

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DE *LIFESTYLE BRANDS* ADQUIRIDAS POR GRANDES EMPRESAS

Challenges and opportunities in managing lifestyle brands acquired by large companies

Vinícius Ribeiro¹

 0009-0008-9767-1869

✉ viniciusaguiarribeiro@hotmail.com

Luís Pessoa²

 0000-0002-1532-6084

✉ lpessoa@iag.puc-rio.br

Alessandra Baiocchi²

 0000-0001-5965-6491

✉ alessandra.baiocchi@iag.puc-rio.br

¹ SC Johnson

² Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio

RESUMO

A tendência de aquisição de lifestyle brands tem ganhado força nos últimos anos, à medida que grandes empresas incorporam essas marcas para se manterem na vanguarda de seus setores, fortalecerem vínculos com consumidores e renovar sua identidade simbólica. Esse movimento impõe desafios significativos para a gestão de marcas. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo identificar e analisar, sob a perspectiva da gestão de marcas, os principais desafios e oportunidades enfrentados por grandes corporações ao adquirirem lifestyle brands. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, fundamentada em entrevistas em profundidade com profissionais da área, organizadas por meio de um painel de especialistas. Os resultados evidenciam oportunidades relacionadas à troca de aprendizados e sinergias entre as marcas compradoras e adquiridas, mas também destacam desafios relevantes, como a preservação da autenticidade e do propósito, a conciliação entre estilos de gestão e a expansão da marca sem descaracterizá-la. Teoricamente, o estudo contribui ao aplicar o modelo de identidade de marca de Semprini (2010) ao contexto de aquisições. Do ponto de vista gerencial, oferece subsídios para conduzir aquisições de forma mais estratégica e sustentável.

PALAVRAS-CHAVE: *lifestyle brand*, gestão de marcas, identidade de marca, autenticidade.

ABSTRACT

The trend of acquiring lifestyle brands has gained momentum in recent years, as large corporations incorporate these brands to remain at the forefront of their industries, strengthen consumer connections, and renew their symbolic identity. This movement poses significant challenges for brand management. In this context, the present study aims to identify and analyze, from a brand management perspective, the main challenges and opportunities faced by large corporations in acquiring lifestyle brands. The research adopts a qualitative approach, based on in-depth interviews with industry professionals, organized through an expert panel. The findings highlight opportunities related to the exchange of knowledge and synergies between the acquiring and acquired brands, while also underscoring relevant challenges, such as preserving authenticity and purpose, reconciling management styles, and expanding the brand without compromising its identity. Theoretically, the study contributes by applying Semprini's (2010) brand identity model to the context of acquisitions. From a managerial standpoint, it offers insights to guide more strategic and sustainable acquisition processes.

KEYWORDS: lifestyle brand, brand management, brand identity, authenticity.

Introdução

Nos últimos anos, tem-se observado uma intensificação da interação entre marcas e consumidores, bem como uma crescente preocupação da sociedade com a transparência e com as práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) das empresas (Castro et al., 2024; Kaplan & Haenlein, 2010). A ascensão das redes sociais também tem exercido um papel relevante ao ampliar a visibilidade de características e estilos de vida por meio dessas plataformas, tanto por usuários quanto por influenciadores (Ismail, 2017; Joseph et al., 2020; Lamberton & Stephen, 2016; Swaminathan et al., 2020).

Esse cenário impõe novos e significativos desafios às marcas que antes dominavam o mercado em um contexto diferente, quando a comunicação com os consumidores ocorria de forma unidirecional, com poucas possibilidades de retorno e interação limitada entre indivíduos. O advento das redes sociais expôs as marcas a críticas e questionamentos públicos com uma velocidade sem precedentes (Kaplan & Haenlein, 2010). Além disso, consumidores mais engajados passaram a monitorar com atenção a coerência entre discurso e prática, sobretudo em temas ligados a causas sociais e ambientais, aumentando o risco de boicotes frente a ações percebidas como oportunistas ou inautênticas (Castro et al., 2024). Práticas pouco transparentes ou eticamente questionáveis passaram a ser mais facilmente denunciadas e, em muitos casos, atacadas, exigindo mudanças não apenas na comunicação das marcas, mas também em sua atuação junto a diversos stakeholders.

Nesse contexto, a autenticidade e o propósito passaram a ocupar um lugar central nas expectativas dos consumidores, especialmente no caso de marcas que buscam representar estilos de vida específicos (Acar et al., 2024; Büyükdag & Kitapci, 2021). Os termos “propósito” e “autenticidade” também se tornaram recorrentes nos discursos de executivos e nas justificativas para o sucesso de pequenas marcas, muitas vezes associadas a posicionamentos éticos, culturais ou ambientais (Hajdas & Kleczek, 2021). De acordo com a Kantar (2025), a crescente valorização da sustentabilidade já contribui significativamente para o valor das marcas mais fortes globalmente, enquanto consumidores mais engajados devem representar 29% do mercado até 2030. Nesse cenário, a forma como o propósito é incorporado à gestão da marca tem impacto direto sobre sua atratividade: percepções positivas tendem a favorecer a intenção de compra, enquanto a percepção de práticas sustentáveis inautênticas está fortemente associada à rejeição da marca (Senturk, 2025).

Esse alinhamento simbólico entre marcas e valores culturais encontra expressão especialmente nas chamadas *lifestyle brands*. Apesar de o conceito ainda carecer de consenso acadêmico e corporativo, entende-se por *lifestyle brands* aquelas marcas conectadas a propósitos e características que fazem com que os consumidores se sintam parte de um movimento ou estilo de vida (Chernev, Hamilton & Gal, 2011). Empresas de grande porte têm se movimentado rapidamente para conter o avanço dessas marcas menores, que vêm ganhando mercado em detrimento das já consolidadas. Essa movimentação ocorre por meio de diferentes estratégias, como o reposicionamento de marcas existentes – que passam a enfatizar atributos simbólicos em vez de funcionais – ou pela aquisição de *lifestyle brands* emergentes (Forbes, 2018).

Essas estratégias podem ser ilustradas por aquisições nacionais, como a da marca Do Bem pela AB InBev, em 2016, e da The Body Shop pela L'Oréal, em 2013, posteriormente adquirida pela Natura, em 2017. No mercado internacional, destacam-se as aquisições da Seventh Generation e da Dollar Shave Club pela Unilever (ambas em 2016), e da Tula pela P&G em 2022.

Diante desse panorama, o presente estudo pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais são os principais desafios e oportunidades enfrentados por grandes corporações, do ponto de vista da gestão de marketing, ao adquirirem *lifestyle brands* em ascensão? O objetivo do artigo é investigar, a partir da perspectiva de especialistas, como essas organizações lidam com as tensões entre expansão corporativa e preservação de autenticidade, analisando os impactos estratégicos dessas aquisições sobre a gestão das marcas. Para isso, desenvolveu-se uma investigação qualitativa com base em um painel de especialistas com experiência direta na gestão dessas marcas antes, durante e após sua aquisição.

Revisão de Literatura

Lifestyle Brands, Propósito e Autenticidade

O aprofundamento nas relações emocionais e simbólicas entre consumidores e marcas tem sido objeto de crescente atenção acadêmica (Batra, Ahuvia, & Bagozzi, 2012). Estudos apontam que o amor por uma determinada marca está associado a uma maior disposição para pagar mais por seus produtos (Thompson, Macinnis, & Park, 2005), ao perdão diante de falhas (Bauer, Heinrich, & Albrecht, 2009), ao engajamento positivo nas redes sociais e a uma maior lealdade à marca (Carroll & Ahuvia, 2006; Thompson, Macinnis, & Park, 2005).

