

BRANDING NA ERA DIGITAL: análise de duas crises vivenciadas pela Arezzo nas mídias sociais

*BRANDING IN THE DIGITAL AGE:
analysis of two crises experienced
by Arezzo in social media*

Cristiane Gontijo Araújo

Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - Brasil
crissgontijo@gmail.com

Danilo de Melo Costa

Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - Brasil
danilo.costa@prof.una.br

Resumo

O objetivo principal deste artigo foi entender o impacto de duas crises nas mídias sociais na imagem da marca Arezzo perante seus consumidores. Para tal, foi explanado sobre *branding* a partir da perspectiva de força de marca e *brand equity*. Posteriormente, foi situado o contexto atual do marketing e o impacto da revolução tecnológica e ascensão das mídias sociais no comportamento dos consumidores, além da apresentação de um exemplo de gestão de marca no ambiente digital. Finalmente, foi apresentada a história da Arezzo, descritas as duas crises vivenciadas pela empresa nas mídias sociais e, por último, os resultados do grupo focal, realizado com clientes e potenciais clientes da marca. As considerações finais apontam a internet como um meio de comunicação de extrema importância para a estratégia de gestão das marcas. Ressalta-se, ainda, a relevância do histórico e do investimento em *branding* de uma marca na redução do impacto de uma crise.

Palavras-chave: Arezzo; *Branding*; Força de Marca; Marketing 3.0.

Abstract

The main objective of this article was to understand the impact of two social media crises in Arezzo's brand image to their consumers. For this, it was explained about branding from the brand strength and brand equity perspective. Subsequently, the current context of marketing, the impact of technological revolution and the rise of social media on consumer behavior has been described, in addition an example of brand management in the digital environment was presented. Finally, the history of Arezzo is told, describing the two crises experienced by the company in social media and the results of a focus group conducted with customers and potential customers of the brand. The final consideration shows the Internet as a way of communication with great importance to the strategy of brand management. It is also emphasized the importance of historical and branding investment to reduce the impact of a crisis to a brand.

Keywords: Arezzo; *Branding*; brand strength; Marketing 3.0.

1. Introdução

Em um mercado cada vez mais competitivo, impulsionado pela tecnologia e disseminação das informações e com marcas cada vez expostas, principalmente por causa das mídias sociais, manter uma marca forte e intacta às críticas dos consumidores se torna um grande desafio. Mas o que é ser uma marca forte? Aaker (2007) descreve o que é *brand equity* e seus principais ativos, que ditam o sucesso de empresas que valem muito mais do que o conjunto de seus ativos tangíveis e podem ser consideradas marcas fortes.

Já Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) situam o marketing no contexto atual, o nomeia Marketing 3.0 e citam a importância das mídias sociais. “Como as mídias sociais são de baixo custo e pouco tendenciosas será delas o futuro das comunicações de marketing” (p. 9). Os autores trazem ainda os pilares do novo marketing, no qual as empresas devem buscar entender as pessoas como seres humanos plenos, com mente, coração e espírito.

Nesse sentido, esse artigo busca entender o conceito de gestão de valor de marca ou *brand equity* e o novo contexto do marketing a fim de verificar a aplicabilidade dos mesmos na atualidade.

Para tal, foi escolhida a marca Arezzo, que está presente no mercado há mais de 40 anos e é reconhecida por vender sapatos femininos. Em 2011, a empresa passou por uma grande crise nas mídias sociais devido a uma coleção que utilizava peles de animais. Ativistas e consumidores, indignados com o fato, propuseram um boicote à marca fazendo com que ela retirasse essa coleção das lojas. Em abril de 2015, uma nova repercussão nacional negativa sobre a marca se espalhou nesses canais. Uma consumidora comprou uma sandália da Arezzo, que descolou a palmilha descobrindo a marca de uma outra marca, a Via Uno.

Diante desse cenário, propõe-se estudar e entender a repercussão desses escândalos para a marca a fim de analisar o impacto em sua imagem. Esse estudo se mostra relevante para estudantes de *branding* e para o mercado, pois pretende confrontar conceitos e verificar a sua aplicabilidade em um novo contexto. Afinal, ser uma marca forte com consumidores cada vez mais exigentes e conectados é um grande desafio para as organizações.

2. Referencial teórico

No presente referencial teórico, busca-se entender o que é uma marca forte sob a perspectiva do *brand equity*, o contexto do novo marketing e a influência da revolução tecnológica e ascensão das mídias sociais no empoderamento do consumidor atual. É citado ainda um exemplo de gestão de marcas no ambiente digital.

2.1. Como construir marcas fortes

O fato de os consumidores reconhecerem e preferirem uma marca à outra, levam muitas empresas a tentarem entender como uma marca pode exercer papel fundamental na decisão de compra. Marcas que chegam a esse patamar valem muito mais do que seus ativos tangíveis, e, por isso, o que é e quanto representa o valor de uma marca se torna objeto de estudo. A prova desse interesse é a *Interbrand*, que publica anualmente o *ranking* das marcas mais valiosas do mundo.

Tavares (1998, p. 61) diz que “Ter marcas líderes, que dominam o mercado, é o ideal de qualquer empresa. A justificativa para isso baseia-se, em termos financeiros, na análise do PIMS (impacto das estratégias de marketing no lucro)”. Para alcançar esse nível, na perspectiva da empresa, o autor leva em conta quatro aspectos: a imagem, a identidade, a reputação e o posicionamento da empresa e do produto. Na perspectiva do consumidor, as organizações buscam entender o comportamento dos seus clientes por meio da compreensão dos componentes cognitivo, afetivo e conativo.

Em se tratando dos fatores relacionados às empresas, a imagem pode ser descrita como a maneira como a marca ou a organização é percebida e a identidade como ela gostaria de ser. A reputação é o reflexo de quão próximos estão a identidade e a imagem na percepção do seu público, ou seja, como e se a empresa está entregando o que prometeu. Como quarto item, têm-se o posicionamento, que se consiste na busca de conquistar um lugar único na mente do consumidor, dando razões reais para que ele escolha determinada marca.

