

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

MATEUS GARCIA DE OLIVEIRA

**DECLARAÇÕES POLÍTICAS DE MARCA E IMAGEM DE MARCA EM UM
BRASIL POLARIZADO**

São Paulo
2026

Mateus Garcia de Oliveira

**DECLARAÇÕES POLÍTICAS DE MARCA E IMAGEM DE MARCA EM UM
BRASIL POLARIZADO**

BRAND POLICY STATEMENTS AND BRAND IMAGE IN A POLARIZED BRAZIL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Nove de Julho –
UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do
título de **Mestre em Administração**.

ORIENTADOR: PROF. DR. ANDRÉ TORRES URDAN

São Paulo

2026

Oliveira, Mateus Garcia de.

Declarações políticas de marcas e imagem de marca em um Brasil polarizado. / Mateus Garcia de Oliveira. 2026.

92 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2026.

Orientador (a): Prof. Dr. André Torres Urdan.

1. Ativismo político de marca. 2. Imagem de marca. 3. Autenticidade de marca.

I. Urdan, André Torres. II. Título.

CDU 658



DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Mateus Garcia de Oliveira

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Mestrado em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

São Paulo, 12 de junho de 2026.

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **ANDRE TORRES URDAN**
Data: 15/06/2026 11:42:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.(a) Dr.(a). André Torres Urdan (ORIENTADOR)

Documento assinado digitalmente
 **BENNY KRAMER COSTA**
Data: 17/06/2026 22:43:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.(a) Dr.(a). Benny Kramer Costa (UNINOVE)

Documento assinado digitalmente
 **JULIO ARAUJO CARNEIRO DA CUNHA**
Data: 16/06/2026 12:46:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.(a) Dr.(a). Júlio Araujo Carneiro da Cunha (ESPM)

DEDICATÓRIA

Aos cientistas que dedicaram suas vidas
para termos um mundo melhor. À Eidi,
por todo apoio, incentivo e amor.

AGRADECIMENTO

Conciliar um curso de mestrado com a atividade empreendedora revelou-se um desafio de intensidade inimaginável. Esta jornada tem me ensinado que adversidades ajudam a construir resiliência e me preparam para embates complexos e desafios ainda maiores. Ao longo deste percurso, contei com o amparo de pessoas especiais, às quais dedico este registro.

Agradeço aos professores do PPGA Uninove pela excelência demonstrada em cada aula. Suas atuações serviram de inspiração para o exercício de uma docência comprometida com o ensino de alto nível. Nas disciplinas cursadas, tive a honra de ser aluno dos professores Vania Nassif, Priscila Rezende da Costa, Leonardo Vils, Emerson Macari, Júlio Cunha, André Urdan e Fernando Serra. Com cada um deles, compreendi o rigor necessário para a construção de uma ciência que contribua efetivamente tanto com o campo teórico quanto com a prática profissional.

Na banca de qualificação, recebi sugestões e direcionamentos para melhorar meu trabalho, desde a fundamentação teórica ao planejamento metodológico e por isso agradeço aos professores Edmilson Lima e Júlio Cunha.

Ao meu orientador, Prof. Dr. André Torres Urdan, expresso profunda gratidão pela paciência e pelas revisões minuciosas. Suas orientações, pautadas pelo respeito e pela firmeza, refletem um compromisso admirável com a educação e com a integridade do fazer científico.

Aos colegas de mestrado e doutorado, agradeço a parceria no desenvolvimento de artigos e pelos laços de amizade construídos. Cada interação, próxima ou distante, foi fundamental para a construção dessa experiência.

Agradeço à equipe administrativa do programa, à CAPES (PROEX), à Universidade Nove de Julho e à Fundação de Apoio à Pesquisa pelo suporte financeiro e pela concessão da bolsa de estudos, elementos viabilizadores desta pesquisa. À Afterpix, pela flexibilidade que permitiu a dedicação necessária às atividades acadêmicas. Por fim, agradeço à minha esposa, Eidi, pelo apoio incondicional em todas as etapas desta realização.

RESUMO

As declarações públicas com teor político proferidas por porta-vozes de marca têm se tornado cada vez mais comuns em marcas do mundo todo. Cada declaração pública tem efeito para a imagem de marca e, conseqüentemente para os negócios. Esta dissertação tem por objetivo propor um modelo conceitual sobre o Ativismo Político de Marca (APM) para embasar a tomada de decisão gerencial e o avanço teórico na área. A pesquisa investiga como declarações públicas de viés político, emitidas por porta-vozes de marcas atuantes no Brasil, impactam a imagem e a visibilidade das marcas. O estudo justifica-se pela escassez de pesquisas no contexto brasileiro, em contraste com o crescente interesse acadêmico global sobre o tema. Adotou-se uma abordagem qualitativa mediante estudo de casos múltiplos com cinco organizações, análise de dados de entrevistas semiestruturadas, comentários em mídias sociais, notícias e declarações institucionais online. Os resultados revelam dois principais impactos: perante o público com alinhamento ideológico, a marca ganha relevância e fortalece o senso de comunidade; já em relação aos grupos opositores, as manifestações geram ruído, discursos de ódio e boicotes. Constatou-se que marcas com o APM previamente consolidado em sua identidade mitigam crises de imagem, pois a audiência compreende e legitima seu posicionamento. Em contrapartida, declarações de porta-vozes desalinhadas da identidade da marca ou feitas sem planejamento desencadeiam crises severas e danos reputacionais mais graves. Conclui-se, para a prática profissional, que o engajamento nas mídias sociais, oriundo de declarações políticas amplia a visibilidade e atrai novos públicos; contudo, a ausência de planejamento para as declarações pode expor a marca a riscos críticos de imagem e reputação.

Palavras-chave: ativismo político de marca, imagem de marca, autenticidade de marca.

ABSTRACT

Public political statements made by brand spokespersons have become increasingly common among brands worldwide. Every public statement affects brand image and, consequently, business performance. This dissertation aims to propose a conceptual model of Brand Political Activism (BPA) to support managerial decision-making and theoretical advancement in the field. This research investigates how political statements, issued by spokespersons of brands operating in Brazil, impact brand image and visibility. The study is justified by the scarcity of research within the Brazilian context, contrasting with the growing global academic interest in the topic. A qualitative approach was adopted through a multiple case study involving five organizations, through the analysis of data from semi-structured interviews, social media comments, news reports, and online institutional statements. The findings reveal two primary impacts: among ideologically aligned audiences, the brand gains relevance and strengthens its sense of community; conversely, among opposing groups, such statements generate noise, hate speech, and boycotts. It was found that brands with BPA previously consolidated into their identity mitigate image crises, as the audience understands and legitimizes their positioning. In contrast, statements from spokespersons that are misaligned with brand identity or made without prior planning trigger severe crises and greater reputational damage. For professional practice, it is concluded that social media engagement stemming from political statements expands visibility and attracts new audiences; however, a lack of planning for such statements can expose the brand to critical image and reputational risks.

Keywords: brand political activism, brand image, brand authenticity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Artigos publicados entre 2015 e 2024 na Web of Science.</i>	19
Figura 2 <i>Pirâmide do Valor de Marca Baseado no Consumidor.</i>	23
Figura 3 <i>Matriz de Autenticidade do Ativismo de Marca.</i>	31
Figura 4 <i>iFood — Combate à homofobia e discriminação por gênero.</i>	32
Figura 5 <i>iFood — Combate à intolerância religiosa</i>	33
Figura 6 <i>Biblioteca de Anúncios da Meta com anúncios da marca iFood</i>	33
Figura 7 <i>Divisão representativa dos grupos de eleitores</i>	37
Figura 9 <i>Quadro conceitual com diretrizes e principais achados.</i>	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 <i>Nomenclaturas e Definições Ligadas ao Ativismo de Marca</i>	29
Tabela 2 <i>Categorias e subcategorias conceituais do referencial teórico</i>	39
Tabela 3 <i>Perfil geral dos casos e suas bases de seguidores</i>	44
Tabela 4 <i>Perfil Geral dos Entrevistados e das Entrevistas</i>	45
Tabela 5 <i>Evidências Coletadas no Caso Alfa</i>	52
Tabela 6 <i>Evidências Coletadas no Caso Beta</i>	56
Tabela 7 <i>Evidências Coletadas no Caso Delta</i>	59
Tabela 8 <i>Evidências Coletadas no Caso Gama</i>	61
Tabela 9 <i>Evidências Coletadas no Caso Kappa</i>	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	16
1.2	JUSTIFICATIVA DO TEMA	17
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	IDENTIDADE E VALOR DE MARCA	21
2.2	IMAGEM DE MARCA	25
2.3	ATIVISMO DE MARCA E AUTENTICIDADE DE MARCA	27
2.4	ATIVISMO POLÍTICO DE MARCA	35
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	41
3.1.1	Abordagem Metodológica e Justificativa	41
3.1.2	Estudo de Casos Múltiplos: Fundamentação e Lógica de Replicação	42
3.2	SELEÇÃO DOS CASOS	42
3.3	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	44
3.3.1	Dados Primários: Entrevistas Semiestruturadas	44
3.3.2	Dados Secundários: Ambiente Digital e Institucional	45
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	47
3.4.1	Estratégia Geral de Análise	47
3.4.2	Análise Qualitativa com Apoio de Software	47
3.4.3	Uso de Ferramentas de Inteligência Artificial nas Análises	48
3.4.3.1	Fundamentação, Justificativa e Transparência	48
3.4.3.2	Protocolo de Uso das Ferramentas de IA	49
4	RESULTADOS	51

4.1	CASO ALFA	51
4.1.1	Contexto do Caso Alfa	51
4.1.2	Intenção da Mensagem e Identidade de Marca	52
4.1.3	Repercussão Pública no Ambiente Polarizado	53
4.1.4	Desdobramentos Comerciais e Gestão da Crise	54
4.2	CASO BETA	55
4.2.1	Contexto do Caso	55
4.2.2	Manifestação pública de posicionamento político.....	56
4.2.3	Repercussão Midiática Moderada	57
4.2.4	Reação da Marca às Manifestações do Público.....	57
4.3	CASO DELTA	58
4.3.1	Apresentação do Caso Delta.....	58
4.3.2	Identidade de Marca no Caso Delta.....	59
4.3.3	Discursos da Marca e a Percepção Pública	60
4.3.4	Como a Marca Responde às Crises	60
4.4	CASO GAMA	61
4.4.1	Apresentação do Caso Gama.....	61
4.4.2	Estabelecendo Conexão com um Público Específico.....	62
4.4.3	Repercussão Pública do Posicionamento Político da Marca	62
4.4.4	Gestão de Crise.....	63
4.5	CASO KAPPA	63
4.5.1	Apresentação do Caso Kappa	63
4.5.2	Identidade de Marca e Transparência.....	64
4.5.3	Respostas da Marca às Críticas	65
4.5.4	Gestão de Crise e Autenticidade de Marca.....	66

4.6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	68
4.6.1	Caso Alfa	68
4.6.2	Caso Beta	70
4.6.3	Caso Delta	72
4.6.4	Caso Gama	74
4.6.5	Caso Kappa	76
4.7	QUADRO CONCEITUAL	78
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	80
6	REFERÊNCIAS	83
7	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	90
8	APÊNDICE B – DECLARAÇÃO DE TRANSPARÊNCIA NO USO DE IA	92

1 INTRODUÇÃO

Em países como Estados Unidos (EUA), Itália, Espanha, Reino Unido, uma parcela da sociedade espera que, ao confiar em uma empresa, esta se manifeste e assuma uma posição pública sobre questões econômicas, culturais, ambientais, políticas ou sociais (Vredenburg et al., 2020; Cammarota et al., 2023). Essa posição pública da marca sobre temas controversos e divisivos é o ativismo de marca (AM) (Mukherjee e Althuizen, 2020; Vredenburg et al., 2020). O fenômeno do AM tem estreita relação com o crescimento da confiança da sociedade em empresas — de 2022 a 2024 —, em comparação à confiança em governo, mídia e organizações não-governamentais (ONGs) (Edelman, 2022, 2023, 2024).

Nesse tipo de posicionamento em temas controversos, além de a marca demonstrar seus valores e obter o apoio de parte dos consumidores, ela também ganha visibilidade nas mídias sociais, fonte de engajamento da audiência, motivado por emoções fortes provocadas pelos conteúdos (Nery et al., 2020; Shetty et al., 2023). Mas há também, na direção oposta, riscos de boicote, danos à reputação, perda da credibilidade e cancelamentos da marca, por parte da audiência que diverge do seu posicionamento (Whitler e Barta, 2024; Shetty et al., 2023).

Uma pesquisa global da consultoria Accenture (2018) revelou que 63% dos consumidores preferem comprar de empresas que compartilham seus valores e crenças pessoais, 62% desejam que as empresas se posicionem publicamente sobre questões sociais, culturais, ambientais e políticas importantes para eles e pode até abandonar as empresas que não defendem propósitos alinhados às suas convicções.

Ademais, dos tipos de AM (Cammarota et al., 2023), sobressai, na polarização política vigente em vários países, o Ativismo Político de Marca (APM). Polarização esta que é, no Brasil, predominantemente afetiva e dinâmica, estruturada em torno de sentimentos positivos

[Petismo, do Partido dos Trabalhadores (PT)] e, crescentemente, negativos (antiPetismo) (Bello, 2023; Samuels et al., 2023). Tal divisão difere da polarização primariamente ideológica ou baseada em sistemas bipartidários fortemente institucionalizados, pois, no Brasil, a ideologia e o partidarismo positivo (com exceção do PT) desempenham papéis menos estruturantes (Areal, 2022; Bello, 2023). A hostilidade manifesta-se em cidadãos com diferentes alinhamentos, centrando-se mais na animosidade interpessoal do que em sólidas divergências ou divisões sociais (e econômicas) historicamente politizadas (Areal, 2022; Samuels et al., 2023).

A polarização política é um conceito multidimensional e será definida neste trabalho como a concentração de opiniões sobre ideias políticas em grupos distintos e opostos (Ribeiro e Ortellado, 2025; Bello, 2023). Essa polarização se manifesta de duas formas: ideológica (diferença de opinião a respeito de ideias políticas) e afetiva (animosidade, aversão ou antipatia entre indivíduos com identidades sociais políticas opostas). Esse processo de divisão não se restringe à esfera política, podendo permear as relações sociais, levando à fragmentação e à percepção do outro como inimigo (Ribeiro e Ortellado, 2025; Areal 2022; Lyon e Maxwell 2023; Samuels et al., 2023).

No Brasil a polarização passa por períodos de maior convergência e outros de acentuada divergência, com uma assimetria impulsionada pelo crescimento do antiPetismo ao longo do tempo (Bello, 2023). Em vez de uma forte identificação com o próprio grupo (“nós”), muitos eleitores brasileiros parecem definir sua posição política principalmente via rejeição ao grupo adversário (“eles”), configurando identidades políticas negativas (Areal, 2022). Estas negativas — como o antiPetismo e, mais recentemente, o antiBolsonarismo — têm impacto substancial e independente na promoção da hostilidade para com eleitores do lado oposto, superando os efeitos da distância ideológica ou da identificação partidária positiva (Areal, 2022).

Também contribui para essa animosidade a estereotipagem partidária, em que eleitores superestimam a presença de grupos sociais específicos (como pobres, ricos, negros ou evangélicos) nas bases de apoio Petistas e antiPetistas (Samuels et al., 2023). Essa percepção distorcida da composição social dos grupos políticos se associa a maiores percepções de extremismo e a um aumento da distância social percebida relativamente ao grupo oposto (Samuels et al., 2023). Assim, a polarização afetiva no Brasil parece se alimentar de uma combinação de identidades baseadas na negação do outro e em percepções estereotipadas, em que vínculos partidários positivos e ideologias claras são menos comuns na estruturação das atitudes políticas da maioria do eleitorado (Areal, 2022; Bello, 2023; Samuels et al., 2023).

A escalada da polarização política no Brasil teve início nas manifestações presenciais que antecederam o processo de *impeachment* da presidente da República Dilma Rousseff e tornou-se extrema nas eleições presidenciais de 2018 (Ribeiro e Borba, 2020). Após este período, houve inúmeras manifestações de apoio a candidatos por diretores executivos e fundadores de empresas, o que gerou respostas dos consumidores como boicote e desaprovação pública (Matos et al., 2024). É neste contexto que desenvolvo esta dissertação, centrada nas lacunas expostas a seguir.

1.1 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

A literatura destaca, como problema de pesquisa, a necessidade de explicar o impacto do AM na imagem e visibilidade da marca (Cammarota et al., 2023, Vredenburg et al., 2020). A literatura também aponta como problemática a carência de pesquisas empíricas em realidades sociopolíticas diferentes daquelas dos Estados Unidos (Hong & Li, 2021; Ahmad et al., 2024; Gambetti & Biraghi, 2023).

Neste panorama, esta dissertação aborda, na realidade brasileira atual, a seguinte questão de pesquisa: QP) Como declarações públicas sobre visão, ideologia ou tema político, emitidas por porta-vozes de empresas atuantes no Brasil, podem impactar a imagem e visibilidade das marcas.

O correspondente **objetivo principal** é, ao final, esquematizar um modelo conceitual que auxilie na tomada de decisão gerencial e sirva à evolução teórica. Para chegar lá, os objetivos específicos são:

- a) Identificar e caracterizar casos de APM protagonizados por porta-vozes de empresas no Brasil;
- b) Analisar, a partir da perspectiva dos porta-vozes, os principais motivadores para o engajamento em APM e os impactos percebidos (positivos e negativos) dessas ações na imagem e visibilidade de suas marcas;
- c) Investigar as estratégias de comunicação e as práticas de gestão empregadas pelas empresas para lidar com as consequências (oportunidades e crises) do APM;
- d) Examinar o conteúdo das manifestações em mídias sociais (Instagram, Facebook, X, YouTube) e portais de notícias relacionadas aos casos de APM selecionados, buscando compreender a percepção pública.

1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Explorar o impacto do APM na imagem e visibilidade de marca, em particular nas empresas brasileiras, cobre uma lacuna no crescente número de artigos publicados sobre o tema em outros países (Camarota et al., 2023). Além disso, a maior parte desses artigos trata de grandes marcas, muitas delas com atuação global, como Nike, Gillette, Patagonia, Kraft Heinz

e Ben & Jerry's (Vredenburg et al., 2020; Whitler e Barta, 2024), havendo carência de pesquisas contemplando outros tipos de marca.

Faltam estudos acadêmicos sobre o APM no Brasil, ante a pujança dos Estados Unidos em número de publicações sobre o tema (Cammarota et al., 2023). Até 2024, na base de dados *Web of Science*, havia apenas 4 artigos do Brasil, dentre os 152 artigos do total. Na base de dados Spell, apenas 1 resultado (artigo) é apresentado para a palavra-chave “ativismo de marca”. Os 4 países com mais artigos sobre o tema eram Estados Unidos (40,6%), Inglaterra (10,0%), Itália (6,9%) e Espanha (6,3%); que, juntos, representam 63,8% dos artigos publicados.

