



MODA E ATIVISMO – COMO O POSICIONAMENTO DAS MARCAS PODEM AFETAR SEUS RESULTADOS

Fashion and Activism – how take a stand can affect the brands results

Martins, Tâmara; Mestranda; Universidade do Minho, martins.tamara@gmail.com¹

Marques, António; Doutor; Universidade do Minho, adinis@det.uminho.pt²

Resumo: A democratização dos meios de comunicação trouxe uma nova forma de se relacionar com o consumo. O consumidor-cidadão usa sua carteria como voto e suas convicções são parte importante dos critérios de escolha de marcas e produtos. O propósito desse estudo é investigar como as marcas têm se colocado nesse cenário, compreender o crescente envolvimento de marcas de moda no ativismo, sobretudo em causas minoritárias e políticas e quais as consequências práticas dessa estratégia em seus negócios.

Palavras chave: ativismo; moda; branding.

Abstract: The democratization of the media brought a new way to relate to consumption. The consumer-citizen use their wallet as a vote and their beliefs as important criteria for choosing brands and products. The purpose of this study is to investigate how brands have placed themselves in this scenario. Understanding the growing involvement of fashion brands in activism, especially in minority and political causes. Also, comprehend the practical consequences of this strategy on their business.

Keywords: activism; fashion; branding.

¹ Graduada em Design de Moda pela Faculdade Senai-Cetiqt, Especialista em Gestão de Negócios pelo IBMEC, Mestranda em Design e Marketing pela Universidade do Minho, possui mais de 10 anos de experiência na indústria têxtil e atualmente leciona disciplinas de Branding e Marketing de Moda no Cenatex.

² Professor auxiliar do Dep. de Engenharia Têxtil da Universidade do Minho. Licenciado em Engenharia Têxtil (UBI), Mestrado em Design e Marketing e Doutorado em Inovação e Competitividade na Cadeia de Valor da Moda (UMINHO). Tem dezenas de artigos publicados em revistas e conferências indexadas SCOPUS e ISI, revisor de revistas científicas internacionais da área Têxtil e da Moda.





Introdução

Em tempos de exposição individual extrema, as redes sociais deram poder aos indivíduos de expressarem suas opiniões e convicções como nunca visto antes. Esse poder tem refletido em todos os aspectos das vidas das pessoas, incluindo suas decisões de compras. O consumidor da era digital toma suas decisões baseado não apenas nas características dos produtos, serviço e preço, mas também no que as marcas dizem, no que fazem, no que são e em que causas se posicionam (TOIT, 2016, p.199; SARKAR E KOTLER, 2018, p.20; BARTON *et al.*, 2018, p.02;). Diante dessa nova dinâmica nas relações comerciais, o objetivo principal desta investigação é compreender como o posicionamento das marcas de moda diante de temas controversos e seu envolvimento no ativismo de causas minoritárias podem afetar seus resultados tangíveis e intangíveis. Através do estudo de caso de duas marcas globais serão analisadas as estratégias usadas pelas marcas para comunicar seu posicionamento de forma a engajar o público, como elas administram crises oriundas de algum tipo de ativismo e como elas calculam os riscos ao se envolverem em temas controversos. Pretende-se ainda compreender os novos padrões de comportamento do consumidor através de suas convicções e valores. Eventos recentes como o Brexit e a polarização extrema nas eleições dos EUA e Brasil trouxeram à tona uma necessidade urgente de as marcas estarem preparadas para lidar com questões que vão muito além de meio-ambiente e relações de trabalho, temas historicamente explorados por marcas de moda quando se relaciona à ativismo.