Um fator central para esse vínculo afetivo é a capacidade da marca de promover a chamada *self-brand integration*, ou seja, expressar identidades atuais e aspiracionais dos consumidores, bem como alinhar-se a seus valores mais profundos (Batra, Ahuvia, & Bagozzi, 2021). Como demonstram Özsomer, Batra e Steenkamp (2024), a gestão contemporânea de marcas exige a incorporação de um propósito claro e autêntico, capaz de conectar-se com estilos de vida específicos e construir uma narrativa cultural significativa. Nesse contexto, atributos simbólicos e alinhamento com causas sociais tornam-se mais relevantes do que benefícios funcionais tradicionais (Batra, Ahuvia, & Bagozzi, 2012).

Esse alinhamento simbólico com valores e modos de vida encontra expressão particularmente forte nas chamadas *lifestyle brands* (Özsomer, Batra, & Steenkamp, 2024). As *lifestyle brands* são definidas como marcas que permitem ao consumidor afirmar seu estilo de vida, suas crenças e sua visão de mundo por meio do consumo (Chernev, Hamilton, & Gal, 2011; Catalin & Andreea, 2014). Conforme Sihvonen (2019), tais marcas não buscam diferenciação apenas em relação aos concorrentes, mas sim conexões culturais compartilhadas com seus públicos, promovendo um sentimento de comunidade.

Zhang, Yao e Yang (2024) destacam que essas marcas carregam atributos simbólicos alinhados a motivações sociais ou pessoais, reforçando a importância de distinguir os diferentes universos que elas representam. Catalin e Andreea (2014) complementam que essa identificação se dá tanto com a identidade atual do consumidor quanto com o estilo de vida que ele deseja projetar — individual e coletivamente.

Além disso, marcas de *lifestyle* podem incorporar elementos culturais, regionais ou artesanais como forma de fortalecer sua autenticidade percebida. As chamadas marcas de terroir, aquelas cuja identidade está profundamente enraizada em uma origem geográfica específica, refletindo as características culturais, ambientais e produtivas do local, como Champagne (França), Biella (Itália) e Vuelta Abajo (Cuba), demonstram como vínculos com origens locais contribuem para a construção de marcas globais com identidade forte e reconhecível (Spielmann, Williams, & Kohli, 2024).

A autenticidade, nesse contexto, emerge como um conceito fundamental. Nunes et al. (2021, p. 2) definem autenticidade como “uma avaliação holística do consumidor determinada pelo julgamento de seis componentes: precisão, conexão, integridade, legitimidade, originalidade e proficiência, em que o papel de cada componente pode mudar de acordo com o contexto de consumo”. Outros autores destacam que a autenticidade é uma construção social e subjetiva, moldada pelas narrativas simbólicas da marca, pelas percepções individuais e pelos valores pessoais do consumidor (Chhabra, 2005; Södergren, 2021; Rosado-Pinto & Loureiro, 2021).

Bartsch, Zeugner-Roth e Katsikeas (2021) propõem uma abordagem tridimensional da busca por autenticidade, contemplando dimensões pessoais, verdadeiras e icônicas, o que ajuda a explicar por que marcas de *lifestyle* precisam ativar diferentes códigos simbólicos para públicos distintos. Kososki e Prado (2019) apresentam uma estrutura hierárquica de autenticidade baseada em essência, história e valores, enquanto Akbar e Wymer (2016) apontam que atributos como fidelidade, honestidade e responsabilidade são compartilhados entre autenticidade e propósito, reforçando a interseção entre os dois conceitos.

Nesse sentido, o propósito também passa a ser discutido como um elemento estratégico na gestão de marcas de *lifestyle*. Marcas com propósito são entendidas como as que possuem “compromissos de longo prazo, orientados por valores para guiar seu comportamento e alocação de recursos, de modo que a marca entregue benefícios que transcendam a organização e seus lucros” (Williams et al., 2022, p. 700). Fernandes, Guzmán e Mota (2024) destacam que esse propósito deve ser genuinamente incorporado às ações da marca, e não apenas comunicado. Hajdas e Kłeczek (2021) argumentam que o propósito atua como vetor de transformação social e de fortalecimento do papel participativo dos consumidores. Calder (2022), por sua vez, destaca que o propósito pode se basear em metas pessoais ou causas coletivas, sendo capaz de engajar inclusive públicos não consumidores por meio de comunidades de marca.

Contudo, o risco de propósitos oportunistas também é abordado na literatura. Gray et al. (2024) propõem uma tipologia que diferencia iniciativas genuínas de abordagens superficiais, alertando para os danos à autenticidade percebida quando há dissonância entre discurso e prática.

As dimensões ESG (ambiental, social e de governança) também são determinantes na configuração das *lifestyle brands*. Nickerson et al. (2021) mostram que consumidores reagem positivamente a ações corretivas que minimizam o impacto socioambiental das empresas. Essas ações, ainda que não alterem a funcionalidade do produto, podem influenciar favoravelmente sua percepção (Chernev & Blair, 2015).

Entretanto, o crescimento rápido e a ampliação da base de consumidores colocam em risco a autenticidade percebida. Warren et al. (2019) alertam que marcas identificadas como “cool” costumam surgir e se destacar inicialmente em uma pequena subcultura, sendo percebidas como bastante autênticas e originais por um relativamente pequeno grupo de indivíduos. No entanto, ao expandirem seu alcance e serem adotadas por um público mais amplo, essas marcas tendem a ser percebidas como mais populares e icônicas, mas também como menos autênticas ou com menor autonomia, o que pode vir a ser um risco relevante no médio e longo prazos. Esse paradoxo do crescimento é um dilema central para a gestão de *lifestyle brands*. Södergren (2021) reforça esse paradoxo ao apontar que quanto mais uma marca tenta parecer autêntica, mais arrisca ser percebida como artificial, especialmente em contextos de visibilidade global e escrutínio digital.

Outro desafio contemporâneo diz respeito ao posicionamento sociopolítico das marcas. Em um ambiente de crescente polarização, consumidores esperam que as marcas “tomem partido” sobre temas sensíveis — como imigração, aborto ou meio ambiente — como forma de reafirmar sua conexão com valores e estilos de vida (Hydock, Peharia, & Blair, 2020). Enquanto marcas estabelecidas podem ser penalizadas por esse posicionamento, marcas menores, como as *lifestyle brands*, podem se beneficiar, desde que o discurso seja percebido como autêntico e não meramente oportunista. Nesse contexto, a congruência entre o estilo de vida da marca e o dos consumidores é central para a aceitação desses posicionamentos, fortalecendo a identificação e a lealdade à marca (Büyükdag & Kitapci, 2021; Acar et al., 2024).

Avançando nesse debate, a literatura recente indica que o sucesso de marcas de *lifestyle* está fortemente associado à capacidade de construir uma identidade sustentada por um propósito claro, alinhado aos valores dos consumidores e reforçado por práticas autênticas e consistentes (Özsomer et al., 2024; Akkaya, 2021). Nesse sentido, a comunicação ética e transparente é considerada essencial para manter a credibilidade da marca, sobretudo entre públicos mais engajados e críticos (Castro et al., 2024). Essa coerência entre discurso, ação e identidade simbólica não apenas diferencia essas marcas em mercados saturados, como também favorece vínculos emocionais duradouros, ampliando o potencial de fidelização.

Identidade de Marca: Uma Perspectiva Semiótica

A construção da identidade de marca, especialmente no contexto de *lifestyle brands*, é profundamente atravessada por elementos culturais e simbólicos do consumo contemporâneo. Os consumidores buscam propostas que extrapolem o valor funcional dos produtos e que se articulem com sentidos e significados valorizados socialmente (Semprini, 2010).