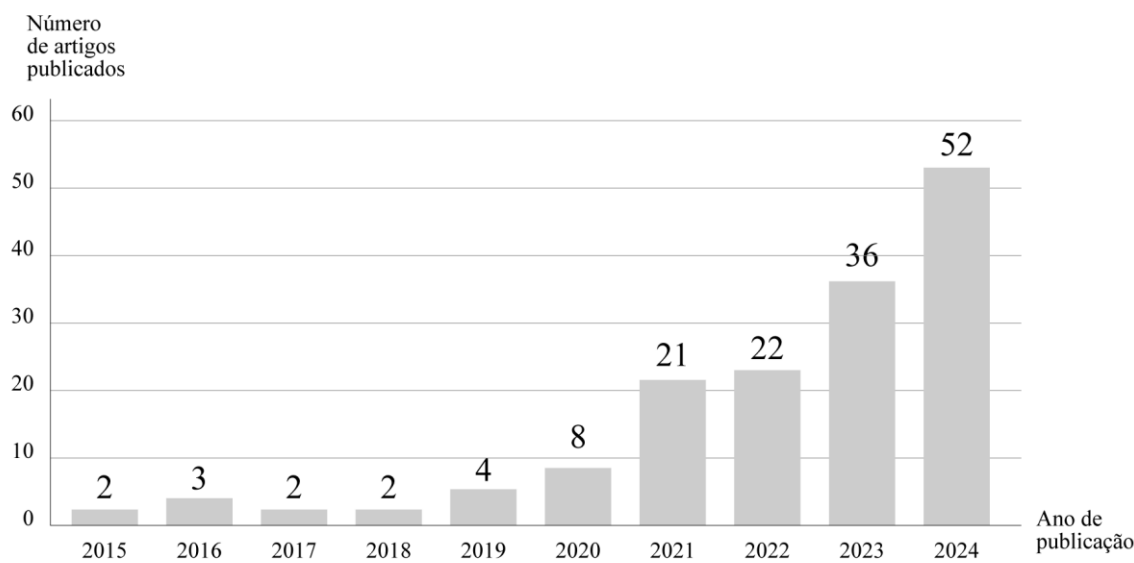
Explorar qualitativamente a relação entre APM e imagem de marca, como se passa nesta dissertação, também se justifica pela interface com a minha linha de pesquisa no Mestrado: Consumo, Tecnologia e Transformação Digital, pois é no ambiente digital que ocorre parte das manifestações de APM e, mais ainda, as reações de públicos envolvidos (Berestova et al., 2022; Tan, 2023; Mangiò et al., 2023; Matos et al., 2024).

Ademais, o número de artigos publicados sobre o tema tem crescido, conforme a Figura 1. Na busca pela *string* “*brand activism*” OR “*corporate activism*” OR “*advocacy corporate activism*”, os artigos publicados sobre o tema entre 2015 e 2024 são 152; mas só em 2024 foram 52. Esse crescente interesse pelo tema, manifestado em pesquisas tanto acadêmicas quanto de consultorias, é uma resposta ao comportamento do consumidor, que cobra cada vez mais uma postura autêntica e transparente das empresas (Cammarota et al., 2023; Vredenburg et al., 2020).

O crescente engajamento de empresas e seus líderes em debates sobre temas políticos controversos forma um dilema. Por um lado, o APM pode gerar conexões mais profundas com consumidores que compartilham os mesmos valores, fortalecer a reputação e até mesmo impulsionar o engajamento (Mukherjee & Althuizen, 2020). Por outro, em um ambiente social

polarizado, tais declarações podem afastar parcelas de consumidores e outros *stakeholders*¹, desencadear boicotes, atrair críticas nas mídias sociais e, conseqüentemente, prejudicar a imagem e o valor da marca (Bhagwat et al., 2020; Villagra et al., 2022). Mas faltam modelos apropriados sobre o que se passa nessas relações, que são intrincadas.

Figura 1
Artigos publicados entre 2015 e 2024 na Web of Science.



Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos dados da plataforma *Web of Science* (2025).

No Brasil, com a polarização política manifestando-se principalmente no ambiente digital (Matos et al., 2024; Seleglim & Vieira, 2022), as empresas são particularmente pressionadas a se posicionar publicamente sobre temas controversos (Camarota et al., 2023). Mas com isso elevam-se os riscos associados e suas conseqüências para a imagem da marca, o que ainda é pouco compreendido.

¹ Termo em inglês que se refere aos públicos de interesse de uma organização. Dentre os *stakeholders* encontram-se, dentre outros: clientes, consumidores, acionistas, empregados e seus familiares, influenciadores, poder público, imprensa, fornecedores, vizinhos e comunidade do entorno.

Esta dissertação se justifica, enfim, por oferecer à prática profissional conhecimento sobre como conduzir o APM, reduzindo os riscos para as marcas e contribuir com a teoria, em sintonia com a realidade de marcas brasileiras.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em seis capítulos. **Introdução:** estabeleço o campo de estudo, que envolve o ativismo de marca e teorias de suporte como identidade e valor de marca, imagem de marca e autenticidade de marca, a questão de pesquisa, os objetivos e a justificativa da pesquisa. **Referencial teórico:** aprofundo os tópicos Identidade e Valor de Marca, Imagem de Marca, Ativismo de Marca, Autenticidade de Marca e Ativismo Político de Marca e suas proposições, conectando a literatura existente aos dados empíricos. **Método e Técnicas de Pesquisa:** detalho a abordagem metodológica, que consiste em um estudo de casos múltiplos de natureza qualitativa. São abordados o planejamento da pesquisa, os procedimentos empíricos e as técnicas de análise, seguindo a lógica de replicação e o processo indutivo de construção de teoria a partir de casos. O capítulo ainda descreve a coleta de dados, realizada em duas fases: realização de entrevistas semiestruturadas e coleta de dados secundários (matérias jornalísticas e conteúdos de mídias sociais). **Resultados:** relato os resultados da pesquisa e apresento as evidências, organizando o raciocínio para o capítulo a seguir. **Discussão:** apresento o confronto dos resultados com as proposições iniciais e a literatura revisada, com destaque para contribuições teóricas e práticas. Isto é, são expostos e interpretados os resultados, conectando as descobertas ao corpo de conhecimento. Um quadro conceitual é construído a partir das evidências empíricas, sustentado pelo referencial teórico. **Conclusão:** consolido os principais resultados, elaboro as contribuições teóricas e gerenciais para o campo, as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo examino teorias e referências sobre Identidade e Valor de Marca, Imagem de Marca, Ativismo de Marca (AM), Autenticidade de Marca e Ativismo Político de Marca (APM). Tais bases são, então, convertidas em proposições, para subsequente teste numa realidade empírica brasileira.

O artigo de Cammarota et al. (2023) foi amplamente utilizado nesta dissertação por ser a mais completa revisão sistemática da literatura (RSL) sobre AM. Nesta dissertação se almeja explicar como as declarações públicas de porta-vozes de empresas brasileiras, sobre temas políticos, podem impactar a imagem de marca, o que passa pelo processo de construção da mensagem e da percepção da marca. Por isso, os eixos desta dissertação são a Teoria do Valor² de Marca Baseado no Consumidor (VMBC) de Keller (1993; 2001) e a Teoria da Identidade de Marca de Aaker (2007).

2.1 IDENTIDADE E VALOR DE MARCA

A Identidade de Marca é um esforço intencional realizado por seus profissionais para que a marca seja percebida de determinada forma pelos públicos de interesse, proporcionando direção e sentido às atividades da empresa e fortalecendo as associações à marca, uma das quatro dimensões do valor da marca — as outras três são: lealdade à marca, consciência do nome e qualidade percebida (Aaker, 2007). A Identidade de Marca deve ainda identificar a marca a uma categoria ou classe de produto e/ou a uma necessidade específica do cliente (Keller, 1993). A Identidade de Marca é como o conjunto único de associações (Aaker, 2007;

² Valor aqui está como tradução de *equity*. Este termo pode ser traduzido também como patrimônio, mas neste caso escolhemos valor, por entender que o *equity* da marca é o que adiciona valor ao patrimônio da empresa através da percepção do consumidor (e outros públicos de interesse).

Ghodeswar, 2008), que uma organização busca ativamente criar e manter para sua marca, representando sua promessa fundamental aos consumidores.

Diferente é o conceito de Imagem de Marca, que é a percepção atual e real do público sobre a marca. A gestão de marca trabalha o conjunto de associações planejadas para ela, visando a formar uma percepção externa alinhada, o mais fielmente possível, à intenção estratégica de identidade de marca (Aaker, 2007). Por exemplo, enquanto a identidade de marca da Havaianas é construída a partir de um projeto de design estratégico que busca consistência global e define a essência da marca como a “*Ginga Brasileira*” (Ana Couto, n.d.), a sua imagem de marca é consolidada pela experiência direta do consumidor em seus canais de venda e pontos de contato digitais, apresentando elementos visuais que reforçam o conceito definido na identidade de marca (Havaianas, n.d.).

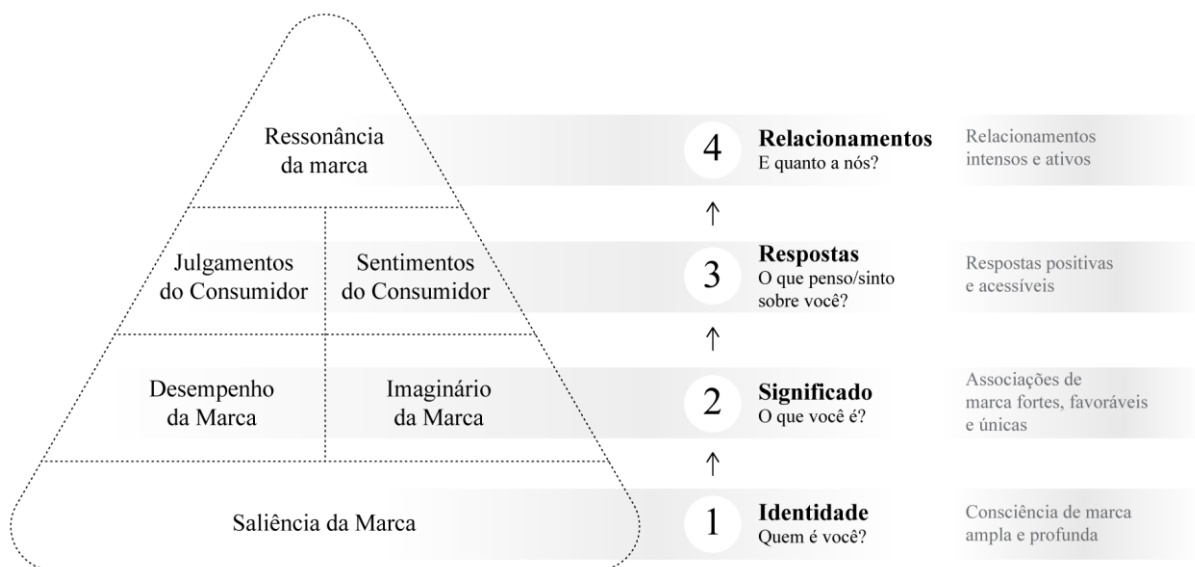
O esforço de construção da marca deve se alinhar aos processos organizacionais, de modo a entregar as promessas aos clientes por meio de todos os pontos de contato³ (Ghodeswar, 2008). Em uma cultura organizacional orientada pela marca, deve haver um compromisso de longo prazo para gerar resultados intangíveis, como satisfação do cliente, menor sensibilidade a preço e maior repetição de transações (Keller, 1993; Aaker, 2007; Ghodeswar, 2008). Neste sentido, a gestão de marca se origina no desejo humano de criar uma identidade pessoal e social, de pertencer e se destacar, e de ter uma boa reputação. O *branding* começa como um sinal — denota um objeto, como uma marca registrada — e evolui para um símbolo — possui conotações e significados adicionais além do óbvio, como posse e reputação (Bastos e Levy, 2012). Já os estímulos emitidos sobre a marca são interpretados pelo consumidor, que tem um papel ativo na construção da marca, pois os significados percebidos não são apenas aqueles que os gestores de marca pretendem; importa muito o que os consumidores fazem com as marcas

³ Ponto de contato é cada uma das plataformas onde a marca se apresenta ao mundo, onde consumidores ou outros públicos têm algum contato com a marca: site, loja, força de vendas, mídias sociais, imprensa, eventos etc.

para adicionar significado às suas vidas, criando categorias derivadas de suas metas, que cruzam as fronteiras tradicionais de produtos (Fournier, 1998).

Dois modelos destacam-se para construir marcas: a Teoria do VMBC de Keller (1993) e a Teoria da Identidade de Marca de Aaker (2007), já mencionada. No modelo do VMBC, o poder de uma marca está no que os clientes aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre ela ao longo do tempo (Keller, 2001). Valor de marca aqui é um conjunto de ativos e passivos da marca, ligados ao nome e símbolo da marca, que pode adicionar ou subtrair o valor fornecido por um produto ou serviço sem marca e gerar valor tanto para clientes quanto para a empresa que detém a marca (Aaker, 1992). O esquema do modelo VMBC está na Figura 2 (Keller, 2001).

Figura 2
Pirâmide do Valor de Marca Baseado no Consumidor



Fonte: Adaptado de Keller (2001).

O modelo de VMBC explica a construção do valor de marca por meio de uma estrutura piramidal, com quatro níveis sequenciais, da base para o topo. O Nível 1, Identidade, é a base,

que concentra esforços em estabelecer a Saliência de Marca. O objetivo é dar à marca amplitude e profundidade de reconhecimento e lembrança nas principais situações de consumo.

Sobre a base do Nível 1 entra o Nível 2, de Significado, a articular o que a marca representa por meio da criação de associações. Este nível tem duas dimensões: a) Desempenho, que engloba atributos funcionais, confiabilidade e eficácia; b) Imagem, referente a atributos intangíveis, como perfil do usuário e personalidade da marca. Para que o significado contribua para o valor, as associações devem ser fortes, favoráveis e únicas (Keller, 2001). As associações de marca, especialmente as baseadas em valores e crenças, são as mais difíceis de imitar e ajudam a construir a imagem de marca, aquela percebida pelo cliente (Ghodeswar, 2008). As associações da marca ajudam os clientes a processar e recuperar informações e servem de base para diferenciação e extensões, além de proporcionar um motivo para compra e criar atitudes e sentimentos positivos (Aaker, 1992). As associações podem ser classificadas em três categorias principais que são os atributos, benefícios e atitudes da marca (Keller, 1993).

As associações fincadas no Nível 2 leva ao Nível 3, de Respostas, que capturam as reações do consumidor. Estas respostas dividem-se em: a) Julgamentos (avaliações racionais, como qualidade percebida, credibilidade e superioridade); b) Sentimentos (reações emocionais, como entusiasmo, segurança ou aprovação social).

O ápice da pirâmide é o Nível 4, Relacionamentos, que busca alcançar a Ressonância. Este nível define o vínculo psicológico final entre o consumidor e a marca, caracterizado por duas dimensões: a) Intensidade da conexão; b) Nível de atividade (engajamento), manifestado em lealdade comportamental, apego atitudinal e senso de comunidade (Keller, 2001). Quando as associações de marca se fundamentam em valores controversos (políticos, ideológicos), a dinâmica de construção de valor muda. A próxima seção explora como a Imagem de Marca reage a essas associações polarizadoras.

Com os preceitos acima, enuncio a primeira proposição.

Proposição 1 — Marcas cuja Identidade se fundamenta em associações de valores e crenças (Nível 2 - Imagem no VMBC) alcançam maior intensidade de Ressonância (Nível 4) do que marcas centradas exclusivamente em atributos de Desempenho (Nível 2), mas sacrificam amplitude de mercado devido à polarização de valores.

2.2 IMAGEM DE MARCA

A imagem de marca é a impressão total que uma organização causa em seus públicos (Christensen & Askegaard, 2001), descrevendo a recepção que ela tem em seu ambiente externo, o que tem relevância estratégica na Administração e no Marketing. Sobre a imagem de marca⁴ há estudos consolidados a decifrar sua complexidade. Tal imagem tem significados funcionais e emocionais e são construídas a partir da experiência individual dos públicos interessados e ou suas percepções sobre a comunicação da marca (Tran et al., 2015). Uma imagem de marca forte e distintiva é fundamental para a obtenção de vantagem competitiva sustentável (Karaosmanoglu & Melewar, 2006; Tran et al., 2015). Para o consumidor, a imagem de marca é a percepção que ele tem sobre a marca, na união das crenças construídas a partir de atributos, benefícios, atitudes e ações da marca (Nandan, 2005). A imagem da marca pode ser entendida também como o resultado líquido da interação de crenças, ideias, sentimentos e impressões de uma pessoa sobre a marca em um momento (Tran et al., 2015).

No AM, formar a imagem de marca⁵ na mente das partes interessadas também é complexo, pois envolve a congruência percebida entre os valores da marca (relacionados ao

⁴ Marca é a representação simbólica de uma empresa, produto, serviço, pessoa ou ideia. Utilizaremos o termo imagem de marca para se referir à percepção imediata que os públicos têm sobre uma empresa, produto, serviço, pessoa ou ideia. Embora alguns autores utilizem termos como “imagem corporativa” e “imagem empresarial”, neste trabalho utilizaremos apenas “imagem de marca”.

⁵ Embora os autores não utilizem exatamente o termo “imagem de marca”, eles estão se referindo a este conceito quando explicam a percepção do público ao ativismo de marca.

consumo) e os valores vitais corporativos (relacionados às práticas corporativas), bem como o tipo de ativismo e o nível de controvérsia do segmento (López-Aza et al., 2023). A imagem também pode ser construída a partir de uma ideologia compartilhada com uma comunidade, em diálogo com a sociedade (Goldsack-Trebilcock et al., 2022). A forma como as marcas externalizam suas posições políticas impacta a percepção e as escolhas dos consumidores (Matos et al., 2024). A comunicação da marca tem papel chave para alinhar os valores da organização com suas ações visíveis e adaptá-las aos interesses e às orientações de seus públicos (López-Aza et al., 2023). Além disso, uma imagem de marca positiva, resultado de um autêntico AM, leva ao aumento do valor de marca, da diferenciação de laços emocionais fortes (Rivaroli et al., 2022).

Portanto, as ações de uma marca, incluindo seu ativismo ao assumir uma postura política, a posiciona estrategicamente e influencia sua imagem de marca (Goldsack-Trebilcock et al. 2022). A empresa que se posiciona de maneira autêntica sobre um tema sociopolítico tende a ser vista positivamente pelos consumidores, o que pode melhorar a atitude em relação à sua marca e a intenção de comprá-la (Rivaroli et al., 2022; López-Aza et al., 2023). A incongruência entre os valores do consumidor e os da organização pode prejudicar a atitude sobre a marca. Se uma marca bem posicionada tem má conduta (práticas empresariais que diferem do discurso), a decepção do público pode ser alta (López-Aza et al., 2023). Por outro lado, a concordância entre os valores do consumidor e da marca aumenta a identificação positiva entre eles (López-Aza et al., 2023). A coerência entre o que a marca diz e o que faz (*storytelling* vs. *storydoing*) é fundamental e demandada pelos consumidores, impactando a percepção de sua imagem (McCabe e Pino-Romero 2023). Considerando essas características da imagem de marca e o referencial sobre AM, apresento a segunda proposição.