A construção do valor de marca na perspectiva dos consumidores é objeto de pesquisa dos profissionais de marketing que buscam, por meio dos recursos psicológicos, compreender as atitudes, preferências e a lealdade de seu público-alvo. Os três componentes que constituem essa base são: o cognitivo, que representa o conhecimento e a crença sobre o objeto da

atitude; o afetivo, os sentimentos sobre esse objeto e o conativo, que são as tendências de ações ou de comportamentos em relação a esse mesmo objeto (TAVARES, 1998, p. 93). A predominância de um desses componentes vai depender das experiências, conhecimento e opções de escolhas individuais em relação aos atributos do objeto desejado.

Tavares (1998, p. 112) afirma que nenhuma ação isolada é suficiente para se construir uma marca. “Esse é um conceito multidimensional. Depende da rede de associações mentais mantidas pelo consumidor e das ações desenvolvidas pela empresa, o sentido de capitalizar o potencial oferecido por essa estrutura de conhecimento”.

Aaker (2007) exemplifica uma marca forte com a história de uma empresa, a Kodak, que já foi considerada uma das marcas mais valiosas do mundo. Mesmo com a crise vivenciada pela empresa na era digital, que chegou a pedir concordata em 2012 e se posicionou, em 2013, como uma organização de impressão digital menor, a estratégia de marca é ainda considerada um caso de sucesso.

Segundo o autor, o grande valor atribuído à Kodak se deve aos seguintes fatores: “compromisso com a qualidade, geração de consciência do cliente, promoção da lealdade e, acima de tudo, desenvolvimento de uma identidade de marca forte e inconfundível” (2007, p. 14). Aaker (2007) afirma que devido ao investimento consistente em marketing e pela qualidade dos produtos, a Kodak conseguiu com que os consumidores a vissem como uma amiga da família, sempre por perto para registrar os bons momentos. Essa imagem foi um fator crucial na lealdade dos consumidores perante à marca.

Como a marca é lembrada, a qualidade percebida, as associações e a lealdade são ativos que indicam se uma marca é forte. Segundo Aaker (2007), esses pilares compõem o valor da marca ou *brand equity* “conjunto de ativos (e obrigações) inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que é acrescentado ao (ou subtraído do) valor proporcionado por um produto ou um serviço em benefício da empresa ou de seus clientes” (p. 18).

Os ativos do *brand equity* coincidem com as prioridades dos administradores de marketing expostas por Tavares (1998, p. 113). “Os administradores de marketing poderiam se orientar no sentido de desenvolver a consciência de marca, percepção de qualidade, as atitudes favoráveis e a lealdade do consumidor”.

Criar consciência é um grande desafio devido ao bombardeio de mensagens de marketing recebidas pelo consumidor. Aaker (2007) discorre sobre dois fatores para enfrentar essa situação: enxugar o portfólio de marcas e investir além dos canais de mídia comuns.

A qualidade percebida pode ser considerada um dos principais ativos do *brand equity*. Aaker (2010) apresenta pesquisas que relatam que a qualidade impulsiona o desempenho financeiro, costuma ser um impulsionador estratégico fundamental, muitas vezes o principal, e está associado à imagem na mente dos consumidores.

Devido ao fato de que qualidade é um fator subjetivo para as pessoas, Aaker (2007) demonstra algumas dificuldades da marca em relação a essa construção: mudar uma percepção de qualidade anterior é muito difícil; investir em qualidade em dimensões que o consumidor não considera importante; muitas vezes os clientes não possuem informações suficientes para julgar objetivamente a qualidade de um produto e podem estar procurando referências erradas por não terem instruções de avaliação. O valor percebido descrito por Tavares (1998) está diretamente ligado à percepção de qualidade e também é eleito pelo autor o fundamento de uma marca forte.

A lealdade é o terceiro ativo exposto por Aaker (2007). O autor considera esse fator importante porque o *brand equity* é criado grande parte pela lealdade que as empresas impõem aos clientes, sustentada, muitas vezes, por incentivos como programas de fidelidade e clube de clientes. Além do que, manter um cliente é muito menos dispendioso do que conquistar um novo.

Por último, Aaker (2007) cita as associações com a marca. Essas associações têm a ver com a identidade e podem incluir atributos dos produtos, uma celebridade ou um símbolo. O autor sugere que os estrategistas de marketing pensem além da funcionalidade, ponderando também os benefícios emocionais e as quatro perspectivas da marca: como produto, como organização, como pessoa e como símbolo.

As atitudes favoráveis expostas por Tavares (1998) têm a ver com as associações com a marca assimiladas pelos consumidores e também com a lealdade, que pode ser considerada a repetição das atitudes favoráveis. Essas atitudes dizem respeito à avaliação geral da marca feita pelo consumidor. A lealdade ocorre quando essas atitudes e crenças são concretizadas em repetidas compras da marca, desejo de todas as organizações.

2.2 O novo marketing

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) dividem o marketing em três fases. O Marketing 1.0, marcado pela Revolução Industrial, tinha o foco apenas nas necessidades fisiológicas dos consumidores e a única preocupação das organizações era produzir para vender. Já o 2.0, que surgiu na atual era da informação, considera os consumidores inteligentes, dotados de coração e mente. Com mais opções de produtos e serviços, a empresa precisa se diferenciar dos seus concorrentes para ser escolhida. Por fim, o Marketing 3.0 é centrado nos valores e trata o consumidor como um ser humano completo, com coração, mente e espírito.

Barifouse, Ribeiro e Segalla (2007) apontam a Web 2.0 como grande protagonista da evolução para o Marketing 3.0. O termo Web 2.0, cunhado e patenteado em 2004 pelo ativista e empresário irlandês Tim O'Reilly, marca a ascensão da banda larga e a criação de canais que facilitam a produção de conteúdo e a criação de comunidades, como as mídias sociais. Até o século 20, apenas as empresas detinham o poder do que era falado a seu respeito, o advento da Web 2.0 inverteu essa lógica, passando o poder para a mão dos consumidores.

De acordo com Barreto (2011), as organizações que já investiam e começaram a investir em internet perceberam que o modelo tradicional de comunicação *one-to-many*, isto é, de um para muitos estava sendo complementado, cada vez mais, pelo *many-to-many*, ou muitos para muitos. Isso porque, nesse meio, os consumidores têm acesso às mesmas ferramentas de divulgação de informações.