Sob essa perspectiva, o marketing deixa de ser apenas uma disciplina instrumental focada nos consumidores, tornando-se, sobretudo, um processo sociocultural que define a sociedade pós-moderna (Pessôa, Sant'Ana, & De Mello, 2015). As marcas, nesse contexto, tendem a desempenhar um papel importante de ressemantizar o universo do consumo, dando sentido (ou criando novos sentidos) e valor ao ato de consumir. Elas contam com um poder semiótico de selecionar elementos, como valores e estilos de vida, dentro de um campo social, organizá-los por meio de uma narrativa atraente e apresentá-los a seu público-alvo (Semprini, 2010). A imagem se torna a entidade comercializável, enquanto os produtos da marca se esforçam para projetar essa imagem (Firat, Dholakia, & Venkatesh, 1995).

Entretanto, apesar dos esforços das marcas em construir uma identidade de forma estratégica e planejada, não necessariamente ela é assimilada da forma que os gestores de marketing desejariam. Isso ocorre não só por questões inerentes ao processo de comunicação, como a existência de ruídos, mas também pelas mudanças no cenário sociocultural e competitivo, que alteram continuamente os significados das práticas e discursos à nossa volta (Semprini, 2010; Pessôa, Sant'Ana, & De Mello, 2015).

Nesse sentido, Semprini (2010) propôs um modelo que busca identificar a eficiência das marcas em transmitir sua identidade para seus públicos. A utilização desse modelo (Figura 1), fundamentado no aparelho teórico-metodológico da semiótica discursiva de linha francesa, contribui em diferentes aspectos da gestão de marcas, como decisões referentes a campanhas publicitárias ou a expansão da marca para outras categorias. Vale destacar que o modelo em questão é uma simplificação, adaptada para o contexto da comunicação e do marketing, do “Percurso Gerativo do Sentido”, proposto pelos teóricos fundadores da semiótica discursiva de linha francesa (cfe. Pessôa, Sant'Ana, & De Mello, 2015).



Figura 1: Modelo de identidade de marca desenvolvido por Semprini (2010).
Fonte: Semprini (2010)

O modelo em questão inicia com o “projeto”, que seria a orientação estratégica primária dos gestores da marca para a construção da identidade. Em seguida, as “manifestações” seriam todas as formas, intencionais ou não, de interagir com seus públicos e o ambiente à sua volta, como anúncios, embalagens, entre outros. Por fim, a “identidade/projetos manifestos” se configura como a marca decifrada por seu público, ou seja, o projeto de marca reconstituído com base nas interpretações das manifestações (Semprini, 2010). O modelo termina ainda relacionando a identidade percebida com o projeto inicialmente planejado, já que, conforme menciona Semprini (2010, p. 162), “a identidade de uma marca é sempre o resultado dinâmico de uma interação e de uma negociação permanente entre os dois polos, o da produção e o da recepção.”

Nesse sentido, o modelo de identidade de marca de Semprini (2010) pode ser bastante útil para avaliar a construção de *lifestyle brands*, especialmente no contexto pós-aquisições, quando questões intrínsecas ao processo ou relativas à gestão de marketing por parte dos novos gestores podem vir a modificar não só o projeto estratégico de construção da identidade e as manifestações da marca, mas também diretamente a forma como ela é percebida, impactando no projeto de sua construção, ao se fechar o ciclo desse processo.

Método

Este estudo possui abordagem qualitativa e natureza exploratória. A escolha metodológica se justifica pelo objetivo de compreender as percepções e experiências de profissionais diretamente envolvidos com a gestão de *lifestyle brands*, especialmente em contextos de aquisição por grandes corporações.

O método de coleta de dados adotado foi a entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado, permitindo liberdade de expressão dos entrevistados e, ao mesmo tempo, comparabilidade entre as falas. A técnica foi aplicada junto a um painel de especialistas formado por onze participantes. A seleção dos participantes foi realizada por amostragem intencional (Yin, 2015), considerando os seguintes critérios: (i) ter experiência profissional com *lifestyle brands*; (ii) ter atuado antes e/ou após processos de aquisição por grandes empresas; (iii) representar diferentes elos do processo de gestão e comunicação de marca.

Durante as entrevistas, o entrevistador solicitou que os participantes identificassem explicitamente os principais desafios e oportunidades percebidos no processo de transição das *lifestyle brands* para as empresas adquirentes. Em seguida, aprofundou cada um desses aspectos individualmente, pedindo que fossem apresentados exemplos concretos de situações vivenciadas ou observadas que ilustrassem os desafios e oportunidades mencionados.

O Quadro 1 apresenta a composição do painel de especialistas, enquanto o Quadro 2 apresenta o perfil das *lifestyle brands* com as quais os entrevistados atuaram, preservando-se o anonimato de suas identidades por razões de confidencialidade.

Quadro 1. Painel de especialistas entrevistados

Entrevistado	Cargo	Local de atuação	Nacionalidade	Gênero
E1	VP de Vendas de LSB e Presidente de LSB	América do Norte	Americana	M
E2	Diretor de Marketing de LSB	Global	Australiana	M
E3	Diretor de Marketing de LSB	Global	Venezuelana	M
E4	Diretor de Marketing de LSB	Global	Brasileira	F
E5	Gerente de Trade Marketing de LSB	Global	Argentina	M
E6	Gerente de Marketing de LSB	Argentina e Chile	Venezuelana	F
E7	Gerente de Marketing de LSB	México	Mexicana	F
E8	Gerente de Pesquisa de Marketing	Brasil	Brasileira	F
E9	Gerente de Contas em Agência de Publicidade	América Latina	Peruana	M
E10	Designer em Agência de Publicidade	Brasil	Brasileira	F
E11	Sócio e Diretor de Criação de Agência de Publicidade	Brasil	Brasileira	M

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Quadro 2. Perfil das *lifestyle brands* com as quais os entrevistados trabalharam

Marca	Setor de atuação	Ano de aquisição
1	Bebidas não alcoólicas	2016
2	Cuidados pessoais - Infantil	2016
3	Limpeza doméstica	2017
4	Cuidados pessoais e domésticos	2017
5	Cuidados pessoais - Adulto	2006 e 2017
6	Proteção solar - Adulta	2019
7	Proteção solar - Infantil	2019
8	Cuidados domésticos	2019

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

As entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro e dezembro de 2021, por meio remoto e presencial, tendo em média 40 minutos de duração. Todas as conversas foram gravadas e transcritas. As entrevistas foram conduzidas em português, espanhol e inglês, conforme a fluência dos participantes. Os áudios foram transcritos na língua original, e os trechos utilizados neste artigo foram posteriormente traduzidos para o português, com o intuito de preservar a fidelidade dos discursos analisados.

Para tratamento dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977) detalhada por Dellagnelo e Silva (2006). O processo seguiu três etapas: pré-análise, exploração e interpretação do material. O processo desenvolveu-se em três etapas: pré-análise, exploração e interpretação do material. Na primeira etapa, todas as entrevistas foram transcritas e lidas integralmente, com o objetivo de proporcionar familiarização geral com as informações. Em seguida, identificaram-se similaridades e diferenças nos discursos,

organizando-se os pontos mais relevantes em categorias semânticas pré-definidas: desafios e oportunidades. Na etapa final, procedeu-se à interpretação aprofundada do material, com o intuito de identificar temas recorrentes em diferentes entrevistas e localizados no interior de cada categoria. Por fim, para incorporar a perspectiva semiótica à análise, fez-se uso do modelo de Semprini (2010), apresentado no tópico anterior, em especial, na análise da categoria “desafios”.

Resultados

A análise das entrevistas revelou um conjunto de desafios e oportunidades enfrentados por grandes corporações ao adquirirem *lifestyle brands*. Os resultados foram organizados de acordo com as categorias estabelecidas previamente — desafios e oportunidades — e analisados em diálogo com a literatura revisada e o modelo de identidade de marca de Semprini (2010). A seguir, apresentam-se os principais achados.