Proposição 2 — A Imagem de Marca (percepção externa) torna-se mais volátil e polarizada quando a Identidade de Marca (intenção interna) se ancora

em valores controversos, amplificando a incongruência percebida por consumidores com crenças opostas e cristalizando associações negativas persistentes.

2.3 ATIVISMO DE MARCA E AUTENTICIDADE DE MARCA

O AM é uma tática de marketing em que a marca assume uma posição pública sobre questões controversas e divisivas de ordem social, cultural, política, econômica ou ambiental, para buscar diferenciação, vantagem competitiva e até, por vezes, transformações na sociedade (Vredenburg et al., 2020; Cammarota et al., 2023). O AM é uma decisão de executivos e gestores, que assumem o risco de enfrentar crises, que podem prejudicar a imagem positiva e a boa reputação da marca e, portanto, desagradar parte dos *stakeholders* (Pimentel, 2022). Por outro lado, o AM é visto por parte da sociedade como uma resposta da marca à diminuição da credibilidade de outras instituições (como governos, imprensa e ONGs) à crescente polarização (Vredenburg et al., 2020; Villagra et al., 2022, Edelman, 2024).

O AM surgiu e tem mudado sua forma porque o contexto sociopolítico também tem mudado (Vredenburg et al., 2020). Governos incapazes ou indispostos a assumir posições a respeito de questões controversas abrem um flanco para outras organizações ocuparem esses espaços, principalmente com o apoio e, muitas vezes, a solicitação explícita dos consumidores (Cammarota et al., 2023; Edelman, 2024).

Algumas referências destacam que o AM é uma mudança do *greenwashing* (tática de marketing, de enganar os consumidores quanto à responsabilidade ambiental da marca) para uma Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Kotler et al., 2021). Já outras argumentam que o AM é o oposto do *wokewashing* (Ahmad et al., 2024; Vredenburg et al., 2020). O termo *woke* está ligado à consciência contra injustiça social e discriminação e ganhou força com o

movimento #BlackLivesMatter, enquanto *wokewashing* é a prática de comunicações vazias sobre essas questões, ou seja, a marca assume posição publicamente, mas sem fidelidade aos valores que ela comunica (Ahmad et al., 2024).

A teorização e a pesquisa sobre o AM estão em fase preliminar. Até a publicação da Revisão Sistemática da Literatura de Cammarota et al., (2023) não havia hipotetização e avaliação das muitas variáveis que compõem o conceito de AM. Mesmo assim, há várias definições de conceitos em torno do AM, conforme a Tabela 1 (Cammarota et al., 2023). Essas definições levam a concluir haver uma percepção do papel social das empresas e de sua capacidade de promover mudanças sociais, ou seja, uma nova perspectiva que vai além da busca pelo lucro, conferindo ainda mais peso à função social das empresas.

Tabela 1*Nomenclaturas e Definições Ligadas ao Ativismo de Marca*

Nomenclatura	Definição	Referência
Ativismo de marca	“Os esforços de branding para promover, impedir ou direcionar a reforma ou estagnação social, política, econômica e/ou ambiental com o desejo de fazer melhorias na sociedade.”	Sarkar e Kotler (2018)
Ativismo político de marca	“Discurso público ou ações focadas em questões partidárias feitas por ou em nome de uma empresa usando seu nome de marca corporativa ou individual.”	Moorman (2020)
Sequestro de marca	“Um caso especial de anticomercial e paródia que sabota uma campanha comercial ou política de mídia social ao reapropriar a mensagem de seu contexto original para desvendar verdades e preocupações importantes sobre produtos.”	Thota (2021)
Advocacia da marca	“A vontade da marca de assumir um papel político perante o governo.”	Oka (2017)
Ativismo empresarial (1)	“A disposição de uma empresa de se posicionar em questões sociais, políticas, econômicas e ambientais para criar mudanças sociais influenciando as atitudes e comportamentos dos atores em seu ambiente institucional.”	Eilert e Cherup (2020)
Ativismo empresarial (2)	“Pode ser visto como um subconjunto da atividade política corporativa, na medida em que tal atividade não envolve apenas lobby junto a governos e reguladores, mas também ‘campanhas destinadas a mobilizar a sociedade civil’.”	Corvellec & Stål (2019)
Ativismo sociopolítico corporativo	“Demonstração pública (declaração e/ou ações) de uma empresa de apoio ou oposição a um lado de uma questão sociopolítica partidária.”	Bhagwat et al. (2020)
Advocacia social corporativa	“Assunção de uma posição pública sobre uma questão sociopolítica controversa por parte das corporações, geralmente na forma de uma declaração do CEO.”	Dodd e Supa (2014)
Advocacia política corporativa	“Apoio explícito e público a certos indivíduos, grupos ou ideais e valores com o objetivo de convencer e persuadir outros a fazerem o mesmo.”	Wettstein e Baur (2016)
Ativismo do Diretor Executivo	“Assumir posições públicas sobre questões sociais e ambientais que não estão diretamente relacionadas ao negócio principal da empresa.”	Chatterji & Toffel (2015)

Fonte: Adaptado de Cammarota et al., (2023).

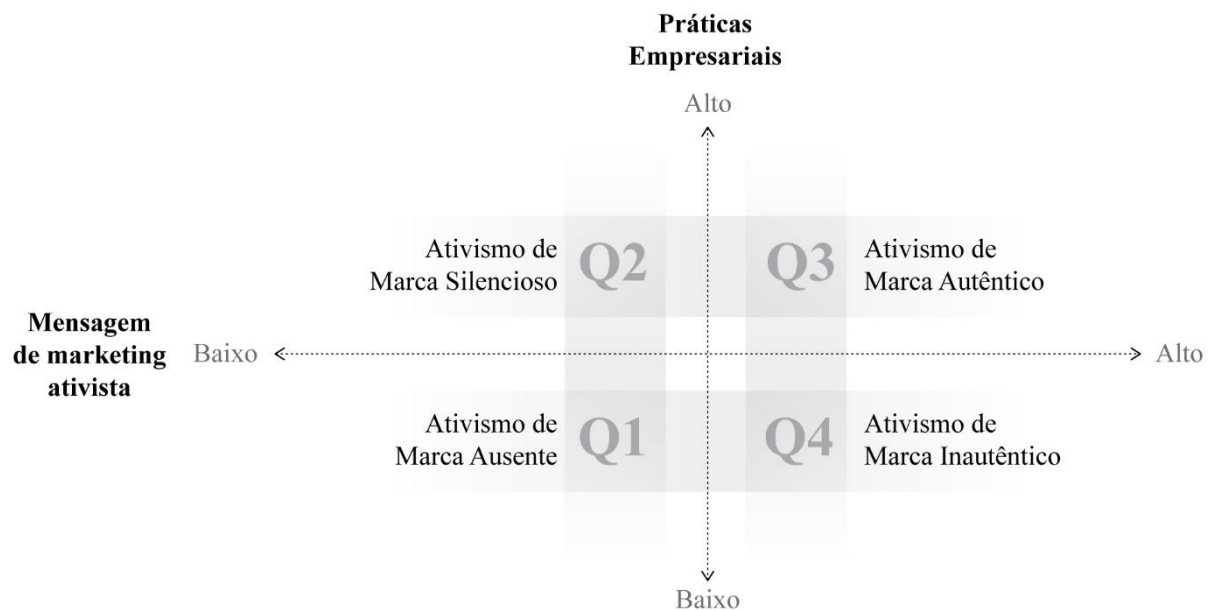
Dentre as definições, na Tabela 1, apenas as duas últimas não citam apoio ou ações ligadas à política (partidária ou não). Pelo teor da Tabela 1, o AM, independente da forma como se manifesta, é uma influência nas marcas que podem utilizá-lo para promover ou impedir

mudanças sociais. A marca com grande audiência pode emitir comunicações capazes de influenciar a visão e a opinião de seus públicos a respeito de tópicos ainda não discutidos profundamente, inclusive no campo político. Todavia, um dos maiores desafios que as empresas enfrentam para suas marcas, é alinhar os seus discurso e práticas, serem percebidas como autênticas.

A autenticidade de marca é definida como a avaliação subjetiva do consumidor sobre a originalidade e a verdade transmitida pela marca, um constructo que se baseia na percepção de que a oferta de mercado é real e fiel à sua essência (Bruhn et al., 2012; Napoli et al., 2014). Esta percepção é sustentada por um conjunto de dimensões que demonstram a coerência interna e externa da marca, sendo as mais citadas: a continuidade (estabilidade ao longo do tempo), a originalidade (caráter único e inovador), a credibilidade ou confiabilidade (capacidade de cumprir promessas e agir com transparência) e a integridade ou sinceridade (fidelidade aos seus valores) (Bruhn et al., 2012; Morhart et al., 2015; Napoli et al., 2014). Em um sentido mais abrangente, a autenticidade da marca é vista como a interconexão de fatores objetivos e a avaliação do consumidor, que em última análise, capacita o indivíduo a sentir-se verdadeiro consigo mesmo (Kosowski & Prado, 2019; Morhart et al., 2015).

No AM a autenticidade ganha novos contornos, se definindo como a congruência entre manifestações públicas da marca sobre temas controversos e práticas pró-sociais, e seus valores e propósitos (Vredenburg et al., 2020), alinhados principalmente com as dimensões confiabilidade e naturalidade (Bruhn et al., 2012). A autenticidade no AM fica mais clara na matriz da Figura 3, com os quadrantes Ausência de Ativismo de Marca (Q1), Ativismo Silencioso (Q2), Ativismo Autêntico (Q3) e Ativismo Inautêntico (Q4) (Vredenburg et al., 2020). Exemplifico cada um dos quadrantes a seguir.

Figura 3
Matriz de Autenticidade do Ativismo de Marca



Fonte: adaptado de Vredenburg et al. (2020)

No Q1 (Ativismo de Marca Ausente) estão empresas (em geral de pequeno e médio porte) sem um programa de ativismo formal, que não investem em comunicação institucional. Na pesquisa Pulso dos Pequenos Negócios (9ª edição), realizada pelo SEBRAE em 2024 no Brasil, 52% das Pequenas e Médias Empresas nunca investiram em publicidade online (Sebrae, 2025). O quadrante Q2 (Ativismo Silencioso) pode ser exemplificado com a marca iFood, da qual algumas ações ativistas (mas de forma silenciosa) estão na Figura 4 e

Figura 5.

A marca iFood não utiliza o AM em todas as oportunidades de comunicação. Isso foi observado nos resultados de busca pela marca iFood na Biblioteca de Anúncios da Meta, conforme a Figura 6. Dos 11 anúncios ativos lançados pela iFood em maio de 2025, todos falam diretamente com o consumidor final sobre a utilização do aplicativo, com mensagens persuasivas e mercadológicas, que incentivam o usuário a fazer pedidos através da plataforma. Em nenhuma mensagem há menção a ações de AM.

Para o quadrante Q3 (Ativismo de Marca Autêntico), um exemplo notório de AM autêntico no Brasil é a marca Natura, principalmente na causa do empoderamento feminino. A sustentabilidade também é bem presente no discurso e nas práticas da Natura, mas não se caracteriza como AM por não suscitar opiniões contrárias. As ações de sustentabilidade da Natura podem ser reconhecidas como RSC.

Figura 4

iFood — Combate à homofobia e discriminação por gênero

Homofobia/LGBTfobia

Discriminar pessoas por sua orientação sexual (por quem a pessoa sente atração) ou identidade de gênero (o gênero com o qual a pessoa se identifica).

X Não use expressões como "bicha" e "sapata", e não faça comentários ou perguntas como "Quem é o homem ou mulher da relação?", "Você é gay?", "Não tenho nada contra, mas não precisa beijar na rua".

? **Você sabia?**
É errado usar o termo "homossexualismo". Isso porque "ismo" parece falar de doença, mas gostar de alguém do mesmo sexo não é doença. O jeito certo de falar é "homossexualidade".

Discriminação pelo gênero

Discriminar mulheres em razão de ser mulher, seja pela diferenciação salarial, assédio sexual, entre outros.

X Não faça comentários como "mulherzinha", "só pode estar de TPM", "mulher tem que se dar ao respeito", "sou eu que uso calças nessa casa", "só podia ser mulher".

? **Você sabia?**
Misoginia é o ódio às mulheres, desprezo ou preconceito contra mulheres ou meninas. Isso pode fazer com que as mulheres sejam excluídas socialmente, sofram violência sexual, sejam tratadas com hostilidade, entre outras coisas, como ideias de privilégio masculino.
O sexismo é o preconceito baseado no gênero ou sexo de uma pessoa. Embora possa acontecer com qualquer um, na maioria das vezes, são as mulheres que são mais afetadas.

Fonte: Site Institucional da marca iFood (2025) — <https://institucional.ifood.com.br/>

Figura 5
iFood — Combate à intolerância religiosa



03/04/2024 | Notícias
Home – iFood adere a campanha de combate à discriminação religiosa no RJ

iFood adere a campanha de combate à discriminação religiosa no RJ

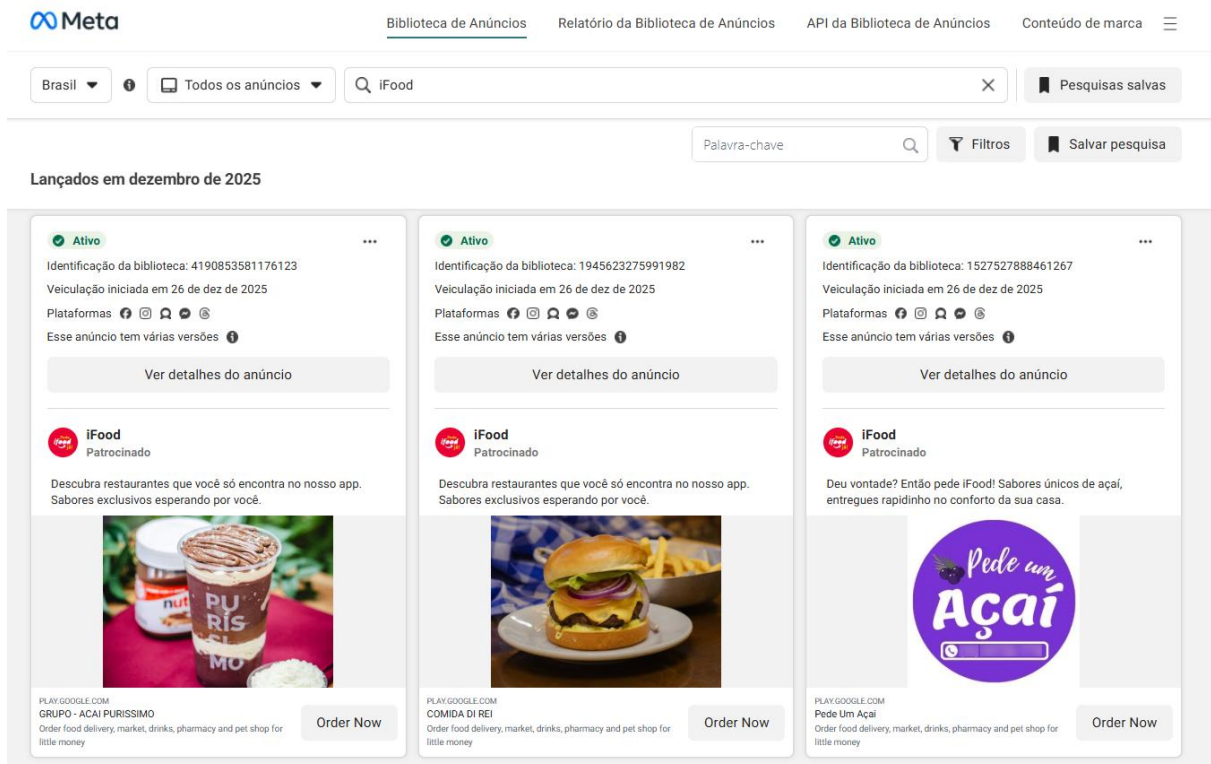
Empresas vão usar a tecnologia para conscientizar o público sobre a diversidade religiosa

Facebook Twitter LinkedIn WhatsApp Telegram Email

O iFood não tolera nenhum tipo de discriminação, preconceito ou violência —nem contra entregadores e entregadoras nem contra clientes e lojas. Quem tem esse tipo de atitude pode ser suspenso ou excluído da plataforma, de acordo com a Política de Combate à Discriminação e à Violência da empresa.

Fonte: Site Institucional da marca iFood (2025) — <https://institucional.ifood.com.br/>

Figura 6
Biblioteca de Anúncios da Meta com anúncios da marca iFood



Meta Biblioteca de Anúncios Relatório da Biblioteca de Anúncios API da Biblioteca de Anúncios Conteúdo de marca

Brasil Todos os anúncios iFood Pesquisas salvas

Palavra-chave Filtros Salvar pesquisa

Lançados em dezembro de 2025

Ativo

Identificação da biblioteca: 4190853581176123
Veiculação iniciada em 26 de dez de 2025
Plataformas Facebook Instagram Messenger WhatsApp
Esse anúncio tem várias versões

Ver detalhes do anúncio

iFood
Patrocinado

Descubra restaurantes que você só encontra no nosso app. Sabores exclusivos esperando por você.



PLAY GOOGLE.COM
GRUPO - AÇAÍ PURÍSSIMO
Order food delivery, market, drinks, pharmacy and pet shop for little money

Order Now

Ativo

Identificação da biblioteca: 1945623275991982
Veiculação iniciada em 26 de dez de 2025
Plataformas Facebook Instagram Messenger WhatsApp
Esse anúncio tem várias versões

Ver detalhes do anúncio

iFood
Patrocinado

Descubra restaurantes que você só encontra no nosso app. Sabores exclusivos esperando por você.



PLAY GOOGLE.COM
COMIDA DI REI
Order food delivery, market, drinks, pharmacy and pet shop for little money

Order Now

Ativo

Identificação da biblioteca: 1527527888461267
Veiculação iniciada em 26 de dez de 2025
Plataformas Facebook Instagram Messenger WhatsApp
Esse anúncio tem várias versões

Ver detalhes do anúncio

iFood
Patrocinado

Deu vontade? Então pede iFood! Sabores únicos de açaí, entregues rapidinho no conforto da sua casa.



PLAY GOOGLE.COM
Pede um Açaí
Order food delivery, market, drinks, pharmacy and pet shop for little money

Order Now

Fonte: Meta Ads Library (2025) — <https://www.facebook.com/ads/library/>

No quadrante Q4 (Ativismo de Marca Inautêntico), um exemplo de AM é a JBS, que foi processada por *greenwashing* pelo estado americano de Nova York (Mesquita, 2024; Carta Capital, 2024). Outro exemplo é a Uber, que enfrentou problemas com motoristas parceiros em relação à comunidade LGBTQ+. Mesmo que a Uber não tenha controle absoluto sobre o comportamento dos seus motoristas, o discurso dela em um período de campanha contra a homofobia e o fato de alguns motoristas recusarem fazer viagens para pessoas homossexuais, caracteriza um AM inautêntico (Gois & Ferraz, 2021).