As forças que moldam o Marketing 3.0, descritas por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) são marcadas pela revolução tecnológica. São elas: a era da participação, a era do paradoxo da globalização e a era da sociedade criativa.

A era da participação está relacionada à inversão da ordem comunicacional citada por Barifouse, Ribeiro e Segalla (2007) e Barreto (2011). Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) afirmam que a era da participação é potencializada pela ascensão das mídias sociais, na qual as pessoas passam a ser as principais produtoras de conteúdo.

Barreto (2011) chama esse consumidor de *prosumidor*.ⁱ Seu poder se manifesta de quatro formas diferentes: controle sobre a relação com as organizações, ele escolhe onde e como quer se relacionar com a empresa; informação como poder, podem pesquisar preços e

opiniões; agregação em comunidades que independem de tempo e espaço, e participação, que permite a troca de experiências sobre produtos e serviços, a redução de riscos e um maior controle sobre o seu consumo.

Nesse contexto, para que as empresas coloquem em prática o marketing centrado nos valores, que busca tornar o mundo um lugar melhor, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) definem o marketing colaborativo como primeiro elemento básico do Marketing 3.0. A premissa desse elemento é que empresas, parceiros, acionistas, empregados e consumidores, com valores e desejos comuns, unam-se para colaborar uns com os outros.

A segunda força do Marketing 3.0 se trata dos paradoxos da globalização, que permeiam várias esferas como a política-legal, a econômica e a sociocultural. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) definem o marketing cultural como segundo elemento do novo marketing. “O Marketing 3.0 aborda preocupações e desejos de cidadãos globais. As empresas que praticam o Marketing 3.0 devem estar a par dos problemas comunitários relacionados com seus negócios” (p. 17).

A terceira força do marketing diz respeito à sociedade criativa. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) acreditam que, na mente das pessoas criativas, criatividade e espiritualidade são a mesma coisa. As pessoas criativas estão dispostas a abrir mão do conforto material à procura da autorrealização. Dessa forma, “à medida que os consumidores vão se tornando mais colaborativos, culturais e espirituais, o caráter do marketing também se transforma” (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2010, p. 23).

Os autores citam ainda as três principais disciplinas do marketing: gestão de produtos, gestão de clientes e gestão de marcas. A importância de cada uma está diretamente ligada ao contexto humano e, respectivamente às fases do marketing.

Tabela 1 – O futuro do marketing segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010 p.36)

As disciplinas do marketing	O conceito atual do marketing	O futuro conceito de marketing
Gestão de produtos	Os 4PS (produto, preço, praça, promoção)	Cocriação
Gestão do cliente	Segmentação, definição de mercado-alvo, posicionamento	“Comunicação”
Gestão da marca	Construção da marca	Desenvolvimento de personalidade

A cocriação está ligada à participação dos consumidores na criação da experiência com um produto ou serviço; a comunização à participação das empresas nas comunidades servindo aos seus membros e o desenvolvimento de personalidade, em que marcas apresentam o seu DNA de forma autêntica, o núcleo de sua verdadeira diferenciação.

Por fim, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) apresentam o modelo de gestão do marketing baseando-se nos 3Is: identidade, imagem e integridade da marca. Ambos estão correlacionados ao posicionamento, diferenciação e à própria marca. “Marketing significa definir com clareza sua identidade e fortalecê-la com integridade autêntica para construir uma imagem forte” (p. 50).

2.3 Branding na era digital

Segundo a Pesquisa Brasileira de Mídia 2016, a internet é o segundo meio de comunicação mais utilizado pelos brasileiros para se informarem, representando 49% entre primeira e segunda opções de resposta. A TV está em primeiro lugar com 89% e o rádio em segundo, com 30%.

Embora a internet ainda não seja o principal meio de comunicação utilizado pelos brasileiros e nem o meio mais democrático - a renda e a escolaridade influenciam diretamente no acesso à rede -, tem provocado profundas mudanças na sociedade e, em especial, na relação entre empresas e consumidores, como já explanado por Barifouse, Segalla e Ribeiro (2007), Barreto (2011) e Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

Um exemplo é a campanha do Dia dos Namorados da marca Boticárioⁱⁱ, lançada no fim de maio de 2015, que foi um dos assuntos mais comentados das mídias sociais nesse ano. A marca retratou, de maneira natural, casais homoafetivos se presenteando no Dia dos Namorados. O vídeo da campanha foi veiculado na TV e publicado no Youtube.

Após a sua publicação, milhares de comentários preconceituosos foram compartilhados sugerindo um boicote à marca com a alegação de que ela estaria colaborando com a destruição da tradicional família brasileira. Do outro lado, outras pessoas indignadas com esses comentários, demonstravam-se a favor do amor em todas as suas formas. Uma disputa de “gostei” (quase 400 mil) e “não gostei” (quase 200 mil), funcionalidade para avaliação dos vídeos no Youtube, foi proposta.

Muitas marcas têm trabalhado tratando a questão da homossexualidade, mas nenhuma havia sofrido tantas críticas quanto O Boticário. Bedendo (2015) acredita que a repercussão se deve ao fato da exposição da campanha, que foi veiculada na TV, o meio de comunicação com maior audiência do Brasil. Além disso, trata-se de uma marca de massa, com mais de três mil pontos de venda em todo o país.

O Boticário, por outro lado, parece ter se planejado e preparado para essa repercussão, pois respondeu a todos os comentários e manteve a campanha no ar. Bedendo (2015) coloca que a marca para fazer o que O Boticário fez tem que ter coragem. Ela alterou o seu capital simbólico, agregando um novo conjunto de valores ao seu posicionamento.

Pode-se dizer que O Boticário é uma marca que pratica o Marketing 3.0, pois utilizou a sua abrangência para tratar uma questão polêmica de uma maneira humana. As estratégias da marca no ambiente digital não são novidades. Barifouse, Ribeiro e Segalla (2007) apresentam um exemplo em que O Boticário mapeou a publicação de uma consumidora que questionava a retirada de um perfume de linha em seu blog. A queixa foi acompanhada pelo apoio de outras internautas e a marca decidiu reconsiderar a retirada do produto do mercado.

