



BRAND IDENTITY CO-CREATION DILEMMA¹

 **Antonio Pedro Cruz Costa Alves**

Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM
São Paulo - SP – Brazil
apedroa@yahoo.com

 **Fabiano Rodrigues**

Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM
São Paulo - SP – Brazil
frodrigues@espm.br

Purpose: Co-creation is a growing theme in the branding landscape, particularly regarding brand identity. Scholars argue that brands are no longer stable, permanent, or unilaterally defined but should be dynamic and co-created with several stakeholders. However, these two different views about brand identity reveal a dilemma: to co-create or not to create? Is brand identity at the same time constant and dynamic, enduring and ephemeral, created and co-created? Will co-creation help build strong brands or dilute them? This paper aims to address this apparent paradox and suggest theoretical propositions about the relationship between co-creation and brand identity.

Methodology/Approach: We conducted a systematic review of articles about brand identity and co-creation. Through the literature analysis, we theoretically discuss the impact of co-creation on brand identity and relate it to the theories of social representations and central nucleus.

Findings: We found that the co-creation process has several facets: the involvement of executives and internal employees, performances and negotiations among stakeholders, an evolutionary and potentially anarchic process of brand identity, and tensions and contestations.

Theoretical Contribution: We formulated four proposals: (1) brand identity has a core, which is more enduring, and an extended identity, which is more malleable; (2) the closer co-creation gets to the core brand identity, the riskier it is to dilute it; (3) co-creation is a dynamic process that may negatively impact brand identity; and (4) the more the extended brand identity is co-created, the more brand equity is positively impacted.

Originality: This study discusses the adverse outcomes of co-creation for brand identity, which scholars do not often evaluate. We also suggest a set of propositions about how far co-creation can be applied before it starts diluting brand identity.

Keywords: Brand identity. Co-creation. Brand dilution. Brand essence.

How to cite the article

American Psychological Association (APA)

Alves, A. P. C. C., & Rodrigues, F. (2022, Oct./Dec.). Brand identity co-creation dilemma. *Brazilian Journal of Marketing*, 21(5), 1797-1824. <https://doi.org/10.5585/remark.v21i5.21874>.

¹ This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001.



1 Introduction

Scholars and companies have been using brand identity since it was first defined by Kapferer (Kapferer, 1986) and further expanded by several authors (Aaker, 1996; Aaker & Joachimsthaler, 2000; Burmann et al., 2017; de Chernatony, 1999; Kapferer, 2008), although it was independently developed in different parts of the world (Burmann et al., 2017).

Brand identity is based on key premises: it only changes slowly (Burmann et al., 2017), it can be built by company staff (Burmann & Zeplin, 2005; de Chernatony, 1999), it has enduring qualities (Aaker, 1996), it is on the sender's side (Kapferer, 2008), it is composed of an essence, soul, or mantra (Keller, 2013), and it is resistant to change (Kapferer, 2008).

However, the concept of brand identity has been more recently challenged by authors who believe it should be more dynamic, albeit consistent over time (da Silveira et al., 2013). Brand identity, then, would no longer be unilaterally defined and stable but co-created with stakeholders. The co-creation process would allow consumers and companies to be joint value creators via dialogue, transparency, access, and understanding of risk-benefits (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

There is a contrast between these two different views: one is related to the traditional branding authors, who argue that brand identity is stable, controlled, communicated by the company, and permanent. Whereas the second perspective believes that brand identity should be co-created, dynamic, flexible, and temporary. This situation leads to a paradox: is brand identity at the same time dynamic and controlled, stable and flexible, enduring and ephemeral? How could we solve this puzzle?

Therefore, the objective of this paper is to theoretically discuss the brand identity co-creation dilemma: to co-create or not co-create? It is important to discuss the brand identity co-creation process since it poses a potential risk of damaging brand equity when left without any rules or guidance from brand managers. Which are the brand identity dimensions that may be co-created and those that may not? Will co-creation dilute the brand essence? What are the adverse outcomes of co-creation for brand identity?

We contribute to the literature by presenting a brand identity co-creation framework with a set of four propositions that help understand the intersection between brand identity and co-creation: (1) brand identity has a core, which is more enduring, and an extended identity, which is more malleable; (2) the closer co-creation gets to the core brand identity, the riskier it is to dilute it; (3) co-creation is a dynamic process that may negatively impact brand identity;

and (4) the more the extended brand identity is co-created, the more brand equity is positively impacted.

The remainder of this paper is structured as follows. First, we revise the literature on brand identity, brand essence, and co-creation. Second, we systematically review co-creation articles related to brand identity. Next, we discuss the impact of co-creation on brand identity and suggest theoretical propositions about their relationship. Finally, we make concluding remarks and recommend an agenda for future research.

2 Literature review

2.1 Brand identity and brand essence

According to Aaker, brand identity can be defined as the following: “Brand identity is a unique set of associations that the brand strategist aspires to create or maintain.” (Aaker, 1996, p. 68). It has four different perspectives: brand as a product, brand as an organisation, brand as a person, and brand as a symbol (Aaker, 1996; Aaker & Joachimsthaler, 2000). Another perspective is proposed by Kapferer, who created a model called brand identity prism, consisting of six dimensions: physique, personality, brand culture, relationship, reflection, and self-image (Kapferer, 1986, 2008).

These initial perspectives from Aaker (1996) and Kapferer (2008) were complemented by authors that analysed the internal aspects of the company, stating that employees are also essential players in creating brand identity (Burmam et al., 2017; de Chernatony, 1999; Harris & de Chernatony, 2001). Furthermore, several other components were included in theoretical frameworks, including vision and mission (Urde, 1999, 2013), corporate brand identity (Balmer, 2001, 2012), brand salience (Keller, 2013), and integrated marketing communications (Madhavaram et al., 2005). However, there is still no consensus in the literature about the complex and multifaceted brand identity construct, as researchers disagree about its components (Burmam & Zeplin, 2005).

Apart from the discussion of the brand identity components, some researchers consider that brand identity has a brand essence, which would summarise and present the brand’s key values and promises (de Chernatony, 2010; Kapferer, 2008), capturing the soul of the brand (Aaker & Joachimsthaler, 2000). It is similar to what Keller calls a *brand mantra*, or the core brand associations marketers want consumers to stick in their memories (Keller, 1999, 2013). The brand essence is key for ensuring that a brand remains consistent and coherent over time since new features might dilute it (van Rekom et al., 2006).

Another body of research has deepened the knowledge regarding brand identity by identifying aspects that could help understand brands with strong bonds with consumers. Therefore, researchers focused on cultural icons (Holt, 2004, 2005), myths and archetypes (Belk & Tumbat, 2005; Holt, 2006; Luedicke et al., 2010; Mark & Pearson, 2001; Stern, 1995), storytelling (Woodside, 2010; Woodside et al., 2008), brand communities (Muniz & O'Guinn, 2001), emotional branding (Carroll & Ahuvia, 2006; Thompson et al., 2006), and metaphors (Zaltman & Zaltman, 2008).

On the other hand, practitioners have also built their brand identity frameworks to be applied and used by their organisations. Companies like Unilever, with its 'brand key', Johnson & Johnson, with its 'footprint', and Nestlé, with its 'brand identity scheme' (da Silveira et al., 2013; Kapferer, 2008), have all developed their understanding of brand identity and applied different frameworks. Although these initiatives are relevant, most of these frameworks are just checklists (Kapferer, 2008), and there is considerable confusion among different concepts such as brand image, brand identity, and brand positioning (da Silveira et al., 2013).

Finally, scholars have also discussed the brand's strength and financial impact, developing the brand equity construct. Brand equity is positive if consumers react favourably to the brand associations compared to a fictitious brand, thus requiring a strong brand identity (Keller, 1993). Also, brand equity is the added value consumers attribute to a particular brand, driven by brand image and, ultimately, brand identity (Biel, 1992; Keller & Lehmann, 2006). In this sense, other scholars recognised that an inside-out approach to brand equity should be as important as an outside-in one, proposing an identity-based brand equity model, which comprises the internal and external brand strengths and the financial brand equity (Burmman, Hegner, et al., 2009; Burmann, Jost-Benz, et al., 2009).

2.2 Co-creation

Co-creation is a relatively new concept based on the idea that consumers do not want to stand aside and automatically absorb everything companies communicate and sell. They are better informed, dissatisfied with current choices, and want to interact and dialogue with brands and corporations (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Co-creation authors base their assumptions on the social identity theory (Tajfel & Turner, 2004), which states that social behaviour varies along a continuum between interpersonal and intergroup behaviour.

In this sense, scholars applied the co-creation concept to branding based on the belief that brand identity should be dynamic, fluid, negotiated, multiple, context-dependent, and co-developed, instead of permanent, stable, unique, essential, unilateral, and defined by the brand executive (Csaba & Bengtsson, 2006; da Silveira et al., 2013). Thus, co-creation authors directly oppose the traditional brand identity view.

The co-creation research stream in branding and brand identity has dramatically increased in the past years (Sarasvuo et al., 2022). Scholars studied co-creation in relation to higher education (Dean et al., 2016), brand communities (Essamri et al., 2019; Kornum et al., 2017; von Wallpach et al., 2017), political movements (Black & Veloutsou, 2017), celebrities (Centeno & Wang, 2017), music festivals (Suomi et al., 2020), B2B (Iglesias et al., 2020; Kristal et al., 2020), management and consumer involvement (Kennedy & Guzmán, 2016), and conceptual models (Voyer et al., 2017).

2.3 Systematic review of brand identity co-creation articles

To explore the literature on brand identity and co-creation, we conducted a systematic review to identify and critically discuss relevant articles (Snyder, 2019), using a rigorous protocol to ensure its transparency and replicability (Torraco, 2005). The criteria used were defined, discussed, and validated with another experienced researcher. Moreover, we followed well-accepted systematic review guidelines (Denyer & Tranfield, 2009; Paul & Criado, 2020; Snyder, 2019; Torraco, 2005; Tranfield et al., 2003).

The systematic review was conducted using articles indexed on Web of Science and Scopus from 2011 to 2021. First, we used the exact keywords “brand identity” and “co-creation” as search strings since they were the most appropriate for our study (Tranfield et al., 2003), retrieving 51 articles from Web of Science and 41 from Scopus. Second, we filtered our results by academic journals of at least 1 in the ranking system from the Academic Journal Guide (Paul & Criado, 2020) and excluded duplicates. Third, we read the article abstracts to determine if they were related to the co-creation of brand identity, thus ensuring relevance to our research (Denyer & Tranfield, 2009; Snyder, 2019). The final number of articles selected to be reviewed was 22, as depicted in Table 1.

The studies on co-creation and brand identity shown in Table 1 discuss several vital aspects. We highlight the most important ones: (1) involvement of executives; (2) internal employees’ influence; (3) stakeholder performances and negotiations; (4) brand identity evolution; (5) anarchic process; and (6) tensions and contestation.

First, there is an involvement of management (Essamri et al., 2019; Kennedy & Guzmán, 2016; Kristal et al., 2020; von Wallpach et al., 2017) in actively conducting the brand identity process (Essamri et al., 2019; Kristal et al., 2020), which can be bottom-up instead of top-down (Hakala & Lemmetyinen, 2011). Managers act as guardians of brand identity co-construction (Millspaugh & Kent, 2016; von Wallpach et al., 2017) and should acknowledge brand communities' different types of fans (Thomas, 2018).

Second, internal employees can help build brand identity (Chung & Byrom, 2021; Dean et al., 2016) but need to be aligned with the corporate brand values (Iglesias et al., 2020; Kristal et al., 2020) and live and represent the brand (Chung & Byrom, 2021).

Third, there is a multitude of stakeholder's performances that impact brand identity (Black & Veloutsou, 2017; Centeno & Wang, 2017; Essamri et al., 2019; Iglesias et al., 2020; Kristal et al., 2020; Suomi et al., 2020; von Wallpach et al., 2017), which are enacted on online and offline channels (Black & Veloutsou, 2017; Borges-Tiago et al., 2021; Centeno & Wang, 2017). The stakeholders also negotiate brand identity meanings (Rodrigues & Schmidt, 2021) and reinterpret the original brand values (Tjandra et al., 2021).

Fourth, there is an evolving brand meaning process that happens through stages (Chung & Byrom, 2021; Dean et al., 2016; Iglesias et al., 2020; Kristal et al., 2020), symbolic and cultural meanings are appropriated during the brand evolution (Black & Veloutsou, 2017; Centeno & Wang, 2017; Essamri et al., 2019; Suomi et al., 2020; Voyer et al., 2017), and this evolution follows an internal co-creation loop (Chung & Byrom, 2021; Dean et al., 2016).

Table 1

Brand Identity Co-Creation Studies

Author	Study Objectives	Study Focus	Location	Findings
Christodoulides et al. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> To review the factors that gave rise to user-generated content and discuss its characteristics. 	User-Generated Content (UGC)	N/A	<ul style="list-style-type: none"> Consumers actively engage with brands, which need to understand their motivations and communicate accordingly. UGC brings important feedback to brands, while sponsored UGC needs to align with brand values.
Hakala and Lemmetyinen (2011)	<ul style="list-style-type: none"> To discuss how co-creation impacts a nation's branding process. 	Place Branding	Finland	<ul style="list-style-type: none"> A bottom-up process is vital for managing a nation's brand. Nation brand has symbolic, experiential, and functional identities combined with stereotypical images.
Saraniemi (2011)	<ul style="list-style-type: none"> To describe the process of developing a destination brand by a national tourism organisation. 	Place Branding	N/A	<ul style="list-style-type: none"> Destination brand identity is holistically co-created with stakeholders based on core destination values. Brand identity is not owned by anyone, emerging from the interactions among stakeholders and evolving through time.
Aspara et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> To explore how co-creating brand identity is conducted in a university rebranding initiative. 	Higher Education	Finland	<ul style="list-style-type: none"> The co-creation process is not necessarily harmonic, involving struggles and resistance from stakeholders. The adoption of a new branding logic triggers stakeholders' adversarial and contradictory interpretations.
Kennedy and Guzmán (2016)	<ul style="list-style-type: none"> To identify motivations for management co-creation. To discover motivations that consumers have to co-create with a brand. 	Executives vs Consumers	USA	<ul style="list-style-type: none"> Firms give away control to promote corporate and brand goals. Consumers have specific reasons to help shape brand identity (e.g., compatibility with the brand).
Dean et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> To study how internal employees co-create brand identity and communicate values to stakeholders. 	Higher Education	Mexico	<ul style="list-style-type: none"> Brand meaning is an evolving stepwise process. Employees act both as readers and authors of brand meaning.
Millspaugh and Kent (2016)	<ul style="list-style-type: none"> To investigate the use of co-creation by small and medium designer fashion brands. 	Designer Fashion	New York, London, and Paris	<ul style="list-style-type: none"> Designers do not give up control of the brand while co-creating with stakeholders. Brands reject stakeholders' feedback unrelated to the brand's vision and identity.
Brodie and Benson-Rea (2016)	<ul style="list-style-type: none"> To develop a new framework for country of origin branding regarding image, identity, and co-creation. 	Country of Origin	New Zealand	<ul style="list-style-type: none"> Building a national brand is facilitated by co-creation. A network of relationships co-creates meanings and experiences that reflect individual and collective interests.
von Wallpach et al. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> To give insights on brand identity. To show performative co-construction of stakeholders and brand identity. 	Brand Community (LEGO)	Denmark	<ul style="list-style-type: none"> There is a multitude of identity performances. Brands and stakeholders are co-created via social materiality, places, spaces, multiplicity of stakeholders, and institutions.