Os quadrantes da Matriz de Autenticidade (Figura 3) não embutem juízo de valor, sendo apenas descrições do posicionamento da marca quanto ao ativismo e a classificação desses ativismos, não indicando se um é melhor ou pior que outro. Mesmo assim, o Ativismo de Marca Inautêntico (Q4), em que a comunicação do ativismo não converge com as práticas e valores da empresa, é capaz de prejudicar a reputação da marca e causar sérios prejuízos à sua imagem e credibilidade (Vredenburg et al., 2020; Villagra et al., 2022). Por isso, para que o AM seja bem-sucedido, é fundamental manter a autenticidade, evitando que a marca seja percebida como oportunista ou inautêntica (Vredenburg et al., 2020; Tressoldi et al., 2024).

Passo à credibilidade, um construto com diversas definições e multidimensional, cujas dimensões frequentemente se sobrepõem ou se complementam (Villagra et al., 2022). A credibilidade da empresa tem ganhado relevância na pesquisa acadêmica por sua (a) influência na eficácia (persuasão) das mensagens de marca; (b) sua associação com a coerência entre os valores declarados, as práticas adotadas e as estratégias de marketing implementadas pela empresa (Villagra et al., 2022; Rivaroli et al., 2022).

O AM exige que a marca não apenas comunique seus valores, mas também compreenda o discurso da causa adotada e implemente estes valores nas práticas cotidianas, de modo a evitar reações adversas dos consumidores, principalmente nas mídias sociais (Pöyry e Laaksonen, 2022; Rivaroli et al., 2022). Afinal, toda comunicação da marca, seja interna ou

externa, produz significados que influenciam a percepção que os públicos têm dela. Com base nesses argumentos, apresento a terceira proposição.

Proposição 3: O AM de caráter episódico (ações pontuais reativas) é percebido como inautêntico (Q4 - Woke Washing) e gera dano reputacional agudo, enquanto o AM contínuo (Q3 ou Q2) constrói a credibilidade que pode atenuar respostas negativas mesmo quando a marca erra, transformando a autenticidade em ativo de longo prazo.

2.4 ATIVISMO POLÍTICO DE MARCA

O APM foca na expressão pública de uma marca sobre questões políticas não diretamente relacionadas ao seu modelo de negócio principal (Matos et al., 2024). Também caracteriza APM ter a marca veiculando (inclusive com porta-vozes) pautas partidárias, discursos e iniciativas públicas (Moorman, 2020). O APM distingue-se da RSC por tratar de temas controversos e não consensuais (Pimentel, 2022). Assim, o APM é uma postura da marca em assumir uma tomada de posição acerca de um tema específico, que pode influenciar a intenção de compra dos consumidores, dependendo de sua concordância com essa posição, levando a respostas polarizadas também dos públicos de interesse (Bhagwat et al, 2020; López-Aza et al., 2023). Construir e comunicar com autenticidade essas causas políticas é desafiador porque elas são frequentemente controversas e, por consequência, polarizadoras (López-Aza et al., 2023; Pimentel 2022; Goldsack-Trebilcock et al 2022).

Os gestores da marca devem selecionar as causas, no APM, a abordar com base em critérios como a relação com seu negócio principal, princípios, cultura, valores e propósito (McCabe e Pino-Romero, 2023). Para intervir com autoridade moral, legitimidade e credibilidade, a marca precisa ter um percurso coerente, que sustente seu posicionamento

(McCabe e Pino-Romero, 2023). Mas a comunicação coerente, alinhando os valores da organização com suas ações visíveis, é um desafio constante devido à natureza dinâmica tanto das organizações quanto do ambiente (López-Aza et al., 2023). Em decorrência desse desafio, a gestão do risco de percepção de oportunismo exige que a empresa reconheça uma posição ideológica que limite seu fazer (sacrificando algumas decisões de negócios em nome da causa defendida) e afete seu modelo de negócio, para dar cada vez mais legitimidade ao que é comunicado pela marca a partir de diretrizes do nível estratégico de decisões (Goldsack-Trebilcock et al., 2022).

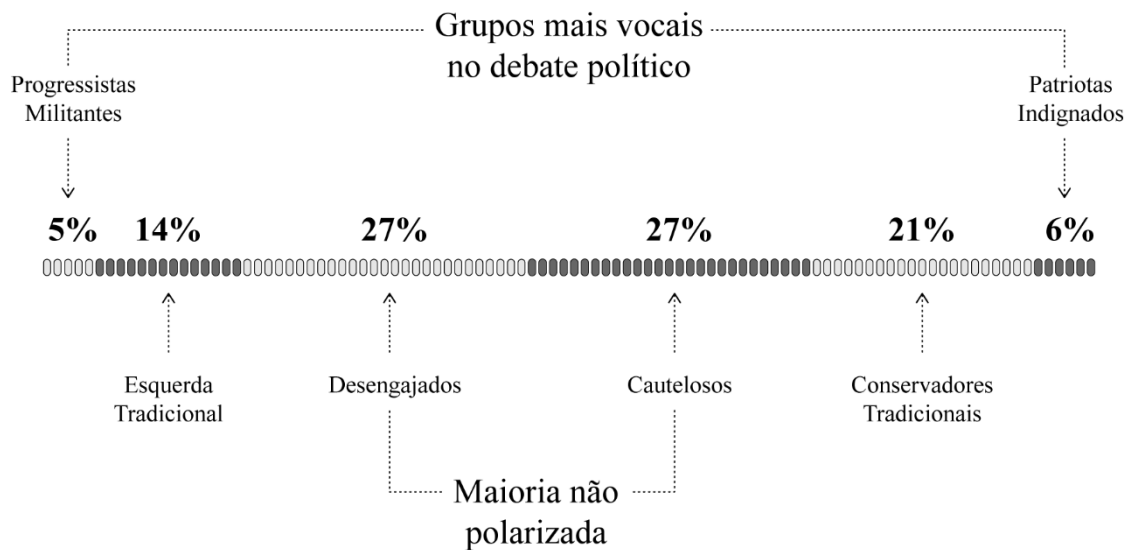
No Brasil, a interseção entre o APM e o comportamento do consumidor já foi abordado na academia. Numa pesquisa, consumidores entrevistados reconhecem a importância de as marcas se posicionarem politicamente como meio de aferir a identificação entre suas próprias opiniões, crenças e valores e aqueles apoiados pela marca (Matos et al., 2024). A polarização política afeta as decisões e ações de posicionamento de marca, uma vez que a intenção de compra dos consumidores é afetada pela sua concordância com a posição adotada pelas marcas (López-Aza et al., 2023). A rejeição e o boicote a marcas que externalizam posições políticas são comportamentos observados, muitas vezes associados mais à ideologia pessoal do consumidor do que ao que a marca realmente representa, mesmo que a qualidade do produto/serviço seja reconhecida, o posicionamento político pode tornar o consumo inviável para algumas pessoas (Matos et al., 2024). Listas de boicote a marcas, especialmente após as eleições presidenciais de 2018 e 2022, ilustram essa dinâmica no Brasil, com marcas nacionalmente conhecidas que acabaram sofrendo boicotes: Centauro, Havan, Magazine Luiza e mais recentemente, a marca Havaianas (Moratelli, 2025).

Embora o debate público frequentemente sugira um Brasil irremediavelmente dividido, uma pesquisa da More in Common Brasil & Quaest (2025) mostra a polarização política no Brasil concentrada, não representando a totalidade da estrutura social. O estudo

identifica a sociedade brasileira com seis segmentos ideológicos, dos quais apenas dois — nos extremos — são de polarização profunda e consistente (veja Figura 7). Esses dois grupos, que somam aproximadamente 11% da população, exercem uma influência desproporcional no ambiente digital; sua eficácia no uso das mídias sociais projeta uma percepção de divisão sistêmica que mascara a existência de uma vasta maioria menos engajada ou ideologicamente fluida (More in Common Brasil & Quaest, 2025). Assim, o cenário de divisão total é, em grande medida, uma distorção de visibilidade gerada por minorias vocais, enquanto a maior parte dos cidadãos permanece distante do embate ideológico radical que domina as redes.

Figura 7

Divisão representativa dos grupos de eleitores



Fonte: Adaptado de More in Common Brasil & Quaest (2025) — <https://moreincommon.org.br/o-brasil-invisivel/>

Contudo, a eficácia e a percepção positiva do AM estão ligadas à autenticidade, que se configura quando as ações e comunicações da empresa refletem um alinhamento genuíno com seus valores e práticas, distanciando-se de um mero oportunismo (ou, AM inautêntico). Esta sinergia (ou a ausência dela), entre o AM praticado e sua autenticidade percebida,

influencia a imagem de marca, que representa a impressão total que os públicos têm de uma marca. Por fim, o APM é um conceito específico e frequentemente mais polarizador do AM, com a autenticidade se tornando ainda mais crítica devido ao potencial de influenciar a imagem da marca e os desdobramentos que desta decorrem. Nesses termos, apresento a proposição a seguir.

Proposição 4 — No contexto brasileiro de polarização afetiva baseada em identidades negativas (antiPetismo/antiBolsonarismo), o APM protagonizado por porta-vozes catalisa lealdade intensificada (apoio) em nichos ideológicos ao custo de rejeição extrema (boicote) no grupo oposto, transformando marcas em símbolos de identidade política que transcendem atributos funcionais e geram divisão binária de mercado.

Caminhando para finalizar este capítulo, a

Tabela 2 traz uma síntese das principais categorias conceituais do referencial teórico.

Tabela 2*Categorias e subcategorias conceituais do referencial teórico*

Categoria Principal	Subcategorias	Elementos-chave	Principais Autores
Identidade e Valor de Marca	Identidade e Intenção de Marca	Esforço intencional do gestor, promessa fundamental, conjunto único de associações desejadas.	Aaker (2007); Ghodeswar (2008); Keller (1993).
	Construção do Valor de Marca (VMBC)	Estrutura piramidal: Saliência, Significado (Desempenho e Imagem), Respostas (Julgamentos e Sentimentos) e Ressonância.	Keller (1993; 2001); Aaker (1992).
	Ativos e Passivos da Marca	Associações baseadas em valores e crenças, diferenciação, lealdade e capital da marca.	Aaker (1992); Keller (2001); Ghodeswar (2008).
Imagem de Marca	Percepção e Recepção	Impressão total nos públicos, significados funcionais e emocionais, resultado da interação de crenças e sentimentos.	Tran et al. (2015); Christensen & Askegaard (2001); Nandan (2005).
	Congruência de Valores	Alinhamento entre valores da marca e do consumidor, identificação positiva, impacto do <i>storytelling</i> vs. <i>storydoing</i> .	López-Aza et al. (2023); Rivaroli et al. (2022); McCabe & Pino-Romero (2023).
Ativismo de Marca (AM)	Posicionamento sobre Temas Controvertidos	Tática de marketing para diferenciação em temas sociais, políticos ou ambientais; resposta à perda de confiança em instituições.	Vredenburg et al. (2020); Cammarota et al. (2023).
	Autenticidade do Ativismo	Matriz de autenticidade (Silencioso, Autêntico, Ausente, Inautêntico); dimensões de originalidade, continuidade, confiabilidade e naturalidade.	Vredenburg et al. (2020); Bruhn et al. (2012); Ahmad et al. (2024).
Ativismo Político de Marca (APM)	Manifestações Políticas e Ideológicas	Discurso sobre questões partidárias ou não relacionadas ao negócio principal; impacto da polarização afetiva e identidades negativas.	Moorman (2020); Bhagwat et al. (2020); Matos et al. (2024); More in Common Brasil & Quaest (2025).
	Gestão de Risco e Porta-vozes	Líder como ativo de transferência de significado; riscos de boicote vs. apoio; necessidade de “escudo reputacional”.	Goldsack-Trebilcock et al. (2022); McCabe & Pino-Romero (2023); Pöyry & Laaksonen (2022).

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Neste capítulo, estruturei os conceitos teóricos desta dissertação. Iniciei com definições sobre identidade e valor de marca, depois, imagem de marca, passando por AM e autenticidade de marca e, por fim, APM. No próximo capítulo apresento as diretrizes metodológicas adotadas nesta dissertação, desde a escolha da técnica de pesquisa e sua justificativa, até os protocolos adotados para manter o rigor científico e construir uma pesquisa relevante para acadêmicos e praticantes.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, apresento o delineamento metodológico adotado para investigar o fenômeno do APM no contexto brasileiro polarizado. Utilizo uma abordagem qualitativa de natureza descritiva e exploratória, com o método de estudo de casos múltiplos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015). A coleta de dados combina fontes primárias (entrevistas semiestruturadas) e secundárias (sites institucionais, mídias sociais, notícias online). Ferramentas de inteligência artificial (IA) apoiaram o processo de análise dos conteúdos e a categorização qualitativa. O capítulo ainda descreve os procedimentos de seleção de casos, coleta e análise de dados, e o protocolo de uso de ferramentas de IA.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

3.1.1 Abordagem Metodológica e Justificativa

Nesta dissertação realizo uma investigação empírica qualitativa, descritiva e exploratória, com o método de estudo de casos múltiplos. Tal escolha justifica-se pela natureza contemporânea e complexa do fenômeno do APM, que exige aprofundamento no contexto real, em que as fronteiras entre o fenômeno em si e o contexto não estão claramente identificadas (Yin, 2015). A pesquisa qualitativa é adequada para aprofundar a compreensão de fenômenos sociais complexos em seus contextos naturais, permitindo captar opiniões e perspectivas dos principais atores envolvidos (Yin, 2015). O caráter descritivo ajusta-se ao fenômeno do APM em seu contexto contemporâneo e real, captando suas manifestações, repercussões e impactos na gestão de marcas (Yin, 2015). Por sua vez, o caráter exploratório presta-se à construção de teoria (Eisenhardt, 1989), na identificação de padrões cruzados entre casos distintos para a proposição de um modelo conceitual.

3.1.2 Estudo de Casos Múltiplos: Fundamentação e Lógica de Replicação

A escolha pelo método de estudo de casos múltiplos justifica-se por sua capacidade de viabilizar uma investigação aprofundada e abrangente de eventos contemporâneos no contexto real (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt e Graebner, 2007). Este método é particularmente útil para responder a questões do tipo *como* e *por quê*, características centrais nesta dissertação (Yin, 2015). Além disso, casos múltiplos permitem uma fundamentação mais consistente para construir teorias ou modelos conceituais a partir da riqueza dos dados empíricos (Eisenhardt e Graebner, 2007).

A modalidade de casos múltiplos foi adotada pela lógica de replicação, visando a identificar padrões comuns e divergências entre diferentes organizações atuantes no Brasil (Eisenhardt, 1989). Sua aplicação seguiu as etapas propostas por Eisenhardt (1989): (a) definição da questão de pesquisa; (b) seleção dos casos com base em critérios teóricos; (c) elaboração dos protocolos de coleta; e (d) análise indutiva para a construção de um modelo conceitual. Assim, a pesquisa não busca a generalização estatística, mas a generalização analítica, contribuindo para o refinamento e expansão da teoria sobre APM e imagem de marca em ambientes polarizados (Yin, 2015).

3.2 SELEÇÃO DOS CASOS

São investigados cinco casos de empresas no Brasil com singularidades relevantes para avançar na compreensão do APM. Os casos são de marcas cujos porta-vozes fizeram (ou fazem, de forma continuada) declarações públicas explícitas sobre visão, ideologia ou temas ligados à política (partidária ou não), com impacto significativo (positivo ou negativo, dependendo do segmento na audiência) na imagem e na visibilidade da marca. Os seis critérios para tal seleção das marcas estão listados a seguir.

- a. Posicionamento político público e explícito: manifestações claras e documentadas de posicionamento político por parte do porta-voz da marca.
- b. Repercussão: presença do caso na mídia tradicional e ou social, identificada por comentários, notícias e engajamento público.
- c. Acesso a informações: disponibilidade de acesso potencial a informações sobre o caso, por meio de entrevistas com porta-voz e dados públicos acessíveis.
- d. Variedade entre casos: diversidade considerando ramo de atuação da empresa, porte organizacional e tipo de posicionamento político (apoio a candidato/partido, manifestação sobre política pública, entre outros).
- e. Impactos de sinais diferentes: impactos com efeitos mais positivos, negativos ou mistos/controversos, de modo a obter heterogeneidade analítica.

Os casos foram selecionados entre abril e setembro de 2025 (Alfa, Beta, Delta, Gama, Kappa e Sigma), principalmente com a procura em notícias e reportagens, além de discussões em mídias sociais sobre política no Brasil nos últimos oito anos (01/2017 a 12/2025), de modo a contemplar o início da polarização mais radical, na política brasileira, apontada na literatura (Matos et al., 2024). No processo de seleção, um dos casos (Sigma) inicialmente considerado foi excluído após uma entrevista semiestruturada com o porta-voz da marca, que revelou desatendimento aos critérios de posicionamento público explícito e evidência de repercussão.

As cinco marcas selecionadas e utilizadas na pesquisa estão com suas identidades ocultadas nesta dissertação, sendo mencionadas por codinomes para preservar a confidencialidade dos participantes. Os ramos de atuação de cada uma dessas marcas, ao lado do tamanho da audiência (seguidores das marcas nas mídias sociais) e dos pontos de contato digital com presença ativa da marca, estão na **Error! Reference source not found..**

Tabela 3*Perfil geral dos casos e suas bases de seguidores*

Codinome da marca	Ramo de negócio	Soma dos seguidores da marca	Plataformas de mídias sociais com presença ativa (seguidores da marca)	Cidade, Estado
Alfa	Fábrica de Alimentos	42.442	Instagram (34.239), Facebook (8.100), YouTube (8), LinkedIn (95)	Gravatal, SC
Beta	Veículo jornalístico	7.612.711	Instagram (1.912.295), Facebook (444.000), YouTube (3.360.000), X (1.766.516), TikTok (129.900)	São Paulo, SP
Delta	Veículo jornalístico	2.077.894	Instagram (1.011.022), Facebook (261.000), X (149.572), YouTube (246.000), TikTok (410.300)	São Paulo, SP
Gama	Serviço de Alimentação e Bebidas	45.497	Instagram (44.718), Facebook (779)	Curitiba, PR
Kappa	Terceiro setor (ONG)	63.635	Instagram (45.212), Facebook (12.000), X (2.976), TikTok (2.107), YouTube (1.340)	São Paulo, SP

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados contou com múltiplas fontes de evidência, para garantir a robustez e validade dos achados (Yin, 2015). Essa multiplicidade de fontes é fundamental para aumentar a credibilidade e a confiabilidade de pesquisas qualitativas, permitindo a convergência de evidências provenientes de diferentes fontes (Yin, 2015; Eisenhardt e Graebner, 2007).

3.3.1 Dados Primários: Entrevistas Semiestruturadas

A primeira fase de coleta envolveu dados primários de entrevistas semiestruturadas com porta-vozes das marcas dos casos analisados. Um roteiro de entrevista semiestruturada (disponível no Apêndice A) foi elaborado a partir da teoria para captar a origem das decisões

de APM, os motivadores percebidos pelos gestores e os impactos internos na gestão da imagem de marca.