Marcas lideradas pelo propósito

O tripé Missão, Visão e Valores são conceitos fundamentais que definem como uma empresa se posiciona e é reconhecida pelos clientes, colaboradores e parceiros. Saber o que é, onde quer chegar e como chegará a esse objetivo pode parecer simples enquanto declaração, no entanto, essas diretrizes se tornaram ferramentas estratégicas no posicionamento das marcas. Para Mullane (2002, p.449), uma declaração de missão pode promover um sistema de valores compartilhados, um foco em objetivos comuns, trabalho



em equipe, diretrizes comportamentais e compromisso emocional com a empresa. No paradoxo da globalização, os consumidores ansiam por transformar a sociedade, e o mundo como um todo, em um lugar melhor para se viver. Portanto, as empresas que pretendem ser ícones devem compartilhar do mesmo sonho e fazer a diferença (KOTLER, 2012, p.45). As novas relações comerciais são baseadas em valores e significado, as pessoas não compram o que você faz, e sim o motivo de você fazer o que faz (CARVALHAL, 2016 p.66). A missão torna-se o propósito de uma companhia, e propósito é a razão pela qual algo existe. Para as empresas é o alicerce de toda experiência. É a essência que torna uma marca relevante e necessária (BARTON *et al.*, 2018, p.06). Gerar impacto positivo na sociedade passa a ser então imperativo para as marcas que querem desenvolver uma cultura corporativa ética e sustentável. Um estudo conduzido pela Edelman (2018, p.14), identificou que os consumidores acreditam que as marcas podem ser uma força potente de mudança. Elas esperam que as marcas as representem e resolvam problemas da sociedade. (i) 46% concordam que as marcas têm melhores ideias para resolver os problemas de seus países do que os governos; (ii) 53% concordam que as marcas podem fazer mais para resolver males sociais do que os governos; (iii) 54% concordam que é mais fácil para as pessoas conseguir que as marcas ajudem em problemas da sociedade do que conseguir que o governo tome medidas. Os consumidores se apropriam das marcas, são co-criadores de sua missão e propósito, mas querem transparência e autenticidade, estabelecem suas relações com base nas ações e não apenas no discurso. Uma crise de confiança pode afetar financeiramente uma companhia de forma severa, um propósito significativo pode mitigar o estrago de uma possível crise, ou pelo menos dar uma segunda chance para a companhia (BARTON *et al.*, 2018, p.10).

Construir marcas fortes

Em um mercado global cada vez mais competitivo, empresas com produtos de baixa complexidade tecnológica e alta sazonalidade como é o caso da indústria da moda, são pressionadas por muitos lados. Seja por novos entrantes no mercado, ou pela



comoditização dos produtos e uma consequente pressão nos preços. Criar marcas fortes que sejam capazes de criar valor na mente dos consumidores é uma tarefa imprescindível para essas companhias. O processo de construção da marca gira em torno da identificação e estreitamento de lacunas entre a identidade da marca e sua reputação. Para Harris e Chernatony (2001, p.442), a identidade consiste em seis componentes: visão (propósito da marca) e cultura (valores e comportamento), posicionamento (o que é, para quem e o que oferece), personalidade (quem essa marca representa) e relacionamentos (interações entre as partes). A reputação é definida como uma representação coletiva de ações passadas que descrevem a capacidade de entregar resultados valiosos para múltiplos *stakeholders*. Em contraste com a imagem da marca, que reflete as percepções atuais e em mudança, a reputação é mais estável e representa o conjunto da imagem acumulada ao longo do tempo. A marca é uma entidade complexa, multidimensional e multifuncional, que recebe influência de uma variedade de atores como os colaboradores, os consumidores, os gestores, os profissionais de marketing e a tecnologia (BASTOS e LEVY, 2012, p.347). Essas relações são cada vez mais estreitas. A estrutura verticalizada perdeu espaço para uma dinâmica mais uniforme e orgânica, onde os elementos assumem diferentes papéis dependendo do cenário. A tecnologia é mais uma variável que tem sido crucial no aumento da interatividade entre as partes envolvidas. Neste novo panorama, as organizações abrem suas fronteiras para permitir interação, participação e cocriação em múltiplas plataformas de mídia social (VERNUCCIO, 2014, p.216). Essa interação trouxe consigo uma série de desafios que os gestores de marca terão que lidar, uma delas é a maior transparência e julgamento instantâneo por parte da comunidade. Se por um lado transmitir seu significado, valores e propósito, se tornou estratégico para as marcas, saber como fazê-lo se tornou ainda mais importante.