Desafios

O Desafio da Manutenção da Autenticidade

Um dos principais desafios destacados pelos entrevistados refere-se à preservação da autenticidade, frequentemente apontada como elemento central do valor simbólico das *lifestyle brands*. Segundo os depoimentos, essa autenticidade advém de fatores como a conexão direta com os fundadores, a agilidade nas decisões e a proximidade com causas e comunidades específicas. A aquisição por grandes empresas tende a comprometer esses atributos, seja pela burocratização dos processos, seja pela perda de autonomia decisória.

Quando falamos de uma *lifestyle brand*, a razão pela qual elas têm sucesso e são disruptivas é justamente por serem o oposto do que é uma grande empresa. É o propósito do que fazemos, a velocidade no processo de decisão, a conexão próxima com os fundadores da marca (...). (E1).

A literatura corrobora esse risco: Warren et al. (2019) demonstram que a expansão de marcas originalmente autênticas para públicos mais amplos pode levar à perda de originalidade percebida, reduzindo sua atratividade simbólica. Esse risco está relacionado ao paradoxo da autenticidade descrito por Södergren (2021), segundo o qual quanto mais uma marca tenta parecer autêntica em contextos de alta visibilidade, mais arrisca ser percebida como artificial. Essa preocupação foi pontuada pelos entrevistados que destacaram esse aspecto como o maior desafio pós aquisição de uma *lifestyle brand* por uma companhia de grande porte. Segundo eles, a perda de autenticidade pode se dar a partir de diferentes motivos, diretamente relacionados aos aspectos intrínsecos à marca adquirida e à nova empresa proprietária.

Outro ponto levantado foi o fato de empresas maiores terem uma estrutura complexa e processos mais burocráticos de aprovações, que acarretam também em um menor apetite ao risco, tanto pela falta de incentivos aos funcionários da linha de frente, quanto pelos maiores receios em afetar a reputação de uma companhia de grande porte. Esse fato impacta não só na velocidade das decisões, mas no conteúdo do que é divulgado aos consumidores, influenciando diretamente a percepção de autenticidade da *lifestyle brand* que estão gerindo.

Um dos pontos mais ressaltados é o fato das *lifestyle brands* estarem conectadas com os assuntos debatidos no momento, precisando, em muitos casos, se posicionar rapidamente a respeito dos temas, não só para reforçarem suas identidades e propósitos, mas também para evitar comentários negativos de consumidores que esperavam um posicionamento e, na sua ausência, podem vir a se frustrar. Esse fato corrobora o estudo de

Hydock, Peharia e Blair (2020) quando defendem que consumidores esperam que as marcas se posicionem sobre temas políticos e costumam avaliar marcas que se posicionam como mais autênticas do que as demais. Além disso, como apontam Büyükdag e Kitapci (2021), a aceitação de posicionamentos sociopolíticos depende da congruência entre os valores da marca e os do seu público, o que se torna ainda mais sensível em contextos polarizados.

Nesse sentido, parece existir uma frustração da parte dos profissionais entrevistados com a velocidade com que as grandes empresas têm sido capazes de agir para responder a essas demandas, o que, na visão deles, pode vir a prejudicar diretamente a percepção sobre a autenticidade das *lifestyle brands* adquiridas.

Nós perdemos completamente a agilidade de nos mantermos atentos às tendências, de reagir ao que está sendo dito. Se você quer postar algo (nas redes sociais) em um mesmo dia, é impossível. Algumas aprovações levam três ou, às vezes, seis meses! (...) Nós perdemos completamente a capacidade de sermos dinâmicos (E7).

O Desafio da Manutenção do Propósito da Marca

A autenticidade das *lifestyle brands* também está atrelada ao propósito pelo qual foram fundadas, frequentemente vinculado a valores pessoais de seus criadores. Após a aquisição, esse propósito tende a ser diluído, seja pela rotatividade da equipe original, seja pelo choque entre a lógica fundacional e a lógica corporativa.

Na maioria dos casos analisados, com base nas entrevistas, as marcas haviam sido criadas por pessoas que realmente viviam e pregavam o estilo de vida e os princípios associados a elas. Muitas vezes, o surgimento da marca ocorria de forma orgânica, sem um planejamento claro de longo prazo, investimentos robustos ou objetivos mensuráveis. Ainda que tivessem objetivos financeiros em mente, estes caminhavam junto com o que os fundadores e os primeiros funcionários acreditavam e viviam em seu dia a dia, conforme menciona um profissional que gerenciou a transição de algumas *lifestyle brands* para uma grande companhia.

Elas são marcas que você conhece o fundador e a marca reflete a história dele. Os funcionários buscam especificamente trabalhar nessas marcas porque acreditam e se identificam com elas, eles se envolvem e se engajam muito mais. Levam, de fato, as marcas para suas vidas pessoais (E4).

Conforme pontuam Batra, Ahuvia e Bagozzi (2021), aspectos extrínsecos às marcas, como conexões com valores e posicionamentos políticos, são de grande importância para facilitar o que eles denominam *self-brand integration*, a habilidade da marca de se conectar com seu público por meio de sua identidade, atual e desejada. Já Fernandes, Guzmán e Mota (2024) aprofundam essa discussão ao enfatizar que a efetividade desse vínculo depende da incorporação genuína do propósito às práticas organizacionais da marca, e não apenas de sua comunicação. Nesse sentido, os propósitos pelos quais as *lifestyle brands*, em geral, são criadas acabam se mostrando decisivos para construir a identificação com seu público inicial, que acredita e vive o que a marca prega através da forma como fabrica, distribui e comunica seus bens ou serviços.

Manter o propósito das marcas após as aquisições parece se configurar como um imenso desafio para as grandes corporações por diferentes motivos. O principal, segundo o painel de especialistas, se dá pelo conflito existente entre a razão da criação da marca e o motivo da aquisição realizada. Enquanto o primeiro está normalmente associado aos valores e princípios do fundador, que buscou criar algo com o qual se identificava, o segundo, ou seja, o motivo da aquisição, se dá principalmente por objetivos financeiros.

O principal desafio é manter a cultura do fundador viva, realmente a incorporando. Ter a mentalidade de quando você tem recursos limitados, engajamento com o propósito e os valores, processo de decisão rápida e, principalmente, que não devemos fazer o que fazemos por lucro, apesar dele também importar. (E3).

Outro motivo relevante que dificulta a manutenção dos propósitos é o fato de haver, aparentemente com frequência, uma mudança significativa nas pessoas que fazem a gestão da marca no dia a dia. Essa rotatividade fragiliza a continuidade da cultura da marca, especialmente quando sua construção está fortemente vinculada às experiências pessoais e às convicções dos fundadores e dos primeiros colaboradores. Como observam Calder (2022) e Hajdas & Kłeczek (2021), o propósito deve atuar como vetor de engajamento tanto para públicos externos, como consumidores e comunidades; quanto para públicos internos — incluindo fundadores, gestores e demais funcionários. Quando esse propósito se torna apenas um discurso institucional, sua capacidade de mobilizar esses públicos e de sustentar comunidades em torno da marca é comprometida.

Nos casos analisados, as *lifestyle brands* foram incorporadas às novas empresas proprietárias de forma a minimizar ao máximo as mudanças na equipe, no ambiente de trabalho e na cultura corporativa de forma geral, justamente com o objetivo de evitar grandes e rápidas disrupções. Entretanto, ainda assim existe, aparentemente, uma dificuldade significativa em manter os fundadores e os antigos funcionários engajados, com grande parte deles deixando a companhia em relativamente pouco tempo após a aquisição. Conforme menciona um dos entrevistados, que fazia parte de uma *lifestyle brand* que foi adquirida:

Se alguém perguntasse se trabalhávamos na nova empresa, dizíamos que não, e mesmo quem ficou por um, dois ou três anos, ainda dizia que trabalhava apenas para a *lifestyle brand*. (...) Em doze a quinze meses, 50% do time da marca tinha ido embora. E depois de alguns anos, todo o time se foi (E1).