As entrevistas seguiram um protocolo ético, com consentimento informado dos participantes. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo, mediante autorização prévia dos entrevistados, e transcritas integralmente de forma automática, utilizando o recurso de transcrição do Google Meet. As transcrições foram revisadas para garantir fidedignidade ao conteúdo original das falas e as características dos entrevistados são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4
Perfil Geral dos Entrevistados e das Entrevistas

Entrevistados	Gênero	Faixa etária	Grau de instrução	Cidade e Estado	Data e hora	Duração (minutos)
Porta-voz da marca Alfa	M	65+	Nível superior	Gravatal, SC	07/08/2025 17:30	29:07
Porta-voz da marca Beta	F	35 - 39	Nível Superior	São Paulo, SP	11/08/2025 17:03	26:40
Porta-voz da marca Gama	M	35 - 39	Nível Superior	Curitiba, PR	05/09/2025 09:02	38:28
Porta-voz da marca Delta	M	45 - 49	Mestrado	São Paulo, SP	07/09/2025 17:26	49:54
Porta-voz da marca Kappa	M	35 - 39	Nível Superior	São Paulo, SP	03/11/2025 19:00	52:47

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

3.3.2 Dados Secundários: Ambiente Digital e Institucional

A segunda fase de coleta envolveu dados secundários extraídos dos ambientes digital e institucional dos casos, nas fontes a seguir especificadas, para captar manifestações das marcas e respectivas repercussões públicas.

- Sites institucionais, com coleta de textos, dentre eles a missão e os valores declarados para verificar a congruência entre o discurso oficial e as ações de ativismo;
- Notícias online: análise de textos jornalísticos publicados em portais online de jornalismo, selecionados pela relevância e pelo alcance;
- YouTube: coleta de vídeos protagonizados pelos porta-vozes ou influenciadores das marcas e análise de comentários dos usuários para identificar a reação do público;
- Instagram: extração de conteúdos em formato de carrossel⁶ e reels⁷, bem como a análise de comentários, visando mapear o engajamento e a resposta às manifestações da marca;
- Plataforma X (antigo Twitter): coleta de comentários e conversas públicas para identificar picos de desaprovação digital ou movimentos de compra como apoio.

A coleta de dados secundários respeitou os termos de uso das plataformas digitais e restringiu-se a conteúdos de acesso público, sem violação de privacidade ou direitos autorais. A análise se concentrou apenas nos elementos textuais e não utilizou elementos da semiótica para análise de imagens. Ademais, nesta dissertação não se expõe o nome dos autores de comentários coletados.

Nos comentários em mídias sociais, utilizei a extensão⁸ *Instant Data Scraper* do navegador Google Chrome, que identifica e coleta os comentários de uma página, sendo possível salvá-los em formato de planilha. Essa extensão limita a 1.000 a quantidade de comentários coletáveis, mas isso não prejudicou a análise, pois nesta dissertação interessam os significados e aspectos qualitativos do conteúdo.

⁶ Carrossel é um formato de conteúdo de mídias sociais composto por uma sequência de duas ou mais imagens e ou vídeos, com navegação lateral que funciona com toque e deslizamento para a esquerda.

⁷ Reels é um formato de conteúdo da Meta (Instagram e Facebook) de vídeo curto vertical com até vinte minutos de duração e pode ter música e efeitos visuais com recursos da própria plataforma. Foi projetado especialmente para o consumo em dispositivos móveis de tela vertical, como os *smartphones*.

⁸ Extensão, neste contexto, significa um *software* que funciona no navegador (*browser*) e não requer instalação direta na máquina para sua utilização.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

3.4.1 Estratégia Geral de Análise

A análise realizada busca identificar nos dados empíricos os códigos definidos a partir do referencial teórico, além de identificar padrões entre os casos, de modo a validar ou refutar as proposições e responder à questão de pesquisa (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015). A análise seguiu uma abordagem sistemática e iterativa, combinando técnicas de análise qualitativa tradicional (com o *software* Atlas.ti) e ferramentas de IA para processamento de grandes volumes de dados textuais, em especial, os comentários de usuários de redes sociais.

3.4.2 Análise Qualitativa com Apoio de Software

O corpo formado pelas entrevistas, textos institucionais, matérias jornalísticas e transcrições de vídeos do YouTube e mídias sociais foram analisadas com o apoio do *software* Atlas.ti, conforme as boas práticas de análise qualitativa (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015). Para tanto, o processo de codificação seguiu as etapas a seguir.

- a) Definição do esquema de categorias: desenvolvimento de uma lista de categorias e subcategorias baseadas no referencial teórico e nas proposições de pesquisa;
- b) Categorização inicial: aplicação do esquema de categorização aos dados coletados, com identificação de segmentos textuais relevantes;
- c) Categorização iterativa: refinamento das categorias à medida que novos padrões emergiam dos dados;

3.4.3 Uso de Ferramentas de Inteligência Artificial nas Análises

3.4.3.1 Fundamentação, Justificativa e Transparência

Ferramentas de IA, especificamente modelos de linguagem de grande escala (*Large Language Models* - LLMs), foram incorporadas, ao processo de análise das evidências, para lidar com o volume substancial de dados textuais provenientes de mídias sociais e para auxiliar na codificação qualitativa inicial. Recente literatura demonstra o potencial dos LLMs para acelerar e automatizar parcialmente os processos de revisão de literatura, triagem, extração e síntese de dados em pesquisas de Administração e Ciências Sociais Aplicadas, desde que acompanhados de rigorosa documentação, validação em camadas (etapas de validação humana, seguidas de validação por pelo menos duas ferramentas de IA e validação humana novamente), supervisão humana e explicitação ética (Güler et al., 2024; Tingelhoff et al., 2024).

A integração de ferramentas de IA em pesquisas qualitativas, uma evolução metodológica contemporânea, permite processar grandes volumes de dados textuais mantendo o rigor analítico (Cheng et al., 2024). Segundo Arora et al. (2024), os LLMs podem colaborar em pesquisas de Marketing, formando híbridos humano-IA, que combinam a capacidade de processamento em escala das ferramentas computacionais com o julgamento crítico e a expertise contextual do pesquisador humano. Esta abordagem híbrida é particularmente relevante em estudos de Comportamento do Consumidor e análise de sentimentos em mídias sociais, nos quais o volume de dados frequentemente excede a capacidade de processamento manual (Bhaduri et al., 2024).

Nesta pesquisa sobre APM, a análise de milhares de comentários em plataformas digitais conduzida de forma manual exigiria recursos temporais e humanos incompatíveis com o cronograma de uma dissertação de mestrado. A utilização de LLMs como assistentes de

pesquisa qualitativa permite escalar a análise sem comprometer a profundidade interpretativa, desde que implementadas salvaguardas metodológicas adequadas (Bhaduri et al., 2024; Cheng et al., 2024).

3.4.3.2 Protocolo de Uso das Ferramentas de IA

As quatro ferramentas de IA empregadas nesta dissertação, com funções específicas e complementares, estão especificadas a seguir.

- i. Google Gemini Pro (versão 3 Raciocínio / Pro): utilizado na análise preliminar do referencial teórico para definição inicial de códigos de análise qualitativa e análise exploratória de evidências textuais. A escolha deste modelo justifica-se por sua capacidade de processamento de contextos extensos e sua performance em tarefas de síntese e extração de conceitos teóricos (Tingelhoff et al., 2024).
- ii. Anthropic Claude (versão 4.5 Sonnet): utilizado para refinamento de códigos de análise, validação cruzada de interpretações e revisão de classificações preliminares. Este modelo foi selecionado por sua capacidade de seguir instruções complexas e manter consistência em tarefas de classificação e codificação (Cheng et al., 2024).
- iii. SciSpace: plataforma de IA especializada em pesquisa acadêmica, utilizada para análise de estrutura dos capítulos revisão de literatura e método, além da extração inicial de conceitos-chave e códigos do referencial teórico, para dupla checagem ao trabalho realizado com o apoio do Gemini.
- iv. NotebookLM (Google): ferramenta utilizada no início do processo de escrita do referencial teórico para exploração dos artigos de forma cruzada, para identificar conexões entre diferentes fontes e gerar sínteses preliminares para validação humana posterior.

A utilização das ferramentas acima descritas, para não comprometer a pesquisa, se deu com constante supervisão humana em todas as etapas críticas do processo analítico, com as decisões finais sobre inclusão, exclusão e interpretação de dados permanecendo sob a minha responsabilidade exclusiva. Conforme Carlson e Burbano (2024), a supervisão humana não é só um requisito técnico, mas um requisito epistemológico fundamental para preservar a natureza interpretativa da pesquisa qualitativa, pois o pesquisador humano é o único capaz de integrar o conhecimento contextual, a sensibilidade teórica e o julgamento ético necessários para a análise de fenômenos sociais complexos como o APM.

4 RESULTADOS

Neste capítulo relato os resultados dos casos estudados. A partir da análise geral de cada um dos casos, identifico padrões para responder à questão de pesquisa com base no cruzamento entre teoria e achados empíricos. Os resultados revelam como, no APM, declarações públicas sobre visão, ideologia e/ou temas políticos, emitidas por porta-vozes de marcas de empresas atuantes no Brasil, podem impactar a visibilidade e a imagem da marca.

Os resultados são apresentados caso a caso e em sequência. Em cada caso a sequência dos resultados é a seguinte: contexto do caso, particularidades da mensagem institucional da marca, identidade de marca, repercussão pública das declarações, gestão de crise e respostas da marca. Utilizo tabelas com os principais números de cada caso, além de trechos de transcrições literais de textos institucionais do site de cada marca, comentários de usuários nas redes sociais, trechos de notícias e declarações do porta-voz nas redes sociais e nas entrevistas semiestruturadas.

A análise considera o fenômeno APM, sendo irrelevantes o meu posicionamento político e o dos entrevistados. O foco da análise está nos efeitos do APM na visibilidade e imagem de marca, independentemente das preferências políticas de cada pessoa envolvida na pesquisa.

4.1 CASO ALFA

4.1.1 Contexto do Caso Alfa

O caso da marca Alfa, empresa de comercialização de produtos naturais, foi escolhido devido a um vídeo publicado no perfil do porta-voz da marca no Instagram, no qual ele celebrava, com um brinde, uma operação da Polícia Federal contra o ex-presidente Jair

Bolsonaro. O vídeo foi publicado em um contexto de alta tensão política no país e, especificamente, em uma região de Santa Catarina identificada pelo próprio porta-voz da marca como muito conservadora e fortemente adepta do bolsonarismo. A imprensa regional repercutiu o fato destacando a frase do porta-voz: “...o dia mais feliz da minha vida!”, o que impulsionou a mobilização de figuras políticas locais, como uma Deputada Federal, que incentivou publicamente o boicote à marca. A ação rompeu a barreira entre a esfera privada do gestor e a esfera pública da marca, transformando o momento, descrito pelo entrevistado como de “alegria pura e inocente” (entrevista com o porta-voz), em um ato político de grande visibilidade.

As evidências do Caso Alfa, conforme a Tabela 5, vieram de entrevista semiestruturada, texto institucional disponível no site da empresa, notícias, conteúdos de mídia social e comentários de usuários nas mídias sociais.

Tabela 5
Evidências Coletadas no Caso Alfa

Quant.	Tipo de Dado	Perfil/Contexto	Plataforma	Data/Período
1	Entrevista	Sócio da marca	Google Meet	Ago./2025
1	Texto Institucional	Página “Quem Somos”	Site Institucional	Ago./2025
4	Notícias	Editorias Cidades e Política	Sites de Notícias	Ago./2025
5	Conteúdo de Usuários	Reações à manifestação do empresário	X, Facebook e YouTube	Ago./2025
4332	Comentários	Reações à manifestação do empresário	X, Facebook e YouTube	Ago./2025

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

4.1.2 Intenção da Mensagem e Identidade de Marca

A análise dos textos institucionais da Alfa revela uma identidade de marca alicerçada em valores de “*respeito a todas as formas de vida*”, “*sustentabilidade*”, “*ética*” e valorização da “*agricultura familiar*” (site institucional da marca, na página “Quem Somos”). No entanto, há uma tensão entre a intenção declarada pelo porta-voz da marca na entrevista — que nega o viés estratégico da declaração feita no vídeo que viralizou e afirma não ter tido “*intenção de humilhar ninguém*” (entrevista com o porta-voz) — e a percepção pública de violação da neutralidade corporativa. Enquanto os documentos da Alfa mencionam harmonia e bem-estar, o vídeo é interpretado por parte dos consumidores como afronta e desrespeito, gerando dissonância entre a mensagem institucional da marca e o conteúdo da declaração do vídeo. Por outro lado, a manifestação política em foco revela uma congruência latente com consumidores progressistas, que associam os valores de “*orgânico*” e “*agricultura familiar*” da marca Alfa à pauta política defendida no vídeo, ressignificando a identidade da marca de “*saudável*” para “*progressista*”.

4.1.3 Repercussão Pública no Ambiente Polarizado

A análise dos comentários sobre o vídeo do caso Alfa nas plataformas (Facebook, X e YouTube) confirma a polarização afetiva extrema descrita na literatura (Ribeiro e Ortellado, 2025; Areal 2022; Lyon e Maxwell 2023; Samuels et al., 2023). Identifica-se, por um lado, uma onda de ódio e promessas de boicote com frases como “*Quem lacra não lucra*”, “*Nunca compro mais*” e “*Vai quebrar*” (comentários de usuários contrários à marca nas redes sociais), refletindo a rejeição identitária. Em contrapartida, observa-se um movimento robusto de compra como apoio, com comentários exaltando a coragem do empresário e promessas de fidelidade: “*Ganhou uma cliente*”, “*Vou comprar tudo*”, “*Parabéns pelo posicionamento*” (comentários de usuários apoiadores da marca nas redes sociais). A repercussão digital extrapolou a atuação regional, triplicou o número de seguidores da marca no Instagram e elevou

as visitas mensais ao site de e-commerce de cerca de 10 mil para 70 mil. Portanto, a polêmica gerou visibilidade para a marca, ainda que custando uma reputação negativa em grupos específicos (opositores).

4.1.4 Desdobramentos Comerciais e Gestão da Crise

Dados da entrevista e de documentos que me foram enviados posteriormente contrariam as previsões dos comentários do grupo de opositores. Embora a gestão de crise tenha envolvido medidas de contenção, como o fechamento de comentários e a emissão de nota oficial classificando o vídeo como *“opinião pessoal e não da empresa”* (nota publicada no perfil oficial da marca no Instagram), o resultado comercial foi positivo no canal online de venda direta ao consumidor. O porta-voz da marca relata que o mês da crise foi o *“segundo melhor mês de vendas da história da Alfa”*, impulsionado pelo engajamento da audiência alinhada ideologicamente com ela. Mas houve perdas na rede de distribuidores e intermediários, com cerca de 10 clientes varejistas suspendendo compras por pressão dos próprios consumidores. O caso Alfa indica que, embora o APM não planejado gere riscos reputacionais graves e perda de parcela do mercado atendido e potencial, ele pode simultaneamente abrir segmentos de lealdade intensa, impelindo a empresa a reavaliar sua estratégia de marketing para dialogar com esse novo público.

4.2 CASO BETA

4.2.1 Contexto do Caso

O Caso Beta é de uma empresa de mídia e jornalismo digital, lançada em 2020, estruturada para a independência editorial por meio de um modelo de receitas de assinaturas, com a recusa expressa ao recebimento, a título de publicidade ou patrocínio, de verbas de órgãos públicos ou empresas estatais. Liderada por seus fundadores, que possuem vasta experiência em redações de grandes veículos tradicionais de imprensa, a Beta tem uma identidade fundamentada na defesa incondicional do capitalismo, do livre mercado, do Estado mínimo e de valores da tradição liberal-conservadora. A Beta vive uma fase de expansão de sua infraestrutura física e de mídia, migrando de uma atuação na internet e no YouTube para uma grade em canal fechado de televisão: “...inclusive a gente mudou de prédio agora, exatamente porque como até então sempre foi só YouTube e agora como vai virar TV fechada, aí precisa complementar toda a grade para valer a pena” (entrevista com a porta-voz da marca Beta).

As evidências coletadas no Caso Beta são de entrevista semiestruturada, texto institucional disponível no site da empresa na página “Por que Beta”, notícias, conteúdos de mídia social e comentários de usuários nas mídias sociais, conforme a Tabela 6.

Tabela 6
Evidências Coletadas no Caso Beta

Quant.	Tipo de Dado	Perfil/Contexto	Plataforma	Data/Período
1	Entrevista	Apresentadora	Google Meet	Ago./2025
1	Texto Institucional	Página “Nosso Pacto” e “Por que Beta”	Site Institucional	Dez./2025
4	Notícias	Canal Próprio YouTube e Instagram	Sites de Notícias	Dez./2025
1	Conteúdo de Usuários	Instituto Mises Brasil	YouTube	Dez./2025
3965	Comentários	Reações às publicações nos perfis da marca	Instagram e YouTube	Dez./2025

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

4.2.2 Manifestação pública de posicionamento político

Entre a Identidade de Marca projetada internamente e a percepção de agentes externos existe uma lacuna percebida, em especial, das pessoas que estão no grupo ideológico oposto ao da marca Beta. A Beta rejeita o conceito de neutralidade jornalística, argumentando formalmente que a realidade possui um lado e que fingir imparcialidade editorial seria desonestidade e um desserviço à população. A porta-voz da Beta entende a atuação da marca como uma forma válida de ativismo voltada para combater narrativas hegemônicas e defender a liberdade, com um claro posicionamento político de direita e afirmando que ideias de esquerda não funcionam. Contudo, esse APM gera atritos comerciais indiretos; o relato da porta-voz da marca aponta que as pessoas ligadas à marca Beta sofrem isolamento do mercado publicitário e não recebem propostas de patrocínios devido ao predomínio de profissionais com viés de esquerda nas agências de publicidade, que tendem a evitar perfis ligados à direita: *“eu mesma nunca recebi proposta de patrocínio de nada e eu sei que isso se dá muito pelo... porque eu me*

posiciono, eu falo de política, tô ativamente falando de política” (entrevista com a porta-voz da marca).

4.2.3 Repercussão Midiática Moderada

Na repercussão midiática do APM da Beta e a recepção do público há uma profunda polarização. Enquanto parte da mídia noticia as operações da marca de forma mais neutra, destacando suas diretrizes e sua visão de que *“problemas do capitalismo devem ser corrigidos com mais capitalismo”* (texto institucional de apresentação da marca no site), outros veículos de imprensa adotam um tom de ataque ostensivo. Críticos descrevem a Beta como um refúgio para o extremismo e a acusam de praticar uma *“militância disfarçada de jornalismo”* (comentário de usuário em rede social) sob uma estética profissional e sisuda. Além disso, a mídia opositora aponta a contradição de a Beta atacar a *“velha imprensa”* sendo ela própria capitaneada por veteranos, que construíram suas trajetórias em veículos existentes faz muitas décadas. A despeito dessas críticas severas, a aceitação do público-alvo da Beta é robusta, refletida em mais de dois milhões de inscritos em seu canal no YouTube.

