumidor; (2) a identidade da marca; (3) os benefícios da marca para o consumidor; (4) a sustentabilidade da marca. Conforme a figura 1 a proposta do modelo de construção de marca:

**Figura 1** - Modelo de construção de marca

Fonte: Elaboração própria.

A proposta apresentada para realização deste estudo, de um novo modelo de construção de marca, justifica-se por verificar a necessidade de poder contribuir com a teoria e a gestão de marca, na perspectiva de elucidar as lacunas existentes nos modelos apresentados pelos consagrados autores Aaker e Joachimstaler (2007) e Keller (2013).

Ressalta-se que, o modelo apresentado está intrinsecamente focado em mensurar e absorver as deficiências que poderão ser apresentadas e percebidas pelos consumidores das marcas pelos gestores de marcas, por meio das variáveis controláveis apresentadas. Diante da proposta baseada no consumidor e no cliente, espera-se ser estabelecida uma interação interdisciplinar em ambas as partes, visando todos os pilares, no sentido que oferecer um produto/marca de alta qualidade, sustentável e de custo benefício satisfatório e desejável de acordo com a identidade da marca (Kahneman, 2011; Samson & Voyer, 2012; Strack, Werth & Deutsch, 2006; Ahuvia, Garg, Batra, McFerran & De Diesbach, 2018).

Os consumidores quando avaliam a marca e sua importância, diante de mercados competitivos, não o fazem sem uma base comparativa (Samson & Voyer, 2014). Diante de novos olhares socioeconômicos, globalizados e gerenciais, percebe-se que os gestores estão preocupados em agregar valor na construção da marca para que possam atingir os desafios dos novos mercados competitivos.

Verifica-se que, Hillenbrand *et al.* (2013), relatam que o nível emocional e o impacto do estímulo recebido passaram a ser considerados fatores preponderantes na escolha de uma



marca e na forma como ela é percebida por seus públicos e consumidores. Milan *et al.* (2017) apresentam um modelo teórico em relação as percepções de níveis de preço, valor e comprometimento afetivo e normativo se inter-relacionam e influenciam a intenção de recompra de marcas renomadas de smartphones. E o modelo de identidade, o qual o orgulho de propriedade está vinculado à capacidade de uma marca (Ahuvia *et al.* 2018). Nesse contexto, almeja-se com esse modelo de construção de marca, estabelecer um envolvimento maior com o consumidor, de forma participativa, dialógica e integrada. Para tanto, objetiva-se explicar cada pilar de acordo com suas características dentro do modelo proposto.

Esse primeiro pilar aborda as necessidades do gestor de marca para desenvolver estratégias efetivas e destacar a marca por meio dos canais informacionais da comunicação integrada de marketing, a fim de que possa interagir com o consumidor.

As abordagens teóricas referenciadas pelos autores Schultz e Barnes (2006), Semprini (2006), Aaker e Joachimsthaler (2007), Galindo (2008), Yanaze (2011), Crescitelli e Shimp (2012), Kotler e Keller (2012) e Oliveira *et al.* (2015), dentre outros, expõem a contribuição da comunicação integrada de marketing em uma relação interdisciplinar da marca com o consumidor diante das necessidades atuais de mercado globalizado frente às diversidades impostas pelas competições.

O sentido da mudança ou novos paradigmas para a organização, por meio da CIM, torna-se fundamental para o desenvolvimento do gerenciamento da marca, despertar e demonstrar o lado humanizado da marca, por meio dos aspectos e traços da sua personalidade, interagindo com o amor e os sentimentos dos consumidores à marca (MacInnis & Folkes, 2017; Bagozzi, Batra & Ahuvia, 2017).

Aaker e Joachimsthaler (2007) ressaltam que a utilização de uma estratégia de marca geralmente focaliza a criação de visibilidade, as associações de marca ou relacionamentos profundos com os clientes. Nota-se que o fortalecimento desses atributos pode ser por meio de relações públicas e propaganda (Oliveira *et al.*, 2015).

Dentre os quatro desafios apresentados por Aaker e Joachimsthaler (2007), nas tarefas essenciais para liderança de marca, a identidade da marca está inserida juntamente como o posicionamento da marca. A identidade se configura como a essência Andreea (2013), do modelo de liderança de marca nesse novo modelo proposto. Ela se faz relevante, pois abarca todos os valores e imagem da marca ao consumidor. Para Glodeswar (2008), a identidade da marca baseia-se numa interação de consumidores da marca, concorrentes e ambientes de negócios.

Em uma relação intrínseca com a marca, Kapferer (2012) aborda a identidade da marca com seis facetas, modelo representado por uma pirâmide hexagonal, denominado: “prisma da identidade da marca”.

O modelo apresentado por Kapferer (2012) com as seis facetas: físico, personalidade, relação, cultura, reflexo e mentalização expõe a amplitude da relação da marca com o consumidor, a interligação com a identidade da marca e com seus valores intangíveis. Nesse sentido, percebe-se que cada faceta representa uma dimensão da singularidade da marca.

Em uma relação da marca com o consumidor, Semprebon e Prado (2016) ressaltam a relevância do poder da marca, o qual possui uma relação com a identidade da marca, sendo um fator que norteia o relacionamento com consumidor e a marca (Khamitov, Wang & Thomson, 2019).

Esse segundo pilar referente à identidade da marca abarca uma série de fatores imprescindíveis para o desenvolvimento e o posicionamento da marca, bem como para a fidelização e confiança do consumidor à marca. Como o orgulho da propriedade está vinculado à capacidade de uma marca ou produto inserido à identidade (Ahuvia *et al.*, 2018).

Os benefícios inerentes à marca para o consumidor estão atrelados em algumas características peculiares, que são: conforto, durabilidade, inovação e valor. Marcas com benefício são as que possuem uma característica, um ingrediente ou serviços que levem a intensificar o valor do produto. Os benefícios próprios são potencialmente firmes, pois representam itens de diferenciação que levam a uma vantagem competitiva (Aaker & Joachimsthaler, 2007).