O Desafio na Gestão das Marcas

As questões ESG costumam estar fortemente relacionadas aos propósitos das *lifestyle brands*, que se posicionam como marcas mais sustentáveis do que suas concorrentes consolidadas no mercado. Entretanto, manter esse posicionamento após uma aquisição nem sempre se mostra uma tarefa fácil, seja pelo fato de grandes companhias terem processos já estabelecidos, que não necessariamente se adequam facilmente aos princípios defendidos pelas marcas adquiridas, seja por um aspecto talvez menos percebido pelos consumidores: as regulamentações e fiscalizações mais atentas às quais estão submetidas.

Do ponto de vista dos entrevistados, grandes empresas, em geral, estão sujeitas a regulamentações e fiscalizações mais frequentes e rígidas de órgãos governamentais, que exigem comprovações técnicas para praticamente tudo o que produzem e comunicam aos seus consumidores, enquanto pequenas *lifestyle brands* contam com maior liberdade em sua atuação. Ademais, companhias de maior porte teriam mais a perder em termos de reputação, o que as levaria a assumir menos riscos, buscando um comportamento mais conservador nos posicionamentos sobre questões ESG.

Já aconteceu de comprarmos marcas que tinham lançado produtos que não eram permitidos, apesar de terem um posicionamento ligado a ESG. O fato de crescer gera responsabilidades. As marcas menores vão indo, de forma autêntica (...). Mas quando as compramos, precisamos tomar mais cuidado, pois temos muito mais a perder legalmente e em (...) reputação (E4).

Lifestyle brands, em geral, operam com maior flexibilidade e agilidade em sua gestão, incluindo o lançamento de produtos, a comunicação com consumidores e outros aspectos estratégicos. Essa agilidade tende a estar relacionada ao porte mais enxuto dessas empresas, que favorece uma conexão direta entre fundadores e equipes, além da consolidação de uma cultura organizacional com mentalidade empreendedora e estruturas mais horizontais. Segundo Acar et al. (2024), marcas com maior congruência entre identidade, estilo de vida e estrutura organizacional são mais eficazes em promover lealdade e adaptação rápida ao mercado. Essa lógica também se aproxima do conceito de “startup mindset”, no qual a autonomia, os testes contínuos e a tolerância ao risco são centrais para a inovação (Kopka et al., 2020). Já empresas de maior porte tendem a apresentar limitações nesse aspecto. A burocracia institucional, os fluxos complexos de aprovação e a distância entre as áreas operacionais e a alta liderança dificultam a tomada de decisões ágeis e o engajamento autêntico com o público. Conforme Kopka et al. (2020), corporações tradicionais frequentemente enfrentam desafios para manter relevância e fluidez em contextos de consumo dinâmico, especialmente quando operam sob estruturas rígidas.

Nós precisamos de aprovação de diversas áreas, como jurídico, regulatórios, área técnica, entre outras, para comunicar qualquer coisa. Precisamos colocar tudo no sistema interno. Perdemos muito tempo. (...) A comunicação precisa ser mais orgânica, mais natural, como se fosse uma conversa real com os consumidores. Ainda estamos muito longe disso (E7).

A diferença entre os modelos de negócios praticados também foi um ponto abordado pelos entrevistados. Em alguns casos, os modelos podem ser bastante semelhantes, com a empresa já atuando nos mesmos segmentos ou em segmentos similares, o que facilita bastante a integração. Já em outras situações, a aquisição da *lifestyle brand* pode se dar, inclusive, com o objetivo de diversificar o modelo de negócio da companhia, colhendo aprendizados e acelerando, dessa maneira, sua entrada em uma nova categoria ou canal de distribuição.

Entre os aspectos abordados pelo painel de especialistas, um exemplo se destacou com base na experiência profissional dos entrevistados: o fato de diversas *lifestyle brands* terem foco de distribuição em canais bastante específicos, que contribuem decisivamente para a construção de suas identidades. Contudo, em muitos casos, as novas empresas proprietárias não têm experiência, conhecimento ou capacidade de distribuição para esses canais. Dessa maneira, a preocupação com os canais de distribuição acaba sendo de grande relevância não só para atingir os consumidores da forma desejada, mas também para manter a autenticidade conquistada pela *lifestyle brand* no período anterior à aquisição.

A força da nossa empresa está em distribuir os produtos para grandes varejistas. (...) *lifestyle brands* costumam vender seus produtos em lojas mais especializadas em produtos naturais, verdes, sustentáveis... Nós precisamos identificar as lojas que são *authenticity builders* e adaptar nossa estrutura para chegar nessas lojas. Os consumidores costumam conhecer a marca nelas (...). (E6)

O Desafio da Expansão

Segundo os profissionais entrevistados, um dos pontos decisivos para o sucesso das *lifestyle brands* até o momento de sua aquisição foi a construção da marca com pensamento de longo prazo, tendo como foco o desenvolvimento de uma identidade que gerasse fortes conexões emocionais com um público mais seletivo. E, ao expandirem sua distribuição e comunicação para um grupo de consumidores mais amplo, tenderam a fazer isso cuidadosamente, de forma a não prejudicar ou, ao menos, minimizar ao máximo os prejuízos à identidade inicialmente construída.

Um dos grandes desafios para as grandes companhias que vêm a adquirir essas marcas está em acelerar seu crescimento, muitas vezes as expandindo para outros países, mas sem modificar as principais características que levaram ao sucesso inicial e à construção de autenticidade e originalidade. Segundo eles, em algumas situações parece faltar às grandes empresas uma mentalidade de longo prazo para tomar as decisões da maneira mais interessante para as *lifestyle brands*.

Esse dilema é abordado por Warren et al (2019), que identificam o paradoxo do crescimento em marcas “cool” ou autênticas: quanto mais essas marcas se expandem e ganham visibilidade, maior o risco de perderem o apelo simbólico que as tornou desejáveis em primeiro lugar. Södergren (2021) reforça que, em contextos de ampla exposição e pressão por performance, a tentativa de manter a autenticidade pode ser percebida como forçada ou artificial. Já Özsomer et al (2024) destacam que a internacionalização de marcas com forte enraizamento cultural exige um equilíbrio delicado entre consistência simbólica e adaptação de mercado — desafio amplificado em aquisições corporativas.

Outro tópico mencionado, relativo ao conflito entre pensamento de curto e longo prazo, está na velocidade com que uma *lifestyle brand* deveria expandir seus canais de distribuição em um determinado país. Algumas dessas marcas, segundo os entrevistados, tiveram suas identidades construídas de maneira bastante conectada aos canais nos quais eram inicialmente vendidas. Para citar um exemplo, pode-se considerar uma marca de protetor solar que, durante os primeiros anos, em seu país de origem, foi comercializada apenas em lojas de equipamentos para prática de surfe. Essa escolha de canal parece ter contribuído decisivamente para a imagem que possui atualmente, sendo bastante conectada com o público que pratica o esporte, apesar de, neste momento, já poder ser encontrada também em farmácias e supermercados.

Dessa maneira, ao expandir as marcas para novos países, ou mesmo em seus países de origem, as grandes empresas precisam avaliar de forma cautelosa a estratégia de distribuição, não só em termos de quais canais de vendas serão selecionados, mas também quanto ao ritmo com que devem aumentar sua capilaridade. Para companhias que estão acostumadas a trabalhar com marcas convencionais, que em geral buscam atingir a maior capilaridade no menor tempo possível, esse cenário parece se apresentar como um desafio significativo.

Para a companhia maior, ela não quer um milhão de dólares, ela quer dez, vinte, cem. E quer agora. Ela não quer esperar três anos (...). Isso cria muita tensão nos modelos de distribuição. Será que estamos expandindo muito rapidamente? Será que a marca está madura suficientemente para entrar nesse novo mercado? (E3)

Outra questão levantada foi o fato de as *lifestyle brands*, de maneira geral, crescerem de forma mais acelerada que as marcas convencionais. Entretanto, após serem adquiridas, em muitos casos elas ainda não recebem a atenção e os investimentos que seriam importantes para acelerar ou mesmo manter seu crescimento, pois passam a competir internamente por recursos com marcas tradicionais de maior porte e relevância para as companhias.