4.2.4 Reação da Marca às Manifestações do Público

Diante dos efeitos do seu APM e da animosidade pública, a marca Beta não adota táticas de contenção ou recuo; ela, isto sim, utiliza a polarização como motor de engajamento. As mensagens de ódio e os ataques diretos dirigidos à Beta, recebidos nos fóruns de transmissão ao vivo no YouTube, não são censurados pela moderação, pois a equipe entende que o debate orgânico entre críticos e defensores da marca aumenta a visibilidade e favorece o crescimento do canal. O isolamento publicitário é contornado pela estrutura do negócio da Beta: ao priorizar o modelo de assinaturas, a empresa se blinda da necessidade de patrocínios tradicionais. Ao

assumir os custos financeiros diretos de sua Autenticidade de Marca em troca de uma alta lealdade de um segmento, o Caso Beta indica viabilidade prática, atestada pela sua atual expansão para novas mídias.

4.3 CASO DELTA

4.3.1 Apresentação do Caso Delta

A Delta é uma plataforma de educação e comunicação digital, estruturada sob a premissa de que *“a verdadeira liberdade social e individual só pode ser alcançada por meio da democratização do conhecimento”* (texto institucional disponível na página “Linha Editorial”). Atuando simultaneamente como um instituto de cultura e um *hub* de jornalismo diário, a Delta expandiu sua capilaridade em julho de 2024 (notícia no próprio site da Delta) com a entrada de um proeminente influenciador digital em sua composição societária. A Delta recusa as lógicas tradicionais do mercado publicitário hegemônico; em vez disso, apoia-se em um robusto sistema de assinaturas subscritas por membros solidários, que financiam tanto a produção de notícias diárias quanto a oferta de dezenas de cursos sobre Economia, Política e Teoria Crítica. Esse arcabouço tem a intenção manifesta de combater a concentração de poder de oligarquias e corporações que, segundo a visão estratégica da Delta, lucram com a desinformação e não têm interesse em uma população politicamente educada.

As evidências coletadas no Caso Delta são de entrevista semiestruturada, texto institucional disponível no site da empresa, notícias, conteúdos de mídia social e comentários de usuários nas mídias sociais, conforme a Tabela 7.

Tabela 7
Evidências Coletadas no Caso Delta

Quant.	Tipo de Dado	Perfil/Contexto	Plataforma	Data/Período
1	Entrevista	Apresentador	Google Meet	Set./2025
1	Texto Institucional	Página “Linha Editorial”	Site Institucional	Dez./2025
5	Notícias	Canal Próprio	Sites de Notícias e Mídias Sociais	Jul. a Nov./2025
1597	Comentários	Reações às mensagens da marca	X e YouTube	Ago. a Dez./2025

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

4.3.2 Identidade de Marca no Caso Delta

A Delta assume publicamente um APM de viés progressista e de esquerda, com enfretamento direto às pautas neoliberais e questionamento sistemático de narrativas consolidadas pelos grandes conglomerados de mídia:

Se você pegar o que diz o poder econômico, político e midiático, eles estão defendendo os interesses dos mesmos grupos, das mesmas famílias. É só seguir o dinheiro. Na dimensão midiática, quem são as principais famílias? Os Abravanel, os Frias, os Mesquita, os Marinho. Você vai pegar meia dúzia de famílias que literalmente mandam na comunicação social inteira do país. Políticos? Basicamente, as mesmas famílias. E a concentração do poder econômico, basta ver quem são os 60 bilionários brasileiros que figuram na lista da Forbes. As listas se cruzam (entrevista com o porta-voz da Delta).

Os gestores da Delta e o porta-voz da marca rejeitam a alcunha de extremistas, defendendo que praticam um jornalismo objetivo, que dá espaço à pluralidade, porém sem renunciar ao rigor de apuração e de ocupar um lado claro na polarização política. Contudo, essa postura combativa afasta parcelas do público mais alinhadas à direita, que percebem a marca não como um ambiente neutro de ensino, mas como uma plataforma de militância ideológica contundente e inegociável.

4.3.3 Discursos da Marca e a Percepção Pública

A repercussão pública e a Imagem de Marca apresentam a polarização que a marca Delta catalisa diariamente nas mídias sociais. Por um lado, o ambiente progressista e os veículos alternativos celebram a marca Delta como um farol de “*educação libertadora*”, validando seu contraponto assertivo a canais de direita e elogiando a objetividade de suas reportagens documentadas. Essa conexão gera um alto engajamento no apoio às transmissões ao vivo e publicações do Instagram. Em contrapartida, as transcrições das coberturas de confrontos políticos inflamados, como processos de cassação e debates sobre prisões de figuras públicas rivais, revelam que o canal atrai pesados ataques de detratores. A seção de comentários, nessas transmissões, frequentemente se torna uma arena de hostilidades mútuas entre a base de apoio leal e opositores, que acusam a Delta de ser um mero propagador de propaganda esquerdista.

4.3.4 Como a Marca Responde às Crises

Na gestão de crises, a Delta adota a tática de não apaziguar os conflitos, utilizando o embate externo como combustível para consolidar sua Autenticidade de Marca. Quando a liderança da empresa ou seus aliados políticos sofrem ataques da oposição ou enfrentam campanhas de notícias falsas e ameaças judiciais, a Delta converte prontamente a crise em pauta editorial. Longe de atuar com moderação para evitar litígios, a marca instrumentaliza a hostilidade externa como comprovação de que seu jornalismo está “*incomodando os donos do poder*” (entrevista com o porta-voz da Delta). Assim, as crises revertem-se em engajamento e captação financeira; a audiência entende que apoiar financeiramente a Delta é um ato concreto de resistência política, protegendo o veículo de sufocamentos institucionais e viabilizando seu crescimento.

4.4 CASO GAMA

4.4.1 Apresentação do Caso Gama

A Gama é um estabelecimento físico comercial, do ramo de cafeterias, com uma forte Identidade de Marca declaradamente progressista, inclusiva e antifascista. Mais do que comercializar produtos, o espaço físico da Gama foi concebido para funcionar como um ambiente de acolhimento de minorias e de resistência cultural, num APM que rejeita abertamente ideologias autoritárias e de extrema-direita. Essa postura não é tratada pela Gama como uma estratégia de marketing oportunista, mas sim como um pilar de sua existência no mercado local, na dimensão municipal.

As evidências coletadas no Caso Gama são entrevista semiestruturada, texto institucional disponível no site da empresa, notícias, conteúdos de mídia social e comentários de usuários nas mídias sociais, conforme a Tabela 8.

Tabela 8
Evidências Coletadas no Caso Gama

Quant.	Tipo de Dado	Perfil/Contexto	Plataforma	Data/Período
1	Entrevista	Fundador da marca	Google Meet	Set./2025
1	Texto Institucional	Visão Geral da IA sobre a marca	Google	Dez./2025
5	Notícias	Editoria de Política	Sites de Notícias e Mídias Sociais	Jul. a Nov./2025
1596	Comentários	Reações às mensagens da marca	X e YouTube	Ago. a Dez./2025

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

4.4.2 Estabelecendo Conexão com um Público Específico

A tensão central do caso Gama vem do confronto entre a sua Autenticidade de Marca e o conservadorismo predominante na região onde o estabelecimento está sediado, segundo o próprio porta-voz. Ao praticar um APM transparente e sem concessões, a Gama abandonou a ideia de neutralidade corporativa tradicional para fidelizar um público específico. Contudo, essa clareza ideológica transformou o espaço físico e suas redes sociais em alvos de ataques verbais por parte de grupos políticos opositores, criando uma tensão na percepção pública. Enquanto a clientela local enxerga a marca como um porto seguro de tolerância, fatias conservadoras da sociedade a percebem como uma ameaça militante, que deve ser boicotada.

4.4.3 Repercussão Pública do Posicionamento Político da Marca

A repercussão pública atingiu níveis de extrema polarização quando o estabelecimento da Gama foi exposto de forma crítica por um influenciador digital de direita, o que desencadeou uma onda de ataques coordenados. Em contrapartida, essa hostilidade gerou um efeito reverso massivo de solidariedade: um grande canal de YouTube de viés progressista publicou um vídeo em defesa da Gama, catapultando a visibilidade nacional da cafeteria. A Imagem de Marca nas redes sociais tornou-se um espaço para disputa ideológica; os comentários sobre ela nas mídias sociais foram de tentativas de linchamento virtual por parte de detratores a engajamento positivo, avaliações máximas e mensagens de suporte financeiro e moral por parte da base progressista de apoiadores.

4.4.4 Gestão de Crise

Na gestão da crise, o gestor do Caso Gama optou por não recuar, não pedir desculpas e não flexibilizar o seu posicionamento original. Em vez de adotar uma postura defensiva padrão de contenção de danos, a marca abraçou a rede de apoio mobilizada pela mídia alternativa (como o canal de notícias Meteoro) e utilizou o episódio para consolidar ainda mais a sua Autenticidade de Marca. A crise foi gerida de forma orgânica, convertendo a tentativa de cancelamento em um motor de aquisição de novos clientes leais. O embate digital não apenas fortaleceu a comunidade no entorno da marca, mas demonstrou que suportar a pressão de atores opositores pode ser um atalho viável para o sucesso comercial de marcas com alto engajamento ativista.

4.5 CASO KAPPA

4.5.1 Apresentação do Caso Kappa

O Caso Kappa é uma startup social sem fins lucrativos, focada na promoção da inclusão, diversidade e defesa dos direitos da comunidade LGBTQ+. Fundada com o propósito de empoderar esse segmento por meio de tecnologia, conscientização e projetos de impacto social, a Kappa atua no mapeamento de políticas públicas e presta consultoria para a promoção da diversidade e inclusão em empresas. A sua operação e sua sustentabilidade financeira dependem do trabalho voluntário, de doações e, sobretudo, de parcerias estratégicas com empresas privadas que buscam adequar suas culturas organizacionais aos pilares da governança social. Desse modo, sua Identidade de Marca é indissociável do APM (não partidário) e da defesa dos direitos humanos.

As evidências coletadas no Caso Kappa são de entrevista semiestruturada, texto institucional disponível no site da empresa, notícias, conteúdos de mídia social e comentários de usuários nas mídias sociais, conforme a

Tabela 9.

Tabela 9
Evidências Coletadas no Caso Kappa

Quant.	Tipo de Dado	Perfil/Contexto	Plataforma	Data/Período
1	Entrevista	Fundador da marca	Google Meet	Nov./2025
3	Conteúdos de marca	Conteúdo ativista	Instagram e YouTube	Nov./2019 a Jul./2025
1	Texto Institucional	Página Sobre Nós	Site Institucional	Dez./2025
6	Notícias	Várias editoriais	Sites de Notícias	Jul. a Nov./2025
518	Comentários	Reações às mensagens da marca	Instagram e YouTube	Nov./2019 a Jul./2025

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

4.5.2 Identidade de Marca e Transparência

A tensão central da Kappa reside no seu inerente APM em um cenário social polarizado. A Kappa se posiciona de forma didática e contundente em debates legislativos e históricos sensíveis, como a defesa do casamento homoafetivo e a garantia de direitos civis fundamentais das pessoas LGBTQ+. Essa postura transparente estabelece uma dualidade na percepção de sua Imagem de Marca. Por um lado, as corporações parceiras e a comunidade-alvo enxergam a Kappa como uma plataforma autêntica, segura e essencial para a mudança estrutural da sociedade. Por outro lado, alas e grupos conservadores interpretam a atuação da Kappa como uma imposição de agenda ideológica, o que atrai constante vigilância moral e resistência severa às suas ações e campanhas.

4.5.3 Respostas da Marca às Críticas

A repercussão pública das ações da marca Kappa é um reflexo exato das disputas culturais no Brasil. Nas redes sociais, a publicação pela Kappa de conteúdos educativos sobre direitos historicamente pleiteados, dados sobre preconceito e equidade matrimonial gera um engajamento massivo, transformando as seções de comentários das redes sociais (YouTube, Instagram) em arenas de disputa discursiva, principalmente em apoio às causas defendidas pela Kappa. Os comentários em redes sociais evidenciam haver uma base leal engajada, que expressa gratidão, compartilha vivências pessoais e atesta a Autenticidade de Marca da Kappa. Em contrapartida, essas mesmas publicações (tanto da Kappa quanto de outros usuários, nas redes sociais) atraem coordenados discursos de ódio, ataques moralistas e comentários discriminatórios de opositores, como este comentário de um usuário do YouTube em um vídeo sobre a marca:

“Segue Jesus quem quer e também só é gay ou lésbica quem quer, afinal temos livre arbítrio, mas a nossa sociedade tem que ter leis baseadas em princípios que possam manter a ordem, os princípios e a ética. Na minha opinião o movimento LGBT é uma falta de respeito aos bons costumes e à moralidade e uma tentativa de desviar o ser humano de sua essência. Homem é homem e mulher é mulher, o resto é sacanagem. A própria ideia de casamento não é laica, mas provém de religião. Todavia pois se assim for, que todos fiquem solteiros e façam o que quiserem, porém aqueles que se dizem cristãos e desobedecem aquilo que está escrito na Bíblia por mero capricho e interesses próprios, que rasguem a bíblia, pois não se pode ter dois senhores.”

Diferentemente do campo minado nas plataformas digitais, a mídia tradicional e especializada costuma retratar a marca Kappa de forma altamente positiva, celebrando o caráter inovador da *startup* e seu impacto social efetivo, como demonstra a evidência a seguir:

“A ONG [nome da marca] é formada por mais de 50 voluntários que lutam e sonham pela transformação de uma sociedade mais inclusiva e respeitosa às causas de sexualidade e gênero. A organização sem fins lucrativos gera o impacto para a comunidade por meio do uso do empreendedorismo, empregabilidade, educação, pesquisa e comunicação.” (trecho de matéria jornalística publicada em revista online especializada no terceiro setor).

4.5.4 Gestão de Crise e Autenticidade de Marca

Na gestão de crises de hostilidade digital, o porta-voz da Kappa adota uma tática de resiliência fundamentada na técnica e na informação. Em vez de recuar diante de ataques ou suavizar o tom para apaziguar detratores virtuais, a Kappa absorve a animosidade como justificativa empírica para a urgência da continuidade de seu trabalho social, solidificando ainda mais a sua Autenticidade de Marca. A resposta da Kappa às crises e intimidações consiste em elevar o nível do debate, recorrendo a dados estatísticos estruturados, marcos do direito constitucional e análises históricas (às vezes, com especialistas convidados) para desconstruir o preconceito, como em um carrossel, publicado no Instagram da marca, do qual a seguir reproduzimos o texto de dois slides do post:

“Segundo a pesquisa realizada pela IPSOS em julho de 2025, 47% da população brasileira se declaram contrários ao casamento entre pessoas do mesmo sexo, enquanto apenas 36% são favoráveis. Em 2023, a realidade era

outra: o apoio era maior que a rejeição. Dois anos depois, vivemos um retrocesso.”

Dessa forma, a gestão de conflitos da Kappa não busca o controle de danos tradicional, mas a reafirmação de seus valores, protegendo o seu público-alvo e mantendo sua credibilidade intacta no mercado corporativo, que a financia.

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.6.1 Caso Alfa

O tratamento jornalístico das ações do Caso Alfa confirma a premissa de que declarações públicas de líderes ou executivos em relação a pautas políticas (APM) convertem-se rapidamente em risco de imagem institucional (Matos et al., 2024). Como destacam Moorman (2020) e Bhagwat et al. (2020), a tentativa imediata de gestão de crise, como a publicação de notas oficiais que separam o posicionamento do porta-voz da essência da marca, enfrenta a dificuldade em fazer com que o público desvincule tais figuras da própria organização, a expondo a danos reputacionais em decorrência do ativismo não planejado.

As publicações de internautas, especialmente os estímulos ao boicote na cadeia de suprimentos e as convocações à rejeição direta, retratam os perigos inerentes às identidades políticas negativas observadas na atualidade (Areal, 2022). Em um mercado dominado por divisões baseadas em antipatias profundas e na percepção distorcida da oposição (Samuels et al., 2023), o compartilhamento de conteúdos com forte viés punitivo, por parte dos usuários das mídias sociais — como incentivos ao boicote —, transforma marcas em campos de batalha ideológica (López-Aza et al., 2023), onde o efeito do ativismo político do porta-voz supera quaisquer associações funcionais anteriores da marca.

A análise qualitativa dos comentários do caso Alfa nas mídias sociais revela um cenário de acentuada volatilidade na recepção pública, caracterizado por respostas dos consumidores direcionadas aos níveis intermediário e superior da pirâmide de Keller (2001). Em vez de avaliações lógicas, as respostas concentram-se no imaginário da marca (Nível 2 — Significado, associações de marca fortes), migrando imediatamente para reações passionais no bloco de sentimentos do consumidor (Nível 3 — Respostas, julgamentos e sentimentos do

consumidor). A profusão de comentários exigindo a ruína financeira da organização, fundamentados na rejeição ao grupo partidário atribuído a ela, atesta as argumentações de Bello (2023) e Matos et al. (2024) sobre a predominância do afeto polarizador em detrimento do julgamento racional. Esse comportamento indica que, ao conectar a marca a valores controversos, nela se cristalizam rapidamente associações simbólicas negativas de caráter persistente.

Os registros textuais oficiais da Alfa evidenciam que a promessa inicial da marca baseava-se em proposições neutras ligadas a saúde e tradição, caracterizando a construção de um significado centrado exclusivamente em atributos de desempenho (Aaker, 2007; Keller, 1993). Dessa forma, a exposição ideológica repetida do sócio da Alfa rompeu a continuidade e credibilidade (Bruhn et al., 2012), enquadrando a manifestação do Caso Alfa não como um autêntico ativismo integrado aos valores da marca (Vredenburg et al., 2020), mas como uma manifestação acidental ou episódica.

A perspectiva interna do porta-voz da Alfa revela que o impacto da polarização digital difere, por vezes, do impacto econômico direto. De acordo com More in Common e Quaest (2025), o extremismo presente nas redes reflete minorias barulhentas; fato que se reflete na declaração do porta-voz sobre o aumento inesperado de tráfego (visitas ao site) e aderência de grupos simpáticos à causa demonstrando apoio. Paralelamente, o fechamento dos canais de comunicação e comentários corrobora os achados de McCabe e Pino-Romero (2023) acerca das medidas de mitigação necessárias quando o APM ocorre de forma inautêntica ou dissociada das estratégias prévias de marketing.

4.6.2 Caso Beta

A análise da linha editorial da marca Beta subverte a lógica clássica da isenção jornalística, posicionando o APM não como um risco contingencial, mas como a intenção estratégica basilar da organização (Moorman, 2020). Ao ancorar suas publicações em termos divisivos e endossar campanhas de rejeição contra empresas concorrentes em ideologia, o veículo cristaliza sua identidade via a ideia de antissistema e de polarização afetiva. Conforme Cammarota et al. (2023) e Bello (2023), essa postura contínua de enfrentamento constrói associações de marca robustas pelo espectro conservador, transformando o ato de noticiar em um exercício direto de “fazer político”.