Venkatesh e Peñaloza (2014) expressam que o sistema de valor de mercado estabelece uma interação com o valor de troca, o valor de uso, o valor de sinal, o valor sociocultural e o valor ambiental, e afirmam que a economia de mercado está tendendo para uma economia de sinal. Assim, os mercados são vistos como construções sociais, econômicas e culturais, pois cria-se um sistema de significados, especialmente nos ambientes globais e multiculturais. Os autores Lee, Choi e Li (2014) endossam que o valor da promoção para os consumidores que buscam e concentram-se no componente principal que é o preço. São escolhas determinadas pelos consumidores e que se preparam para este período sazonal de ofertas no mercado.

O valor à marca está sendo cada vez mais atrelado a valorização e a relevância que o consumidor estabelece com a marca. A decisão de compra pelo consumidor é determinada pelo fator do valor e preço da marca (Toni, Mazzon & Milan, 2015), cujo conjunto de vários elementos importantes, na mente do consumidor, proporciona e fortalece os benefícios

econômicos para a organização. Schultz e Barnes (2006) esclarecem que “o valor de uma marca reside no consumidor, não no titular ou no gestor financeiro da marca” (p.60). Dessa forma, caso o consumidor não valorize a marca ou diminua seu valor correspondente à marca, poderá ocorrer um declínio no mercado por sua desvalorização por parte do cliente.

Para Aaker (2011) e Aaker (2015), ser inovadora é essencial e obrigatório aos avanços da oferta e na proposição de valor da marca. Além de demonstrar um fator de diferenciação ao mercado, constata-se que a inovação sempre será um desafio para as organizações.

Esse terceiro pilar, direcionado aos “benefícios da marca para o consumidor,” procurou-se resgatar os fatores necessários e imprescindíveis ao consumidor em relação à marca. E tomando por base a concepção do estudo da construção de marca, verifica-se que a questão relacionada à sustentabilidade é muito pertinente ao novo enfoque direcionado à gestão de marcas.

Nesse sentido, Corrêa (2010) endossa que a sustentabilidade possui relevantes implicações éticas e econômicas. Em muitas empresas, as questões éticas e de imagem possuem iniciativas para garantir a sustentabilidade dos recursos naturais como, por exemplo, os fabricantes de móveis responsáveis que se negam a utilizar madeira de áreas de desmatamento recente; a rede mundial de lanchonetes McDonald’s que proíbe a compra de carne bovina proveniente de novos pastos que ocupem áreas de desmatamento recente e proíbe até mesmo o uso de frango que tenha sido alimentado por produtos de soja que provenientes de áreas recentemente desmatadas. As implicações econômicas diretas estão implícitas à própria sobrevivência no mercado (Corrêa, 2010).

Dilorenzo e Mathisen (2004) endossam a importância do marketing ambientalista ou verde (*green marketing*) na construção da marca. Asseguram que as empresas, por estarem em sintonia com o meio ambiente, ofertam produtos de qualidade e seguros aos consumidores, como também para a sociedade em geral.

Nesse contexto, percebe-se que a gestão de marca deve se direcionar em busca do entendimento para que se estabeleça mecanismos estratégicos gerenciais e desenvolva projetos sustentáveis, incluindo e ouvindo os *stakeholders* na análise mercadológica para o desenvolvimento de novos produtos.

Dessa forma, Barbieri *et al.* (2010), apresentam três dimensões da sustentabilidade, imprescindíveis para o desenvolvimento da marca, que são: a dimensão social, a dimensão ambiental, a dimensão econômica.

Essas dimensões colaboram e edificam o desenvolvimento das marcas, dada à contribuição efetiva aos gestores de marcas. Em razão da amplitude da sustentabilidade e sua relevância, como temática emergente, torna-se necessária à dimensão econômica integrar-se à gestão de marcas, no sentido de contribuir para a promoção e integração nas distintas tendências da sustentabilidade ambiental, econômica, educacional, política, cultural e social pautadas em valores éticos e morais, objetivando construir estratégias focadas à sustentabilidade e assim alcançar um novo paradigma a construção de marca. Aaker (2015) expõe que a sustentabilidade das marcas pode ser a diferença entre o sucesso e a mediocridade no mercado.

Esse quarto pilar, “a sustentabilidade da marca” vem ao encontro da necessidade de os gestores de marca manterem sempre competitivas e sustentáveis suas marcas no mercado e para os consumidores.

Nesse contexto, por meio das lacunas existentes nos modelos de construção de marca apresentados, procurou-se nesta seção ir ao encontro do tema deste trabalho “O desafio da construção das marcas: proposta de um modelo,” que fundamentado nas abordagens teóricas dos relevantes autores citados, possibilitou construir e propor o novo modelo de construção de marca, com olhares no mercado competitivo e nos desafios que os gestores de marca enfrentam para manterem as perenidades de suas marcas fortes no mercado globalizado.

### 3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa se fundamenta em uma abordagem metodológica, de um estudo qualitativo tendo como estratégia de verificação empírica o estudo de casos múltiplos, que sustenta a análise do processo de um novo modelo de construção de marca.

Perante a este estudo qualitativo verifica-se a necessidade de abordar, conforme Creswell (2010), com detalhes o planejamento do procedimento da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados, os procedimentos de registro de dados e a análise e interpretação dos dados. Todos estes procedimentos são abordados no decorrer do desenvolvimento do trabalho.

Nesse sentido, Creswell (2010) apresenta de forma interativa uma visão geral do processo de análise dos dados para realização da pesquisa qualitativa. De acordo com Creswell (2010), essa análise sugere uma abordagem linear, hierárquica, construída de baixo para cima, o qual é possível perceber uma interatividade com a prática da pesquisa.