Por que compram essas marcas se não investem pesado nelas? (...). Você deveria acreditar que um investimento significativo poderia gerar crescimento significativo. Foi uma surpresa perceber que eles não investiram tanto quanto podiam (E1).

Os Desafios Sob a Perspectiva Semiótica

Semprini (2010) propôs um modelo que busca identificar a eficiência das marcas em transmitirem sua identidade para seus públicos, com sua utilização podendo contribuir de diferentes maneiras para a gestão de marketing (Semprini, 2010; Pessôa, Sant'Ana, & de Mello, 2015). Após explorarmos nas seções anteriores os principais desafios identificados pelo painel de especialistas para grandes empresas que adquirem *lifestyle brands*, podemos analisar como eles impactam ou podem vir a impactar as marcas a partir do modelo de Semprini (Figura 1).

Os principais desafios destacados estão normalmente associados aos aspectos que levaram as *lifestyle brands* a seu sucesso inicial e, portanto, as grandes companhias devem agir para manter essas características positivas, ao mesmo tempo em que buscam expandir as marcas para novos consumidores. Além disso, os desafios costumam ser gerados pelas diferenças intrínsecas entre a marca e a nova empresa proprietária, que precisa atuar para manter a autenticidade da *lifestyle brand*, reduzir os riscos associados às prioridades internas e se adaptar de forma eficiente a diferentes modelos de negócio que a nova marca possa apresentar.

Nesse cenário, dependendo do sucesso da companhia em lidar com esses desafios, o projeto de marca (Semprini, 2010) pode permanecer praticamente idêntico ou ser significativamente alterado, valendo o mesmo para suas manifestações. Considerando os depoimentos do painel de especialistas, parece ser bastante improvável, entretanto, que a *lifestyle brand* não sofra modificações em seu projeto ou, pelo menos, em suas manifestações, após ser adquirida, mas essas alterações podem ter diferentes graus dependendo do sucesso da nova companhia proprietária em lidar com os desafios apresentados.

Dessa forma, ao alterar o projeto e as manifestações da marca, necessariamente a identidade acaba também por sofrer modificações, com os consumidores passando a perceber a *lifestyle brand* de maneira diferente, o que impacta novamente no projeto inicial, ao se completar o ciclo proposto por Semprini (2010).

Um dos questionamentos apresentados ao painel de especialistas tratava-se da percepção dos consumidores sobre as aquisições em si e suas potenciais reações negativas, mesmo antes de qualquer influência que as novas empresas proprietárias pudessem, propositalmente ou não, ter sobre o projeto da marca. Ou seja, se os consumidores originais da *lifestyle brand* tomavam conhecimento da aquisição e se reagiam de forma negativa a ela. Conforme abordado anteriormente, experimentos realizados por Thorbjornsen e Dahlen (2011) demonstraram que indivíduos apresentaram reações negativas a empresas que pretendiam adquirir marcas que fossem valorizadas por eles, inclusive manifestando intenção de passar a consumir outras marcas após a conclusão da aquisição.

Entretanto, na visão do painel de especialistas, a maior parte dos consumidores não percebe, ou ao menos não percebeu nos casos em que eles participaram, que as *lifestyle brands* foram adquiridas por outra companhia, já que na maioria absoluta das vezes a nova proprietária evitou criar relações diretas com a marca, como, por exemplo, não incluir qualquer referência a ela em seu site corporativo ou não adicionar o logo da empresa nos rótulos dos produtos.

Ainda assim, mesmo que não tenha havido, na maior parte dos casos, uma reação negativa dos consumidores ao fato da *lifestyle brand* ter sido adquirida por uma grande corporação, a sensação dos profissionais entrevistados é que os desafios de se manter a autenticidade das novas marcas são tão significativos, que os consumidores, com o tempo,

acabam notando, ainda que inconscientemente, mudanças nos projetos, nas manifestações e, conseqüentemente, na identidade das *lifestyle brands*, o que pode fazer com que venham a se afastar delas futuramente.

É só não colocar a logo da nova empresa no rótulo que quase ninguém percebe (...). Até (...) que as marcas começam a se manifestar de um jeito esquisito. Cada vez mais as pessoas (...) com pegada mais corporativa, começam a tomar conta (...) e você perde a magia do propósito. E aí o consumidor fala assim: “(...) essa marca era tão maneira... mas agora tem uma outra ali mais maneira”. Você consegue enganar o consumidor durante um tempo, mas (...) no longo prazo, você perde a alma e as marcas se perdem. (E4)

Oportunidades

Apesar dos diversos desafios que as grandes empresas enfrentam ao adquirir *lifestyle brands*, essas aquisições também oferecem oportunidades relevantes, do ponto de vista de gestão de marketing, tanto para as novas companhias proprietárias quanto para a própria *lifestyle brand*.

Oportunidades de Aprendizado

A oportunidade mais frequentemente citada foi a possibilidade de as *lifestyle brands* influenciarem positivamente a maneira como a companhia trabalha, gerenciando não apenas suas marcas, mas também suas finanças, ou mais especificamente, a forma como investem em suas marcas tradicionais. Empresas de grande porte costumam ter processos mais burocráticos, lentos e com gestões financeiras mais conservadoras. Já as *lifestyle brands* geralmente contam com um mindset de startup, conforme destaca um dos entrevistados (E4), o que pode servir como um exemplo positivo de diferentes maneiras de gestão e de atuação nos mais diversos aspectos.

Um ponto importante mencionado pelos entrevistados foi o fato de as *lifestyle brands* terem sido criadas com um propósito em mente, que refletia as crenças, valores e práticas dos fundadores e dos primeiros funcionários, enquanto marcas convencionais, gerenciadas por grandes empresas, costumam ter menor conexão com propósitos em geral. Nesse sentido, a aquisição de *lifestyle brands* pode contribuir para que a nova companhia aprenda, se identifique e passe a atuar na defesa de determinados valores e princípios, ainda que, para isso, do ponto de vista dos entrevistados, deva existir um desejo verdadeiro por parte da nova empresa, e não se trate apenas de discursos vazios utilizados para “lavar sua consciência” (E8) ou justificar uma aquisição realizada apenas por motivos financeiros. Esse alinhamento entre discurso e prática é determinante para que o propósito seja percebido como autêntico, uma condição central para a manutenção do valor simbólico da marca (Fernandes, Guzmán & Mota, 2024; Hajdas & Kłeczek, 2021). Conforme aponta Calder (2022), o propósito só gera engajamento interno e externo quando está verdadeiramente incorporado à lógica de gestão da marca.

O melhor motivo para uma compra, que tem mais chance de dar certo, é pelo propósito da marca. (...) E assim você pode aprender sobre o tema, seja ele qual for. Não pode querer a marca de troféu. E sim para levar o propósito para outras marcas da empresa, para mais lugares. (E8)

Outro aspecto mencionado, em relação a como *lifestyle brands* podem influenciar positivamente a gestão de outras marcas da companhia, é relativo à velocidade e à fluidez no processo de comunicação. Enquanto marcas convencionais costumam ter um processo de criação de conteúdo mais lento, tendo, por exemplo, dificuldade de reagir rapidamente a

temas que estejam sendo debatidos na sociedade, as *lifestyle brands* costumam agir de forma completamente oposta, com uma comunicação desenvolvida em tempo real, de forma dinâmica e fluida.