Author	Study Objectives	Study Focus	Location	Findings
Black and Veloutsou (2017)	<ul style="list-style-type: none"> To discuss reciprocal relationships between brand identity, brand community identity, and individual identity creation. 	Political Movement (Yes Scotland)	Scotland	<ul style="list-style-type: none"> External stakeholders can be influential in developing brand meaning. When consumers interact with brands, they co-create their production and brand identity.
Centeno and Wang (2017)	<ul style="list-style-type: none"> To understand the interrelationship among stakeholders to co-create a celebrity brand identity. 	Celebrities	Philippines	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholders' participation in co-creation is a dynamic, adaptive, and cooperative exchange of experiences. Online (social media) and offline (media) are vehicles for co-creation.
Voyer et al. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> To address oversights in the literature by proposing a new conceptual model that considers cross-cultural differences and the interdependent nature of stakeholder-brand identity co-creation. 	Conceptual	N/A	<ul style="list-style-type: none"> The framework and propositions highlight the limitation of an individualistic brand identity perspective. The identity co-creation process tends to differ depending on reciprocal and individual cultural aspects.
Thomas (2018)	<ul style="list-style-type: none"> To discuss the relationship between sponsored brands and fans concerning the co-creation process. 	Sports Club Fans	England, France, Germany, Italy, and Spain	<ul style="list-style-type: none"> A new typology of fan co-creators is proposed: rejecters, defectors, absorbers, moralisers, and repenters. Each type of fan interacts differently with the sponsored brand, revealing a complex and multifaceted co-creation relationship.
Essamri et al. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> To understand how managers contribute to corporate brand identity co-creation in brand communities. 	Brand Community (Aston Martin)	UK	<ul style="list-style-type: none"> A process model for corporate brand identity co-creation. Brand identity is a dynamic and continuous process that results in multiple meanings.
Suomi et al. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> To investigate how ironic humour can be used by and with stakeholders to create a brand identity. 	Music Festival	Finland	<ul style="list-style-type: none"> The use of ironic humour facilitates and enhances co-creation with and by stakeholders. Humour also stimulates stakeholders to participate in social media, promoting brand co-creation.
Kristal et al. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> To describe and understand the alignment of a corporation and its culture, behaviour, brand management, and communication to allow managers to develop an open and fluid corporate brand identity. 	Prosthetics (Ottobock)	Germany	<ul style="list-style-type: none"> Performative and stakeholder-oriented perspectives are essential for B2B brands. Brand identity co-creation has evolving phases as it is intertwined with the company's constitution.
Iglesias et al. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> To investigate how corporate brand identity is co-created by different stakeholders and by which performances. 	B2B	Spain	<ul style="list-style-type: none"> Brand identity is a dynamic and ongoing process enacted by four stakeholder performances: communicating, internalising, contesting, and elucidating.



Author	Study Objectives	Study Focus	Location	Findings
Spry et al. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> To understand how brand identity is perceived and co-created in a university and how brand architecture supports the process. 	Higher Education	UK	<ul style="list-style-type: none"> The corporate brand identity reflects the founder's core values and directs strategic decisions. The faculties adopted their own brand identity, and the staff was disconnected from the university's values and branding. Stakeholder co-creation was more effective when the relationship was held with the faculties instead of with the university, but only when core values were shared at the programme level.
Borges-Tiago et al. (2021)	<ul style="list-style-type: none"> To analyse brand meaning co-creation in online travel platforms. 	Tourism	Azores (Portugal)	<ul style="list-style-type: none"> Brand identity and image are co-created online, as users actively participate in the process. Electronic word-of-mouth is a source of brand meaning co-creation.
Tjandra et al. (2021)	<ul style="list-style-type: none"> To explore narratives from Olympic brand experiences and develop a framework of co-created brand meanings. 	Sports Events (Olympics)	Germany, Greece, Netherlands, Norway, Poland, UK, USA	<ul style="list-style-type: none"> The Olympic brand identity is identified with values of excellence, friendship, and respect. However, stakeholders reinterpret the brand through the Olympic experience and co-create other meanings: spectacle, exclusion, and deceit.
Chung and Byrom (2021)	<ul style="list-style-type: none"> To investigate the role of employees in co-creating brand identity in a five-star hotel. 	Tourism	Korea	<ul style="list-style-type: none"> Conceptual framework comprising branding elements, brand identity components, and an infinite loop of internal brand co-creation. Employees play a crucial role in co-creating brand identity and performing and representing it.
Rodrigues and Schmidt (2021)	<ul style="list-style-type: none"> To explore how the creative class influences a city's brand identity. 	Place Branding	Berlin, Glasgow, Malmö	<ul style="list-style-type: none"> The creative class is essential in co-creating a city's brand identity. Brand identity and meanings are negotiated among several stakeholders, as destination marketing organisations do not have complete control of the process.

Fifth, the co-creation process is anarchic since no one controls it (Saraniemi, 2011). There are constant contradictions (Aspara et al., 2014) and engagements from stakeholders (Christodoulides et al., 2011), and the communication flow changed from one-to-many to many-to-many, with consumers gaining more power (Christodoulides et al., 2011; Kennedy & Guzmán, 2016).

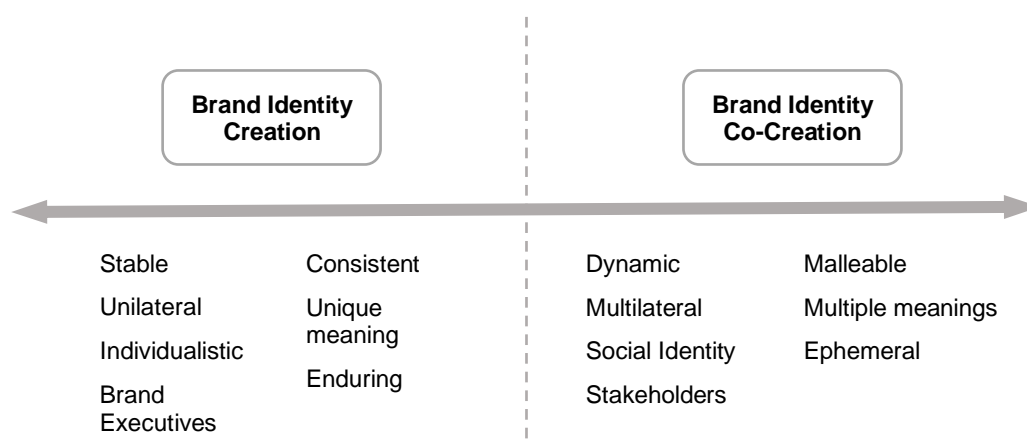
Finally, co-creation is not a smooth process since tensions, resistance, and contestation are inherent (Aspara et al., 2014; Dean et al., 2016; Essamri et al., 2019; Iglesias et al., 2020). Brand owners reject co-creation if it is not aligned with brand identity values (Millspaugh & Kent, 2016), and brand identity and image are only convincing when core values are shared between internal and external stakeholders (Spry et al., 2020).

3 Discussion and Propositions

As discussed in the literature review, different and antagonistic views about brand identity exist. Therefore, it is possible to represent them in opposing poles. One is related to the traditional branding view of brand identity, considering it stable, consistent, and enduring. The other is based on co-creating brand identity, considering it malleable, dynamic, and ephemeral. Figure 1 shows the brand identity dilemma from these two different perspectives.

Figure 1

Brand Identity Creation Dilemma



Note: Prepared by the authors.

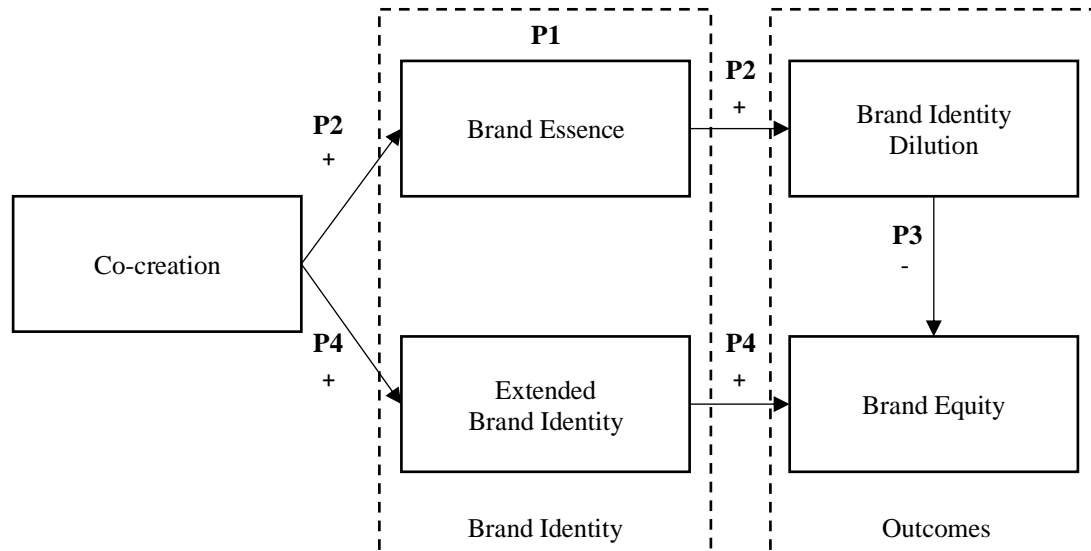
In this sense, brands could navigate between these two poles. At one extreme, brand identity would be unilaterally created by brand executives with a consistent and enduring essence. On the other hand, at the other extreme, brand identity would consist of fluid, changeable, and volatile dimensions co-created with multiple stakeholders. However, even if we assume that brand identity can move along this axis, how could we define exactly how much can be co-created or not? What are the risks for brands if everything is co-created? Will brand identity be diluted?

To deal with this paradox, as having a simultaneous dynamic and consistent brand identity, da Silveira et al. (2013) proposed that some attributes would endure, such as brand values, whereas other dimensions would vary when necessary, depending on the environment and the context. Nonetheless, apart from values, the authors did not mention which parts of brand identity should be stable and which could be changed and co-created.

Therefore, to further discuss the brand identity co-creation dilemma, we propose a framework (Figure 2) and present four theoretical propositions that will be addressed next.

Figure 2

Brand Identity Co-Creation Framework



The framework shows that the co-creation process may negatively impact brand essence and positively impact the extended brand identity. Brand essence and extended brand identity are brand identity dimensions (P1). The co-creation of brand essence increases brand identity dilution (P2) while negatively impacting brand equity (P3). However, co-creating the extended brand identity positively affects brand equity (P4).

P1. *Brand identity has a central nucleus or essence, which is more enduring. It also has an extended brand identity, which is more malleable.*

Notwithstanding the apparent paradox of a stable and dynamic brand identity and the idea that brand identity should have a core and an extended identity, this problem can be clarified if we rely on the *social representations theory* (SRT). Serge Moscovici developed this theory in contrast with the concept of *collective representations* used by Durkheim (Moscovici, 1988). According to Moscovici, SRT has a dynamic character, not opposing the individual against the collective (Abric, 1994; Moscovici, 1961, 1988) nor considering representations as homogenous or shared by a whole society (Moscovici, 1988).

The concept behind social representations is that stimulus and response cannot be separated. The relationship between individual-object determines the object (Abric, 1994). Therefore, there is no objective reality but individual or group representations of values and attitudes, society norms, and object characteristics (Abric, 1994). Moreover, representations are a way of coping with the unknown, turning something strange into familiar (Moscovici, 1988), and a system for interpreting reality and guiding action (Abric, 1994). Social representations have two undissociated parts: figurative and symbolic (Moscovici, 1961), similar to the semiotics view (de Saussure, 1959; Eco, 1976).

Following our reasoning, brands may be considered social representations since they are shared via media outlets and based on social-cultural values (Michel, 1999). Furthermore, brands are dynamic systems targeted to individuals but are also collective constructions, co-created with stakeholders (Csaba & Bengtsson, 2006; da Silveira et al., 2013; Hatch & Schultz, 2010) and materialised in products, services, characters, logos etc. In the same way, media and communication may also use social representations. One example is the idea of *climate change*, which is anchored in abstract concepts but can be objectified in the polar bear or personified as a political figure or environment activist (Höijer, 2017). Therefore, brands may be conceptualised as social representations shared and co-created by the media and stakeholders.

From Moscovici's central ideas regarding SRT, other scholars have taken a step further and developed another theory related to SRT: the central nucleus theory (from the French *noyau central*), as proposed by Jean-Claude Abric (Abric, 1994). The central nucleus presupposes that representations are organised and hierarchised around a core, which gives meaning to the represented object (Abric, 1994). Besides, the central nucleus is coherent and straightforward, represents a set of values, is based on cultural characteristics and societal norms, and is fundamentally stable (Abric, 1994). Since the core defines the meaning of the other elements,

it is more pivotal than the peripheric elements, which have three essential functions: anchor the representation in reality (concreteness and context), regulate the representation by adapting it to the context, and act as a defence system for the central nucleus, as most of the changes happen in the peripheric elements (Abric, 1994).

Thus, the theory of the central nucleus, proposed by Jean-Claude Abric, gives a theoretical ground for brand identity and its division into core and extended identity. Moreover, the dual nature of the central nucleus theory solves the apparent contradiction of the social representations, i.e., of being stable and dynamic at the same time: the core is stable and rigid since it is based on a value system shared by group members, whilst the peripheric elements are dynamic and flexible, changing with the context and evolving with the social practices and relationships (Abric, 1994).

SRT has not been broadly applied in branding studies, unlike the social identity theory (Tajfel & Turner, 2004), which is present in several brand identity co-creation articles. Even so, scholars have used SRT to understand the impact of brand extensions, concluding that extensions incoherent with core attributes deteriorate brand identity, whereas incoherence with peripheric attributes does not (Michel, 1999). Nevertheless, the frontier between the central nucleus and the peripheric system should be better defined (Michel, 1999).

Michel & Ambler (1999) brought another perspective, testing the impact of brand familiarity and consumer nationality on brand essence. The results showed that the consumer familiarity with the central brand associations has more impact on brand essence than nationality (Michel & Ambler, 1999). Finally, two other studies focused on the sports market. The first investigated consumers' social representation of a fitness club brand, finding a gap between the intended brand identity and the actual brand image depicted via social representations (Bodet et al., 2009). The second probed social representations in the sporting goods market, identifying brand attributes connected to brand positioning using free-association answers (Lebrun et al., 2013).

Another research stream that helps us define core and peripheric attributes is related to studies conducted by psychologists to determine the central characteristics of artefacts (e.g., tires) and natural kinds (e.g., goats). For example, to identify the components, researchers asked individuals questions like this: "Would a mirror still be a mirror if it did not reflect an image?". The questions asked about functional, molecular, and physical features (Ahn, 1998). Thus, different features are necessary for defining and categorising objects. Some elements are

considered essential if they are seen to be the cause and not the effect of less crucial components, which was named the *causal status hypothesis* (Ahn, 1998).

In this sense, brands can also be considered artefacts composed of central and peripheric elements. Branding authors empirically tested the application of the causal status hypothesis. For instance, in a study related to a detergent brand, the findings showed which features were more important than others and which ones should be avoided not to represent a risk of brand essence dilution (van Rekom et al., 2006).

However, a caveat for this psychological stream is that it has only researched concrete objects, not abstract ideas (which would apply better to brand identity signifier elements rather than signified ones). Even so, the causal status hypothesis and the theory of the central nucleus are complementary, giving a theoretical basis for brand identity.

Although not relying on social and cognitive psychology theories, branding authors have also argued that brands have an essence (or core) and extended identity. Aaker & Joachimsthaler (2000) consider that brand identity has an extended identity, core identity, and brand essence. Kapferer has a similar understanding of what brand essence is: “In essence, the concept of ‘brand essence’ asks in an atemporal and global way: what do you sell? What key value does the brand propose, stand for?” (Kapferer, 2008, p. 197). The same conciseness is claimed by Keller (2013), who coined the term *brand mantra*. He argues that brand mantras are “similar to ‘brand essence’ or ‘core brand promise,’ and its purpose is to ensure that all employees and external marketing partners understand what the brand most fundamentally is to represent to consumers so they can adjust their actions accordingly” (Keller, 2013, p. 93).

Therefore, brand identity can be divided into brand essence (core identity) and extended brand identity. The first is more enduring, comprising the brand’s core values, mission, and essence. The second is more dynamic and peripheric, encompassing the brand’s interactions with stakeholders (products, advertising, social media, websites etc.).

P2. *The closer co-creation gets to the brand essence, the riskier it is to dilute brand identity.*

If we use logical reasoning and argue using *reductio ad absurdum*, it could be demonstrated that the extreme co-creation pole (Figure 1) is unfeasible and would dilute brand identity. Let us look at two examples to demonstrate our argument.

The first one is related to Black and Veloutsou’s (2017) article, which discusses the brand identity co-creation of Yes Scotland, the political movement towards Scotland’s independence. The authors’ argumentation was centred on the malleability of brand identity,

which was embraced by several stakeholders who actively co-created it, absorbing different symbols (e.g., national ones), incorporating the local language etc.