A inversão de poderes citada por Barifouse, Ribeiro e Segalla (2007), Kotler (2010) e Barreto (2011) é perceptível nesse e em vários outros casos que se repercutem na rede. A essência do marketing, no entanto, é a mesma, as ferramentas é que mudaram. Manter um cliente ainda é mais barato, como Aaker (2007) pontuou, porém é mais difícil em meio à proliferação de concorrentes e a guerra de preços, potencializadas pela internet. Tornar uma marca conhecida, primeiro desafio de uma organização citado por Tavares (1998) e Aaker (2007), é mais fácil e barato por meio das várias opções da Web 2.0. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) afirmam

Na era do *empowerment* do consumidor induzida pela abundância de informações e pelas comunidades em rede, a diferenciação e o posicionamento harmoniosos da marca são tudo de que você precisa (...) Existem mentiras e fraudes nas mídias sociais, mas elas acabam sendo rapidamente expostas pela sabedoria coletiva da comunidade de consumidores (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010, p. 44).

Nesse mesmo sentido, Barreto (2011) traz a confiança, a satisfação e a lealdade como elementos fundamentais na relação entre empresas e consumidores. Ambos têm a ver com a

entrega do que a marca prometeu, isto é, seu posicionamento e diferenciação, que formam a sua identidade.

Diante desse cenário, conclui-se que uma organização, portanto, pode ter a internet como um meio de comunicação aliado ou inimigo do seu negócio. O seu sucesso ou fracasso vai depender da forma como ela lida com a gestão de marca. O Boticário parece ser um exemplo de sucesso, pois buscou entender as características da rede, as tendências dos consumidores e aumentou amplamente a sua exposição de marca com a última campanha, tornando-se o assunto mais comentado nas mídias sociais.

3. Metodologia

Para cumprimento dos objetivos traçados para esse artigo, foi eleita a metodologia de natureza aplicada, com intenção de produzir conhecimento que gere reflexões de práticas do cotidiano para as organizações no ambiente digital.

Para isso, foi realizado um estudo de caso com foco na análise de duas crises vivenciadas por uma empresa, a Arezzo. Essa escolha se justifica devido ao curto prazo disponível para o projeto, inferior a um semestre. Assim foi possível focar em um caso de uma forma mais aprofundada, considerando ainda o porte e tradição da marca escolhida, a incidência de crises em um período curto de tempo e a repercussão nas novas mídias.

Para contextualização do problema, conceituação de força de marca e descrição das crises, foi utilizada a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica. Marconi e Lakatos (2003) afirma que esse é o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.

Em relação à abordagem do problema, para entender o impacto das duas crises vivenciadas pela Arezzo, foi feita uma pesquisa qualitativa por meio de grupo focal. De acordo com Costa (2009), o surgimento do grupo focal é atribuído às Ciências Sociais, em 1941, por meio de Paul Lazarsfeld e Robert Merton e, desde 1950, tornou-se alvo de pesquisas de marketing.

Costa (2009) acredita que essa técnica é fundamental quando se busca a troca de impressões sobre determinado tema. Por isso, a técnica foi escolhida, com o objetivo de entender a percepção de mulheres com idade entre 20 e 40 anos, residentes em Belo Horizonte, sobre os dois escândalos nas mídias sociais que envolveram a Arezzo.

Com os dados disponíveis e o grupo focal, esperava-se validar ou não a hipótese do possível impacto de crises em redes sociais na imagem de uma marca específica. Entende-se que a pesquisa pode ser estendida a outros casos e crises a fim de expandir a validação do questionamento levantado.

4. Resultados da pesquisa

Nesse tópico, serão apresentados os resultados obtidos com a realização do grupo focal. Antes, é apresentada a história da Arezzo, marca eleita para ser o objeto de estudo desse artigo. Posteriormente, são descritas as duas crises vivenciadas pela empresa nas mídias sociais e, por último, os resultados da técnica de pesquisa supracitada são expostos.

4.1 Arezzo: uma das maiores marcas da América Latina

A marca Arezzo surgiu em 15 de setembro de 1972, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Dois jovens irmãos, Anderson e Jefferson Birman, com 18 e 21 anos respectivamente, fundaram uma fábrica de sapatos masculinos na garagem da casa de seus pais, com seis funcionários e uma produção de cinquenta pares por semana.

O Mundo S/A, relatou a história da marca em abril de 2012 e conta que, em 1974, terceiro ano da empresa, Anderson e Jefferson perceberam que o mercado de sapatos masculinos era limitado e mudaram o negócio da empresa, passando a fabricar sapatos femininos. A sandália Anabela revestida de juta foi o primeiro modelo de sucesso.

Em contramão ao investimento de outras empresas que fabricavam para exportar, a Arezzo fabricava exclusivamente para o Brasil. Segundo o blog Mundo das Marcas, em 1980, a Arezzo já havia se consolidado como uma fábrica com capacidade de produção de mais de dois milhões de pares por ano.

Em 1993, Anderson viajou à Ásia e se inspirou no modelo de negócios da Nike, fechou a fábrica e ficou responsável apenas pela criação e desenvolvimento dos produtos. A produção passou a ser feita por fábricas parceiras em Vale dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, maior polo de fabricação de sapatos do Brasil. Em 1990, foi lançada a loja conceito na Rua Oscar Freire, símbolo da moda nacional em São Paulo capital. Essa década foi marcada ainda pela expansão da marca por meio da venda de franquias.

Em 2007, Anderson comprou a parte do irmão Jefferson, uniu-se à marca criada por seu filho Alexandre, a Schutz, e vendeu 25% da empresa para a gestora de recursos Tarpon por 76,3 milhões de reais. Nesse mesmo ano, Anderson e Alexandre criaram a marca de luxo Alexandre Birman, com sapatos mais artesanais e com preço mais elevado. Em 2010, lançaram a marca Anacapri como uma opção mais acessível ao público. Em 2011, abriram capital na bolsa de valores de São Paulo.

Na matéria do Mundo S/A, Cláudia Narciso, diretora de criação da Arezzo, reforça a amplitude do público e a preocupação com as faixas etárias, criam modelos que atendam as necessidades de meninas de treze anos à senhoras de setenta anos. As principais características da marca são o design contemporâneo e a qualidade.