As declarações públicas dos editores da Beta em plataformas com ela alinhadas ideologicamente confirmam a adoção de um fazer baseado no “sacrifício e coragem” empresariais, evidenciando o Ativismo Autêntico (Quadrante Q3 de Vredenburg et al., 2020). O relato de sobrevivência sob processos judiciais e boicotes publicitários atua como uma ferramenta poderosa de credibilidade de marca. De acordo com Bruhn et al. (2012) e Aaker (2007), quando a organização internaliza o risco institucional em prol da causa que defende, ela solidifica a percepção de originalidade e integridade, garantindo autoridade moral irrevogável por parte de seu segmento de consumidores.

A reação ao conteúdo publicado pela marca Beta, pela audiência nas mídias sociais, confirma os achados sobre o impacto identitário do APM no Brasil. A base de clientes da marca utiliza o espaço de comentários para exercer o ativismo de forma descentralizada, orquestrando boicotes às organizações criticadas nas pautas e proclamando endossos partidários (Matos et al., 2024). Essa dinâmica reforça as premissas de Areal (2022) e Samuels et al. (2023), ao provar que o direcionador de valores deste segmento de mercado baseia-se primordialmente em identidades negativas (como o antipetismo) e na estereotipagem institucional (quando

consumidores rotulam automaticamente redes de varejo como aliadas ao “comunismo” ou classificam indústrias tradicionais como financiadoras do “fascismo”, baseando-se apenas em percepções distorcidas de apoio partidário), elevando o engajamento a um estado de ressonância atitudinal passional (Keller, 2001).

A perspectiva interna da apresentadora de um dos programas jornalísticos da marca Beta revela o risco inerente ao APM de cunho conservador no ecossistema de mídia hegemônico. Ao reconhecer o estigma da “pecha de direita”, que isola a marca das verbas das grandes agências de publicidade, a entrevistada confirma o apontamento de Goldsack-Trebilcock et al. (2022) sobre o sacrifício comercial obrigatório imposto a marcas que assumem posição política publicamente. Isso evidencia que a gestão de crise, focada em tentativas de mover-se ao centro para mitigar o impacto financeiro negativo (López-Aza et al., 2023), esbarra na volatilidade de uma Imagem de Marca já cristalizada no espectro político opositor (Tran et al., 2015).

Os materiais produzidos por usuários e criadores de conteúdo nas mídias sociais ilustram a cristalização de comunidades digitais baseadas na polarização política e na hostilidade entre grupos. O discurso focado na defesa do jornalismo frente a sanções jurídicas e governamentais atinge e produz um público altamente engajado, que confere credibilidade a organizações que desafiam o *status quo* (Bruhn et al., 2012). De acordo com Ribeiro e Ortellado (2025) e Bhagwat et al. (2020), esses formadores de opinião constroem a imagem de marca em oposição direta ao “outro” (identidade negativa), gerando uma ressonância extremamente leal em seu segmento de atuação, mas consolidando a fragmentação do debate público.

Os comentários nas mídias sociais, em canais da marca Beta, evidenciam a parte mais reativa e emocional da pirâmide VMBC de Keller (1993) frente ao AM. O ambiente digital potencializa as identidades negativas, nas quais o antiPetismo e o antiBolsonarismo ditam a intenção de consumo, sobrepondo-se completamente à análise racional dos produtos (Areal,

2022; Bello, 2023). A prevalência de apelos de boicote, ofensas pessoais e estereotipagem partidária confirmam a proposição de Matos et al. (2024) de que a marca deixa de ser avaliada por seus atributos funcionais (desempenho) para ser julgada como um símbolo ideológico, resultando em reações punitivas imediatas.

Os preceitos de identidade de marca revelam uma assimetria acentuada entre a intenção estratégica da empresa e a imagem percebida pelo público durante crises ativistas. Marcas que fundamentam sua promessa no nível de desempenho funcional, que engloba apelos à nacionalidade, qualidade e tradição apolítica (Keller, 1993; Aaker, 2007), revelam incongruência ao se posicionarem sobre temas divisivos. Conforme aponta a literatura, a ausência de um alicerce institucional preparado para sustentar os impactos de um posicionamento controverso deixa a organização desprovida de uma proteção reputacional eficaz (López-Aza et al., 2023).

4.6.3 Caso Delta

A veiculação de notícias pela marca Delta apresenta um exercício constante de APM, no qual âncoras e jornalistas são porta-vozes de pautas partidárias e institucionais (Moorman, 2020). Ao confrontar diretamente temas controversos, como os grampos da Operação Lava Jato e a conduta de ex-juízes, a marca renuncia à neutralidade e se posiciona como um agente de enfrentamento político (Camarota et al., 2023). Essa estratégia intensifica a polarização afetiva ao estabelecer uma narrativa baseada em identidades negativas contra a oposição política, fortalecendo as associações da marca, mas limitando seu mercado potencial (Bello, 2023; Bhagwat et al., 2020).

A produção de conteúdos aprofundados, como um documentário focado no indiciamento do ex-presidente Jair Bolsonaro, reforça a estruturação de identidades políticas se

de forma reativa e oposicionista no Brasil (Areal, 2022). Ao investir em materiais que exploram “perigos da extrema direita” e do fascismo, a Delta fomenta a estereotipagem partidária, consolidando fronteiras ideológicas nítidas entre o “nós” e o “eles” (Samuels et al., 2023). Essa clareza de propósito é geradora de ressonância (Keller, 2001), criando vínculos de lealdade e confiança (Bruhn et al., 2012) por parte de uma audiência que busca não apenas informação, mas também pertencimento ideológico.

Os comentários nas mídias sociais da marca Delta mostram a dimensão da polarização afetiva e da volatilidade da Imagem de Marca em ambientes digitais (Ribeiro & Ortellado, 2025). As interações são predominantemente marcadas por animosidade e pela exaltação de identidades políticas negativas, com detratores atacando a credibilidade do canal (“esquerda vendida”, “milícia digital”), enquanto defensores o exaltam como arautos da verdade (Areal, 2022; Matos et al., 2024). Essa dicotomia de percepções e reações à marca confirma as premissas de Villagra et al. (2022) de que o envolvimento em APM transforma a marca em um símbolo divisivo, que transcende a julgamentos racionais, resultando em respostas pautadas quase que exclusivamente pelo componente emocional (Keller, 1993).

O manifesto editorial da marca Delta exemplifica o Ativismo de Marca Autêntico (Quadrante Q3), pois alinha diretamente sua identidade e valores pretendidos com as suas práticas de negócio (Vredenburg et al., 2020). Ao criticar abertamente o “mercado”, o neoliberalismo e o governo Bolsonaro, e ao estruturar um modelo de negócio independente (baseado em assinaturas de cursos), que recusa a monetização das grandes empresas de tecnologia, a Delta consolida uma coerência irrefutável de história não apenas contada, mas vivida (López-Aza et al., 2023). Essa estratégia de gestão de risco elimina a possibilidade de pressões comerciais limitarem seu discurso, garantindo legitimidade e criando uma proteção à sua reputação perante seus apoiadores (Goldsack-Trebilcock et al., 2022).

Os dados extraídos da entrevista com o jornalista apresentador da marca Delta apresentam a união entre o perfil ideológico pessoal do porta-voz e a Identidade de Marca da empresa. O discurso orgânico do entrevistado em relação a vitórias sociais, como a erradicação da fome no governo Lula, e a leitura crítica do conservadorismo nacional materializam as associações de valor esperadas pelo público-alvo (Ghodeswar, 2008). A autoridade moral trazida pelo nível acadêmico do porta-voz da Delta (com mestrado em Mudança Social e Participação Política) e pelo engajamento autêntico dele no APM (em contato desde a adolescência com obras de política e sociologia, influenciado pela mãe que é pedagoga e psicóloga e também por influência de um homem cubano próximo da família) corrobora a visão de McCabe e Pino-Romero (2023) sobre a importância da congruência e naturalidade no discurso ativista, elementos chave para manter a ressonância atitudinal (Keller, 2001) em uma sociedade polarizada.

4.6.4 Caso Gama

A cobertura midiática da Gama revela um aspecto peculiar da polarização política: a irracionalidade das ações baseadas em afeto negativo. Uma das notícias analisadas detalha como internautas organizaram um boicote contra o estabelecimento errado devido à semelhança nominal, comprovando que as identidades políticas negativas operam de forma cega e impulsiva (Areal, 2022). Esse comportamento evidencia o conceito de APM como um catalisador instantâneo de hostilidade, onde o estímulo ideológico supera a verificação racional, ilustrando como as associações da marca podem inflamar a estereotipagem partidária na arena pública (Bello, 2023; Moorman, 2020).

As convocações de boicote em comentários em mídias sociais, como na plataforma X, demonstram a operacionalização da rejeição extrema. O usuário, sentindo-se pessoalmente

ofendido pelo APM da marca, utiliza seu capital social para orquestrar um ataque estruturado contra a Imagem de Marca da Gama, almejando destruir a reputação nas avaliações públicas do Google (Matos et al., 2024). Essa dinâmica confirma a tese de Bhagwat et al. (2020), de que empresas que tocam em valores controversos enfrentam retaliações focadas na discordância de crenças, transformando a marca em alvo de guerra ideológica, no que os atributos de produto e serviço são irrelevantes diante do ressentimento.

A seção de avaliações do Google expõe a fragmentação completa da Imagem de Marca Gama em linhas partidárias (Tran et al., 2015). A plataforma de avaliações, tradicionalmente voltada ao Desempenho, tornou-se palco para a polarização afetiva. De um lado, detratores publicaram notas mínimas embasadas na repulsa a símbolos de esquerda (“vão pra Cuba”, “apologia ao comunismo”). Do outro, clientes fiéis contra-atacaram com avaliações máximas elogiando o enfrentamento ao “bolsonarismo” (Areal, 2022). Esse cenário reforça a premissa de Keller (2001): a ressonância da marca em segmentos de valores altamente congruentes gera um engajamento defensivo extremamente leal, neutralizando os ataques superficiais.

A comunicação emitida pelos próprios canais digitais da Gama evidencia um raro domínio do Ativismo de Marca Autêntico (AUT-Q3). Longe de adotar a tradicional postura neutra, a Gama assumiu o APM de forma visceral, utilizando humor, ironia e sarcasmo para ridicularizar a organização do boicote, contra ela, prometido nas mídias sociais (López-Aza et al., 2023; Vredenburg et al., 2020). A declaração do porta-voz de que “comer e beber também é um ato político” e o anúncio de crescimento de 30% nas vendas confirmam que o posicionamento em temas controversos, quando historicamente alinhado com a Identidade de Marca, sacrifica a amplitude de mercado, mas compensa por meio da lealdade forte e da Ressonância da marca (Keller, 2001; Mukherjee & Althuizen, 2020).

Os relatos do porta-voz da Gama na entrevista semiestruturada apontam a intencionalidade estratégica por trás do APM. O porta-voz admite, de forma transparente, que

a união entre política e negócios não foi um acidente, mas um projeto de filtro de comunidade projetado para construir um “refúgio” seguro para seu público-alvo em uma região historicamente conservadora (Ghodeswar, 2008). Essa escolha deliberada por atuar como um ativista atesta que a autenticidade e a naturalidade (Bruhn et al., 2012) da postura do porta-voz funcionam como o principal ativo de diferenciação competitiva da Gama. Isto confirma o que sustenta Goldsack-Trebilcock et al. (2022) sobre o sacrifício de parcelas de mercado em nome de uma legitimidade irrefutável para seu segmento.

4.6.5 Caso Kappa

A cobertura midiática da marca Kappa evidencia a ocupação de lacunas institucionais por organizações da sociedade civil, um fenômeno central no APM contemporâneo. Ao produzir pesquisas sobre a violência contra indígenas LGBTQIA+ e fornecer materiais educativos (AprendiZAP) para suprir a defasagem do Novo Ensino Médio, a marca fortalece suas credibilidade e autoridade moral perante a sociedade (Cammarota et al., 2023). Essa proatividade demonstra como os atributos de desempenho da organização são capazes de gerar um valor de marca autêntico, pautar a imprensa e oferecer soluções concretas para problemas sistêmicos negligenciados pelo Estado (Bruhn et al., 2012; Vredenburg et al., 2020).

Os conteúdos e comentários orgânicos em plataformas como YouTube e Instagram revelam o papel da marca como aglutinadora de comunidades e promotora de ressonância em tempos de polarização afetiva (Areal, 2022). Especialistas e influenciadores utilizam os espaços promovidos pela marca Kappa para apresentar a história da luta da comunidade LGBT e convocar a militância a combater o que chamam de “ciclos conservadores autoritários” (Bello, 2023). Paralelamente, os usuários das mídias sociais, seguidores da Kappa, estimulam a lealdade comportamental e financeira à causa e indicam diretamente a marca como uma

referência de apoio (Keller, 2001), evidenciando que, no APM, a defesa contra estereótipos partidários converte o público em advogados convictos da marca (Samuels et al., 2023).

Os comentários nas mídias sociais da Kappa expõem a polarização ideológica e a formação de identidades negativas no ambiente digital. À medida que a base aliada expressa sentimentos de aprovação incondicional (“O amor vence”), os opositores manifestam uma rejeição extrema ancorada em estereotipagem partidária e pânico moral, associando o casamento LGBT à “China comunista” e à destruição da família tradicional (Areal, 2022). Para Matos et al. (2024) e Villagra et al. (2022), esse tipo de reação do público comprova que pautas divisivas fragmentam instantaneamente a imagem da marca; no entanto, por ser a Kappa voltada estritamente à diversidade, a rejeição conservadora valida sua missão institucional, transformando a hostilidade em combustível para a legitimação perante seu próprio nicho.

Os manifestos e as postagens da Kappa revelam o estágio mais profundo e alinhado do Ativismo de Marca Autêntico (Quadrante Q3), sem dissociação entre as mensagens de marketing ativista e as práticas organizacionais (Vredenburg et al., 2020). As comunicações da marca exercem o APM ao confrontar diretamente figuras públicas (presidentes Donald Trump e Javier Milei), contestar resoluções do Conselho Federal de Medicina e conclamar boicotes a empresas que silenciam a comunidade trans (Bhagwat et al., 2020). Essa postura desafiadora reafirma os valores fundamentais da identidade da Kappa, operando não apenas sob a lógica de agradar um mercado amplo, mas sob o imperativo de garantir direitos civis inegociáveis (Aaker, 2007; López-Aza et al., 2023).

O diálogo com o porta-voz da Kappa na entrevista semiestruturada mostra o esforço intencional de gestão estratégica no Terceiro Setor. A compreensão de que é vital criar pontes orgânicas entre a academia, o mercado (via consultorias B2B) e os beneficiários denota um profissionalismo que solidifica o fazer da marca (McCabe & Pino-Romero, 2023). O depoimento do porta-voz confirma a premissa de Moorman (2020), de que porta-vozes

comprometidos com a causa são os principais garantidores da autenticidade da organização; garantem que as pautas políticas não sejam vistas como mero oportunismo, mas sim como a essência vital, que sustenta o relacionamento de longo prazo com a comunidade e os parceiros institucionais.

4.7 QUADRO CONCEITUAL

O conjunto de análises dos casos permite construir um quadro conceitual, esquematizado na Figura 8, com orientações para a prática profissional, para gestores envolvidos com as áreas de marketing, marcas e comunicação corporativa.

Figura 8
Quadro conceitual com diretrizes e principais achados

Dimensão Estratégica	Principais Descobertas do Estudo	Diretrizes para a Prática
 Autenticidade e Identidade (VMBC)	O APM episódico ou não intencional é punido pelos consumidores como uma ação de oportunismo (<i>Woke Whashing</i>). A ressonância e o engajamento só ocorrem quando o discurso político é contínuo e fundamentado nas práticas e valores históricos da marca (Ativismo Autêntico).	Auditoria de Propósito: Antes de qualquer comunicação política ou contratação de embaixadores alinhados ideologicamente, certifique-se de que a empresa possui um histórico prático que embase a pauta. Para marcas de massa neutras, o Ativismo Silencioso é estrategicamente o caminho mais seguro.
 Gestão de Crises e Porta-vozes	As manifestações de líderes, sócios ou influenciadores transferem significado político inevitável para a marca. Tentar isolar o comportamento do indivíduo (“opinião pessoal”) por meio de Notas Oficiais corporativas tem baixa eficácia pública em meio a uma crise digital.	Governança de Imagem: Profissionais de comunicação devem implementar políticas rígidas, <i>media training</i> contínuo e cláusulas contratuais de mitigação de risco para figuras-chave. A comunicação de crise deve ser célere, priorizando o distanciamento explícito em caso de acidentes, ou o reforço da comunidade em caso de APM proposital.
 Polarização Afetiva e Dinâmica de Boicote	Em cenários de polarização ancorada em identidades negativas (ex.: antibolsonarismo e antipetismo), o debate racional sobre o produto desaparece. Contudo, o “barulho” do boicote digital por minorias extremistas é frequentemente neutralizado financeiramente pelo apoio orgânico e militante do nicho aliado.	Decodificação de Dados: Evite que o pânico com o volume de menções negativas altere o rumo da gestão de maneira precipitada. A equipe de marketing deve cruzar imediatamente a análise de sentimento digital com as métricas de conversão e vendas online antes de decidir recuar ou avançar no posicionamento político.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta dissertação cumpriu seu objetivo principal ao esquematizar um modelo conceitual orientador de decisões gerenciais sobre os impactos do APM, respondendo diretamente à questão de pesquisa sobre como declarações de porta-vozes afetam a imagem de marca e a visibilidade corporativa.

Dos casos, um achado importante para o comportamento organizacional são as estratégias de comunicação e gestão que falham criticamente quando o ativismo ocorre de forma episódica e dissociada da essência da marca, mas geram lealdade profunda quando integradas ao modelo de negócio. Os casos Alfa (manifestação acidental de sócio) e Beta (canal de notícias alinhado à direita) revelam processos decisórios reativos, em que o APM não planejado desencadeou sérias crises de imagem no ambiente digital, impossibilitando a separação entre a figura pública e a pessoa jurídica.

Por outro lado, os casos Gama (cafeteria), Delta (canal de notícias alinhado à esquerda) e Kappa (ONG de diversidade) indicam que assumir intencionalmente o APM atrai o ódio de minoria(s) oponente(s), mas consolida uma proteção da reputação e a sustentabilidade financeira provenientes do engajamento de comunidades aliadas.

A compreensão cinco casos (Alfa, Beta, Gama, Delta e Kappa) enseja uma compreensão mais profunda do APM no contexto brasileiro, confirmando as proposições teóricas levantadas no referencial.

Marcas cuja identidade central se fundamenta intencionalmente em valores controversos alcançam intensa ressonância em nichos específicos, renunciando a amplitude de mercado (Proposição 1), como evidenciado pelo forte engajamento orgânico e financeiro nos casos Gama, Delta e Kappa.

Paralelamente, a imagem de marca demonstrou extrema volatilidade frente a incongruências ideológicas (Proposição 2).

Quando o APM ocorreu de forma episódica, acidental ou atrelada a campanhas sem histórico de militância (caso Alfa), foi percebido como inautêntico (*Woke Washing*), gerando dano reputacional percebido; em contraste, a consistência contínua (casos Beta, Gama, Delta e Kappa) é capaz de consolidar a credibilidade no longo prazo (Proposição 3).