Optou-se pelo estudo de casos, ponderando a estratégia da pesquisa proposta, pois este visa investigar como ocorre, segundo Yin (2015, p. 28), “um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”. Mas trata-se de um método com contexto da vida real da organização, que pode ser útil, posteriormente, de acordo com a análise dos dados, possibilitando uma compreensão com o todo.

Baseado em um fenômeno contemporâneo, pretende-se apresentar como pesquisa desse trabalho estudos de casos múltiplos baseados no método proposto por Yin (2015). E para realização dos estudos de casos, segundo Yin (2015), é imprescindível à utilização dos seguintes critérios do “protocolo do estudo de caso”, abordados a seguir: a) visão geral do projeto b) procedimentos de campo, c) questões do estudo de caso, d) procedimentos de análise.

As evidências do estudo dos casos foram obtidas atendendo três das seis fontes de evidências (Yin, 2015). Neste estudo, adotou-se as seguintes fontes de evidências: entrevistas, observação direta e análise documental, pois possibilitou a triangulação a fim de aumentar a validade dos dados. Ainda segundo Yin (2015), o processo de triangulação pode permitir ao pesquisador se “dedicar ao problema em potencial da validade do constructo, uma vez que várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno”.

Para atender os procedimentos deste trabalho realizou-se 37 (trinta e sete) entrevistas com as consumidoras e posteriormente 2 (duas) com os gestores das marcas Arezzo e Schutz, que contribuíram para a realização da pesquisa.

As entrevistas foram previamente agendadas, com duração de uma hora cada. Antes de iniciar as entrevistas, houve uma apresentação da carta, na qual ficou esclarecido o objetivo da pesquisa, bem como apresentação e esclarecimentos de todas as perguntas. As entrevistas foram gravadas com a permissão das entrevistadas e transcritas a fim de ampliar a possibilidade de acesso posterior aos resultados e obter maior detalhamento, caso fosse necessário.

As entrevistas direcionadas a gestão da Arezzo, foram encaminhadas por *e-mail*, após explicação referente a cada questão por contato telefônico.

Na quinta seção, após o relato dos casos, será apresentada a análise dos casos e as discussões inerentes aos resultados que foram obtidos, de forma que os entrevistados foram identificados com códigos e são abordados de acordo com sua identificação.

No que se refere à entrevista, por sua natureza interativa, pois pode ser a principal técnica de coleta de dados, como também pode fazer parte integrante da observação

participante. Entre os tipos de entrevistas apresentadas, para a realização deste trabalho, a escolhida foi a entrevista semiestruturada (Creswell, 2010), que possibilita maior clareza e liberdade de expressão aos entrevistados, sendo coerente com o objetivo e com o paradigma adotado.

#### 4 Análise dos resultados

Em seguida serão analisados os casos das marcas Arezzo e Schutz, com base nas proposições teóricas apresentadas neste trabalho de acordo como a técnica de análise de conteúdo embasado em Krippendorff (2013). A análise será demonstrada conforme apresentação dos perfis dos respondentes e das questões apresentadas.

##### 4.1 Perfis das consumidoras entrevistadas

Conforme tabela 1, verifica-se os perfis de cada entrevistada e consumidora das marcas Arezzo e Schutz.

**Tabela 1 – Perfis das entrevistadas**

Código de Identificação	Profissão	Idade	Escolaridade	Cidade/Estado
A1	Engenheira Civil – Supervisora acadêmica	49	Pós-Graduação Incompleta	São Paulo/SP
A2	Assistente Social	54	Graduação	São Paulo/SP
A3	Analista de Marketing	29	Mestranda em Administração	São Paulo/SP
A4	Consultora de Marketing	50	Doutoranda em Administração	São Paulo/SP
A5	Pedagoga – Assistente de coordenação	58	Superior	São Paulo/SP
A6	Docente Universitária	Não informou	Doutora em administração	São Paulo/SP
A7	Relações Públicas – Analista de Marketing e Eventos	26	Superior	São Paulo/SP
A8	Administradora	28	Mestre em Administração	São Paulo/SP
A9	Empresária	65	Ensino Médio	São Paulo/SP
A10	Administradora	23	Superior	São Paulo/SP
A11	Administradora	38	Doutoranda em administração	São Paulo/SP
A12	Médica	33	Dourado em Medicina	Ribeirão Preto/SP
A13	Advogada	34	Doutorada em Direito	São Paulo/SP
A14	Advogada	47	Doutoranda em Direito	Uberaba/MG
A15	Educadora- Professora Universitária	55	Mestre em Administração	Poços de Caldas/MG
A16	Geógrafa/Historiadora/Pedagoga	49	Especialista em Educação	Três Corações/MG

A17	Do Lar	75	Ensino Médio	Três Corações/MG
A18	Enfermeira – Enfermeira Supervisora	40	Pós-Graduada	Três Corações/MG
A19	Vendedora	30	Não informado	Três Corações/MG
A20	Comerciante- Empresária	46	Ensino Médio	Três Corações/MG
A21	Estudante	16	2º ano do E.M.	Três Corações/MG
A22	Estudante	18	Ensino Médio	Três Corações/MG
A23	Manicure	41	Ensino Fundamental	Três Corações/MG
A24	Vendedora	17	N. informado	Três Corações/MG
A25	Pedagoga – Docente	64	Especialista em Pedagogia	Três Corações/MG
A26	Administradora – Auxiliar administrativo	28	Superior	Três Corações/MG
A27	Advogada	32	Superior	Três Corações/MG
A28	Vendedora	51	Ensino Médio	Três Corações/MG
A29	Vendedora	52	Ensino Fundamental	Três Corações/MG
A30	Contabilista	35	Superior	Três Corações/MG
A31	Administradora	48	Superior	Três Corações/MG
A32	Estudante	21	4º ano de Biomedicina	Três Corações/MG
A33	Bibliotecária – Chefe de biblioteca	50	Doutoranda em Educação	Três Corações/MG
A34	Administradora – Professora	50	Mestranda em Educação	Três Corações/MG
A35	Administradora	53	Superior	Três Corações/MG
A36	Advogada- Investigadora da Polícia	27	Superior	Três Corações/MG
A37	Letras- Docente em Língua Espanhola	35	Mestranda em Educação	Lavras/MG

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram entrevistas trinta e sete consumidoras das marcas Arezzo e Schutz e todas foram codificadas com a letra A em maiúscula e com uma enumeração de 1 a 37, pois será com esses códigos que serão representadas nas abordagens das respostas inerentes às entrevistas. Vale ressaltar que as entrevistas se concentraram em São Paulo/SP e Três Corações/MG.