Na economia digital, os clientes estão empoderados e tornou-se mais fácil para eles avaliar a promessa de posicionamento de qualquer marca. Com essa transparência, as marcas já não podem fazer promessas falsas, não verificáveis. As empresas podem se posicionar como qualquer coisa, mas, ao menos que exista um consenso baseado na comunidade, o posicionamento não significará nada mais que dissimulação corporativa (KOTLER, 2017, p.75).



Comprador por convicção

Carvalho (2016, p.67), cita que “no velho mundo, o estilo de vida era o maior ponto de tração entre pessoas e marcas. Daqui pra frente será substituído cada vez mais pela afinidade entre causas, valores e crenças.” Os consumidores buscam relações significativas com as marcas, eles trocam o "dê-me o que eu quero" para "apoie os ideais que nós acreditamos". Eles deixaram de ser meros compradores e conquistaram o poder de definir as experiências nos seus próprios termos (BARTON *et al.*, 2018 p.03). Eles influenciam outros a comprarem, ou a não comprarem, codesenvolvem produtos e serviços, investem nas marcas em que acreditam. Uma das formas mais visíveis que os clientes demonstram sua influência nas marcas é cobrando as companhias de participarem de debates sociais, culturais ou mesmo políticos. Uma pesquisa conduzida pela Accenture Strategy consultou 30.000 consumidores em 35 países. Um dos resultados apontou que dois terços dos consumidores acreditam que suas ações (comentando nas redes sociais ou participando de boicotes) podem influenciar a reação das marcas. Entre as gerações Z e *Millennials*, 60% acredita ser importante que as marcas se posicionem em assuntos relacionados a direitos humanos, relações raciais e igualdade para LGBTQ enquanto para as gerações X e *Boomers* esse número é próximo dos 50% (BARTON *et al.*, 2018, p.09). Estudo feito pela Edelman (2018, p.09), confirma essa tendência: duas em cada três pessoas são compradores motivados por causas. Eles escolhem, trocam, evitam ou boicotam uma marca baseado em seus posicionamentos em relação a questões sociais. 67% compraram de uma marca pela primeira vez por causa de suas posições em questões controversas e 65% não comprarão de uma marca por ter silenciado em relação a uma questão que eles teriam obrigação de se posicionar. A pesquisa mostrou que 64% dos pesquisados são compradores por convicção. Os consumidores foram divididos em 3 grupos de acordo com seus comportamentos: a) 36% são espectadores: raramente compram ou punem marcas por causa de seus posicionamentos; b) 34% são seguidores: dependendo da questão e da marca, eles mudarão seu comportamento de compra baseado



nos posicionamentos da marca; c) 30% são líderes: tem convicções fortes e apaixonadas, as marcas que eles compram são uma importante forma de expressar essas convicções.