De acordo com o site do próprio grupo, a Arezzo&Co vende mais de nove milhões de pares de sapatos por ano, além de bolsas e acessórios, o que a torna líder desse segmento no Brasil e uma das principais marcas da América Latina. No entanto, a marca também já passou por momentos difíceis, como os dois grandes escândalos vivenciados nas mídias sociais, em 2011 e 2015, que serão tratados nesse artigo.

4. 2 A coleção pelemania e o boicote Arezzo

No dia 14 de abril de 2011, a Arezzo lançou a sua coleção de inverno, intitulada Pelemania. O nome fazia alusão ao material utilizado. Foram produzidos sapatos, bolsas e echarpes com pele de raposa e coelho, lã de ovelha e couro natural.

Quatro dias depois, no dia 18, a Arezzo já era um dos tópicos mais comentados no microblog Twitter. Muitos ativistas e simpatizantes com a causa de proteção aos animais começaram a espalhar seus comentários negativos nas redes sociais. A crise foi notícia em diversos portais como IG, Veja, UOL e Revista Vogue.

Figura 1 – Montagem feita pelo "Projeto SalvaCao" e divulgada amplamente no Twitter



No Facebook, foi criada uma página para boicotar a marca. Nomeada Boicote Arezzo, reuniu mais de quatro mil pessoas em menos de dois dias. Na mesma época, segundo um post dessa página, a Arezzo tinha pouco mais de cinco mil fãs. Vários comentários começaram a ser postados na página oficial da marca e foram apagados, o que causou maior revolta nas pessoas que estavam protestando. Os ativistas que geriam o Boicote Arezzo propuseram aos fãs da página que se organizassem para enviar mensagens privadas para todas as pessoas que curtiam a página oficial da Arezzo alertando-os da postura da marca.

O site Mulher Uol, que cobriu a crise, destacou ainda a criação do evento "Encontro de Animais na Porta da Arezzo", um protesto na porta da loja situada na Rua Oscar Freire, no qual as pessoas levariam animais de estimação e bichos de pelúcia ensanguentados.

Depois da repercussão negativa nas redes sociais, a Arezzo, no mesmo dia, resolveu tirar os itens da coleção que utilizavam pele de animais e divulgou um comunicado no Facebook e Twitter, além de retirar as imagens da coleção do seu site e das redes sociais.

Prezados consumidores,

A Arezzo entende e respeita as opiniões e manifestações contrárias ao uso de peles exóticas na confecção de produtos de vestuário e acessórios.

Por isso, vimos por meio deste nos posicionar sobre o episódio envolvendo nossas peças com peles exóticas - devidamente regulamentadas e certificadas, cumprindo todas as formalidades legais que envolvem a questão. Não entendemos como nossa responsabilidade o debate de uma causa tão ampla e controversa.

Um dos nossos principais compromissos é oferecer as tendências de moda de forma ágil e acessível aos nossos consumidores, amparados pelos preceitos de transparência e respeito aos nossos clientes e valores. E por respeito aos consumidores contrários ao uso desses materiais, estamos recolhendo em todas as nossas lojas do Brasil as peças com pele exótica em sua composição, mantendo somente as peças com peles sintéticas. Reafirmamos nosso compromisso com a satisfação de nossos clientes e com a transparência das atitudes da Arezzo.

Atenciosamente,
Equipe Arezzo.

(AREZZO, 18 de abril de 2011).

Anderson Birman, criador e presidente do grupo Arezzo&Co na época, concedeu entrevista à Veja São Paulo. O CEO afirmou que a escolha do uso de peles foi uma tentativa da marca de aproximar a Arezzo às tendências mundiais, em que grifes utilizam pele com pelo real em suas coleções. Anderson é favorável à prática do uso de peles de animais, desde que legalizada. No entanto, tomou a decisão de retirar os itens de sua coleção devido à crise.

Essa manifestação é sobre o uso de pele com pelo, coisa que fizemos pela primeira vez em toda a história da marca. Mas acredito que a situação tomou tal proporção principalmente por causa das redes sociais. Muito mais do que uma ação da Arezzo, toda essa confusão é fruto do movimento na internet. Por isso, decidimos recolher as peças, não vale a pena comprometer o brilho da coleção por causa de alguns itens. O restante da nossa coleção está muito bonito e é feito de materiais sintéticos. Algumas clientes, contudo, têm ligado para questionar nossa decisão. Elas dizem que têm o direito de comprar peças de peles exóticas se quiserem. Infelizmente não dá para agradar a todos. (ANDERSON BIRMAN em resposta à VEJA SP, 18 de abril de 2011).

O presidente da Arezzo conversou também com o pessoal da seção de moda do IG, no dia 20 de abril de 2014. Além das ligações, Anderson contou que recebeu uma “tonelada” de e-mails de clientes questionando a decisão da retirada dos produtos, pois gostariam de comprá-los. Diante disso, ele disse que a crise se restringiu a mensagens no Facebook e Twitter. Quando questionado sobre possíveis prejuízos para a marca, não arriscou números, mas disse que acreditava que o episódio não afetaria a história da marca. Em se tratando das redes sociais, Anderson espera que o respeito entre marca e pessoas seja recíproco e afirmou estar aprendendo muito com o ocorrido.

4.3 Essa Arezzo é Via Uno?

A Arezzo foi protagonista de uma nova crise nas redes sociais, com a publicação de uma cliente no Facebook no dia primeiro de abril de 2015. Cynthia Cabral, moradora do estado de Recife, ganhou de presente de sua mãe uma sandália da marca no dia 20 de março e, depois de usá-la pela segunda vez, a palmilha descolou revelando o nome de uma concorrente, a Via Uno.

A consumidora escreveu que o fato poderia ter sido considerado normal, mas se sentiu lesada ao encontrar a marca Via Uno, já que se trata de empresas com valores bem diferentes. Procurou a loja no shopping onde o produto foi adquirido, mas não conseguiu solucionar o problema. A franqueada propôs o envio à fábrica para análise e reembolso em depósito bancário. Cynthia não quis sair da loja sem resolver e, por isso, fez a publicação no Facebook, afirmando que procuraria seus direitos.

Em poucos dias, a postagem foi compartilhada no perfil de mais de cem mil pessoas e se tornou um dos assuntos mais comentados nas redes sociais. Muitas pessoas indignadas começaram a pedir uma explicação nos canais oficiais da marca.