#### 4.2 Perfis dos entrevistados da gestão

Na tabela 2, é demonstrado os perfis dos entrevistados que fazem parte da gestão das marcas Arezzo e Schutz. A seguir segue cada perfil.

**Tabela 2** – Perfis dos entrevistados da gestão Arezzo e Schutz

Código de Identificação	Idade	Profissão	Escolaridade	Cidade
B1	45	Gestor de marketing	Pós em Marketing	São Paulo/ SP
B2	35	Gestor de relações públicas	Pós em Relações Públicas	São Paulo/ SP

Fonte: Dados da pesquisa.

Todas as oito questões formuladas foram respondidas pelas consumidoras das marcas Arezzo e Schutz, e posteriormente analisadas com será demonstrado a seguir.

#### 4.3 Análise das entrevistas das consumidoras das marcas Arezzo e Schutz

##### 4.3.1 O que leva você a adquirir e usar as marcas Arezzo ou Schutz?

Referente a esta primeira questão, às trinta e sete colaboradoras da pesquisa responderam, sendo algumas repetitivas. As ponderações foram em torno da qualidade da marca/produto, *designer*, conforto, beleza, durabilidade, imagem da marca e preço.

As respostas demonstram que as consumidoras são atraídas pelo conjunto de valores das marcas. Sendo que, o conforto e qualidade sobressaíram. Em uma relação da marca com o consumidor, Semprebon e Prado (2016) ressaltam a relevância do poder da marca, o qual possui uma relação com a identidade da marca, sendo um fator que norteia o relacionamento com consumidor e a marca (Khamitov, Wang & Thomson, 2019).

##### 4.3.2 As marcas, Arezzo ou Schutz, se comunicam com você?

Esta segunda questão foi no sentido de verificar e perceber se as marcas Arezzo e Schutz se comunicam com as consumidoras, por meio das ações da comunicação integrada de marketing.

Como enfatizado pelas consumidoras, percebe-se que a maioria respondeu que as marcas Arezzo e Schutz se comunicam sim com elas. Sendo que a Arezzo possui uma preferência e uma comunicação maior entre o público feminino. Algumas respostas foram



mais diretas e outras mais esclarecedoras, como pode-se citar como exemplos, a importância dada pelas consumidoras, da interação com os lançamentos de nova coleção por mídias, propagandas e boletins informativos nas lojas específicas das marcas Vale ressaltar que essa questão com suas respectivas respostas vão ao encontro das abordagens teóricas referenciadas pelos autores Aaker e Joachimsthaler (2007), Galindo (2008), Kotler e Keller (2012), Oliveira *et al.* (2015), Schultz e Barnes (2006), Semprini (2006), Yanaze (2011), os quais expõem a contribuição da comunicação integrada de marketing em uma relação interdisciplinar da marca com o consumidor, diante das necessidades atuais de mercado globalizado e das diversidades impostas pelas competições.

Como já abordado anteriormente, torna-se necessário ressaltar nesse contexto as contribuições de Semprini (2006), Galindo (2008) e Jimenez (2011), diante da relevância da comunicação integrada de marketing. De acordo com as colocações, as marcas Arezzo e Schutz, nem sempre conseguem se comunicar de forma unificada com as clientes e consumidoras.

#### 4.3.3 Como que a marca Arezzo ou Schutz interage com você?

Percebe-se que a interação das marcas Arezzo e Schutz não acontece de forma integrada com as consumidoras. Pois, a comunicação integrada de marketing deve ser de forma simultânea, clara e intensificada para que o todo seja atingido. De acordo com Schultz e Barnes (2006), a comunicação de marca necessita ser exercida de forma integrada, da perspectiva do cliente, perfazendo, nesse sentido, os seis fatores: promoção de vendas, publicidade/patrocínio corporativo, marketing direto, relações públicas e eventos. As organizações trabalham na construção da marca juntamente com esse conjunto de fatores e funções, o qual determina um significado no mercado. Schultz e Barnes (2006) ainda afirmam que a marca é uma verdadeira fusão de todos os fatores demonstrados, resultando na comunicação integrada do ponto de vista do cliente.

Schultz e Barnes (2006), Kotler e Keller (2012) endossam que além do *mix* de marketing, todos os elementos relacionados à marca devem ser integrados como comunicação de marca. Para Kotler e Keller (2012), as organizações devem estabelecer uma conexão direta com o consumidor, ponderando as influências determinantes dos canais de comunicação integrada de marketing no comportamento do consumidor atingido pela campanha de

comunicação, demonstrando o lado humano da marca, interagindo com o amor do consumidor à marca (MacInnis & Folkes, 2017; Bagozzi, Batra & Ahuvia, 2017).

#### 4.3.4 As marcas, Arezzo ou Schutz demonstram algum tipo de benefício a você? Como?

De acordo com as trinta e sete respostas das consumidoras, verifica-se que os benefícios demonstrados pelas marcas Arezzo e Schutz, estão atrelados a um conjunto de fatores como: qualidade, durabilidade, conforto, *design*, sofisticação, *look*, valor, bem-estar, beleza, atualidade e inovação. Entretanto, duas consumidoras, citadas como A11 e A37, afirmam que as marcas não possuem boa qualidade nem conforto. E três consumidoras, identificadas como A2, A5 e A36, desconhecem os benefícios das marcas Arezzo e Schutz. Diante de todas as respostas, detecta-se que os benefícios das marcas Arezzo e Schutz existem, mas não estão bem demonstrados para as consumidoras e também estão falhos, causando insatisfação em algumas consumidoras.