Em um contexto no qual os consumidores esperam que as marcas se posicionem sobre os mais diferentes temas, a velocidade para tomar decisões e desenvolver novos materiais de comunicação se caracteriza, segundo os entrevistados, como algo de grande relevância. Como destacam Özsomer, Batra e Steenkamp (2024), marcas que operam com códigos culturais sensíveis precisam manter coerência simbólica e narrativa fluida para se manterem relevantes. Nesse sentido, a agilidade comunicacional das *lifestyle brands* pode funcionar como catalisador de mudança organizacional nas empresas adquirentes.

Nós que trabalhamos com essa marca (LSB) estamos abrindo caminho para outras da empresa fazerem coisas similares. A nossa marca tem a responsabilidade de liderar a empresa a ser mais aberta, mais moderna, mais atualizada nos temas. Sem dúvida a compra dessa nova marca impactou o jeito que a gente trabalha com as demais. (E7).

Além da agilidade na comunicação, outro ponto fortemente destacado foi a construção de relacionamentos mais próximos e transparentes com os consumidores, fazendo com que se tornem verdadeiros embaixadores das *lifestyle brands*. Essa dinâmica é o que fortalece comunidades simbólicas em torno da marca, algo que tende a se perder em estratégias massificadas de branding (Rosado-Pinto & Loureiro, 2021). Enquanto marcas convencionais tendem a adotar comunicações massificadas, com baixa personalização e distanciamento dos usuários, as *lifestyle brands* constroem vínculos mais fortes, promovendo identificação emocional e estimulando a advocacia espontânea de marca.

Oportunidades de Sinergia

Além dos aprendizados, os entrevistados apontaram oportunidades relevantes de sinergia entre as marcas adquiridas e as empresas compradoras. O primeiro aspecto mencionado refere-se à possibilidade de maior capilaridade de distribuição, a partir da estrutura da empresa compradora. Segundo Damoiseau, Black e Raggio (2011), um dos principais benefícios das aquisições está no ganho de sinergia entre as partes envolvidas em termos de canais de distribuição. Muitas *lifestyle brands* ainda atuam de forma limitada em termos de presença física e canais de distribuição, devido à sua origem e porte. A entrada em novos pontos de venda, redes de supermercados, farmácias ou até novos países pode ampliar significativamente seu potencial de crescimento.

Sem dúvida, quando fomos comprados conseguimos nos tornar internacionais. Esse foi um grande benefício de ser adquirido por uma grande empresa. Uma oportunidade imensa de gerar ganhos de escala (E1).

Além da expansão geográfica, a aquisição das *lifestyle brands* por parte de companhias de grande porte oferece ainda a oportunidade de expandir a distribuição da marca com maior facilidade para diferentes canais de vendas, nos quais a nova empresa proprietária já atua com alto nível de experiência.

Parte significativa das *lifestyle brands* costuma iniciar a venda de seus produtos no meio digital, por meio de sites próprios ou utilizando e-commerces parceiros. Algumas delas, inclusive, são conhecidas como *Digitally Native Brands* (DNB), por terem iniciado sua atuação no meio digital, tendo profundo conhecimento dos hábitos e comportamentos online de seus consumidores (Kopka, Little, Moulton, Schmutzler, & Simon, 2020). Entretanto, após o sucesso inicial, em muitos casos essas marcas veem a oportunidade de ampliar sua atuação para lojas físicas.

Após as aquisições, o potencial de expansão se altera bastante, com o surgimento de novas oportunidades de distribuição para as *lifestyle brands* em canais nos quais sua nova empresa proprietária já atua, passando a contar com o poder de negociação, as capacidades técnicas e a credibilidade da nova companhia, conforme destacam alguns profissionais.

Em comunicação, em *lifestyle*, minha percepção é que a marca está completamente perdida, mas, por outro lado, pensando em (capacidade de) distribuição, ela está no lugar certo. (E11)

Conclusão

Este estudo revelou que, embora aquisições de *lifestyle brands* por grandes corporações sejam frequentemente justificadas por seu potencial simbólico e cultural, a integração entre os modelos de gestão, valores e estruturas dessas organizações é marcada por tensões profundas e frequentemente subestimadas.

A principal contribuição do estudo está em evidenciar que autenticidade e propósito não são ativos transferíveis de maneira automática: são construções relacionais, historicamente ancoradas nas pessoas, práticas e narrativas que originaram essas marcas. O estudo confirma, por meio de evidências empíricas, que a perda de autonomia, agilidade e coerência simbólica pode desestabilizar essas marcas no pós-aquisição, mesmo quando os consumidores não percebem imediatamente a mudança de controle. Esses achados aprofundam a compreensão do chamado paradoxo do crescimento (Warren et al., 2019; Södergren, 2021), ao mostrar que a expansão, quando guiada por lógicas corporativas convencionais, pode comprometer justamente os atributos que tornaram a marca desejável.

O estudo também revela que *lifestyle brands* podem atuar como vetores de transformação organizacional, ensinando às grandes empresas práticas mais ágeis, comunicacionais e autênticas, sobretudo quando o propósito é verdadeiramente incorporado à gestão, como apontado por Fernandes et al. (2024) e Calder (2022). A partir disso, o estudo reforça que aquisições bem-sucedidas não se resumem à integração técnica ou financeira, mas exigem sensibilidade cultural e estratégica.

A articulação com o modelo de identidade de marca de Semprini (2010) também permitiu compreender como as alterações no projeto e nas manifestações da marca afetam sua identidade percebida, oferecendo uma ferramenta analítica relevante para futuras avaliações em contextos de fusões e aquisições.

Do ponto de vista gerencial, os resultados apontam para a necessidade de estratégias de aquisição que protejam os códigos simbólicos das *lifestyle brands*, bem como para a importância de manter pessoas-chave e canais originais de comunicação e distribuição. Os entrevistados indicaram que o maior risco não está na reação imediata dos consumidores, mas sim na perda gradual de autenticidade percebida — um processo que, embora silencioso, pode ser irreversível.

Futuros estudos podem aprofundar os impactos das aquisições na percepção de marca ao longo do tempo, considerando diferentes perfis de consumidores e graus de exposição. Pesquisas longitudinais, comparativas ou experimentais podem testar hipóteses sobre os limites da expansão simbólica e os mecanismos que sustentam ou comprometem a autenticidade de marca.