Figura 2 – **Publicação feita no perfil da Cynthia se espalhou no Facebook**



A publicação foi notícia também em importantes veículos como G1, Exame, UOL, Estado de Minas, Adnews e Administradores. No dia 7 de abril, a Arezzo publicou uma nota oficial dizendo que já estava trabalhando para corrigir o equívoco da produção de um dos seus modelos e revendo processos internos para evitar eventuais novas falhas. Respondeu também às consumidoras que se manifestaram em seus canais.

Já estamos em contato com a cliente para esclarecermos o ocorrido. O produto é Arezzo; o que ocorreu foi que durante a produção desse modelo, um componente – que é, originalmente, um recorte de couro liso, usado como camada extra de proteção entre a pregação do salto e a palmilha - continha a carimbação de outra marca, o que acabou gerando a relação equivocada. A Arezzo reafirma seu compromisso com a qualidade de seus produtos, bem como o respeito às demais empresas e marcas do setor calçadista, e está trabalhando para solucionar a questão. Obrigada. (Reposta da AREZZO nas mídias sociais, abril 2015).

Uma reportagem publicada pelo site do jornal O Globo ressaltou que o reaproveitamento de matéria-prima no setor de calçados é uma prática relativamente comum. A utilização de insumos que atendem às mesmas características de marcas diferentes não prejudica o produto final. Laurence Medeiros, administrador judicial da Via Uno, diz que não tem conhecimento de que foi vendido material a terceiros e acredita que possa ter sido uma fatalidade por parte de algum fornecedor. Já a Arezzo não explicou o motivo do que possa ter ocasionado o ocorrido.

4.4 O impacto das crises na percepção da marca

O grupo focal foi realizado no dia 15 de julho de 2015, na residência da pesquisadora e mediadora, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, e contou com a participação de nove pessoas. A discussão teve duração de cerca de uma hora e meia e foi encerrada com uma confraternização entre as participantes.

Foram convidadas mulheres com poder de compra e que, possivelmente, encaixam-se no público-alvo da Arezzo. As nove participantes do grupo focal residem em Belo Horizonte, têm idade entre 25 e 29 anos, são das classes B e C, e possuem, pelo menos, nível superior completo. Das nove mulheres, cinco têm calçados da marca Arezzo.

4.4.1 A marca tradicional para a mulher contemporânea

A percepção da marca foi o primeiro ponto levantado na discussão do grupo. O custo-benefício foi um dos pontos de destaque na avaliação da marca. Para algumas das participantes, no geral, o preço é justo pela qualidade oferecida. Para outras, há produtos semelhantes e mais baratos, por isso só compram Arezzo na promoção.

A respondente 1, consumidora com maior número de produtos da marca, revelou que já teve vários problemas com a Arezzo. Alguns deles citados pela participante foram uma bolsa de couro que manchou por causa do atrito com a roupa e uma sandália que veio com saltos de tamanhos diferentes.

Eu achava que Arezzo era marca (...) aí eu vi que é uma marca como outra qualquer, que se eu comprar na feira vai dar defeito também, tipo assim, eu não vejo tanto como sinônimo de qualidade. (Respondente 1)

Em se tratando de design, os produtos da Arezzo são considerados pela maioria bonitos. A respondente 6 fala da amplitude de público da marca e a variedade de opções

Lá em casa somos três mulheres e as três têm sapato da Arezzo, sendo que somos pessoas diferentes, de gosto, estilo. (Respondente 6)

Outro ponto levantado pelas participantes foi a maneira como a marca trabalha bem os pontos de venda e ter em suas campanhas mulheres icônicas como a atriz brasileira Juliana Paes. A marca também é considerada tradicional, a respondente 5 afirmou que um presente vindo da loja agradaria a qualquer mulher.

O fato de a empresa ser familiar e ter mais de 40 anos de idade, provavelmente, colaboram na manutenção dessa imagem de tradição colocada pelas participantes. Em se tratando do investimento em *branding*, incluindo os pontos de venda, pode-se citar desde a criação da sua loja na Oscar Freire, em 1990, como a passagem de outras atrizes famosas no país nas campanhas publicitárias como Cláudia Raia, Cléo Pires, Glória Pires, Mariana Ximenes e Patrícia Pillar.

4.4.2 Uma Discussão muito mais Ampla que a Coleção Pelemania

O segundo tópico, que tratou da crise relacionada à coleção Pelemania, foi o que rendeu o maior tempo de discussão e gerou mais polêmica. A Arezzo, no entanto, tornou-se coadjuvante na discussão. Questões como tendências sustentáveis, vida saudável e o amplo acesso à informação proporcionado pela internet se tornaram o foco da discussão.

Uma das respondentes é veterinária e explicou que a comercialização de pele de animais para uso em roupas e acessórios depende de tratamento especial. Ela deu o exemplo do coelho, um dos animais utilizados na coleção da Arezzo

Se você vai criar coelho para carne é uma coisa, se você vai criar para pele é outra. Você não vai abater e vai conseguir pegar carne onde pegar pele. (Respondente 3).

Embora as participantes acreditem que o processo seja cruel, consideram importante ter cuidado com as informações divulgadas na internet apenas para impressionar. Todas as participantes se manifestaram contra o uso de peles de animais pela moda. A respondente 8 citou ainda o caso de uma loja local que publicou um peça com pele de raposa em seu Instagram. Rapidamente, o canal foi inundado de comentários negativos e as donas da loja

apagaram a foto. Depois disso, todas as postagens que têm um material do tipo são acompanhadas pela legenda com a palavra “*fake*”, que quer dizer que o material é sintético.

Para finalizar a questão dessa crise, ressalta-se que, por mais que Anderson Birman tenha afirmado que muitas mulheres comprariam as peles, a coleção foi retirada da loja pela pressão nas mídias sociais. O boicote foi ocasionado pelos consumidores mais expressivos que estão presentes nesses meios e são citados por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

São os consumidores mais expressivos e mais colaborativos que mais utilizam as mídias sociais. Com seu estilo de vida e suas atitudes influenciam a sociedade de modo geral. Suas opiniões a respeito dos paradoxos da globalização e dos problemas da sociedade moldam as opiniões dos outros. Como os membros mais avançados da sociedade, favorecem as marcas colaborativas e culturais. Como pragmáticos, criticam marcas que têm impactos sociais, econômicos e ambientais negativos na vida das pessoas (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2010, p. 19).