First, it can be argued that Yes Scotland was not exactly a traditional brand per se, as it was explicitly created with a purpose (to achieve Scotland's independence), which eventually would lead to its deactivation. Therefore, it was an ephemeral and temporary brand. Second, let us imagine that we could freely co-create as much as we like the Yes Scotland brand. Then, it would be feasible to change its values, colour, ideas, storytelling etc. Thus, by using *reductio ad absurdum*, we could ask the following question: would it be possible to arrive at *No* Scotland after innumerable adjustments?

The second example is based on the article by von Wallpach et al. (2017), which discusses brand identity as something one does or performs rather than one has. Their study is based on brand fans who co-create LEGO's brand identity via several performances (e.g., playing and liking, creating and innovation). First, LEGO's core brand identity aspect, acknowledged by its executives (von Wallpach et al., 2017), is "construction and creativity". Therefore, it seems improbable that the authors would find stakeholders' performances distant from this core brand identity aspect. In this sense, most performances were related to creation, innovation, building, playing etc. The consumers had a profound and strong rapport with the LEGO brand because its essence has not changed since the beginning, keeping the brand identity core unaltered. Their performances, then, reflected the brand identity's pure essence. Second, if we were to use *reductio ad absurdum* again, would it be possible to change LEGO's brand identity from a playful, creative, and remarkable identity to a rebel, outlaw, and individualistic essence? How would kids and parents react?

Although not as extreme as these examples suggest, something similar to this hypothetical situation did happen. LEGO suffered several setbacks for overstretching its brand and distancing itself from its original system of play (Robertson & Breen, 2013). In an effort to refresh LEGO's branding, the core brand values were reformulated and given a more contemporary feel. Still, they remained related to LEGO's brand identity essence: self-expression, endless ideas, playful learning, active fun, and trust (Schultz & Hatch, 2006).

Therefore, it seems that co-creation has a limitation: if it were to be thoroughly applied, it would dilute brand identity and damage brand equity. The opposite is not necessarily a bad strategy since many companies and brands define brand identity without involving other stakeholders. However, this could also be risky since brand identity could become detached from reality. So, how can we solve this puzzle? What might be causing this confusion is what

we discussed before: which parts of brand identity are tactical and may be co-created with stakeholders? Which dimensions are strategic and intrinsically related to the brand's essence, thus needing to be enduring to avoid dilution? Three examples will be used to discuss these aspects.

The first example is the case of Ottobock, a German prosthetics brand. This study showed how employees, consumers, and business partners co-created products and influenced brand communication. Despite the stakeholder's involvement with the brand (especially in the product development process), the inner brand values and the company's purpose were not altered (Kristal et al., 2020). Even when management organised and codified them in a brand book, the company continued to be recognised as a synonym of innovation, high-quality, and reliable products. Thus, brand essence was not altered, while co-creation was used in communication and product development.

The second case is related to Aston Martin, the British luxury automobile. The company embraces the participation of consumers, who give feedback on car concepts, share knowledge of technical aspects of engines, and comment on marketing campaigns. Nonetheless, even with this strong participation of customers, Aston Martin's brand ethos and mythology remained the same: a synonym for luxury, beauty, and performance, with a close association with James Bond (Essamri et al., 2019). When Aston Martin deviated from its core brand essence, using a Brooklyn graffiti street artist in their campaigns, consumers angrily complained about it in brand communities: "No! Why did you do that? Aston Martin should be an icon of timeless elegance instead of flashy claptrap" (Essamri et al., 2019, p. 371).

Finally, there is the case of the Porispere music festival, which uses humour and irony as its DNA. Suomi et al. (2020) showed how stakeholders co-create brand identity by posting messages, videos, jokes, and wordplays on Facebook. However, like in Aston Martin's case, Porispere's identity had not been altered nor diluted by stakeholders; it remained stable and enduring as a robust cultural heritage entrenched in the essence of the small Finnish town of Pori. Thus, stakeholders used co-creation on brand identity peripheric elements (e.g., social media) but did not challenge nor co-create the festival's brand essence, which is related to acid humour, irony, do-it-yourself spirit, and music (Suomi et al., 2020).

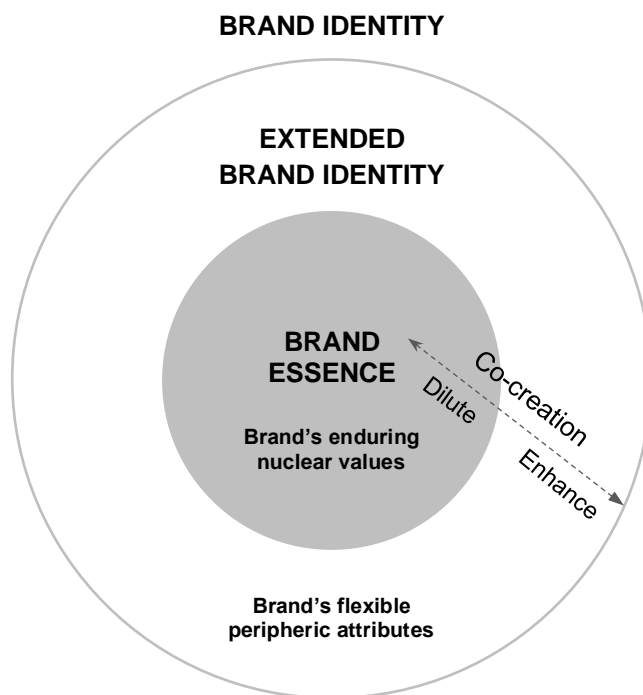
Thus, in these examples, co-creation did not change the brand identity's essential attributes. Instead, they explored and expanded them, mainly via brand communities, stakeholder interactions, or the internet. Co-creating brand identity has limitations and does not seem to change deeply rooted values and essence. Also, there is a considerable risk of dilution

if the core brand identity aspects were changed, as consumers would stop resonating with them and fight back.

Therefore, we propose in Figure 3 that co-creation may impact brand identity differently depending on its dimensions. There is a greater risk of dilution the more one approaches the brand essence and a lesser risk if co-creation is used only on the extended brand identity.

Figure 3

Co-Creation Impact On Brand Identity



Note: Prepared by the authors.

P3. *Co-creation is a dynamic process that may negatively impact brand identity.*

Academic articles have mainly focused on the positive effects of co-creation on brands and products (Kristal et al., 2018). However, as discussed in the literature review, the co-creation process does not always have positive outcomes. It can be inharmonious and negatively impact brands' interpretations (Sarasvuo et al., 2022). For instance, non-collaborative co-creators can contribute to brand equity dilution when they propose brand meanings that compete with meanings originally intended by brand managers (Kristal et al., 2018). They can also show

negative feelings and antipathy towards the brand, resisting participating in co-creation (Thomas, 2018).

Brand identity can be affected by resistance and power disputes among stakeholders, jeopardising efforts to build a strong brand (Aspara et al., 2014). Employees face tensions and uncertainty about brand meanings when there is a difference between the existing brand identity and new brand experiences (Dean et al., 2016). Also, contestation can occur when stakeholders confront their brand identity view with brand image perceptions, creating tensions that may impact the co-creation process (Iglesias et al., 2020).

From the brand owner's perspective, relying blindly on stakeholders' feedback can lead to brand identity's loss of direction (Millspaugh & Kent, 2016). The involvement of multiple stakeholders can impact the brand's coherence, reputation, and development (Tregear & Gorton, 2009). Moreover, there is a latent tension between the brand community's values and the brand owner's intended brand identity when they do not perfectly match (Kornum et al., 2017), and fans can criticise and challenge the company's branding efforts (Essamri et al., 2019). Finally, stakeholders reinterpret brand meanings and co-create their own, criticising and challenging the original brand values and the brand manager's intended brand identity (Tjandra et al., 2021).

Therefore, we can summarise the negative outcomes of co-creation on brand identity as follows: (1) co-destruction; (2) co-resistance; (3) co-dilution. The first outcome is related to the threat of non-collaborative stakeholders attacking and destroying brand identity. The second relates to stakeholders' resistance to the brand identity co-creation process. Finally, the third is the risk of diluting brand identity, as stakeholders reinterpret brand meanings and deviate from the brand's original purposes and values.

P4. *The more the extended brand identity is co-created, the more brand equity is positively impacted.*

Although co-creation can negatively impact brand identity, there are positive outcomes when co-creation is not focused on brand essence but on the extended brand identity. Consumers engage in performance activities that co-create innovative products and experiences with the brand without impacting the brand's core values, as in the case of LEGO (Gyrd-Jones & Kornum, 2013; von Wallpach et al., 2017) or Ottobock (Kristal et al., 2020).

Similarly, fans give feedback on new concepts, produce user-generated content, co-create marketing materials, and help develop new products (Essamri et al., 2019). Even if non-

collaborative co-creators might attack the brand and dilute it, some forms of brand play and artistic interventions are beneficial to brand equity (Kristal et al., 2018).

Additionally, the relationship between users and brands can help increase value co-creation in the services industry when consumers point out failures, help re-engineer processes and improve the overall buying experience (Payne et al., 2009). The engagement of stakeholders in co-creation in online communities has a positive appeal not only to the target audience but also attracts local and national attention, generating unpaid media time (Suomi et al., 2020), thus increasing brand awareness. These examples show that co-creation can positively affect brand equity when not directed to the brand essence.

4 Conclusion

Following the typology by MacInnis (2011) for theoretical contributions in marketing, we contribute to the literature by revising the relationship between co-creation and brand identity and presenting a framework for brand identity co-creation. Based on the SRT and central nucleus's social psychology theories and the causal status hypothesis from cognitive psychology, we have also proposed that brand identity has an essence and an extended identity.

Moreover, we have *debated* two opposing views that consider brand identity stable and enduring versus dynamic and ephemeral. This brand identity dilemma is relatively new in the literature, as most studies about brand identity co-creation have been published in the last five years (18 of 22 articles in our systematic review were published from 2016 to 2021).

Although co-creation is an innovative management perspective applied to branding, we have discussed and reviewed some examples of the risks that it may represent to brand identity, especially regarding brand dilution. Thus, we *refuted* the idea that co-creation has only positive outcomes but acknowledged that it could benefit brand equity if restricted to the extended brand identity.

In this sense, we complemented the work of da Silveira et al. (2013), recognising that brand identity is dynamic and maintains consistency over time but proposing that not all dimensions of brand identity should be malleable or co-created. Brand essence should be kept stable and rarely changed, while extended brand identity could be more easily co-created.

5 Managerial Implications

From a managerial perspective, this paper sheds light on brand identity's co-creation process, identifying drawbacks and discussing what should and should not be changed in brand

identity. Co-creation may help companies explore new product innovations and test them with brand communities, receiving feedback and adjusting them according to consumer needs. This flexibility is welcomed when brand managers seek to improve processes, explore sponsorship opportunities, create new promotional activities, or interact with users online. The new ideas brought by consumers can update the brand, increase its competitiveness, and avoid losing touch with reality.

Although managers can co-create with brand identity extended elements more freely, they should be careful with core and essence dimensions. In this sense, co-creation should be a means to an end and not be directed to fundamental brand values. Thus, companies need to avoid co-creating a brand's purpose, key visuals, personality, or other elements that are part of its essence. What would happen if Nike decided to co-create their 'just do it' slogan and change it to something else? Or what would consumers think of Apple if it co-created its logo and changed it to an unbitten apple? What if Corona suddenly changed to become an urban beer?

6 Agenda for future research

Our article raises questions that could be explored by additional research. Co-creation studies in branding have increased in the last years. However, they focused on topics related to what co-creation is, how co-creation is measured, who co-creates, and what is co-created (Sarasvuo et al., 2022).

Few studies have explored the adverse effects of co-creation on brand identity (Kristal et al., 2018). Scholars could explore the long-term impact on brand equity when brand identity is co-created. Are brand preference and loyalty affected by co-creation? Also, studies could shed light on the differences between co-creating with the extended brand identity versus the brand essence. Which brand identity elements can be co-created without risking diluting the brand?

Further research should also address the stakeholders who are co-creating brand identity and the role each one plays in the process. What is the contribution of brand managers, consumers, suppliers, brand communities and employees in co-creation? Which elements do they impact? Should companies consider specific tasks and create boundaries for what each stakeholder can co-create?

Co-creation was mainly explored for established brands. More studies could investigate how co-creation might be used to create new brands, as in the case of start-ups (few articles

explored building a start-up brand identity, except in the case of Shi & Miles, 2020). Should entrepreneurs rely on consumers to co-create their brands? Or are start-ups naturally a co-created brand experience?

Finally, other streams of research could explore place branding co-creation, as nations, regions, and cities are collective and social constructions. This was indeed used in exploratory attempts to brand Finland (Hakala & Lemmetyinen, 2011), Slovenia (Ruzzier & de Chernatony, 2013), and Bogotá (Kavaratzis & Kalandides, 2015). Nevertheless, scholars need to scrutinise how co-creation impacts the branding of places, establish how the process should be conducted, define which key brand identity factors should be considered, and which stakeholders should be prioritised.

Authors' contribution

Contribution	Alves, A. P. C. C.	Rodrigues, F.
Conceptualization	X	X
Methodology	X	X
Software	----	----
Validation	X	X
Formal analysis	X	----
Investigation	X	----
Resources	X	----
Data Curation	X	----
Writing - Original Draft	X	----
Writing - Review & Editing	X	X
Visualization	X	----
Supervision	----	X
Project administration	X	X
Funding acquisition	X	----

References

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. Free Press.

Abric, J.-C. (1994). Les Représentations Sociales: Aspects Théoriques. In *Pratiques sociales et représentations*. Presses Universitaire de France.

Ahn, W. (1998). Why are different features central for natural kinds and artifacts? The role of causal status in determining feature centrality. In *Cognition* (Vol. 69, Issue 2, pp. 135–178). Elsevier Science. [https://doi.org/10.1016/S0010-0277\(98\)00063-8](https://doi.org/10.1016/S0010-0277(98)00063-8)

- Aspara, J., Aula, H.-M., Tienari, J., & Tikkanen, H. (2014). Struggles in organizational attempts to adopt new branding logics: the case of a marketizing university. *Consumption Markets & Culture*, 17(6), 522–552. <https://doi.org/10.1080/10253866.2013.876347>
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248–291. <https://doi.org/10.1108/03090560110694763>
- Balmer, J. M. T. (2012). Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based views of corporate brands. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1064–1092. <https://doi.org/10.1108/03090561211230205>
- Belk, R. W., & Tumbat, G. (2005). The Cult of Macintosh. *Consumption Markets & Culture*, 8(3), 205–217. <https://doi.org/10.1080/10253860500160403>
- Biel, A. L. (1992). How brand image drives brand equity. *Journal of Advertising Research*, 32, RC6–RC12. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:How+brand+image+drives+brand+equity#0>
- Black, I., & Veloutsou, C. (2017). Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity. *Journal of Business Research*, 70, 416–429. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.012>
- Bodet, G., Meurgey, B., & Lacassagne, M.-F. (2009). Brand social representations: strategic perspectives for a fitness club. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 369–383. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2009.023366>
- Borges-Tiago, M. T., Arruda, C., Tiago, F., & Rita, P. (2021). Differences between TripAdvisor and Booking.com in branding co-creation. *Journal of Business Research*, 123, 380–388. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.050>
- Brodie, R. J., & Benson-Rea, M. (2016). Country of origin branding: an integrative perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 25(4), 322–336. <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2016-1138>
- Burmann, C., Hegner, S., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based branding. *Marketing Theory*, 9(1), 113–118. <https://doi.org/10.1177/1470593108100065>
- Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), 390–397. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.009>
- Burmann, C., Riley, N., Halaszovich, T., & Schade, M. (2017). *Identity-based brand management: fundamentals-strategy-implementation-controlling*. Springer Gabler.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223>

- Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79–89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>
- Centeno, D., & Wang, J. J. (2017). Celebrities as human brands: An inquiry on stakeholder-actor co-creation of brand identities. *Journal of Business Research*, 74, 133–138. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.024>
- Christodoulides, G., Jevons, C., & Blackshaw, P. (2011). The Voice of the Consumer Speaks Forcefully in Brand Identity. *Journal of Advertising Research*, 51(1 50th Anniversary Supplement), 101 LP – 111. <https://doi.org/10.2501/JAR-51-1-101-111>
- Chung, S.-Y. (Ashley), & Byrom, J. (2021). Co-creating consistent brand identity with employees in the hotel industry. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 74–89. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2544>
- Csaba, F. F., & Bengtsson, A. (2006). Rethinking identity in brand management. In J. E. Schroeder & M. Salzer-Mörling (Eds.), *Brand Culture*. Routledge.
- da Silveira, C., Lages, C., & Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28–36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.020>
- de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 157–179. <https://doi.org/10.1362/026725799784870432>
- de Chernatony, L. (2010). *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands* (Third). Butterworth Heinemann.
- de Saussure, F. (1959). *Course in General Linguistics*. Philosophical Library.
- Dean, D., Arroyo-Gamez, R. E., Punjaisri, K., & Pich, C. (2016). Internal brand co-creation: The experiential brand meaning cycle in higher education. *Journal of Business Research*, 69(8), 3041–3048. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.019>
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In D. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 671–689). Sage Publications.
- Eco, U. (1976). *A Theory of Semiotics (Advances in Semiotics)*. Indiana University Press.
- Essamri, A., McKechnie, S., & Winklhofer, H. (2019). Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 96, 366–375. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.015>
- Gyrd-Jones, R. I., & Kornum, N. (2013). Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems. *Journal of Business Research*, 66(9), 1484–1493. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.045>

- Hakala, U., & Lemmetyinen, A. (2011). Co-creating a nation brand “bottom up.” *Tourism Review*, 66(3), 14–24. <https://doi.org/10.1108/16605371111175294>
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441–456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590–604. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.14>
- Höijer, B. (2017). Social Representations Theory. *Nordicom Review*, 32(2), 3–16. <https://doi.org/doi:10.1515/nor-2017-0109>
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: the principles of cultural branding*. Harvard Business School Publishing.
- Holt, D. B. (2005). How societies desire brands: Using cultural theory to explain brand symbolism. In D. G. Ratneshwar, S; Mick (Ed.), *Inside Consumption* (pp. 273–291). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203481295>
- Holt, D. B. (2006). Jack Daniel’s America. *Journal of Consumer Culture*, 6(3), 355–377. <https://doi.org/10.1177/1469540506068683>
- Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S., & Koporcic, N. (2020). Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts. *Industrial Marketing Management*, 85, 32–43. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.008>
- Kapferer, J.-N. (1986). Beyond positioning: retailer’s identity. *Seminar 1986: Retail Strategies For Profit And Growth*, 167–176.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic branding management: creating and sustaining brand equity long term* (4th ed.). Kogan Page.
- Kavaratzis, M., & Kalandides, A. (2015). Rethinking the place brand: the interactive formation of place brands and the role of participatory place branding. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 47(6), 1368–1382. <https://doi.org/10.1177/0308518X15594918>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L. (1999). Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 43–51. <https://doi.org/10.1362/026725799784870513>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson Education Limited.

- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759. <http://www.jstor.org/stable/40057218>
- Kennedy, E., & Guzmán, F. (2016). Co-creation of brand identities: consumer and industry influence and motivations. *Journal of Consumer Marketing*, 33(5), 313–323. <https://doi.org/10.1108/JCM-07-2015-1500>
- Kornum, N., Gyrd-Jones, R. I., al Zagir, N., & Brandis, K. A. (2017). Interplay between intended brand identity and identities in a Nike related brand community: Co-existing synergies and tensions in a nested system. *Journal of Business Research*, 70, 432–440. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.019>
- Kristal, S., Baumgarth, C., & Henseler, J. (2018). “Brand play” versus “Brand attack”: the subversion of brand meaning in non-collaborative co-creation by professional artists and consumer activists. *Journal of Product & Brand Management*, 27(3), 334–347. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2017-1405>
- Kristal, S., Baumgarth, C., & Henseler, J. (2020). Performative corporate brand identity in industrial markets: The case of German prosthetics manufacturer Ottobock. *Journal of Business Research*, 114, 240–253. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.026>
- Lebrun, A.-M., Souchet, L., & Bouchet, P. (2013). Social representations and brand positioning in the sporting goods market. *European Sport Management Quarterly*, 13(3), 358–379. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.787539>
- Luedicke, M. K., Thompson, C. J., & Giesler, M. (2010). Consumer Identity Work as Moral Protagonism: How Myth and Ideology Animate a Brand-Mediated Moral Conflict. *Journal of Consumer Research*, 36(6), 1016–1032. <https://doi.org/10.1086/644761>
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. E. (2005). Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Advertising*, 34(4), 69–80. <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639213>
- Mark, M., & Pearson, C. S. (2001). *The hero and the outlaw: building extraordinary brands through the power of archetypes*. McGraw-Hill Education.
- Michel, G. (1999). L'évolution des marques : Approche par la théorie du noyau central. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 14(4), 32–53. <https://doi.org/10.1177/076737019901400403>
- Michel, G., & Ambler, T. (1999). Establishing brand essence across borders. *Journal of Brand Management*, 6(5), 333–345. <https://doi.org/10.1057/bm.1999.23>
- Millspough, J., & Kent, A. (2016). Co-creation and the development of SME designer fashion enterprises. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(3), 322–338. <https://doi.org/10.1108/JFMM-10-2015-0085>
- Moscovici, S. (1961). *La Psychanalyse, son Image et son Public*. Presses Universitaire de France.

- Moscovici, S. (1988). Notes towards a description of Social Representations. *European Journal of Social Psychology*, 18(3), 211–250.
<https://doi.org/10.1002/ejsp.2420180303>
- Muniz, A. M., & O’Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432. <https://doi.org/10.1086/319618>
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 101717.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), 379–389.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.013>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
<https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Robertson, D., & Breen, B. (2013). *Brick by Brick: how LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry*. Crown Business.
- Rodrigues, C., & Schmidt, H. J. (2021). How the Creative Class Co-creates a City’s Brand Identity: A Qualitative Study. *Journal of Creating Value*, 7(1), 19–43.
<https://doi.org/10.1177/23949643211010594>
- Ruzzier, M. K., & de Chernatony, L. (2013). Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia. *Journal of Business Research*, 66(1), 45–52.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.05.023>
- Saraniemi, S. (2011). From destination image building to identity-based branding. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 5(3), 247–254.
<https://doi.org/10.1108/17506181111156943>
- Sarasvuo, S., Rindell, A., & Kovalchuk, M. (2022). Toward a conceptual understanding of co-creation in branding. *Journal of Business Research*, 139, 543–563.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.051>
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (2006). A cultural perspective on corporate branding. In J. E. Schroeder & M. Salzer-Mörling (Eds.), *Brand Culture*. Routledge.
- Shi, L., & Miles, A. (2020). Non-effectual, non-customer effectual, or customer-effectual: A conceptual exploration of the applicability of the effectuation logic in startup brand identity construction. *Journal of Business Research*, 113, 168–179.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.024>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

- Spry, L., Foster, C., Pich, C., & Peart, S. (2020). Managing higher education brands with an emerging brand architecture: the role of shared values and competing brand identities. *Journal of Strategic Marketing*, 28(4), 336–349. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1501412>
- Stern, B. B. (1995). Consumer Myths: Frye's Taxonomy and the Structural Analysis of Consumption Text. *Journal of Consumer Research*, 22(2), 165–185. <http://www.jstor.org/stable/2489810>
- Suomi, K., Luonila, M., & Tähtinen, J. (2020). Ironic festival brand co-creation. *Journal of Business Research*, 106, 211–220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.039>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political Psychology* (pp. 276–293). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Thomas, R. (2018). Mapping the perceptions and antecedents of football fans' co-creation behaviours with sponsoring brands: a pan-cultural study of the European leagues. *Journal of Marketing Management*, 34(17–18), 1470–1502. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1545685>
- Thompson, C. J., Rindfleisch, A., & Arsel, Z. (2006). Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image. *Journal of Marketing*, 70(1), 50–64.
- Tjandra, N. C., Rihova, I., Snell, S., den Hertog, C. S., & Theodoraki, E. (2021). Mega-events brand meaning co-creation: the Olympic case. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2539>
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tregear, A., & Gorton, M. (2009). The challenges of sharing: brands as club goods. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 826–842. <https://doi.org/10.1108/03090560910947061>
- Urde, M. (1999). Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 117–133. <https://doi.org/10.1362/026725799784870504>
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742–761. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.12>
- van Rekom, J., Jacobs, G., & Verlegh, P. W. J. (2006). Measuring and managing the essence of a brand personality. *Marketing Letters*, 17(3), 181–192. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-5362-5>

- von Wallpach, S., Hemetsberger, A., & Espersen, P. (2017). Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction. *Journal of Business Research*, 70, 443–452. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.021>
- Voyer, B. G., Kastanakis, M. N., & Rhode, A. K. (2017). Co-creating stakeholder and brand identities: A cross-cultural consumer perspective. *Journal of Business Research*, 70, 399–410. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.010>
- Woodside, A. G. (2010). Brand-consumer storytelling theory and research: Introduction to a Psychology & Marketing special issue. *Psychology & Marketing*, 27(6), 531–540. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/mar.20342>
- Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), 97–145. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/mar.20203>
- Zaltman, G., & Zaltman, L. H. (2008). *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal About the Minds of Consumers*. Harvard Business School Press.



DILEMA CO-CRIATIVO DA IDENTIDADE DE MARCA¹

 **Antonio Pedro Cruz Costa Alves**

Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM
São Paulo - SP – Brasil
apedroa@yahoo.com

 **Fabiano Rodrigues**

Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM
São Paulo - SP – Brasil
frodrigues@espm.br

Objetivo: A co-criação é um tema com interesse crescente em *branding*, principalmente em relação à identidade de marca. Acadêmicos têm argumentado que a marca não é mais estável, permanente ou definida de maneira unilateral, mas deveria ser dinâmica e co-criada com diversos *stakeholders*. No entanto, essas duas visões distintas da identidade de marca revelam um dilema: co-criar ou não co-criar? Será que a identidade de marca é, ao mesmo tempo, constante e dinâmica, duradoura e efêmera, criada e co-criada? A co-criação ajudará a construir marcas fortes ou acabará por diluí-las? Este artigo tem por objetivo endereçar esse aparente paradoxo e fazer proposições teóricas sobre a relação entre co-criação e identidade de marca.

Metodologia/Abordagem: Foi feita uma revisão sistemática de artigos relacionados à identidade de marca e à co-criação. Por meio da análise da literatura, discutimos teoricamente o impacto da co-criação na identidade de marca, fazendo uma relação com as teorias das representações sociais e do núcleo central.

Resultados: Identificamos que o processo de co-criação tem diversas facetas: o envolvimento de executivos e funcionários, performances e negociações entre *stakeholders* e um processo evolutivo e potencialmente anárquico da identidade de marca, além de tensões e contestações.

Contribuição Teórica: São apresentadas quatro proposições: (1) a identidade de marca tem um núcleo, que é mais permanente, e uma identidade de marca estendida, que é mais maleável; (2) quanto mais perto a co-criação chegar do núcleo da identidade de marca, maior será o risco de sua diluição; (3) a co-criação é um processo dinâmico que pode impactar negativamente a identidade de marca; (4) quanto mais a identidade de marca estendida é co-criada, maior é o impacto positivo no *brand equity*.

Originalidade: Este estudo discute os efeitos adversos da co-criação na identidade de marca, o que não é frequentemente analisado pela academia. Além disso, são feitas proposições sobre o limite de aplicação da co-criação antes de começar a diluir a identidade de marca.

Palavras-chave: Identidade de marca. Co-criação. Diluição de marca. Essência de marca.

Como citar

American Psychological Association (APA)

Alves, A. P. C. C., & Rodrigues, F. (2022, out./dez.). Dilema co-criativo da identidade de marca. *Brazilian Journal of Marketing*, 21(5), 1825-1854. <https://doi.org/10.5585/remark.v21i5.21847>.

¹ O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.



1 Introdução

Acadêmicos e empresas têm usado a identidade de marca desde que foi definida pela primeira vez por Kapferer (Kapferer, 1986) e discutida posteriormente por diversos autores (Aaker, 1996; Aaker & Joachimsthaler, 2000; Burmann et al., 2017; de Chernatony, 1999; Kapferer, 2008), ainda que tenha sido desenvolvida de maneira independente em diferentes partes do mundo (Burmann et al., 2017).

A identidade de marca é baseada em algumas premissas importantes: ela muda apenas lentamente (Burmann et al., 2017), pode ser elaborada pelos funcionários da empresa (Burmann & Zeplin, 2005; de Chernatony, 1999), tem características permanentes (Aaker, 1996), está relacionada ao emissor (Kapferer, 2008), é composta por uma essência, alma ou mantra (Keller, 2013) e é resistente à mudança (Kapferer, 2008).

No entanto, mais recentemente o conceito de identidade de marca tem sido posto à prova por autores que acreditam que ela deveria ser mais dinâmica, ainda que consistente com o passar do tempo (da Silveira et al., 2013). Portanto, não seria mais unilateralmente definida e estável, mas co-criada com *stakeholders*. Esse processo de co-criação permitiria aos consumidores e empresas serem criadores de valor por meio do diálogo, transparência, acesso e entendimento de riscos e benefícios (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Existe um contraste entre essas duas visões diferentes: uma está relacionada aos autores clássicos de *branding*, que argumentam que a identidade de marca é estável, controlada, comunicada pela empresa e permanente. Por outro lado, a segunda perspectiva crê que ela deveria ser co-criada, dinâmica, flexível e temporária. Essa situação acaba levando a um paradoxo: a identidade de marca é, ao mesmo tempo, dinâmica e controlada, estável e flexível, duradoura e efêmera? Como poderíamos resolver esse quebra-cabeça?

Dessa forma, o objetivo deste artigo é discutir teoricamente o dilema co-criativo da identidade de marca: co-criar ou não co-criar? É importante debater esse processo de co-criação da identidade de marca porque há riscos de danos potenciais ao *brand equity* quando este é deixado sem nenhuma regra ou direcionamento por parte dos gerentes de marca. Quais são as dimensões da identidade de marca que podem ser co-criadas e quais não? A co-criação dilui a essência da marca? Quais são os resultados adversos da co-criação na identidade de marca?

Contribuímos para a literatura ao apresentar um *framework* da co-criação da identidade de marca que contém um conjunto de quatro proposições. Elas nos ajudam a entender a intersecção entre identidade de marca e co-criação: (1) a identidade de marca tem um núcleo, que é mais permanente, e uma identidade de marca estendida, que é mais maleável; (2) quão

mais perto a co-criação chegar do núcleo da identidade de marca, maior será o risco de sua diluição; (3) a co-criação é um processo dinâmico que pode impactar negativamente a identidade de marca; (4) quanto mais a identidade de marca estendida for co-criada, maior será o impacto positivo no *brand equity*.

O restante deste artigo está estruturado da seguinte forma. Primeiro, analisamos a literatura sobre identidade de marca, essência de marca e co-criação. Segundo, revisamos sistematicamente artigos de co-criação relacionados à identidade de marca. Em seguida, discutimos os impactos da co-criação na identidade de marca e sugerimos proposições teóricas sobre a relação entre esses dois conceitos. Finalmente, apresentamos nossos comentários finais e recomendamos uma agenda para estudos futuros.

2 Revisão da Literatura

2.1 Identidade de marca e essência de marca

De acordo com Aaker, a identidade de marca pode ser definida da seguinte forma: “Brand identity is a unique set of associations that the brand strategist aspires to create or maintain.” (Aaker, 1996, p. 68). Ela tem quatro perspectivas diferentes: marca como um produto, marca como uma organização, marca como uma pessoa e marca como um símbolo (Aaker, 1996; Aaker & Joachimsthaler, 2000). Outra perspectiva é proposta por Kapferer, que criou um modelo intitulado “prisma de identidade de marca” com seis componentes: dimensão física, personalidade, cultura da marca, relacionamento, reflexo e autoimagem (Kapferer, 1986, 2008).