Vários autores contextualizam a relevância os benefícios da marca ao consumidor, como Aaker (2011), Aaker e Joachimsthaler (2007), Schultz e Barnes (2006), Semprini (2006), Venkatesh e Peñaloza (2014), já citados no referencial teórico, na terceira seção, na “proposta do modelo de construção de marca”.

#### 4.3.5 Como as marcas, Arezzo ou Schutz transmitem sua identidade?

Diante da totalidade de trinta e seis respostas, verifica-se que apenas quatro respondentes não percebem a identidade das marcas, sendo que trinta e duas respondentes e consumidoras percebem a identidade das marcas Arezzo e Schutz, por meio de alguns alicerces que são: conforto, equilíbrio, elegância, confiança transmitida, qualidade dos produtos, sofisticação e beleza, os quais abarcam os valores e imagem das marcas Arezzo e Schutz às consumidoras. Assim, diante do conjunto valores e associações a imagem das marcas percebidas pelas consumidoras, verifica-se que as marcas Arezzo e Schutz alcançam seu posicionamento no mercado competitivo.

Concretizando todas as ponderações citadas pelas respondentes, constata-se que Aaker (1996, 2012), Aaker e Joachimsthaler (2007), Andreea (2013), Glodeswar (2008), Kapferer (1992; 2012), Keller (2013), Ries e Trout (2009), Semprebon e Prado (2016),

Ahuvia et al. (2018), contextualizam a identidade da marca, abordando o conjunto valores da marca, direcionado ao segundo pilar.

#### 4.3.6 Você consegue perceber a sustentabilidade das marcas Arezzo ou Schutz? Como?

As respostas inerentes a essa questão, demonstram que as consumidoras das respectivas marcas Arezzo e Schutz não estão muito inteiradas do assunto abordado que foi a sustentabilidade das marcas, levando em consideração o fator econômico. Ou seja, vinte e quatro consumidoras responderam de que não identificaram nenhuma ação sustentável das marcas e somente treze percebem a sustentabilidade das marcas, levando em consideração vários olhares sobre o assunto.

A sustentabilidade da marca é abordada como o quarto pilar do modelo proposto de construção marca, conforme Aaker (2015), Barbieri *et al.* (2010), Corrêa (2010), Dilorenzo e Mathisen (2004), dando uma relevância as implicações econômicas, pois estão implícitas à própria sobrevivência das marcas no mercado globalizado.

#### 4.3.7 O que você considera importante ao adquirir as marcas Arezzo ou Schutz?

Nota-se que a importância em adquirir as marcas Arezzo e Schutz, para as trinta e sete consumidoras respondentes da pesquisa, está interligada nos valores inseridos às marcas. Diante das respostas, percebe-se que o envolvimento com as marcas está intrínseco também com a identidade e os benefícios das marcas para os consumidores, como já abordado anteriormente. Nesse sentido, compreende-se a importância da proposta do modelo de construção de marca para este trabalho.

#### 4.3.8 As marcas Arezzo ou Schutz conseguem lhe encantar? Como?

A oitava questão aborda as respostas das consumidoras das marcas Arezzo e Schutz, no que se refere ao encantamento pelas marcas. Todas as trinta e sete participantes responderam, que muitas se sentem encantadas por vários fatores e outras nem tanto, apresentando contrapontos em relação à qualidade das marcas, cópias de modelos importados

como citados pela respondente A11 e pela participante A15, que não existe nenhuma forma de encantamento pelas marcas.

#### Relato da respondente A11:

Desde que comecei a trabalhar com moda e conhecer mais o que é produzido lá fora, me decepcionei bastante com estas marcas, que possuem um valor elevado para produtos que não são realmente originais, fruto da criação de um designer/estilista que estudou para fazer isso. Especialmente a Schutz, faz releitura de marcas de luxo europeias, tais como Gucci, Mil Mil, Stella Mc Cartney, entre outras. Por isso não consigo gostar das criações, por entender que a marca nada cria, mas sim, copia. (Respondente, A11).

#### Relato da respondente A15:

Nem um pouco. O que me encanta é conseguir encontrar possibilidades de evitar consumo, priorizar marcas que reciclam e reaproveitam. Ontem, por ex.: fiquei encantada com notícia (*facebook*) de Alexandre *Herchovitch* com seu namorado, agora envolvidos com um empreendimento de, numa grife, priorizar/valorizar o reaproveitamento, vintage e reciclagem, isso a mim é ter sabedoria e consciência. (Respondente, A15).

Percebe-se que o encantamento pelas marcas Arezzo ou Schutz, ou até pelas duas ao mesmo tempo, se dá pela afinidade, fidelidade e amor às marcas. Portanto, nota-se um paralelo com o modelo de Kapferer (2012), o ‘prisma da identidade da marca’, que retrata a amplitude da relação da marca com o consumidor, e a interligação com a identidade da marca e com seus valores intangíveis.

#### 4.4 Análise das entrevistas com a gestão Arezzo e Schutz

Pretende-se apresentar as respostas inerentes aos questionamentos, como também suas análises. Com já demonstrado anteriormente, os entrevistados das marcas Arezzo e Schutz identificados como B1 e B2 responderam as questões conforme informações publicadas no *site* da Arezzo&Co.

##### 4.4.1 Quais são as ações de Comunicação mais utilizadas pelas as marcas Arezzo e Schutz?

Conforme relatos dos entrevistados, as ações de comunicação integrada de marketing das marcas Arezzo e Schutz estão inseridas na mídia, publicidade, marketing direto com os clientes e eventos. Essas ações estão correlacionadas com as abordagens citadas por Crescitelli e Shimp (2012), Kotler e Keller (2012) e Schultz e Barnes (2006), na terceira seção, as quais caracterizam o primeiro pilar do modelo proposto de construção de marca.