Por fim, a polarização afetiva e as identidades negativas no Brasil transformam essas marcas em símbolos de demarcação política, dividindo o mercado de forma binária entre o boicote hostil do grupo opositor e a lealdade intensificada do nicho aliado (Proposição 4).

Apesar das contribuições empíricas e teóricas, esta pesquisa apresenta limitações. Por se tratar de um estudo de casos múltiplos de caráter qualitativo, os achados refletem contextos e dinâmicas específicas das marcas analisadas, não permitindo generalização estatística para todo o universo corporativo brasileiro. Além disso, a forte dependência de dados secundários extraídos de mídias sociais (como a plataforma X, Instagram e YouTube) sujeita a análise a possíveis vieses algorítmicos e ao fenômeno das “minorias vocais”, nas quais grupos extremados projetam uma percepção de crise ou divisão sistêmica que pode ser desproporcional ao real comportamento da maioria silenciosa de consumidores. O recorte temporal específico de coleta durante o ápice das reações aos estímulos ativistas também pode mascarar a resiliência de longo prazo dessas marcas e o posterior arrefecimento das discussões políticas.

Diante dessas limitações e das descobertas qualitativas, sugere-se pesquisar o APM de modo quantitativo e longitudinal. Estudos que mensurem o impacto financeiro real (variação percentual de vendas, valor das ações e participação de mercado) em contraposição ao volume de menções negativas no ambiente digital são fundamentais para entender a eficácia efetiva dos boicotes. Outra indicação de pesquisa futura é acompanhar a evolução temporal da imagem de marcas que sofreram crises de inautenticidade episódica, a fim de compreender os mecanismos

de recuperação de credibilidade e o tempo de “esquecimento” do consumidor sobre essas crises de imagem. Adicionalmente, investigações focadas no APM em mercados *Business-to-Business* (B2B) ou em empresas de atuação estritamente regional podem enriquecer a literatura, verificando se o APM e a dinâmica de polarização afetam cadeias de suprimentos com a mesma intensidade que afeta o varejo e os serviços voltados ao consumidor final.

6 REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (1992). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*.
<https://doi.org/10.1108/eb039503>
- Aaker, D. A. (2007). *Construindo marcas fortes*. Bookman.
- Accenture. (2018). *From me to we: The rise of the purpose-led brand*.
<https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/brand-purpose>
- Ahmad, F., Guzmán, F., & Al-Emran, M. (2024). Brand activism and the consequence of woke washing. *Journal of Business Research*, 170, 114362.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114362>
- Ana Couto. (s.d.). *Havaianas: De uma commodity para uma marca global de lifestyle*.
<https://anacouto.com.br/cases/havaianas-3/>
- Areal, J. (2022). “Them” without “us”: Negative identities and affective polarization in Brazil. *Political Research Exchange*, 4(1), 2117635.
<https://doi.org/10.1080/2474736X.2022.2117635>
- Arora, N., Chakraborty, I., & Nishimura, Y. (2025). AI–Human Hybrids for Marketing Research: Leveraging Large Language Models (LLMs) as Collaborators. *Journal of Marketing*, 89(2), 43–70. <https://doi.org/10.1177/00222429241276529>
- ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. (2024). *ATLAS.ti 24 Windows: Quick tour* (Version 24.0.0). <https://atlasti.com>
- Bastos, W., & Levy, S. J. (2012). A history of the concept of branding: Practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(3), 347–368.
<https://doi.org/10.1108/17557501211252934>
- Bello, A. (2023). Polarização política dinâmica: Evidências do Brasil, . *Opinião Pública*, 29(1), 42–68. <https://doi.org/10.1590/1807-0191202329142>
- Berestova, A., Kim, D.-Y., & Kim, S.-Y. (2022). Consumers’ Active Reaction to Brands Taking Stands on Public Issues on Twitter. *Sustainability*, 14(1), 567.
<https://doi.org/10.3390/su14010567>
- Bhaduri, S., Kapoor, S., Gil, A., Mittal, A., & Mulkar, R. (2024). *Reconciling Methodological Paradigms: Employing Large Language Models as Novice Qualitative Research*

- Assistants in Talent Management Research* (arXiv:2408.11043). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2408.11043>
- Bhagwat, Y., Warren, N. L., Beck, J. T., & Watson, G. F. (2020). Corporate Sociopolitical Activism and Firm Value. *Journal of Marketing*, 84(5), 1–21. <https://doi.org/10.1177/0022242920937000>
- Bruhn, M., Schoenmüller, V., Schäfer, D., & Heinrich, D. (2012). Brand Authenticity: Towards a Deeper Understanding of Its Conceptualization and Measurement. *Advances in Consumer Research*, 40.
- Cammarota, A., D'Arco, M., Marino, V., & Resciniti, R. (2023). BRAND ACTIVISM: A Literature Review and Future Research Agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 47(5), 1669–1691. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12967>
- CartaCapital. (2024, 29 de fevereiro). Nova York processa a JBS por prática de 'greenwashing'. *CartaCapital*. <https://www.cartacapital.com.br/mundo/nova-york-processa-a-jbs-por-pratica-de-greenwashing/>
- Carlson, N. A., & Burbano, V. (2026). The use of LLMs to annotate data in management research: Foundational guidelines and warnings. *Strategic Management Journal*, 47(3), 699–725. <https://doi.org/10.1002/smj.70023>
- Cheng, X., Mayya, R., & Sedoc, J. (2025). *To Err Is Human; To Annotate, SILICON? Reducing Measurement Error in LLM Annotation* (arXiv:2412.14461). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.14461>
- Edelman. (2022). *Edelman Trust Barometer 2022: O Círculo da Desconfiança*. <https://www.edelman.com/br/pt-br/edelman-trust-barometer-2022>
- Edelman. (2023). *Edelman Trust Barometer 2023: Navegando em um Mundo Polarizado*. <https://www.edelman.com/br/pt-br/edelman-trust-barometer-2023-arquivo>
- Edelman. (2024). *Edelman Trust Barometer 2024: Inovação em Risco*. <https://www.edelman.com/br/pt-br/edelman-trust-barometer-2024>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.

- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–353. <https://doi.org/10.1086/209515>
- Gambetti, R. C., & Biraghi, S. (2023). Branded activism: Navigating the tension between culture and market in social media. *Futures*, 145, 103080. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.103080>
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4–12. <https://doi.org/10.1108/10610420810856468>
- Gois, P., & Ferraz, J. D. M. (2021). Introdução ao pinkwashing: Representatividade e marcas engajadas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(2), 88–103. <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i2.49768>
- Goldsack-Trebilcock, S., Labarca, C., & Mujica, C. (2021). Wokebranding: Causas sociales como estrategias de marca. Un estado del arte en Chile. *Comunicación y Sociedad*, 1–26. <https://doi.org/10.32870/cys.v2022.7835>
- Guler, N., Kirshner, S. N., & Vidgen, R. (2024). A literature review of artificial intelligence research in business and management using machine learning and ChatGPT. *Data and Information Management*, 8(3), 100076. <https://doi.org/10.1016/j.dim.2024.100076>
- Havaianas. (s.d.). *Havaianas Brasil*. <https://havaianas.com.br/>
- Hong, C., & Li, C. (2021). Will Consumers Silence Themselves When Brands Speak up about Sociopolitical Issues? Applying the Spiral of Silence Theory to Consumer Boycott and Buycott Behaviors. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 33(2), 193–211. <https://doi.org/10.1080/10495142.2020.1865234>
- Karaosmanoglu, E., & Melewar, T. C. (2006). Corporate communications, identity and image: A research agenda. *Journal of Brand Management*, 14(1–2), 196–206. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550060>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. *Working Paper Series*, (01).

- Kosowski, M. R., & Prado, P. H. M. (2019). Estrutura hierárquica de autenticidade de marca. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 1–18. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3578>
- Kotler, P., Pfoertsch, W., & Sponholz, U. (2021). H2H marketing: Putting trust and brand in strategic management focus. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1–27. <https://www.abacademies.org/articles/h2h-marketing-putting-trust-add-brand-in-strategic-management-focus.pdf>
- López-Aza, C., Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2023). Empresas con valores: Un modelo conceptual del activismo corporativo. *Palabra Clave*, 26(2), 1–43. <https://doi.org/10.5294/pacla.2023.26.2.4>
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2024). Political Polarization, Activism and Corporate Wokeism. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4704147>
- Mangiò, F., Pedeliento, G., Andreini, D., & Zarantonello, L. (2024). How persuasive is woke brand communication on social media? Evidence from a consumer engagement analysis on Facebook. *Journal of Brand Management*, 31(4), 345–381. <https://doi.org/10.1057/s41262-023-00347-4>
- Matos, L. M. T., Barbosa, M. N. D., Vasconcelos, E. G. D. S., & Abreu, N. R. D. (2024). O posicionamento político de marcas e o impacto no comportamento do consumidor. *ReMark - Revista Brasileira de Marketing*, 23(4), 1665–1727. <https://doi.org/10.5585/remark.v23i4.23685>
- McCabe, S. A., & Del Pino Romero, C. (2023). Activismo de Marca desde la óptica del sector académico, profesional y consultor. *Index Comunicación*, 13(1), 295–319. <https://doi.org/10.33732/ixc/13/01Elacti>
- Mesquita, J. L. (2024). JBS, primeira empresa brasileira processada por 'greenwashing'. *Mar Sem Fim*. <https://marsemfim.com.br/jbs-primeira-empresa-brasileira-processada-por-greenwashing/>
- Moorman, C. (2020). Commentary: Brand Activism in a Political World. *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 388–392. <https://doi.org/10.1177/0743915620945260>
- Moratelli, V. (2025, 22 de dezembro). Além da Havaianas: Marcas que sofreram boicote por causa de política. *Veja*. <https://veja.abril.com.br/coluna/veja-gente/alem-da-havaianas-marcas-que-sofreram-boicote-por-cao-de-politica/>

- More in Common Brasil & Quaest. (2025). *O Brasil invisível: Estudo revela brechas para diálogo em meio à polarização*. <https://moreincommon.org.br/o-brasil-invisivel/>
- Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200–218. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.11.006>
- Mukherjee, S., & Althuizen, N. (2020). Brand activism: Does courting controversy help or hurt a brand? *International Journal of Research in Marketing*, 37(4), 772–788. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.02.008>
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*, 12(4), 264–278. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540222>
- Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of Business Research*, 67(6), 1090–1098. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.001>
- Nery, M. M. R., Sincorá, L. A., Brandão, M. M., & Carneiro, T. C. J. (2020). Um Modelo Integrativo do Engajamento do Consumidor com a Marca nas Mídias Sociais. *Revista Brasileira de Marketing*, 19(1), 53–80. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.11345>
- Pimentel, P. C. (2022). Reflexões sobre o ativismo de marcas e suas implicações éticas. *Revista Cadernos da Escola de Comunicação*, 18(1), 76–82.
- Pöyry, E., & Laaksonen, S.-M. (2022). Opposing brand activism: Triggers and strategies of consumers’ antibrand actions. *European Journal of Marketing*, 56(13), 261–284. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2020-0901>
- Ribeiro, M. M., & Ortellado, P. (2025). Polarização em mídias sociais: Medindo segregação de comunidades políticas. *MATRIZES*, 281–295. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v19i1p281-295>
- Rivaroli, S., Spadoni, R., & Bregoli, I. (2022). What Grounds Our Loyalty towards “Authentic Brand Activism” of a Sustainable Food Brand? *Sustainability*, 14(12), 7341. <https://doi.org/10.3390/su14127341>
- Samuels, D., Mello, F., & Zucco, C. (2024). Partisan Stereotyping and Polarization in Brazil. *Latin American Politics and Society*, 66(2), 47–71. <https://doi.org/10.1017/lap.2023.38>

- Scott-Kennel, J., Zhang, R. M., & Scott, J. M. (2025). Artificial intelligence in academic Research: Contributor, constructivist or cheat? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/10696679.2025.2457672>
- Sebrae. (2025). *Pesquisa pulso dos pequenos negócios – 9ª edição: O raio-x completo do cenário empresarial brasileiro*. <https://sebraepr.com.br/impulsiona/pesquisa-pulso-dos-pequenos-negocios-9a-edicao/>
- Seleglim, A. D., & Vieira, A. de O. (2020). *Populismo, Governabilidade e Opinião Pública: Uma análise da influência das mídias digitais no processo decisório presidencial*. 8.
- Shetty, A. S., Anand, K., Shree, S., & F, R. D. (2023). Tanishq: Brand activism gone wrong? *Vision*, 1–6. <https://doi.org/10.1177/09722629221129727>
- Tan, C. S. L. (2025). The times they are a-changing: Examining the effects of luxury brand activism on political consumerism and eWOM. *Journal of Strategic Marketing*, 33(4), 522–541. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2023.2232791>
- Thøger Christensen, L., & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited - A semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 292–315. <https://doi.org/10.1108/03090560110381814>
- Tingelhoff, F., Brugger, M., & Leimeister, J. M. (2025). A guide for structured literature reviews in business research: The state-of-the-art and how to integrate generative artificial intelligence. *Journal of Information Technology*, 40(1), 77–99. <https://doi.org/10.1177/02683962241304105>
- Tran, M. A., Nguyen, B., Melewar, T. C., & Bodoh, J. (2015). Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18(1), 86–114. <https://doi.org/10.1108/QMR-05-2014-0046>
- Tressoldi, C., Espartel, L. B., & Rohden, S. F. (2024). Authentic brand positioning or woke washing? LGBTQI+ consumer perceptions of brand activism. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 43(1), 55–71. <https://doi.org/10.1108/EDI-05-2022-0126>
- Villagra, N., Sanchez, J., Clemente, J., & Pintado, T. (2025). Deconstructing corporate activism: A consumer approach. *Journal of Management & Organization*, 31(4), 2140–2154. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.70>

- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444–460. <https://doi.org/10.1177/0743915620947359>
- Whitler, K. A., & Barta, T. (2024). The enterprise activism risk model: How good intentions can jeopardize business success. *Journal of Retailing*, 100(2), 330–340. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2024.05.007>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5º ed.). Bookman. <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582602324/pageid/1>

7 APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

***Abertura:** Muito obrigado por aceitar participar dessa pesquisa. Meu objetivo é compreender alguns fenômenos relacionados à gestão de marcas e política. As respostas são anônimas e, como pesquisador, a minha posição política é irrelevante. Portanto, é muito importante que o(a) senhor(a) seja absolutamente sincero(a) em suas respostas. Não existem respostas certas ou erradas. Por fim, gostaria do seu consentimento para realizar a gravação desta entrevista. O(A) senhor(a) autoriza a gravação? Podemos começar?*

Qualificação do respondente:

- Gênero:
- Idade / faixa etária:
- Grau de instrução/nível de escolaridade:
- Profissão:
- Cargo:
- Cidade e estado onde mora:

Questão	Construto	Referência
História de vida e começo do interesse por política. Como você avalia as responsabilidades que as empresas têm com a sociedade, além daquelas relacionadas à sua atividade principal? Como você avalia o fato de algumas marcas assumirem posições públicas sobre temas controversos? O fato de uma marca assumir uma posição pública sobre um tema controverso exige coragem para correr riscos, pois, pela natureza do tema ser controverso, algumas pessoas vão se identificar e outras não. Gostaria que você comentasse a sua visão sobre isso.	Ativismo de marca	Vredenburg et al. (2020) Cammarota et al. (2023) Mukherjee e Althuisen (2020)
A percepção do público sobre a marca é determinante para obter apoio das pessoas no ambiente digital. Quais você acha que são os ingredientes mais importantes para transmitir as mensagens da marca com credibilidade? Neste contexto que estamos conversando, é de conhecimento público que algumas marcas, às vezes, por uma atitude oportunista, assumem uma posição pública em defesa de alguma causa, mas que não ressoa com seus valores. Gostaria de ouvir o que você pensa a este respeito.	Autenticidade de marca	Vredenburg et al. (2020)

Quais indícios você procura para identificar se uma comunicação de marca é autêntica — ou no caso, quando a sua marca é a emissora, existe algum cuidado relativo a isso?

Considerando que a imagem de marca é a soma das percepções que uma pessoa tem à respeito de uma marca, como você considera que a adoção de alguma causa polarizadora pode influenciar na imagem de marca da sua **empresa**?

Imagem de
marca

Karaosmanoglu &
Melewar (2006)
Tran et al. (2015)

Existe alguma situação específica que você se lembra, em que a imagem de marca sofreu alguma consequência (positiva ou negativa) após uma tomada de posição sobre algum tema controverso?

Como você vê o papel social da empresa que adota uma (ou vai contra alguma) causa política em termos de contribuição social? O que você pensa do fato de uma empresa exceder seu papel estritamente econômico e funcional e se envolver em causas que, muitas vezes, nem tem a ver com seu *core business*?

Ativismo
político de
marca

Ribeiro e Borba
(2020)

Matos et al. (2024)

Gostaria que você comentasse à respeito da afirmação de que vivemos em um ambiente social polarizado, em relação às convicções políticas.

López-Aza et al,
(2023)

Você considera que as comunicações que vocês fazem quando assumem uma posição política é uma forma de ativismo?

Quais são as vantagens para a marca, que você enxerga em se posicionar publicamente sobre política?

E sobre as desvantagens para a marca, você considera que o posicionamento político também pode afetar a imagem da marca?

APENAS PARA ALGUNS CASOS

Além do fato específico que foi comemorado, o que o senhor acha pode ter motivado também a gravação do vídeo?

Quais medidas foram tomadas depois que a imprensa noticiou um possível boicote à sua marca após a publicação do vídeo?

8 APÊNDICE B – DECLARAÇÃO DE TRANSPARÊNCIA NO USO DE IA

Em conformidade com as diretrizes de transparência para uso de IA em pesquisa acadêmica (Scott-Kennel et al., 2025; Tingelhoff et al., 2024), declaro explicitamente que:

1. Redação: nenhuma seção desta dissertação foi redigida integralmente por ferramentas de IA e utilizada sem minha criteriosa revisão. Todo o texto foi escrito por mim, embora ferramentas de IA tenham sido ocasionalmente utilizados para sugestões de estruturação, identificação de lacunas argumentativas ou revisão gramatical preliminar.
2. Análise de dados: os LLMs foram utilizados para codificação preliminar e análise de sentimentos em dados textuais, conforme descrito detalhadamente no capítulo de método. Todas as codificações foram validadas por mim.
3. Interpretação e teorização: todas as interpretações teóricas, argumentações conceituais e conclusões são de minha autoria. Sínteses preliminares geradas por LLMs foram tratadas como propostas a serem validadas, não como achados finais.
4. Revisão de literatura: ferramentas de IA (especialmente SciSpace) foram utilizadas para aprimorar a estruturação de capítulos, para sugestões de proposição com base no referencial teórico e para identificação de conceitos-chave, mas todas as decisões sobre inclusão de referências, interpretação de teorias e síntese conceitual foram realizadas por mim.
5. Auditabilidade: os prompts utilizados e registros de interação com LLMs e documentação de decisões metodológicas estão disponíveis para auditoria mediante solicitação, preservando a confidencialidade de dados sensíveis.