Essas perspectivas iniciais de Aaker (1996) e Kapferer (2008) foram complementadas por autores que analisaram aspectos internos da empresa, considerando que os funcionários também são atores essenciais na criação da identidade de marca (Burmam et al., 2017; de Chernatony, 1999; Harris & de Chernatony, 2001). Além disso, diversos outros componentes foram incluídos em *frameworks* teóricos sobre a identidade de marca, como visão e missão (Urde, 1999, 2013), identidade de marca corporativa (Balmer, 2001, 2012), saliência da marca (Keller, 2013) e comunicação integrada de marketing (Madhavaram et al., 2005). Porém, ainda não há consenso na literatura sobre esse construto complexo e multifacetado que é a identidade de marca, uma vez que os pesquisadores não concordam sobre quais seriam seus elementos (Burmam & Zeplin, 2005).

Além da discussão sobre os componentes da identidade de marca, alguns pesquisadores consideram que a identidade tem uma essência que resumiria e apresentaria os valores e a

promessa principal da marca (de Chernatony, 2010; Kapferer, 2008), capturando a sua alma (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Essa ideia é similar ao que Keller chama de *brand mantra*, ou as associações fundamentais que os profissionais de marketing querem que os consumidores tenham gravadas nas memórias deles (Keller, 1999, 2013). A essência é chave para que a marca se mantenha consistente e coerente ao longo do tempo, uma vez que novas características podem acabar por diluí-la (van Rekom et al., 2006).

Outra linha de pesquisa aprofundou o conhecimento em relação à identidade de marca, estudando aspectos que podem ajudar a entender melhor as marcas que mantêm laços fortes com os consumidores. Sendo assim, os acadêmicos investigaram ícones culturais (Holt, 2004, 2005), mitos e arquétipos (Belk & Tumbat, 2005; Holt, 2006; Luedicke et al., 2010; Mark & Pearson, 2001; Stern, 1995), *storytelling* (Woodside, 2010; Woodside et al., 2008), comunidades de marca (Muniz & O’Guinn, 2001), *branding* emocional (Carroll & Ahuvia, 2006; Thompson et al., 2006) e metáforas (Zaltman & Zaltman, 2008).

Por outro lado, praticantes também desenvolveram modelos de identidade de marca para serem aplicados e usados nas suas organizações. Empresas como a Unilever, com seu “brand key”, a Johnson & Johnson, que adota um modelo chamado “footprint”, e a Nestlé, com o que chama de “brand identity scheme” (da Silveira et al., 2013; Kapferer, 2008), criaram seus próprios entendimentos sobre a identidade de marca e aplicaram diferentes *frameworks*. Apesar de serem iniciativas relevantes, a maior parte desses modelos são apenas *checklists* (Kapferer, 2008) e há uma confusão considerável entre conceitos distintos, como imagem, identidade e posicionamento de marca (da Silveira et al., 2013).

Finalmente, os pesquisadores também discutiram a força e o impacto financeiro da marca, elaborando o construto do *brand equity*. O *brand equity* é positivo quando os consumidores reagem favoravelmente às associações em comparação com uma marca fictícia, o que requer, portanto, uma identidade de marca forte (Keller, 1993). Além disso, também é o valor adicional que os consumidores atribuem à uma marca específica, o que é direcionado por sua imagem e, em última instância, pela identidade (Biel, 1992; Keller & Lehmann, 2006). Nesse sentido, outros acadêmicos reconheceram que a abordagem de dentro para fora do *brand equity* deveria ser tão importante quanto a de fora para dentro, propondo um modelo de *brand equity* baseado na identidade. Esse modelo é composto por fortalezas internas e externas da marca, assim como pelo aspecto financeiro do *brand equity* (Burmam, Hegner, et al., 2009; Burmam, Jost-Benz, et al., 2009).

2.2 Co-criação

A co-criação é um conceito relativamente novo e se baseia na ideia de que os consumidores não querem ser colocados de lado nem absorver automaticamente tudo que as corporações comunicam e vendem. Eles estão mais bem informados, insatisfeitos com as escolhas atuais e querem interagir e dialogar com as marcas e empresas (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Os autores que abordam a co-criação fundamentam suas suposições na teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 2004), que considera que os comportamentos sociais variam numa escala entre os interpessoais e intergrupais.

Dessa forma, alguns pesquisadores usaram o conceito de co-criação e o aplicaram ao *branding*, baseados na crença de que a identidade de marca deveria ser dinâmica, fluida, negociada, múltipla, influenciada pelo contexto e co-desenvolvida; ao invés de permanente, estável, única, essencial, unilateral e definida pelos executivos da marca (Csaba & Bengtsson, 2006; da Silveira et al., 2013). Portanto, os autores que se baseiam na co-criação se opõem diretamente à uma abordagem clássica da identidade de marca.

A linha de pesquisa de co-criação em *branding* e identidade de marca tem crescido dramaticamente nos últimos anos (Sarasvuo et al., 2022). A academia vem estudando a co-criação em diversas situações e contextos: educação superior (Dean et al., 2016), comunidades de marca (Essamri et al., 2019; Kornum et al., 2017; von Wallpach et al., 2017), movimentos políticos (Black & Veloutsou, 2017), celebridades (Centeno & Wang, 2017), festivais de música (Suomi et al., 2020), B2B (Iglesias et al., 2020; Kristal et al., 2020), envolvimento de gestores de empresa e consumidores (Kennedy & Guzmán, 2016) e modelos conceituais (Voyer et al., 2017).

2.3 Revisão sistemática de artigos sobre co-criação da identidade de marca

Para examinar a literatura sobre identidade de marca e co-criação, realizamos uma revisão sistemática com um protocolo rigoroso que garantisse sua transparência e replicação (Torraco, 2005), ao mesmo tempo identificando e discutindo criticamente os artigos relevantes (Snyder, 2019). Os critérios utilizados foram definidos, debatidos e validados com outro pesquisador experiente. Ainda, seguimos recomendações e boas práticas de diversos autores sobre como fazer revisões sistemáticas (Denyer & Tranfield, 2009; Paul & Criado, 2020; Snyder, 2019; Torraco, 2005; Tranfield et al., 2003).

A revisão sistemática foi efetuada selecionando-se artigos em inglês indexados nas bases de dados da Web of Science e Scopus entre 2011 e 2021. Primeiro, escolhemos as

palavras-chave “brand identity” e “co-creation” como filtros de pesquisa, uma vez que eram as mais apropriadas para o nosso estudo (Tranfield et al., 2003), totalizando 51 artigos na Web of Science e 41 no Scopus. Segundo, filtramos nossos resultados por periódicos acadêmicos com pontuação de ao menos 1 no ranking do Academic Journal Guide (Paul & Criado, 2020) e excluímos os artigos duplicados. Em terceiro lugar, revisamos os resumos para determinar se os artigos estavam relacionados com a co-criação da identidade de marca, garantindo, assim, relevância para nossa pesquisa (Denyer & Tranfield, 2009; Snyder, 2019). O número final de artigos selecionados que foram revisados foi de 22, como pode ser visto na Tabela 1.

Os estudos sobre co-criação e identidade de marca contidos na Tabela 1 discutem diversos aspectos vitais. Chamamos a atenção para os mais importantes: (1) envolvimento dos executivos; (2) influência dos funcionários; (3) performances e negociações dos *stakeholders*; (4) evolução da identidade de marca; (5) processo anárquico; e (6) tensões e contestações.

Primeiramente, há um envolvimento da gestão (Essamri et al., 2019; Kennedy & Guzmán, 2016; Kristal et al., 2020; von Wallpach et al., 2017) que conduz ativamente o processo de identidade de marca (Essamri et al., 2019; Kristal et al., 2020), podendo ser de baixo para cima, ao invés do contrário (Hakala & Lemmetyinen, 2011). Além disso, os executivos agem como guardiães da co-construção da identidade de marca (Millspaugh & Kent, 2016; von Wallpach et al., 2017) e devem reconhecer os diferentes tipos de fãs das comunidades de marca (Thomas, 2018).

Em segundo lugar, os colaboradores podem ajudar a construir a identidade de marca (Chung & Byrom, 2021; Dean et al., 2016), mas precisam estar alinhados com os valores da marca corporativa (Iglesias et al., 2020; Kristal et al., 2020), além de vivenciá-la e representá-la (Chung & Byrom, 2021).

Terceiro, existe uma quantidade grande de performances dos *stakeholders* que impacta a identidade de marca (Black & Veloutsou, 2017; Centeno & Wang, 2017; Essamri et al., 2019; Iglesias et al., 2020; Kristal et al., 2020; Suomi et al., 2020; von Wallpach et al., 2017), sendo representadas tanto em canais *online* quanto *offline* (Black & Veloutsou, 2017; Borges-Tiago et al., 2021; Centeno & Wang, 2017). Ainda, os *stakeholders* também negociam os significados da identidade de marca (Rodrigues & Schmidt, 2021) e reinterpretam os valores originais da marca (Tjandra et al., 2021).

Quarto, existe um processo de evolução do significado da marca que acontece por meio de etapas (Chung & Byrom, 2021; Dean et al., 2016; Iglesias et al., 2020; Kristal et al., 2020), sendo que os significados culturais e simbólicos são apropriados durante essa evolução (Black

& Veloutsou, 2017; Centeno & Wang, 2017; Essamri et al., 2019; Suomi et al., 2020; Voyer et al., 2017), seguindo um ciclo de co-criação interno (Chung & Byrom, 2021; Dean et al., 2016).

Tabela 1

Estudos sobre a Co-criação da Identidade de Marca

Autor	Objetivos do Estudo	Foco	Localidade	Resultados
Christodoulides et al. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Revisar os fatores que levaram ao aparecimento dos conteúdos criados pelos usuários (<i>User-Generated Content</i> - UGC) e discutir suas características. 	Conteúdo Criado pelos Usuários	N/D	<ul style="list-style-type: none"> Consumidores se engajam ativamente com as marcas, que necessitam entender suas motivações e, assim, fazer comunicações adequadas. O UGC traz um importante <i>feedback</i> para as marcas, enquanto o UGC patrocinado precisa estar alinhado aos valores da marca.
Hakala and Lemmetyinen (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Discutir como a co-criação impacta o processo de branding de uma nação. 	Branding de Lugares	Finlândia	<ul style="list-style-type: none"> Um processo de baixo para cima é essencial para gerenciar uma marca-nação. Uma marca-nação tem identidades simbólicas, experienciais e funcionais, combinadas com imagens estereotipadas.
Saraniemi (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Descrever o processo de desenvolvimento de uma marca de destino turístico por uma organização nacional de turismo. 	Branding de Lugares	N/D	<ul style="list-style-type: none"> A identidade de marca de um destino turístico é holisticamente co-criada com <i>stakeholders</i>, baseando-se em valores-chave deste destino. A identidade de marca não é controlada por ninguém, emergindo das interações entre <i>stakeholders</i> e evoluindo com o passar do tempo.
Aspara et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> Explorar como a co-criação da identidade de marca é conduzida numa iniciativa de <i>rebranding</i> de uma universidade. 	Educação Superior	Finlândia	<ul style="list-style-type: none"> O processo de co-criação não é necessariamente harmônico, envolvendo percalços e resistência por parte dos <i>stakeholders</i>. A adoção da nova lógica do <i>branding</i> acaba trazendo à tona interpretações contrastantes e contraditórias.
Kennedy and Guzmán (2016)	<ul style="list-style-type: none"> Identificar motivações para a co-criação da gestão. Revelar as motivações que os consumidores têm ao co-criar com uma marca. 	Executivos versus Consumidores	EUA	<ul style="list-style-type: none"> As empresas abrem mão do controle para promoverem os objetivos corporativos e da marca. Os consumidores têm razões específicas para ajudar no processo de definição da identidade de marca (por exemplo, compatibilidade com a marca).
Dean et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> Estudar como os funcionários co-criam a identidade de marca e comunicam valores aos <i>stakeholders</i>. 	Educação Superior	México	<ul style="list-style-type: none"> O significado da marca é um processo evolutivo que acontece por etapas. Os funcionários agem tanto como leitores quanto autores do significado da marca.
Millspaugh and Kent (2016)	<ul style="list-style-type: none"> Investigar o uso da co-criação por marcas pequenas e médias de design moda. 	Moda	Nova York, Londres e Paris	<ul style="list-style-type: none"> Os designers não abrem mão do controle da marca quando a co-criam com <i>stakeholders</i>. As marcas rejeitam os <i>feedbacks</i> dos <i>stakeholders</i> que não estejam relacionados com a visão e a identidade da marca.
Brodie and Benson-Rea (2016)	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um novo <i>framework</i> para o <i>branding</i> de país de origem, relacionado com imagem, identidade e co-criação. 	País de Origem	Nova Zelândia	<ul style="list-style-type: none"> A construção de uma marca nacional é facilitada pela co-criação. Uma rede de relacionamentos co-cria significados e experiências que refletem interesses individuais e coletivos.
von Wallpach et al. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> Prover <i>insights</i> para a identidade de marca. Apresentar a co-construção performática dos <i>stakeholders</i> e da identidade de marca. 	Comunidade de Marca (LEGO)	Dinamarca	<ul style="list-style-type: none"> Existe uma quantidade grande de performances da identidade. As marcas e os <i>stakeholders</i> são co-criados por meio de materialidade social, localidades, espaços, múltiplos <i>stakeholders</i> e instituições.

Autor	Objetivos do Estudo	Foco	Localidade	Resultados
Black and Veloutsou (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir as relações recíprocas entre as identidades de marca e da comunidade de marca e a criação da identidade individual. 	Movimento Político (Yes Scotland)	Escócia	<ul style="list-style-type: none"> • Os <i>stakeholders</i> externos podem ser influentes no desenvolvimento do significado da marca. • Quando os consumidores interagem com as marcas, eles co-criam sua produção e identidade.
Centeno and Wang (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Entender as interrelações entre <i>stakeholders</i> para co-criar a identidade de marca de uma celebridade. 	Celebridades	Filipinas	<ul style="list-style-type: none"> • A participação dos <i>stakeholders</i> na co-criação é dinâmica, adaptativa e cooperativa na troca de experiências. • Os canais <i>online</i> (mídias sociais) e <i>offline</i> (mídias tradicionais) são veículos para a co-criação.
Voyer et al. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Endereçar lacunas da literatura ao propor um novo modelo conceitual que considera diferenças interculturais e a natureza interdependente dos <i>stakeholders</i> na co-criação da identidade de marca. 	Ensaio Teórico	N/D	<ul style="list-style-type: none"> • O <i>framework</i> e as proposições realçam a limitação de uma perspectiva individualista da identidade de marca. • O processo de co-criação da identidade tende a ser diferente dependendo de aspectos culturais recíprocos e individuais.
Thomas (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir o relacionamento entre marcas patrocinadas e fãs no contexto do processo de co-criação. 	Fãs de Clubes Desportivos	Inglaterra, França, Alemanha, Itália e Espanha	<ul style="list-style-type: none"> • É proposta uma nova tipologia de fãs co-criadores: os que rejeitam, os desertores, os que absorvem, os moralistas e os arrependidos. • Cada tipo de fã interage de maneira diferente com a marca patrocinada, revelando um relacionamento co-criativo complexo e multifacetado.
Essamri et al. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender como executivos contribuem para a co-criação da identidade de marca corporativa nas comunidades de marca. 	Comunidade de Marca (Aston Martin)	Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> • Um modelo de processo de co-criação da identidade de marca corporativa. • A identidade de marca é um processo dinâmico e contínuo que resulta em múltiplos significados.
Suomi et al. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar como o humor irônico pode ser usado pelos <i>stakeholders</i> e com eles para criar a identidade de marca. 	Festival de Música	Finlândia	<ul style="list-style-type: none"> • O uso do humor irônico facilita e melhora a co-criação que é feita com e pelos <i>stakeholders</i>. • O humor também estimula os <i>stakeholders</i> a participarem nas mídias sociais, promovendo a co-criação da marca.
Kristal et al. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever e compreender o alinhamento entre uma corporação e sua cultura, comportamento, gerenciamento da marca e comunicação para permitir aos executivos desenvolverem uma identidade de marca corporativa mais aberta e fluida. 	Prostéticos (OttoBock)	Alemanha	<ul style="list-style-type: none"> • As perspectivas performáticas e orientadas aos <i>stakeholders</i> são essenciais para marcas no B2B. • O processo de co-criação da identidade de marca passa por etapas evolutivas e está entrelaçado com a constituição da empresa.
Iglesias et al. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar como a identidade de marca corporativa é co-criada por diferentes <i>stakeholders</i> e com quais tipos de performance. 	B2B	Espanha	<ul style="list-style-type: none"> • A identidade de marca é um processo dinâmico e contínuo que passa pela atuação de quatro performances dos <i>stakeholders</i>: comunicação, internalização, contestação e elucidação. • A identidade de marca corporativa reflete os valores principais do fundador e direciona as decisões estratégicas.