#### 4.4.2 Como que estas ações de comunicação são percebidas e valorizadas pelas consumidoras usuárias das respectivas marcas?

Os entrevistados B1 e B2, responderam em relação a essa questão de forma unificada que:

As consumidoras das marcas Arezzo e Schutz percebem e valorizam as ações de comunicação das marcas, à medida que procuram pelos lançamentos e pelos modelos das duas marcas, nas lojas especializadas e pelas informações disponibilizadas no *site* da empresa. (Entrevistados B1; B2).

Percebe-se que empresa procura divulgar e trabalhar bem com divulgação das duas marcas, para o mercado consumidor, utilizando as ações da comunicação integrada de marketing.

#### 4.4.3 Como que as marcas Arezzo e Schutz demonstram seus benefícios às consumidoras?

Para o entrevistado B1:

Os benefícios das marcas Arezzo e Schutz, é uma grande preocupação da empresa, para que as consumidoras percebam e gostem sempre mais dos produtos. Assim os produtos são confeccionados para que as consumidoras tenham conforto, produtos qualidade e durabilidade dos produtos como estão investidos desde a pesquisa até a entrega das marcas às consumidoras. (Entrevistado B1).

A resposta do entrevistado B2 foi da seguinte forma: “A preocupação é constante em manter a qualidade, melhorar no conforto dos sapatos, para que as consumidoras estejam sempre satisfeitas”.

Conforme relatos dos gestores acima, suas respostas vão ao encontro da percepção de várias consumidoras entrevistadas, conforme já demonstrado, quanto ao benefício direcionado ao conforto e a qualidade. Porém vale ressaltar os contrapontos, pois várias consumidoras relataram que os calçados das referidas marcas não possuem conforto e nem qualidade, apenas beleza.

#### 4.4.4 Como as marcas, Arezzo e Schutz transmitem sua identidade às consumidoras?

Os entrevistados B1 e B2 responderam que: “a identidade das marcas Arezzo e Schutz, está embasada na missão, visão e princípios da empresa. E também no modelo dos cinco pilares, focado no cliente, com exposto no *site* da empresa.”

Essa resposta é de comum acordo pelos dois entrevistados corresponde ao relato da empresa, corroborando com o que aborda Kapferer (2012) sobre identidade da marca com os valores internos e externos.

#### 4.4.5 O que torna salutar na sustentabilidade das marcas Arezzo ou Schutz ao consumidor?

Para os gestores, a importância da sustentabilidade das marcas Arezzo e Schutz para as consumidoras, está pautado no relatório da sustentabilidade da Arezzo 2012, disponível no *site* da Arezzo.Co, que contém vinte e nove páginas.

De acordo com as postulações de Aaker (2015), Barbieri *et al.* (2010), Corrêa (2010), Dilorenzo e Mathisen (2004), perfazendo as abordagens teóricas, que compõem o quarto pilar da proposta do modelo de construção de marca, as marcas Arezzo e Schutz buscam e empenham para a eficiência competitiva no mercado globalizado, diante da dimensão sustentabilidade econômica.

### **5 Considerações finais**

Ao término deste trabalho, pode-se concluir que os objetivos propostos para realização desta pesquisa foram alcançados. Mesmo com toda complexidade da pesquisa de campo, pode-se conseguir atingi-los. O objetivo foi propor um novo modelo de construção de marca, com o resultado da análise da pesquisa, percebe-se a relevância à proposta do modelo, pois todos os quatro pilares que compõem o modelo, foram testados nas questões elaboradas na pesquisa com as consumidoras e com os gestores.

Após a elaboração do embasamento da fundamentação teórica, na qual procurou-se aprofundar nas abordagens relacionadas no tema da pesquisa, diante do arcabouço referenciados pelos autores inerentes à construção de marca, como também as que caracterizou cada pilar que compõe a proposta do modelo de construção de marca, pôde-se prosseguir para o estudo de casos.

Percebeu-se que as marcas analisadas Arezzo e Schutz estão no mercado como inovadoras sobressaindo à concorrência, como marcas fortes.

Em segundo lugar, pôde-se observar que a preocupação das marcas Arezzo e Schutz é constantemente pensar em atender o cliente-alvo da melhor forma possível, demonstrando que provocam um encantamento às consumidoras, dando segurança ao utilizá-las de forma confiável. Em terceiro lugar, constatou-se que as consumidoras percebem a identidade das marcas Arezzo e Schutz e as valorizam, à medida que suas imagens são posicionadas no mercado, por meio de algumas ações da comunicação integrada de marketing.

Nesse sentido, pode-se detectar que a comunicação integrada de marketing é relevante tanto para as consumidoras, como para as marcas Arezzo e Schutz, pois suas ações interagem

de forma interdisciplinar com as consumidoras, ou seja, o público alvo. Assim, confirma as abordagens dos autores (Aaker & Joachimsthaler, 2007; Bagozzi *et al.*, 2017; Crescitelli & Shimp, 2012; Galindo, 2008; Kotler & Keller, 2012; MacInnis & Folkes, 2017; Oliveira *et al.*, 2015; Schultz e Barnes, 2006; Semprini, 2006) e outros autores.

Em quarto lugar, verificou-se que os benefícios das marcas Arezzo e Schutz, são percebidos pelas consumidoras de várias formas, como qualidade, durabilidade, conforto, *design*, sofisticação, *look*, valor, bem-estar, beleza, atualidade e inovação e são imprescindíveis, pois os benefícios fazem com que os gestores da marca estimulem suas ideias, habilidades, competências e conhecimentos na perspectiva de posicionar a marca criativamente ao consumidor. Referem-se também quanto à relevância dos benefícios (Aaker, 2011; Aaker & Joachimsthaler, 2007; Lee, Choi & Li, 2014; Schultz & Barnes, 2006; Semprini, 2006; Toni, Mazzon & Milan, 2015; Venkatesh & Peñaloza, 2014). Para tanto, detectou-se a insatisfação de algumas consumidoras em relação às marcas Arezzo e Schutz, ponderando a qualidade o conforto, pois não percebem esses benefícios.