4.4.3 Atendimento é fator chave

Em se tratando da segunda crise, terceiro tópico abordado, a opinião das participantes do grupo focal coincide com a da consumidora Cynthia, protagonista do ocorrido. Os dois pontos principais levantados foram a falta de cuidado com o controle de produção e o mau atendimento da loja que vendeu a sandália.

A respondente 1, que havia relatado os problemas com os produtos da marca, não se surpreendeu, pois seus problemas foram piores e isso só demonstra, mais uma vez, a falta de controle de qualidade da empresa da sua produção. O atendimento, no entanto, é o que mais se sobressai no caso.

Se você pensar, se for franquia, como que a franquia de lá não soube lidar com a situação, porque era uma coisa relativamente fácil de resolver, recolhia o material ali, a mulher ia contar pra dez mulheres e pronto e agora o negócio tomou uma proporção nacional. (Respondente 8)

Todas as participantes concordaram que o problema poderia sido resolvido na loja. A respondente 8 complementou que a sua impressão é que

A marca vende a franquia e não faz monitoramento e nem padronização do atendimento. (Respondente 8)

4.4.4 Se eu lembrar

O quarto tópico tinha o objetivo de saber se as crises afetariam a decisão de compra dessas clientes e potenciais clientes da marca Arezzo. Nessa questão, o esquecimento foi praticamente um consenso do grupo. Com um volume de informação tão grande que se tem acesso por meio da internet, as discussões se espalham em uma velocidade diretamente proporcional a que elas se tornam velhas e esquecidas.

O esquecimento na hora da compra vai ao encontro das informações disponíveis na seção Central de Resultados do site do grupo. No terceiro trimestre de 2011, após a crise Pele Mania, a receita bruta gerada pela Arezzo aumentou 17,3% em relação ao mesmo período de 2010. Já no segundo trimestre de 2015, depois da repercussão do problema com a palmilha, a marca registrou crescimento de 2,3% em receita bruta se comparado ao mesmo período do ano anterior. Analisando o indicador lucro líquido também houve crescimento em ambos os trimestres.

A maioria das participantes concordou que, se uma consumidora está à procura de um sapato e gostou de um na vitrine da Arezzo e ele a calçou bem, com certeza ela irá comprar, independente das crises citadas. As que não compraram Arezzo, no entanto, ponderaram que, se uma das crises vier à mente na hora da compra, poderá levá-las a pensar duas vezes.

Para a respondente 2, ter uma Arezzo seria sinônimo de conquista, já que gosta da marca, mas não compra por não caber em seu orçamento. Ela ainda disse que as marcas que conseguem atingir o coração das pessoas ganham o consumidor. Ela exemplificou com o caso da Nike, que mesmo sendo acusada de trabalho escravo, continua vendendo seu estilo de vida e, conseqüentemente, produtos.

Esses exemplos podem ser situados no contexto do marketing 2.0 exposto por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010). Nike e Arezzo, pelos exemplos citados, ainda estão nessa fase do marketing, pois, embora considerem a mente e o coração dos consumidores, não estão preocupadas em tornar o mundo um lugar melhor.

4.4.5 Redes sociais e reclamações

Por último, foi levantada a questão que trata o uso de mídias sociais para fazer reclamações. Três pontos principais foram levantados: a agilidade que as mídias sociais trouxeram para o atendimento das empresas, beneficiando e empoderando o consumidor; a reclamação consciente, pois o respeito entre empresas e consumidores deve ser mútuo e a boa fé do consumidor, que pode criar situações para se beneficiar.

As participantes foram a favor das reclamações conscientes, mas nem todas falaram que utilizariam o meio para tal. A respondente 7 achou positivo as reclamações e exemplificou com o caso da compra de seu apartamento, quando desistiu de uma construtora pelo volume de reclamações graves que encontrou. Para ela, existem erros que são aceitáveis e inaceitáveis. O site de registro de reclamações Reclame Aqui foi citado e usado por todas.

A respondente 3 relatou o caso do problema com um suco que comprou e estava com a coloração alterada. O fato foi enviado por e-mail e resolvido no dia seguinte. A empresa ainda ofereceu uma cesta como recompensa, mas ela não aceitou. Para as outras participantes, esse retratou o caso de uma empresa que faz um bom serviço de atendimento ao consumidor (SAC).

No caso da reclamação da Cynthia, foi unanimidade que o tratamento que ela recebeu na loja foi inadequado. Todas as participantes concordaram que esse foi o principal motivador da publicação que ela fez em seu Facebook. Várias alternativas de como a loja poderia tratar o caso foram dadas, como chamar a gerente, oferecer outro sapato, entre outras, mas jamais ter deixado a consumidora ir embora sem resolver o problema.

Por fim, pode-se dizer que o grupo considerou o que ocorreu com Cynthia um erro aceitável, justificado por várias falhas desassociadas, muitas das vezes, da qualidade. De toda forma, para as participantes, se a Arezzo quer vender design para mulheres contemporâneas, ela tem o feito com maestria. Já a qualidade, pode-se dizer que deixou de ser o seu foco principal quando decidiu focar no desenvolvimento e criação e terceirizou a produção.

O impacto de uma crise nas mídias sociais vai depender muito do segmento da marca, do seu histórico, de como ela tratou a questão. No caso, de escândalos com produtos alimentícios, como o que aconteceu com a soda cáustica encontrada no suco AdeSⁱⁱⁱ, o consumo pode ser

muito mais afetado, como citado por algumas pessoas do grupo, nas quais as suas famílias não os consomem mais.

5. Considerações finais

A partir desse estudo, foi percebida uma conexão entre os conceitos de gestão de marca em diferentes momentos do marketing descritos. Nesse sentido, nota-se que a mudança mais expressiva foi a ascensão da internet, principalmente nos últimos anos, quando as mídias sociais se tornaram importantes canais de comunicação utilizados pelos consumidores.