Referências

- Akbar, M. M., & Wymer, W. (2016). Refining the conceptualization of brand authenticity. *Journal of Brand Management*, 23(2), 135–154. <https://doi.org/10.1057/s41262-016-0023-3>
- Acar, A., Büyükdag, N., Türten, B., Diker, E., & Çalışır, G. (2024). The role of brand identity, brand lifestyle congruence, and brand satisfaction on repurchase intention: A multi-group structural equation model. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1102). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03618-w>
- Akkaya, M. (2021). Understanding the impacts of lifestyle segmentation & perceived value on brand purchase intention: An empirical study in different product categories. *European Management and Business Economics*, 27, 100155. <https://doi.org/10.1016/j.ther.2021.100155>
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris, França: Presses Universitaires de France.
- Bartsch, F., Zeugner-Roth, K. P., & Katsikeas, C. S. (2021). How do the three dimensions of authenticity influence consumer behavior? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(2), 296–323. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00813-y>
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1–16.
- Bauer, H., Heinrich, D., & Albrecht, C. (2009). All you need is love: Assessing consumers' brand love. *Proceedings of the American Marketing Association Summer Educators Conference*, 15(2), 252–253.
- Büyükdag, N., & Kitapci, O. (2021). Antecedents of consumer–brand identification in terms of belonging brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102420. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102420>
- Calder, B. J. (2022). Customer interaction strategy, brand purpose and brand communities. *Journal of Service Management*, 33(4/5), 747–757. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2021-0410>
- Carroll, B., & Ahuvia, A. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17, 79–89.
- Castro, J., Araújo, E. T. T. de, Tonelli, D. F., & Inácio, R. de O. (2024). Consumidores Engajados: O Papel da Comunicação de Marketing na Redução da Intenção de Boicote. *Revista Interdisciplinar De Marketing*, 14(2), 270-286. <https://doi.org/10.4025/rimar.v14i2.74236>
- Catalin, M., & Andreea, P. (2014). Brands as a mean of consumer self-expression and desired personal lifestyle. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 103–107.
- Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing well by doing good: The benevolent halo of corporate social responsibility. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1412–1425.
- Chernev, A., Hamilton, R., & Gal, D. (2011). Competing for consumer identity: Limits to self-expression and the perils of lifestyle branding. *Journal of Marketing*, 75(3), 66–82.
- Chhabra, D. (2005). Defining authenticity and its determinants: Toward an authenticity flow model. *Journal of Travel Research*, 44(3), 64–73. <https://doi.org/10.1177/0047287505276592>
- Damoiseau, Y., Black, W. C., & Raggio, R. D. (2011). Brand creation vs acquisition in portfolio expansion strategy. *Journal of Product & Brand Management*, 20(4), 268–281.
- Dellagnelo, E. H. L., & da Silva, R. C. (2006). Pesquisa qualitativa em administração. In M. M. F. Vieira & D. M. Zouain (Orgs.), *Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração* (pp. 97–118). Rio de Janeiro, Brasil: Editora FGV.
- Fernandes, T., Guzmán, F., & Mota, M. (2024). Purpose is the new branding: Understanding conscientious purpose-driven marketing and its impact on brand outcomes. *Journal of Product & Brand Management*, 33(6), 761–782. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2023-4667>
- Fuat Firat, A., Dholakia, N., & Venkatesh, A. (1995). Marketing in a postmodern world. *European Journal of Marketing*, 29(1), 40–56.

- Forbes. (2018). *Small CPG brands are gaining the upper hand on giants – And now the big want to get even bigger*. <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/10/17/17-billion-this-is-how-much-sales-major-cpg-brands-have-lost-to-upstart-labels/>
- Gray, H., Dolan, R., Wilkie, D. C. H., Conduit, J., & Burgess, A. (2024). Social purpose branding approaches: A typology of how brands engage with a social purpose. *European Journal of Marketing*, 58(5), 1207–1240. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2022-0588>
- Hajdas, M., & Kleczek, R. (2021). The real purpose of purpose-driven branding: Consumer empowerment and social transformations. *Journal of Brand Management*, 28, 359–373.
- Hydock, C., Peharia, N., & Blair, S. (2020). Should your brand pick a side? How market share determines the impact of corporate political advocacy. *Journal of Marketing Research*, 57(6), 1135–1151.
- Ismail, A. (2017). The influence of perceived social media marketing activities on brand loyalty: The mediation effect of brand and value consciousness. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(1), 129–144.
- Joseph, R. E., Campos, R. D., & Massyliouk, M. F. da F. (2020). Construção Sociocultural de Marcas: Um Estudo de Caso. *Revista Interdisciplinar De Marketing*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.4025/rimar.v10i1.45821>
- Kantar. (2025). *Marketing trends 2025*. <https://www.kantar.com/campaigns/marketing-trends>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- Kopka, U., Little, E., Moulton, J., Schmutzler, R., & Simon, P. (2020). What got us here won't get us there: A new model for the consumer goods industry (McKinsey & Company White Paper). <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/what-got-us-here-wont-get-us-there-a-new-model-for-the-consumer-goods-industry>. Acesso em 23.dez.2021.
- 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>
- Lamberton, C., & Stephen, A. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172.
- Nickerson, D., Lowe, M., Pattabhiramaiah, A., & Sorescu, A. (2021). The impact of corporate social responsibility on brand sales: An accountability perspective. *Journal of Marketing*.
- Nunes, J. C., Ordanini, A., & Giambastiani, G. (2021). The concept of authenticity: What it means to consumers. *Journal of Marketing*, 85(4), 1–20. <https://doi.org/10.1177/0022242921997081>
- Özsomer, A., Batra, R., & Steenkamp, J.-B. E. M. (2024). Brands and branding around the world. *Journal of International Marketing*, 32(3), 1–4.
- Pessôa, L. A. G. de P., Sant'Ana, V., & De Mello, F. (2015). Reflexões sobre as perspectivas de contribuição da semiótica francesa para os estudos de marketing e branding. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 5(2), 69–81. <https://doi.org/10.4025/rimar.v5i2.27824>
- Rosado-Pinto, F., & Loureiro, S. M. C. (2021). Authenticity in the branding context: A systematic review. *European Management Journal*, 39(4), 559–570. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.04.005>
- Semprini, A. (2010). *A marca pós-moderna: Poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. São Paulo, Brasil: Estação das Letras e Cores.
- Senturk, Ö. (2025, July 9). *The future of growth is sustainable*. Kantar. <https://www.kantar.com/inspiration/sustainability/the-future-of-growth-is-sustainable>
- Sihvonen, J. (2019). Understanding the drivers of consumer-brand identification. *Journal of Brand Management*, 26, 583–594.
- Södergren, J. (2021). Brand authenticity: 25 years of research. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 645–663. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12651>

- Spielmann, N., Williams, J., & Kohli, C. (2024). Branding terroir: How brands use place to build identity and authenticity. *Journal of Business Research*, 160, 113768. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113768>
- Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J., O'Guinn, T., & Schmitt, B. (2020). Branding in a hyperconnected world: Refocusing theories and rethinking boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), 24–46.
- Thompson, M., MacInnis, D., & Park, C. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77–91.
- Thorbjørnsen, H., & Dahlén, M. (2011). Customer reactions to acquirer-dominant mergers and acquisitions. *International Journal of Research in Marketing*, 28(4), 332–341.
- Warren, C., Batra, R., Loureiro, S., & Bagozzi, R. (2019). Brand coolness. *Journal of Marketing*, 83(5), 36–56.
- Williams, P., Escalas, J. E., & Morningstar, A. (2022). Conceptualizing brand purpose and considering its implications for consumer eudaimonic well-being. *Journal of Consumer Psychology*, 32(4), 699–723. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1324>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, Z., Yao, A., & Yang, Z. (2024). Coach Versus Goldlion: The Effect of Socially Versus Personally Oriented Motives on Consumer Preference for Foreign and Domestic Masstige Brands in Emerging Markets. *Journal of International Marketing*, 32(3), 101–115.

Autores

1. Vinicius Ribeiro, Graduado em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela ESPM-RJ e Mestrado Profissional em Administração pela PUC-Rio. Gerente de Marketing na SC Johnson.

2. Luis Alexandre Grubits de Paula Pessôa, Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro; Mestre em Administração de Empresas, com ênfase em Marketing, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e Doutor em Letras, na área de estudos linguísticos, pela Universidade Presbiteriana Mackenzie SP. Professora do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio).

3. Alessandra Baiocchi, Graduação em Administração de Empresas Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). MBA em Finanças Corporativas pelo IBMEC- RJ. Mestrado em Administração de Empresas pelo IAG/PUC-Rio com ênfase em Marketing. Doutorado em Administração de Empresas pelo IAG/PUC-Rio. Professora do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio).

Contribuição dos autores

Contribuição	Vinicius Ribeiro	Luis Pessôa	Alessandra Baiocchi
1. Definição do problema de pesquisa	✓	✓	
2. Desenvolvimento de hipóteses ou questão de pesquisa (no caso de trabalho empírico)	✓	✓	
3. Desenvolvimento de proposição teóricas (no caso de trabalho teórico)			
4. Referencial/fundamentos teórico(s) / revisão de literatura	✓		✓
5. Definição de procedimentos metodológicos	✓	✓	
6. Coleta de dados / trabalho de campo	✓		
7. Análise e interpretação de dados (quando existentes)	✓	✓	
8. Revisão do texto			✓
9. Redação do texto	✓		✓