A questão da sustentabilidade da marca, inserido no quarto pilar na proposta do modelo de construção de marca, verifica-se não ser muito disseminado aos consumidores, visto que encontra-se no *site* da empresa das marcas Arezzo e Schutz, Arezzo&Co, disponível para consulta, todas suas ações, e principalmente no âmbito econômico. De acordo com as abordagens de Aaker (2015), Barbieri *et al.* (2010), Corrêa (2010), Dilorenzo e Mathisen (2004), pode-se compreender que as marcas buscam e empenham para a eficiência competitiva no mercado globalizado, diante da dimensão sustentabilidade econômica.

Neste contexto, após análise dos modelos de construção de marca, de Aaker e Joachimsthaler (2007), e Keller (2013), detectou-se algumas lacunas como: a ausência da comunicação integrada de marketing, a sustentabilidade da marca e ainda a interação com o consumidor. Para tanto pode-se propor o modelo de construção de marca, com seus pilares sendo: a comunicação integrada de marketing em uma relação interdisciplinar da marca com o consumidor, a identidade da marca, os benefícios da marca para o consumidor e a sustentabilidade da marca. Esse modelo foi testado diante das análises do estudo das marcas Arezzo e Schutz, percebendo-se sua relevância dado o contexto global das marcas e as exigências do mercado competitivo.

Nessa perspectiva, espera-se que esta pesquisa tenha contribuído para o estudo do tema, o desafio da construção das marcas: proposta de um modelo, que abarca quatro pilares importantes no atual cenário das organizações. Acredita-se que este estudo possa contribuir

com a academia como referência, introdução ou mecanismo exploratório para possíveis estudos futuros.

### Referências

- Aaker, D. A. (2015). *On Branding - 20 Princípios Que Decidem o Sucesso Das Marcas*. Porto Alegre: Bookman.
- Aaker, D. A. (2011). *Building Strong brands*. (2011). EUA: Free Press.
- Aaker, David Allen & Joachimsthaler, Erich. (2007). *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre: Bookman.
- Aggarwal, Pankaj & Shi, Mengze (2018), Monogamous versus Polygamous Brand Relationships, *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(2), 188–201.
- Ahuvia, A.; Nitika, G.; Rajeev, B.; Brent, McF. & Pablo, B., Lambert de D. (2018), “Pride of Ownership: An Identity-Based Model,” *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(2), 216–28.
- Albert, Noel & Thomson, Matthew (2018). A Synthesis of the Consumer-Brand Relationship Domain: Using Text Mining to Track Research Streams, Describe Their Emotional Associations, and Identify Future Research Priorities, *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(2), 130–46
- Andreea, Ciceo. (2013). Exploring Kapfere’s brand identity prism applicability in theatre. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(2), 18-23.
- AREZZO&CO. em:<<https://www.arezzo.com.br/>>
- Assis, Evange Elias; Cardoso, Onésimo de Oliveira & Serralvo, Francisco Antônio. (2012). O processo de construção de uma marca forte que se popularizou. O caso Consul. *Organizações em Contexto*, 8(15),179-197.
- Bagozzi, Richard P.; Batra, Rajeev & Ahuvia, Aaron. (2017). Brand Love: desenvolvimento e validação de uma prática Scale. *Marketing Letters*, 28(1), 1–14.
- Barbieri, J. C.; Vasconcelos, I. F. G.; Andreassi, T. & Vasconcelos, F. C. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *RAE*, 50 (2), 146-154.
- Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing well by doing good: The benevolent halo of corporate social responsibility. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1412-1425.
- Corrêa, Henrique Luiz. (2010). *Gestão de redes de suprimento: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado*. São Paulo: Atlas.
- Crescitelli, Edson & Shimp, T. (2012). *Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação*. São Paulo: Cengage Learning.
- Creswell, John W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (3ª ed). Porto Alegre: Artmed.
- De Toni, D., Mazzon, J. A., & Milan, G. E. (2015). A multidimensionalidade da imagem de preço de produto. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(4), 168-201. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015>.
- Dilorenzo, Janet & Mathisen, Richard, E. (2004). Marcas verdes e marketing ambientalista. In: JONES, John Philip. *A publicidade na construção de grandes marcas*. São Paulo: Nobel.
- Eason, C. C., Bing, M. N., & Smothers, J. (2015). Reward me, charity, or both? The impact of fees and benefits in loyalty programs. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 71-80.
- Erdem, T., & Swait, J. (2014). Branding and brand equity models. In R.S. Winer & S.A. Neslin, (Eds.), *The History of Marketing Science* (Vol 17, pp. 237-260). Hanover, USA: World Scientific.