Autor	Objetivos do Estudo	Foco	Localidade	Resultados
Spry et al. (2020)	<ul style="list-style-type: none"> Entender como a identidade de marca é percebida e co-criada em uma universidade e como a arquitetura de marca dá suporte ao processo. 	Educação Superior	Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> As faculdades adotaram sua própria identidade de marca, ao mesmo tempo que os funcionários se mostraram desconectados dos valores e <i>branding</i> da universidade. A co-criação dos <i>stakeholders</i> foi mais efetiva quando o relacionamento foi mantido com as faculdades ao invés da universidade. Mas isso ocorreu somente quando os valores mais intrínsecos foram compartilhados no nível do programa de ensino.
Borges-Tiago et al. (2021)	<ul style="list-style-type: none"> Analisar a co-criação do significado da marca em plataformas <i>online</i> de turismo. 	Turismo	Açores (Portugal)	<ul style="list-style-type: none"> A identidade e imagem de marca são co-criadas no ambiente <i>online</i>, com os usuários participando ativamente no processo. O boca-a-boca eletrônico é uma fonte para a co-criação de significado para a marca.
Tjandra et al. (2021)	<ul style="list-style-type: none"> Explorar narrativas das experiências com a marca das Olimpíadas e desenvolver um <i>framework</i> de co-criação de significados da marca. 	Eventos Esportivos (Olimpíadas)	Alemanha, Grécia, Holanda, Noruega, Polônia, Reino Unido e EUA	<ul style="list-style-type: none"> A identidade de marca das Olimpíadas é reconhecida por valores de excelência, amizade e respeito. No entanto, os <i>stakeholders</i> reinterpretem a marca por meio das experiências olímpicas e co-criam outros significados: espetáculo, exclusão e artimanha.
Chung and Byrom (2021)	<ul style="list-style-type: none"> Investigar o papel dos funcionários na co-criação da identidade de marca em um hotel cinco estrelas. 	Turismo	Coréia	<ul style="list-style-type: none"> Framework conceitual que contém elementos de <i>branding</i>, componentes da identidade de marca e um ciclo infinito de co-criações internas da marca. Os funcionários têm um papel crucial na co-criação, atuação e representação da identidade de marca.
Rodrigues and Schmidt (2021)	<ul style="list-style-type: none"> Entender como os criativos influenciam uma identidade de marca de uma cidade. 	Branding de Lugares	Berlim, Glasgow, Malmö	<ul style="list-style-type: none"> Os criativos são essenciais na co-criação da identidade de marca de uma cidade. A identidade e os significados da marca são negociados entre diversos <i>stakeholders</i>, uma vez que as organizações de turismo das localidades não têm total controle do processo.

Em quinto lugar, o processo de co-criação pode ser anárquico porque ninguém tem controle sobre ele (Saraniemi, 2011). Existem contradições constantes (Aspara et al., 2014) e engajamento por parte dos *stakeholders* (Christodoulides et al., 2011), além do fluxo de comunicação mudar de “um para muitos” para “muitos para muitos”, com os consumidores ganhando mais força (Christodoulides et al., 2011; Kennedy & Guzmán, 2016).

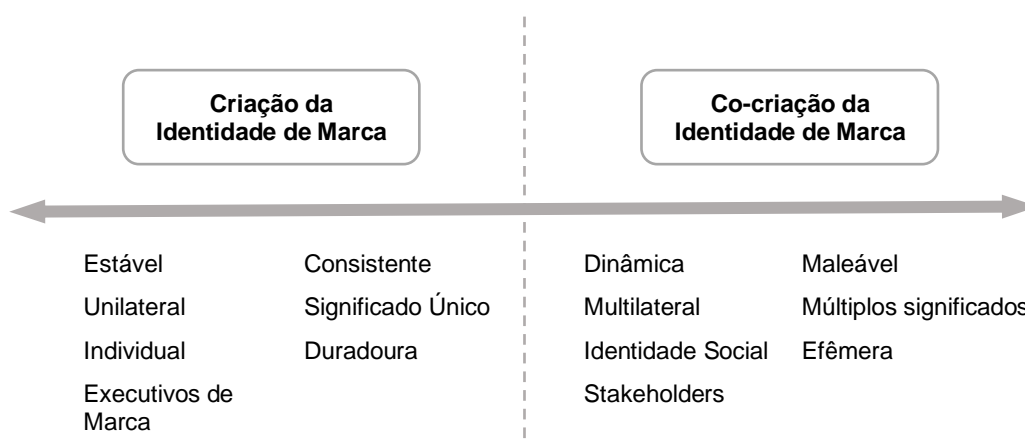
Finalmente, a co-criação não se desenvolve sem percalços, já que tensões, resistências e contestações são inerentes à sua atividade (Aspara et al., 2014; Dean et al., 2016; Essamri et al., 2019; Iglesias et al., 2020). Os detentores da marca rejeitam a co-criação se ela não estiver alinhada aos valores de sua identidade (Millspaugh & Kent, 2016) e tanto a identidade quanto a imagem da marca são convincentes apenas quando os valores mais intrínsecos são compartilhados entre *stakeholders* internos e externos (Spry et al., 2020).

3 Discussão e proposições

Como discutimos na revisão da literatura, existem duas visões distintas e antagônicas sobre a identidade de marca. Dessa forma, é possível representá-las em dois polos opostos. A primeira está relacionada com a visão tradicional do *branding* sobre a identidade de marca, que a considera como estável, consistente e duradoura. Por outro lado, a segunda está baseada na co-criação da identidade de marca, que a julga como maleável, dinâmica e efêmera. A Figura 1 mostra o dilema da identidade de marca trazido pelas duas perspectivas diferentes.

Figura 1

Dilema Co-criativo da Identidade de Marca



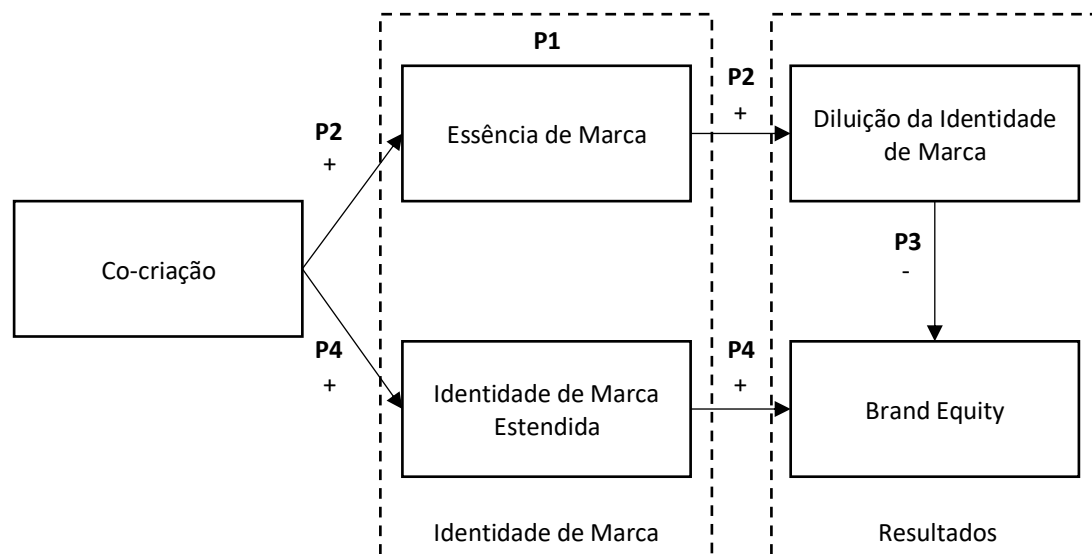
Sendo assim, as marcas poderiam percorrer esses dois polos. Em um dos extremos, a identidade de marca seria criada unilateralmente pelos executivos da marca, tendo uma essência consistente e perene. Em compensação, na outra ponta a identidade de marca seria composta por elementos fluidos, mutáveis e voláteis que poderiam ser co-criados com múltiplos *stakeholders*. No entanto, mesmo que assumíssemos que a identidade pudesse percorrer esse eixo, como definiríamos exatamente o quanto poderia ser co-criado ou não? Quais seriam os riscos para as marcas se tudo fosse co-criado? Será que a identidade de marca acabaria sendo diluída?

Para lidar com esse paradoxo, o de ter simultaneamente uma identidade de marca dinâmica e consistente, da Silveira et al. (2013) propuseram que alguns atributos poderiam perdurar, como os valores da marca, enquanto outras dimensões variariam conforme a necessidade, dependendo do ambiente e do contexto. Porém, com exceção dos valores, os autores não mencionaram quais elementos da identidade de marca deveriam ser estáveis e quais poderiam ser alterados e co-criados.

Portanto, para discutirmos com mais detalhes o dilema co-criativo da identidade de marca, propomos o *framework* (Figura 2) abaixo e elaboramos quatro proposições teóricas que serão endereçadas a seguir.

Figura 2

Framework da Co-criação da Identidade de Marca



O framework propõe que o processo de co-criação pode impactar negativamente a essência de marca e positivamente a identidade de marca estendida. Tanto a essência quanto a identidade estendida dão dimensões da identidade de marca (P1). A co-criação da essência da marca aumenta a diluição da identidade (P2) ao mesmo tempo afetando desfavoravelmente o *brand equity* (P3). No entanto, a co-criação da identidade de marca estendida tem impacto positivo no *brand equity* (P4).

P1. *A identidade de marca tem uma essência ou núcleo central, que é mais duradoura. Além disso, possui uma identidade de marca estendida, que é mais maleável.*

Apesar do aparente paradoxo de uma identidade estável e dinâmica e da ideia de a marca ter um núcleo e uma identidade estendida, esta questão pode ficar mais clara se nos basearmos na *Teoria das Representações Sociais* (TRS). Serge Moscovici a desenvolveu contrapondo sua visão com à das *representações coletivas*, um conceito utilizado por Durkheim (Moscovici, 1988). De acordo com Moscovici, a TRS não opõe o indivíduo ao coletivo (Abric, 1994; Moscovici, 1961, 1988) nem considera as representações como homogêneas ou compartilhadas por toda a sociedade (Moscovici, 1988), tendo um caráter dinâmico.

O conceito por trás das representações sociais é que o estímulo e a resposta não podem ser separados. O relacionamento entre o indivíduo e o objeto determina o objeto (Abric, 1994). Dessa forma, não existe uma realidade objetiva, mas representações individuais ou coletivas que retratam valores e atitudes, normas da sociedade e características dos objetos (Abric, 1994). Além disso, as representações são uma maneira de lidar com o desconhecido, tornando algo estranho em familiar (Moscovici, 1988), sendo um sistema de interpretação da realidade que guia a ação (Abric, 1994). As representações sociais têm duas partes indissociáveis: figurativa e simbólica (Moscovici, 1961), similares à visão da semiótica (de Saussure, 1959; Eco, 1976).

Seguindo nosso raciocínio, as marcas podem ser consideradas como representações sociais, uma vez que elas são compartilhadas por meio de veículos da mídia e baseadas em valores socioculturais (Michel, 1999). Ademais, as marcas são sistemas dinâmicos direcionados a indivíduos, mas também são construções coletivas, co-criadas com *stakeholders* (Csaba & Bengtsson, 2006; da Silveira et al., 2013; Hatch & Schultz, 2010) e materializadas em produtos, serviços, personagens, logos etc. Da mesma maneira, a mídia e a comunicação podem também usar representações sociais, como, por exemplo, na ideia de *mudança climática*, que se ancora em conceitos abstratos, mas que podem ser objetificados na figura do urso polar ou personificados em figuras políticas ou ambientalistas (Höijer, 2017). Sendo assim, é possível

conceituar as marcas como representações sociais compartilhadas e co-criadas pela mídia e pelos *stakeholders*.

A partir das ideias centrais de Moscovici sobre a TRS, outros estudiosos avançaram nesse tema e desenvolveram outra teoria em relação às representações sociais: a Teoria do Núcleo Central (do francês *noyau central*), proposta por Jean-Claude Abric (Abric, 1994). Essa teoria pressupõe que as representações são organizadas e hierarquizadas ao redor de um núcleo, que dá significado ao objeto representado (Abric, 1994). Ainda, o núcleo central é coerente e direto ao ponto, representa um conjunto de valores, é baseado em características culturais e normas da sociedade e é primordialmente estável (Abric, 1994). Uma vez que o núcleo define o significado das demais características, é mais fundamental do que os elementos periféricos, que, por sua vez, têm três funções essenciais: ancora a representação na realidade (concretude e contexto), ajusta a representação ao adaptá-la ao contexto, e age como um sistema de defesa do núcleo central, já que a maior parte das mudanças acontecem nos elementos periféricos (Abric, 1994).

Portanto, a Teoria do Núcleo Central, de Jean-Claude Abric, traz uma base teórica para a identidade de marca e sua divisão entre essência e identidade estendida. Além disso, a natureza dupla dessa teoria resolve a aparente contradição das representações sociais, isto é, de ser estável e dinâmica ao mesmo tempo: o núcleo é estável e rígido, uma vez que é baseado num sistema de valores compartilhado com membros do grupo, enquanto os elementos periféricos são dinâmicos e flexíveis, mudando de acordo com o contexto e evoluindo com as práticas sociais e os relacionamentos (Abric, 1994).

A TRS não foi aplicada de maneira ampla nos estudos de *branding*, como é o caso da teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 2004), que está presente em diversos artigos de co-criação da identidade de marca. De qualquer maneira, acadêmicos têm usado a TRS para entender o impacto das extensões de marca, concluindo que aquelas incoerentes com os atributos centrais deterioram a identidade de marca, enquanto a inconsistência com os periféricos não tem o mesmo efeito (Michel, 1999). No entanto, a fronteira entre o núcleo central e o sistema periférico deveria ser mais bem definida (Michel, 1999).

Michel & Ambler (1999) trouxeram outra perspectiva, testando as consequências da familiaridade da marca e da nacionalidade do consumidor na essência de marca. Os resultados mostraram que a familiaridade do consumidor com as associações centrais da marca tem mais impacto na essência desta marca do que a nacionalidade (Michel & Ambler, 1999). Finalmente, dois outros estudos se enfocaram no mercado de esportes. O primeiro investigou as

representações sociais dos consumidores de uma marca de clube de *fitness*, encontrando uma lacuna entre a identidade de marca intendida e a imagem de marca real mostrada via representações sociais (Bodet et al., 2009). O segundo pesquisou as representações sociais no mercado de equipamentos esportivos, identificando atributos de marca ligados ao posicionamento da marca e usando, para isso, respostas com associações livres (Lebrun et al., 2013).

Outra linha de pesquisa que nos ajuda a definir atributos nucleares e periféricos está relacionada com estudos conduzidos por psicólogos para determinar as características centrais de artefatos (tal como pneus) ou elementos naturais (tal como cabras). Por exemplo, para identificar os componentes, os pesquisadores fizeram perguntas específicas como a seguinte: “Um espelho ainda seria um espelho se não refletisse uma imagem?”. Indagou-se, então, sobre aspectos funcionais, moleculares e físicos (Ahn, 1998), chegando-se à conclusão de que características distintas são necessárias para definir e categorizar objetos. Alguns elementos são considerados essenciais se forem vistos como a causa e não efeito de outros menos importantes, o que foi chamado de *hipótese de status causal* (Ahn, 1998).

Nesse sentido, as marcas também podem ser consideradas como artefatos que são compostos por elementos centrais e periféricos. Alguns autores de *branding* testaram empiricamente a aplicação da hipótese de status causal. A título de exemplo, em um estudo relacionado à uma marca de detergentes, os resultados mostraram quais seriam as características mais importantes em relação às demais, além de identificar quais deveriam ser evitadas para não representarem um risco de diluição da essência de marca (van Rekom et al., 2006).