Se antes uma marca fazia uma promessa e não cumpria, provavelmente, geraria algum *buzz* negativo com um alcance limitado. Com as mídias sociais, qualquer desliz é motivo de manifestação, podendo gerar um alcance inestimado devido à velocidade com que as informações são compartilhadas.

A Arezzo compreendeu isso em 2011, quando todos os holofotes da rede se voltaram para a marca, que havia lançado uma coleção com peles de animais. Em menos de uma semana, devido à magnitude proporcionada pela crise, o seu presidente decidiu retirar os itens das lojas. Mesmo com a manifestação de consumidoras interessadas nos produtos, um posicionamento da marca tornou-se necessário.

Em 2015, a marca sofreu com a viralização de uma reclamação, na qual a consumidora encontrara outra marca na palmilha de sua sandália que havia descolado. Nenhuma explicação do que aconteceu de fato foi dada, mas a marca teve que se manifestar.

Concluiu-se, no grupo focal realizado nesse trabalho, que essas crises, no entanto, são rapidamente esquecidas e que, nesse estado de esquecimento, não afetariam, de fato, a decisão de compra da marca. Na questão das peles de animais, a marca foi ignorada na discussão. Os participantes acabaram debatendo questões mais amplas, como a sustentabilidade. Em se tratando da palmilha, a qualidade do produto não foi a protagonista da discussão, mas o atendimento recebido pela cliente.

Pode-se dizer que, embora a internet tenha dado voz ao consumidor, ela não é, sozinha, capaz de destruir uma marca como a Arezzo, mas pode, sim, causar danos e potencializar uma crise de maneira exponencial. Os danos dependerão do histórico da marca, do seu investimento

em gestão de marca, da resposta à crise e até mesmo do seu segmento de mercado. No caso do setor alimentício citado durante o grupo focal, percebeu-se que crises serão sempre mais delicadas, por exemplo.

Com esse novo contexto, expõe-se que as organizações podem ter uma grande aliada ou inimiga na construção do *brand equity*, a internet. Tudo vai depender de como ela vai gerir e adequar a sua estratégia de marca à rede.

6. Referências Bibliográficas

AAKER, David A. *Construindo marcas fortes*. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AREZZO&CO. *Central de Resultados*. Disponível em: <<http://www.arezzoco.com.br/listresultados.aspx?idCanal=PEQRO0lcsCXN1XEZmAlk9w==>> Acesso em 15 de agosto de 2017.

BARIFOUSE, Rafael; RIBEIRO, Aline; SEGALLA, Amauri. O poder do consumidor no mundo digital. *Revista Época Negócios*. São Paulo, ed. 8, dez-2007. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG79423-8382-8,00.html>> Acesso em: 9 de abril de 2017.

BARRETO, Ana Margarida. Uma visão sobre a evolução da relação entre marcas e consumidores após a emergência da Web 2.0. *Prisma.com*. ISSN 1646-3153, n.15 (2011). Disponível em: <<http://ojs.letras.up.pt/index.php/prismacom/article/view/1979/1818>> Acesso em: 9 de abril de 2017.

BEDENDO, Marcos. *Os riscos para O Boticário após a polêmica*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/branding-consumo-negocios/2015/06/10/os-riscos-para-o-boticario-apos-a-polemica/>> Acesso em: 9 de abril de 2017.

COSTA, Maria Eugênia Belczak. Grupo focal. In: Barros, Antônio; Duarte, Jorge (org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 180-192.

FOLHA DE S. PAULO. *Kodak sai da concordata e prevê receita de US\$ 25bi com atuação comercial*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/09/1336676-kodak-sai-da-concordata-e-preve-receita-de-us-25-bi-com-atuacao-comercial.shtml>> Acesso em: 9 de abril de 2017.

- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 157-197.
- MODA IG. *Anderson Birman, da Arezzo, dá sua versão para o caso 'Pelemania'*. Disponível em: <<http://moda.ig.com.br/modanomundo/anderson+birman+da+arezzo+da+sua+versao+para+o+caso+pelemania/n1596854471714.html>>. Acesso em: 9 de abril de 2017.
- MULHER UOL. *Coleção da Arezzo com peles verdadeiras causa fúria de internautas e protetores de animais*. Disponível em: <<http://mulher.uol.com.br/moda/noticias/redacao/2011/04/18/colecao-da-arezzo-com-peles-verdadeiras-causa-furia-de-internautas-e-protetores-de-animais.htm>>. Acesso em: 9 de abril de 2017.
- MUNDO DAS MARCAS. *Arezzo*. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2009/02/agora-e-oficial_08.html> Acesso em: 9 de abril de 2017.
- MUNDO S/A. *Arezzo: os altos e baixos de uma das maiores marcas de calçados femininos da América Latina*. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=N81THRk1A1U>> Acesso em: 9 de abril de 2017.
- O GLOBO. *Consumidora compra sandália Arezzo com marca Via Uno*. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/consumidora-compra-sandalia-arezzo-com-marca-via-uno-15802787>> Acesso em: 9 de abril de 2017.
- SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. *Pesquisa Brasileira de Mídia 2016: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira*. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2016.pdf/view>>. Acesso em: 9 de abril de 2017.
- TAVARES, Mauro Calixta. *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. 1. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- VEJA SP. *"Toda essa confusão é fruto da internet", diz Anderson Birman*. Disponível em: <<http://vejasp.abril.com.br/materia/polemica-arezzo/>>. Acesso em: 9 de abril de 2017.
- VOGUE BRASIL. *Linha de produtos com pele é recolhida das lojas da Arezzo*. Disponível em: <<http://revista.vogue.globo.com/moda/news/linha-de-produtos-com-pele-e-recolhida-das-lojas-da-arezzo/>> Acesso em: 9 de abril de 2017.

ⁱ “*Prosumer*”, junção das palavras da língua inglesa “*producer*” e “*consumer*”, foi cunhado por Alvin Toffler em 1980 no seu livro “The Third Wave” e citado por Barreto (2011).

ⁱⁱ VT O Boticário disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=p4b8BMnoIDI>> Acesso em 9 de abril de 2017.

ⁱⁱⁱ Crise relacionada à presença de soda cáustica no suco de maçã da marca AdeS. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/anvisa-suspende-venda-de-lotes-de-25-sabores-de-ades-7867809>> Acesso em: 9 de abril de 2017.