- Foxall, G.R. (2015). Operant behavioral economics. *Managerial and Decision Economics*, 37(4/5), 215-223. Doi: 10.1002/mde.2712
- Galindo, Daniel dos Santos. (2008). *Comunicação mercadológica: uma visão multidisciplinar*: São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo.
- Glodeswar, Bhimrao. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 1, pp. 4-12.
- Hillenbrand, P., Alcauter, S., Cervantes, J. & Barrios, F. (2013). Better branding: brand names can influence consumer choice. *Journal of Product & Brand Management*, 22(4), 300-308.
- Jimenez, Graziela Grassi. (2011). Comunicação integrada de marketing: contexto de instituição de ensino superior do interior paulista. *INTERCOM- Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – In: XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste- São Paulo- SP*.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Allen Lane.
- Kapferer, Jean-Noël. (2012). *The new strategic brand management: advanced insights & strategic thinking* (5ª ed.). Kongan page – USA.
- Kapferer, Jean-Noël. *O que vai mudar as marca*. (2004). Porto Alegre: Bookman.
- Khamitov, Mansur; Wang, Xin (Shane) & Thomson, Matthew. (2019). How Well Do Consumer-Brand Relationships Drive Customer Brand Loyalty? Generalizations from a MetaAnalysis of Brand Relationship Elasticities *Journal of Consumer Research*, vol. 46, 435-459.
- Khauaja, Daniela Motta Romeiro; Mattar, Fauze Najib. (2006). Fatores de marketing na construção de marcas sólidas: estudo exploratório com marcas brasileiras. *REGE Revista de Gestão*, 13(4), 25-38.
- Keller, K. (2013). *Strategic brand management: buiding, measuring, and managing brand equity* ( 4ª. ed.). Pearson Education.
- Kim, John; Sharma, Srinarayan & Setzekorn, Kris. (2002). A framework for building brand equity online for pure-play B2C retailers and services. *The International Journal on Media Management*, 4(2), 123-133.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14ª ed.). Prentice Hall – Pearson.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: an introduction to its methodology*. EUA: Sage.
- Kristofferson, Kirk; Lambertson, Cait & Dahl, Darren, W. (2018). Can Brands Squeeze Wine from Sour Grapes? The Importance of Self-Esteem in Understanding Envy's Effects. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3 (2), 229–39.
- Lee, K., Choi, J. & Li, Y. J. (2014). Regulatory focus as a predictor of attitudes toward partitioned and combined pricing, *Journal of Consumer Psychology*, doi: 10.1016/j.jcps.2014.01.001.
- MacInnis, D. J. & Folkes, V. S. (2017). Humanizing brands: When brands seem to be like me, part of me, and in a relationship with me. *Journal of Consumer Psychology*, 27(3), 355–374.
- Malär, Lucia; Herzog, Daniela; Krohmer, Harley; Hoyer Wayne D. & Kähr, Andrea (2018). The Janus Face of Ideal SelfCongruence: Benefits for the Brand Versus Emotional Distress for the Consumer. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(2), 163–74.
- Milan, G., S.; De Toni, D; De Lima, V. Z.; Eberle, L. (2017). Papel moderador da marca e mediação do valor percebido na intenção de recompra. *RAC, Rio de Janeiro*, 21(3), 347-372.
- Oliveira, Elaine de Oliveira; Serralvo, Francisco Antônio; João, Belmiro Nascimento & Furlani, Rosa Maria. (2015). O papel da comunidade integrada de marketing na construção do valor da marca: O caso Bunge Fertilizantes. *Organizações em contexto*, 11(21), 127-159.

- Park, Ji; Kyung & John, Deborah, Roedder (2018). Developing Brand Relationships after a Brand Transgression: The Role of Implicit Theories of Relationships. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(2), 175–87.
- Park, C. Whan & MacInnis Deborah J. (2018). Introduction to the Special Issue: Brand Relationships, Emotions, and the Self. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(2), 123–9.
- Porto, Rafael Barreiros. (2018). Consumer-based brand equity of products and services: assessing a measurement model with competing brands. *Revista brasileira de Marketing-Remark*, 17(2), 150-165.
- Prado, Silvia Cristina. (2007). *A influência do varejo na construção de marcas: um estudo no setor cervejeiro*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Reimann, Martin; MacInnis Deborah J. MacInnis; Folkes Valerie S. F; Uhalde Arianna & Pol, Gratiana (2018). Insights into the Experience of Brand Betrayal: From What People Say and What the Brain Reveals. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(2), 240–54.
- Ries, Al & Trout, Jack. (2009). *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda.
- Samson, A., & Voyer, B. (2012). Two minds, three ways: Dual system and process models in consumer psychology. *AMS Review*, 2, 48–71.
- Samson, A., & Voyer, B. G. (2014). Emergency purchasing situations: Implications for consumer decision-making. *Journal of Economic Psychology*, 44, 21-33. Doi: 10.1016/j.joep.2014.05.004.
- Schultz, Don E & Barnes, Beth E. (2006). *Campanhas estratégicas de comunicação de marca*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.
- Semprebon, Elder & Prado, Paulo H. Muller. (2016). A influência do poder no relacionamento entre consumidor e marca. *RAC*, 20 (4), 389-411.
- Semprini, Andrea. (2006). *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. São Paulo: Estadão das Letras Editora.
- Shukla, P., Banerjee, M., & Singh, J. (2016). Customer commitment to luxury brands: antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 69(1), 323-331. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres>.
- Strack, F., Werth, L., & Deutsch, R. (2006). Reflective and impulsive determinants of consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 16, 205-216.
- Toledo, Geraldo Luciano & Khauaja, Daniela Motta Romeiro. (2005). Orientação para o mercado e construção de marca: estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel. *REGE Revista de Gestão*, 12(4), 73-88.
- Trinta, L. J.; Campomar, M. C.; Bacellar, F. C. T. (2010). Avaliação de marcas: estudo comparativo de diferentes modelos na ótica de marketing. *Revista Alcance- eletrônica*, 18 (2), 46-62.
- Venkatesh, Alladi & Peñaloza, Lisa. The value of value in CCT. (2014). *Marketing Theory*, 14(1), 135-138.
- White, Roderick. (2004). Marcas e publicidade. In: JONES, John Philip (Org.). *A publicidade na construção de grandes marcas* (pp. 77-93). São Paulo: Nobel.
- Williams, Patti; Coleman Nicole Verrochi; Morales, Andrea C. & Cesareo, Ludovica (2018). Connections to Brands That Help Others versus Help the Self: The Impact of Incidental Awe and Pride on Consumer Relationships with Social Benefit and Luxury Brands. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(2), 202–15.
- Yanaze, Mitsuro Higuchi. (2011). *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.

- Yin, Robert K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, Zhe & Patrick, Vanessa M. (2018). Call Me Rollie! The Role of Brand Nicknames in Shaping Consumer-Brand Relationships. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(2), 147–62.