Todavia, é necessário ter cautela com essa linha de pesquisa da psicologia, já que investiga apenas objetos concretos, mas não ideias abstratas (o que seria mais adequado para os significantes da identidade de marca e não para seus significados). De qualquer maneira, a hipótese de status causal e a Teoria do Núcleo Central são complementares, acarretando numa base teórica para a identidade de marca.

Apesar de não terem se amparado nas teorias da psicologia cognitiva e social, os autores de *branding* também argumentaram que as marcas têm uma essência (ou núcleo) e uma identidade estendida. Aaker & Joachimsthaler (2000) consideraram que a identidade de marca tem uma identidade estendida, um núcleo e uma essência de marca. Kapferer teve um entendimento parecido sobre o que seria a essência de marca: “In essence, the concept of ‘brand essence’ asks in an atemporal and global way: what do you sell? What key value does the brand propose, stand for?” (Kapferer, 2008, p. 197). A mesma concisão é reivindicada por Keller

(2013), que cunhou o termo *brand mantra*. Ele argumenta que o mantra da marca é “similar to ‘brand essence’ or ‘core brand promise,’ and its purpose is to ensure that all employees and external marketing partners understand what the brand most fundamentally is to represent to consumers so they can adjust their actions accordingly” (Keller, 2013, p. 93).

Portanto, a identidade de marca pode ser dividida em essência de marca (identidade nuclear) e identidade de marca estendida. A primeira é mais duradoura, o que inclui os valores principais da marca, sua missão e essência. A segunda é mais dinâmica e periférica, abarcando as interações da marca com os *stakeholders* (produtos, propaganda, mídias sociais, websites etc.).

P2. *Quão mais perto a co-criação chegar da essência de marca, maior será o risco de diluir a identidade de marca.*

Se raciocinarmos usando a lógica e argumentarmos usando a *redução ao absurdo*, seria possível demonstrar que o polo extremo da co-criação (Figura 1) é impraticável e poderia diluir a identidade de marca. Vamos analisar dois exemplos para demonstrar nosso argumento.

O primeiro está relacionado ao artigo de Black and Veloutsou (2017), que aborda a co-criação da identidade de marca da Yes Scotland, o movimento político pela independência da Escócia. A argumentação dos autores centrou-se na maleabilidade da identidade de marca, adotada por diversos *stakeholders* que a co-criaram ativamente, absorvendo diferentes símbolos (por exemplo, os nacionais), incorporando a língua local etc.

Primeiro, é possível argumentar que a Yes Scotland não é exatamente uma marca tradicional per se, já que foi criada explicitamente com um propósito (alcançar a independência da Escócia), sendo levada, por fim, à sua desativação. Portanto, era uma marca efêmera e temporária. Segundo, vamos imaginar que pudéssemos co-criar livremente o quanto quiséssemos a marca Yes Scotland. Assim, seria possível mudar seus valores, cores, ideias, *storytelling* etc. Logo, usando a redução ao absurdo, poderíamos colocar a seguinte pergunta: após inúmeros ajustes, seria possível chegar a *No Scotland*?

O Segundo exemplo está baseado no artigo de von Wallpach et al. (2017), que debatem a identidade de marca como algo que se faz ou representa, mas não que se possui. O estudo dos autores tem como foco os fãs da marca LEGO, que co-criam a identidade de marca por meio de várias performances (por exemplo, jogar e gostar, criar e inovar). Primeiramente, o aspecto central da identidade da marca LEGO, reconhecida pelos seus executivos (von Wallpach et al., 2017), é “construção e criatividade”. Dessa forma, seria improvável se os pesquisadores encontrassem performances dos *stakeholders* que estivessem distantes desse aspecto nuclear da

identidade de marca. Nesse sentido, a maior parte das performances encontradas estava relacionada à criação, inovação, construção, brincadeira etc. Os consumidores tiveram uma ligação profunda e forte com a marca LEGO porque sua essência não mudou desde o início, mantendo o núcleo da identidade de marca inalterado. Suas performances, portanto, refletiram a essência pura da identidade de marca. Em segundo lugar, se fôssemos usar a redução ao absurdo novamente, seria possível mudar a identidade de marca da LEGO de uma essência divertida, criativa e memorável para outra rebelde, fora da lei e individualista? Como as crianças e os pais reagiriam?

Apesar de não ser tão extremo como esses exemplos, algo parecido à essa situação hipotética realmente ocorreu. A LEGO teve diversas dificuldades ao estender demasiadamente sua marca e se distanciar do seu “sistema original de brincadeira” (Robertson & Breen, 2013). Além disso, em um esforço para revigorar o *branding* da LEGO, os valores centrais da marca foram reformulados e ganharam uma abordagem mais contemporânea. Mesmo assim, permaneceram relacionados à essência de marca da LEGO: autoexpressão, ideias infinitas, aprendizado pela brincadeira, diversão ativa e confiança (Schultz & Hatch, 2006).

Portanto, parece que a co-criação tem limites: se fosse aplicada por completo, diluiria a identidade de marca e traria danos ao *brand equity*. O oposto não é necessariamente uma estratégia ruim, já que muitas empresas e marcas definem suas identidades de marca sem o envolvimento de outros *stakeholders*. Porém, isso também poderia ser arriscado, pois a identidade de marca acabaria afastada da realidade. Então, como poderíamos resolver esse quebra-cabeça? O que pode estar causando essa confusão está relacionado ao que discutimos anteriormente: quais partes da identidade de marca são táticas e podem ser co-criadas com *stakeholders*? Quais dimensões são estratégicas e intrinsecamente relacionadas à essência da marca, devendo ser perenes a fim de se evitar sua diluição? Três exemplos discutirão esses aspectos.

O primeiro deles é o estudo de caso da Ottobock, uma marca de próteses da Alemanha. O artigo mostrou como funcionários, consumidores e parceiros de negócio co-criaram produtos e influenciaram a comunicação da marca. Apesar do envolvimento dos *stakeholders* com a marca (especialmente no processo de desenvolvimento de produtos), seus valores mais intrínsecos e o propósito da empresa não foram modificados (Kristal et al., 2020). Mesmo quando a gerência os organizou e codificou em um *brand book*, a companhia continuou a ser reconhecida como sinônimo de inovação, alta qualidade e produtos confiáveis. Logo, a

essência da marca não foi alterada, embora a co-criação tenha sido usada na comunicação e no desenvolvimento de produtos.

O segundo exemplo é um estudo de caso da Aston Martin, a marca de automóveis de luxo britânica. A empresa estimula a participação dos consumidores, que dão *feedback* sobre conceitos de novos carros, compartilham conhecimento de aspectos técnicos dos motores e comentam sobre as campanhas de marketing. Todavia, mesmo com essa participação relevante dos consumidores, o caráter e a mitologia da Aston Martin permaneceram os mesmos: um sinônimo de luxo, beleza e desempenho, em uma associação estreita com o James Bond (Essamri et al., 2019). Quando a Aston Martin se desviou de sua essência de marca central, usando um grafiteiro e artista de rua do Brooklyn numa de suas campanhas, os consumidores reclamaram sobre o assunto com irritação nas comunidades de marca: “No! Why did you do that? Aston Martin should be an icon of timeless elegance instead of flashy claptrap” (Essamri et al., 2019, p. 371).

Finalmente, há o estudo de caso do festival de música de Porispere, que se utiliza do humor e da ironia como seu DNA. Suomi et al. (2020) mostraram como os *stakeholders* co-criam a identidade de marca ao postarem mensagens, vídeos, piadas e jogos de palavras no Facebook. No entanto, como no caso da Aston Martin, a identidade da Porispere não foi alterada nem diluída pelos *stakeholders*. Ela permaneceu estável, constante e firme como uma herança cultural robusta da pequena cidade finlandesa de Pori. Dessa forma, os *stakeholders* usaram a co-criação nos elementos periféricos da identidade de marca (por exemplo, nas mídias sociais), mas não desafiaram nem co-criaram a essência de marca do festival. Essa essência está relacionada com humor ácido, ironia, espírito de “faça você mesmo” e música (Suomi et al., 2020).

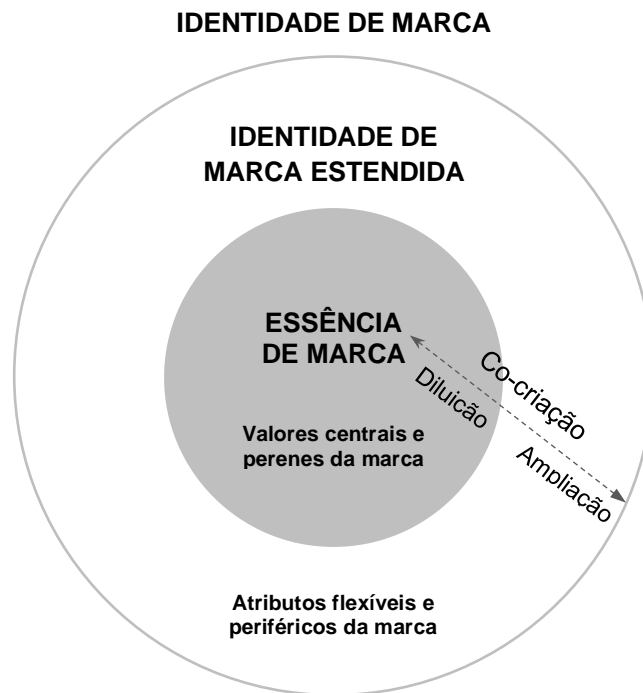
Portanto, a co-criação, nesses exemplos, não alterou os atributos essenciais da identidade de marca. Em vez disso, eles os exploraram e expandiram, principalmente por meio de comunidades de marca, interações com *stakeholders* ou na internet. A co-criação da identidade de marca tem limitações e não parece mudar a essência e os valores mais profundamente enraizados. Ainda, existe um risco considerável de diluição se os aspectos centrais da identidade de marca forem mudados, já que os consumidores parariam de se espelhar neles e acabariam revidando.

Dessa forma, propomos na Figura 3 que a co-criação pode impactar a identidade de marca de maneiras diferentes dependendo de cada dimensão. Existe um risco maior de diluição

quanto mais próximo se estiver da essência da marca, ao passo que ele será menor se a co-criação for aplicada apenas na identidade de marca estendida.

Figura 3

Impacto da Co-Criação na Identidade de Marca



Fonte: Elaboração própria.

P3. *A co-criação é um processo dinâmico que pode impactar negativamente a identidade de marca.*

Artigos acadêmicos têm focado principalmente nos efeitos positivos da co-criação nas marcas e produtos (Kristal et al., 2018). Contudo, como discutimos na revisão da literatura, o processo co-criativo não tem somente resultados positivos. Ele pode ser desarmonioso e afetar negativamente as interpretações das marcas (Sarasvuo et al., 2022). Por exemplo, co-criadores não-colaborativos podem contribuir para a diluição do *brand equity*, competindo pelos significados que foram originalmente pensados pelos gerentes da marca (Kristal et al., 2018). Podem também apresentar sentimentos negativos e antipatia em relação à marca, resistindo a participar na co-criação (Thomas, 2018).

A identidade de marca pode ser afetada pela resistência e por disputas de poder entre *stakeholders*, pondo em risco os esforços para criar uma marca forte (Aspara et al., 2014). Os

funcionários enfrentam tensões e incertezas relacionadas aos significados da marca quando existe uma diferença entre a identidade de marca existente e novas experiências (Dean et al., 2016). Ademais, podem ocorrer contestações quando os *stakeholders* confrontam a sua visão da identidade com percepções da imagem da marca, criando tensões que podem abalar o processo co-criativo (Iglesias et al., 2020).

Da perspectiva dos gestores da marca, confiar cegamente no *feedback* dos *stakeholders* pode acarretar a perda de rumo da identidade de marca (Millspaugh & Kent, 2016). O envolvimento de múltiplos atores pode atingir a coerência, reputação e desenvolvimento da marca (Tregear & Gorton, 2009). Além disso, existe uma tensão latente entre os valores da comunidade da marca e a identidade planejada pelos gerentes da marca, já que não há uma correspondência perfeita entre eles (Kornum et al., 2017) e os fãs podem acabar criticando e desafiando os esforços da empresa (Essamri et al., 2019). Por fim, os *stakeholders* reinterpretem os significados da marca e co-criam os seus próprios, criticando e afrontando os valores e a identidade de marca que foram originalmente definidos (Tjandra et al., 2021).

Portanto, podemos resumir os resultados negativos da co-criação na identidade de marca da seguinte maneira: (1) co-destruição; (2) co-resistência; (3) co-diluição. O primeiro está relacionado à ameaça dos *stakeholders* não-colaborativos de atacarem e destruírem a identidade de marca. O segundo está associado à resistência dos *stakeholders* ao processo de co-criação da identidade de marca. Finalmente, o terceiro é o risco de diluição da identidade de marca, uma vez que os *stakeholders* reinterpretem os significados da marca e se afastam dos seus valores e propósitos originais.

P4. *Quanto mais a identidade de marca estendida é co-criada, maior será o impacto positivo no brand equity.*

Mesmo que a co-criação possa afetar negativamente a identidade de marca, é possível verificar resultados positivos quando ela não é centrada na essência da marca, mas sim na identidade de marca estendida. Os consumidores se envolvem em atividades performáticas para co-criar produtos inovadores e experiências, mas que não impactam os valores principais da marca, como nos casos da LEGO (Gyrd-Jones & Kornum, 2013; von Wallpach et al., 2017) ou da Ottobock (Kristal et al., 2020).

De maneira semelhante, os fãs dão *feedback* sobre novos conceitos, produzem conteúdos criados pelos usuários, co-criam materiais de marketing e ajudam a desenvolver novos produtos (Essamri et al., 2019). Mesmo se co-criadores não-colaborativos tiverem a

chance de atacar a marca e a diluírem, algumas formas de interação com a marca e intervenções artísticas são benéficas para o *brand equity* (Kristal et al., 2018).

Além disso, o relacionamento entre os usuários e a marca podem aumentar o valor da co-criação no mercado de serviços, já que os consumidores apontam falhas, ajudam em processos de reengenharia e melhoram a experiência de compra como um todo (Payne et al., 2009). O engajamento dos *stakeholders* na co-criação em comunidades *online* tem um apelo positivo não somente para o público-alvo, mas também atrai a atenção local e nacional, conquistando tempo de exposição gratuita na mídia (Suomi et al., 2020), o que acaba aumentando o *brand awareness*. Esses exemplos apontam que a co-criação pode ter um efeito positivo no *brand equity* quando não for canalizada para a essência da marca.

4 Conclusão

Seguindo a tipologia sobre contribuições teóricas em marketing, proposta por MacInnis (2011), contribuímos com a literatura revisando a relação entre a co-criação e a identidade de marca e apresentando um *framework* que a explica. Baseando-nos nas teorias da psicologia social da TRS e do núcleo central, assim como na hipótese do status causal da psicologia cognitiva, também delineamos que a identidade de marca tem uma essência e uma identidade estendida.

Além disso, *debate*mos duas visões opostas, sendo que uma considera que a identidade de marca é estável e perene, enquanto a outra a identifica como dinâmica e efêmera. Esse dilema da identidade de marca é relativamente novo na literatura, já que a maior parte dos estudos relacionados à co-criação da identidade de marca foram publicados nos últimos cinco anos (na nossa revisão sistemática, 18 de 22 artigos foram publicados entre 2016 e 2021).

Ainda que a co-criação seja uma perspectiva gerencial inovadora em *branding*, nós discutimos e revisamos alguns exemplos dos riscos que ela pode representar para a identidade de marca, especialmente em relação à sua diluição. Dessa forma, *refutamos* a ideia de que a co-criação tem apenas resultados positivos, mas admitimos que pode beneficiar o *brand equity* se restrita à identidade de marca estendida.

Nesse sentido, complementamos o trabalho de da Silveira et al. (2013), reconhecendo que a identidade de marca é versátil e mantém a consistência ao longo do tempo, mas propusemos que nem todas as suas dimensões devem ser maleáveis ou co-criadas. A essência de marca deveria permanecer estável e mudar raramente, enquanto a identidade de marca estendida poderia ser mais facilmente co-criada.

5 Implicações gerenciais

De uma perspectiva gerencial, este artigo esclarece o processo de co-criação da identidade de marca, identificando seus inconvenientes e discutindo o que poderia ou não ser alterado nesta identidade. A co-criação pode ajudar as empresas a descobrirem novos produtos inovadores e testá-los em comunidades de marca, recebendo *feedback* de consumidores e fazendo ajustes de acordo com suas necessidades. Essa flexibilidade é bem-vinda quando os gestores da marca procuram melhorar processos, explorar oportunidades de patrocínio, criar novas atividades promocionais ou interagir *online* com usuários. As novas ideias trazidas pelos consumidores podem atualizar a marca, aumentar sua competitividade e evitar que ela perca contato com a realidade.

Apesar dos gestores poderem co-criar mais livremente os elementos da identidade de marca estendida, devem, ao mesmo tempo, ser cautelosos com as dimensões centrais da essência da marca. Sendo assim, a co-criação deveria ser um meio para um fim e não voltada para os valores fundamentais da marca. Em vista disso, as empresas precisam evitar a co-criação do propósito da marca, de seus principais elementos da identidade visual, de sua personalidade ou de outros elementos que são parte de sua essência. O que aconteceria se a Nike decidisse co-criar o seu slogan “just do it” e trocá-lo por algo diferente? O que os consumidores pensariam da Apple se ela co-criasse seu logo e o mudasse para uma maçã sem a mordida? E se a Corona se transformasse repentinamente numa cerveja urbana?

6 Agenda para pesquisas futuras

Nosso artigo levanta questões que podem ser investigadas em pesquisas adicionais. Os estudos de co-criação em *branding* aumentaram nos últimos anos, mas se enfocaram em tópicos relacionados ao que a co-criação é, como pode ser mensurada, quem são seus atores e o que é co-criado (Sarasvuo et al., 2022).

Poucos artigos abordaram os efeitos negativos da co-criação na identidade de marca (Kristal et al., 2018). Os pesquisadores poderiam explorar os impactos de longo prazo na identidade de marca quando ela é co-criada. Será que a preferência e a lealdade à marca seriam afetadas pela co-criação? Além disso, outras pesquisas poderiam esclarecer as diferenças entre se co-criar a identidade de marca estendida versus a essência de marca. Quais elementos da identidade poderiam ser co-criados sem se correr o risco de diluir a marca?

Mais estudos poderiam focar igualmente nos *stakeholders* que co-criam a identidade de marca e o papel que cada um deles tem no processo. Qual é a contribuição para a co-criação dos gestores da marca, consumidores, fornecedores, comunidades de marca e funcionários? Quais elementos são impactados por eles? As empresas deveriam considerar tarefas específicas e criar limites para o que cada *stakeholder* pode co-criar?

A co-criação foi estudada principalmente para marcas estabelecidas. Mais pesquisas poderiam investigar como a co-criação poderia ser usada para desenvolver novas marcas, como no caso de *start-ups* (poucos artigos exploraram a construção da identidade de marca de *start-ups*, com exceção para o de Shi & Miles, 2020). Os empreendedores deveriam se basear nos consumidores para co-criar suas marcas? Ou as *start-ups* são naturalmente uma experiência co-criativa da marca?

Finalmente, outras linhas de pesquisa poderiam se aprofundar na co-criação no *branding* de lugares, já que os países, regiões ou cidades são construções coletivas e sociais, o que de fato foi usado em tentativas exploratórias para se criar marcas para a Finlândia (Hakala & Lemmetyinen, 2011), Eslovênia (Ruzzier & de Chernatony, 2013) e Bogotá (Kavaratzis & Kalandides, 2015). Todavia, os pesquisadores precisam examinar minuciosamente o impacto da co-criação no *branding* de localidades, estabelecer como o processo deve ser conduzido, definir quais características principais da identidade de marca deveriam ser consideradas e quais *stakeholders* poderiam ser priorizados ao longo do processo.

Contribuições dos autores

Contribuição	Alves, A. P. C. C.	Rodrigues, F.
Contextualização	X	X
Metodologia	X	X
Software	----	----
Validação	X	X
Análise formal	X	----
Investigação	X	----
Recursos	X	----
Curadoria de dados	X	----
Original	X	----
Revisão e edição	X	X
Visualização	X	----
Supervisão	----	X
Administração do projeto	X	X
Aquisição de financiamento	X	----

Referências

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. Free Press.
- Abric, J.-C. (1994). Les Représentations Sociales: Aspects Théoriques. In *Pratiques sociales et représentations*. Presses Universitaire de France.
- Ahn, W. (1998). Why are different features central for natural kinds and artifacts? The role of causal status in determining feature centrality. In *Cognition* (Vol. 69, Issue 2, pp. 135–178). Elsevier Science. [https://doi.org/10.1016/S0010-0277\(98\)00063-8](https://doi.org/10.1016/S0010-0277(98)00063-8)
- Aspara, J., Aula, H.-M., Tienari, J., & Tikkanen, H. (2014). Struggles in organizational attempts to adopt new branding logics: the case of a marketizing university. *Consumption Markets & Culture*, 17(6), 522–552. <https://doi.org/10.1080/10253866.2013.876347>
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248–291. <https://doi.org/10.1108/03090560110694763>
- Balmer, J. M. T. (2012). Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based views of corporate brands. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1064–1092. <https://doi.org/10.1108/03090561211230205>
- Belk, R. W., & Tumbat, G. (2005). The Cult of Macintosh. *Consumption Markets & Culture*, 8(3), 205–217. <https://doi.org/10.1080/10253860500160403>
- Biel, A. L. (1992). How brand image drives brand equity. *Journal of Advertising Research*, 32, RC6–RC12. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:How+brand+image+drives+brand+equity#0>
- Black, I., & Veloutsou, C. (2017). Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity. *Journal of Business Research*, 70, 416–429. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.012>
- Bodet, G., Meurgey, B., & Lacassagne, M.-F. (2009). Brand social representations: strategic perspectives for a fitness club. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 369–383. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2009.023366>
- Borges-Tiago, M. T., Arruda, C., Tiago, F., & Rita, P. (2021). Differences between TripAdvisor and Booking.com in branding co-creation. *Journal of Business Research*, 123, 380–388. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.050>
- Brodie, R. J., & Benson-Rea, M. (2016). Country of origin branding: an integrative perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 25(4), 322–336. <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2016-1138>

- Burmann, C., Hegner, S., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based branding. *Marketing Theory*, 9(1), 113–118. <https://doi.org/10.1177/1470593108100065>
- Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), 390–397. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.009>
- Burmann, C., Riley, N., Halaszovich, T., & Schade, M. (2017). *Identity-based brand management: fundamentals-strategy-implementation-controlling*. Springer Gabler.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223>
- Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79–89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>
- Centeno, D., & Wang, J. J. (2017). Celebrities as human brands: An inquiry on stakeholder-actor co-creation of brand identities. *Journal of Business Research*, 74, 133–138. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.024>
- Christodoulides, G., Jevons, C., & Blackshaw, P. (2011). The Voice of the Consumer Speaks Forcefully in Brand Identity. *Journal of Advertising Research*, 51(1 50th Anniversary Supplement), 101 LP – 111. <https://doi.org/10.2501/JAR-51-1-101-111>
- Chung, S.-Y. (Ashley), & Byrom, J. (2021). Co-creating consistent brand identity with employees in the hotel industry. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 74–89. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2544>
- Csaba, F. F., & Bengtsson, A. (2006). Rethinking identity in brand management. In J. E. Schroeder & M. Salzer-Mörling (Eds.), *Brand Culture*. Routledge.
- da Silveira, C., Lages, C., & Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28–36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.020>
- de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 157–179. <https://doi.org/10.1362/026725799784870432>
- de Chernatony, L. (2010). *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands* (Third). Butterworth Heinemann.
- de Saussure, F. (1959). *Course in General Linguistics*. Philosophical Library.
- Dean, D., Arroyo-Gamez, R. E., Punjaisri, K., & Pich, C. (2016). Internal brand co-creation: The experiential brand meaning cycle in higher education. *Journal of Business Research*, 69(8), 3041–3048. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.019>

- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In D. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 671–689). Sage Publications.
- Eco, U. (1976). *A Theory of Semiotics (Advances in Semiotics)*. Indiana University Press.
- Essamri, A., McKechnie, S., & Winklhofer, H. (2019). Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 96, 366–375. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.015>
- Gyrd-Jones, R. I., & Kornum, N. (2013). Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems. *Journal of Business Research*, 66(9), 1484–1493. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.045>
- Hakala, U., & Lemmetyinen, A. (2011). Co-creating a nation brand “bottom up.” *Tourism Review*, 66(3), 14–24. <https://doi.org/10.1108/16605371111175294>
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441–456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590–604. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.14>
- Höijer, B. (2017). Social Representations Theory. *Nordicom Review*, 32(2), 3–16. <https://doi.org/doi:10.1515/nor-2017-0109>
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: the principles of cultural branding*. Harvard Business School Publishing.
- Holt, D. B. (2005). How societies desire brands: Using cultural theory to explain brand symbolism. In D. G. Ratneshwar, S; Mick (Ed.), *Inside Consumption* (pp. 273–291). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203481295>
- Holt, D. B. (2006). Jack Daniel’s America. *Journal of Consumer Culture*, 6(3), 355–377. <https://doi.org/10.1177/1469540506068683>
- Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S., & Koporcic, N. (2020). Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts. *Industrial Marketing Management*, 85, 32–43. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.008>
- Kapferer, J.-N. (1986). Beyond positioning: retailer’s identity. *Seminar 1986: Retail Strategies For Profit And Growth*, 167–176.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic branding management: creating and sustaining brand equity long term* (4th ed.). Kogan Page.

- Kavaratzis, M., & Kalandides, A. (2015). Rethinking the place brand: the interactive formation of place brands and the role of participatory place branding. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 47(6), 1368–1382. <https://doi.org/10.1177/0308518X15594918>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L. (1999). Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 43–51. <https://doi.org/10.1362/026725799784870513>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson Education Limited.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759. <http://www.jstor.org/stable/40057218>
- Kennedy, E., & Guzmán, F. (2016). Co-creation of brand identities: consumer and industry influence and motivations. *Journal of Consumer Marketing*, 33(5), 313–323. <https://doi.org/10.1108/JCM-07-2015-1500>
- Kornum, N., Gyrð-Jones, R. I., al Zagir, N., & Brandis, K. A. (2017). Interplay between intended brand identity and identities in a Nike related brand community: Co-existing synergies and tensions in a nested system. *Journal of Business Research*, 70, 432–440. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.019>
- Kristal, S., Baumgarth, C., & Henseler, J. (2018). “Brand play” versus “Brand attack”: the subversion of brand meaning in non-collaborative co-creation by professional artists and consumer activists. *Journal of Product & Brand Management*, 27(3), 334–347. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2017-1405>
- Kristal, S., Baumgarth, C., & Henseler, J. (2020). Performative corporate brand identity in industrial markets: The case of German prosthetics manufacturer Ottobock. *Journal of Business Research*, 114, 240–253. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.026>
- Lebrun, A.-M., Souchet, L., & Bouchet, P. (2013). Social representations and brand positioning in the sporting goods market. *European Sport Management Quarterly*, 13(3), 358–379. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.787539>
- Luedicke, M. K., Thompson, C. J., & Giesler, M. (2010). Consumer Identity Work as Moral Protagonism: How Myth and Ideology Animate a Brand-Mediated Moral Conflict. *Journal of Consumer Research*, 36(6), 1016–1032. <https://doi.org/10.1086/644761>
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. E. (2005). Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Advertising*, 34(4), 69–80. <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639213>
- Mark, M., & Pearson, C. S. (2001). *The hero and the outlaw: building extraordinary brands through the power of archetypes*. McGraw-Hill Education.

- Michel, G. (1999). L'évolution des marques : Approche par la théorie du noyau central. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 14(4), 32–53. <https://doi.org/10.1177/076737019901400403>
- Michel, G., & Ambler, T. (1999). Establishing brand essence across borders. *Journal of Brand Management*, 6(5), 333–345. <https://doi.org/10.1057/bm.1999.23>
- Millsbaugh, J., & Kent, A. (2016). Co-creation and the development of SME designer fashion enterprises. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(3), 322–338. <https://doi.org/10.1108/JFMM-10-2015-0085>
- Moscovici, S. (1961). *La Psychanalyse, son Image et son Public*. Presses Universitaire de France.
- Moscovici, S. (1988). Notes towards a description of Social Representations. *European Journal of Social Psychology*, 18(3), 211–250. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420180303>
- Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432. <https://doi.org/10.1086/319618>
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.013>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Robertson, D., & Breen, B. (2013). *Brick by Brick: how LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry*. Crown Business.
- Rodrigues, C., & Schmidt, H. J. (2021). How the Creative Class Co-creates a City's Brand Identity: A Qualitative Study. *Journal of Creating Value*, 7(1), 19–43. <https://doi.org/10.1177/23949643211010594>
- Ruzzier, M. K., & de Chernatony, L. (2013). Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia. *Journal of Business Research*, 66(1), 45–52. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.05.023>
- Saraniemi, S. (2011). From destination image building to identity-based branding. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 5(3), 247–254. <https://doi.org/10.1108/17506181111156943>

- Sarasvuo, S., Rindell, A., & Kovalchuk, M. (2022). Toward a conceptual understanding of co-creation in branding. *Journal of Business Research*, 139, 543–563.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.051>
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (2006). A cultural perspective on corporate branding. In J. E. Schroeder & M. Salzer-Mörling (Eds.), *Brand Culture*. Routledge.
- Shi, L., & Miles, A. (2020). Non-effectual, non-customer effectual, or customer-effectual: A conceptual exploration of the applicability of the effectuation logic in startup brand identity construction. *Journal of Business Research*, 113, 168–179.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.024>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Spry, L., Foster, C., Pich, C., & Peart, S. (2020). Managing higher education brands with an emerging brand architecture: the role of shared values and competing brand identities. *Journal of Strategic Marketing*, 28(4), 336–349.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1501412>
- Stern, B. B. (1995). Consumer Myths: Frye's Taxonomy and the Structural Analysis of Consumption Text. *Journal of Consumer Research*, 22(2), 165–185.
<http://www.jstor.org/stable/2489810>
- Suomi, K., Luonila, M., & Tähtinen, J. (2020). Ironic festival brand co-creation. *Journal of Business Research*, 106, 211–220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.039>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political Psychology* (pp. 276–293). Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Thomas, R. (2018). Mapping the perceptions and antecedents of football fans' co-creation behaviours with sponsoring brands: a pan-cultural study of the European leagues. *Journal of Marketing Management*, 34(17–18), 1470–1502.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1545685>
- Thompson, C. J., Rindfleisch, A., & Arsel, Z. (2006). Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image. *Journal of Marketing*, 70(1), 50–64.
- Tjandra, N. C., Rihova, I., Snell, S., den Hertog, C. S., & Theodoraki, E. (2021). Mega-events brand meaning co-creation: the Olympic case. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2539>
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
<https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British*

Journal of Management, 14(3), 207–222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

- Tregear, A., & Gorton, M. (2009). The challenges of sharing: brands as club goods. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 826–842. <https://doi.org/10.1108/03090560910947061>
- Urde, M. (1999). Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 117–133. <https://doi.org/10.1362/026725799784870504>
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742–761. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.12>
- van Rekom, J., Jacobs, G., & Verlegh, P. W. J. (2006). Measuring and managing the essence of a brand personality. *Marketing Letters*, 17(3), 181–192. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-5362-5>
- von Wallpach, S., Hemetsberger, A., & Espersen, P. (2017). Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction. *Journal of Business Research*, 70, 443–452. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.021>
- Voyer, B. G., Kastanakis, M. N., & Rhode, A. K. (2017). Co-creating stakeholder and brand identities: A cross-cultural consumer perspective. *Journal of Business Research*, 70, 399–410. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.010>
- Woodside, A. G. (2010). Brand-consumer storytelling theory and research: Introduction to a Psychology & Marketing special issue. *Psychology & Marketing*, 27(6), 531–540. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/mar.20342>
- Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), 97–145. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/mar.20203>
- Zaltman, G., & Zaltman, L. H. (2008). *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal About the Minds of Consumers*. Harvard Business School Press.