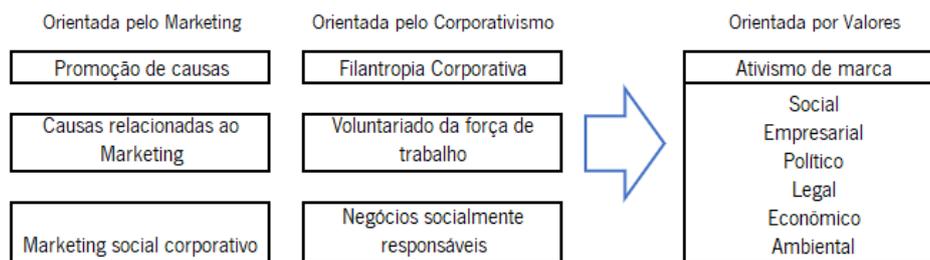
Ativismo de marca

O ativismo de marca consiste em esforços comerciais para promover, impedir ou direcionar a reforma ou a estagnação social, política, econômica e/ou ambiental com o desejo de promover ou impedir melhorias na sociedade (SARKAR e KOTLER, 2018, p.34). Em um mundo onde as empresas têm cada vez mais relevância e participação política nas sociedades, naturalmente os consumidores começaram a olhar para as marcas como possíveis agentes de mudanças sociais, como responsáveis por promover o bem-estar social das comunidades onde seu negócio impacta direta ou indiretamente. De acordo com Edelman (2018, p.22), o espectro do posicionamento das marcas passa por: a) Propósito: articular claramente o porquê de a marca existir e fazer um esforço proativo para alcançar esse propósito; b) Cultura: conectar seu posicionamento de forma autêntica a um momento relevante da sociedade; c) Ativismo: confrontar questões controversas que impactam diretamente as partes interessadas do seu negócio e/ou a marca. Sarkar e Kotler (2018, p.41), argumentam que o ativismo não precisa ser apenas progressivo, pode também ser regressivo e citam a indústria do tabaco como exemplo de empresas que pressionam os políticos por políticas regressivas, fazendo desse setor um forte ativista de marca. Outros ativistas regressivos são os setores de defensivos agrícolas, indústria armamentista e a indústria do álcool, que frequentemente travam lutas com especialistas em meio ambiente, segurança e saúde na tentativa de pressionar os governos a flexibilizarem leis e normas rígidas ligadas a esses produtos. No lado do ativismo progressista as empresas têm uma finalidade maior do que a simples busca de lucros e são cada vez mais vistas como líderes em suas áreas. O ativismo de marca é uma evolução natural dos programas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Ambiental, Social e de Governança (ESG). O ativismo de marca surge com uma agenda



orientada por valores para empresas que se preocupam com o futuro da sociedade e com a saúde do planeta (SARKAR e KOTLER, 2018, p.46).

Figura 1: Agenda orientada por valores



Fonte: adaptado de (SARKAR e KOTLER, 2018)

Uma pesquisa realizada pela SproutSocial (2018, p.07), investigou quais questões sociais/políticas os consumidores consideram importantes que as marcas se posicionem. Leis trabalhistas (55%), igualdade de gênero (48%) e meio ambiente (45%) são os temas que os consumidores esperam que todas as marcas se posicionem. Um dado relevante é o alto percentual (35%) de consumidores que consideram que direitos LGBTQ não é um tema do qual as marcas deveriam se posicionar, mostrando que esse pode ser um tema controverso para as marcas se envolverem ou um sinal do crescente conservadorismo em muitos mercados. No tema imigração, 37% dos consumidores consideram que as marcas só devem se posicionar se o seu produto ou serviço tiver alguma relação com a temática. É comum que as empresas foquem em uma das categorias que mais se relaciona ao seu tipo de negócio, mas é cada vez mais comum que as marcas se envolvam em diferentes tipos de ativismo. Na indústria da moda, as áreas mais comuns sempre foram meio ambiente e relações de trabalho. Duas áreas frágeis para uma indústria extremamente poluente e recorrentemente denunciada por desrespeito a leis trabalhistas.



Como fazer isso? O caso Nike

No mercado global, as marcas devem representar algo, mesmo que isso signifique sacrificar um segmento de seus clientes para se manterem conectados com o segmento que elas estão conscientemente direcionadas. É o que mostra a polarização política do mercado que está forçando as empresas a examinarem seus valores e tomar uma posição. A Nike entrou no centro dessa discussão quando decidiu fazer de Colin Kaepernick o rosto de sua campanha de aniversário de 30 anos do slogan “*Just do it*”. O atleta do futebol americano causou polêmica ao ajoelhar-se durante o hino nacional em protesto contra a violência policial e discriminação contra minorias raciais. A atitude de Colin foi duramente criticada por “patriotas”, conservadores e pelo presidente Donald Trump. Seu protesto custou sua carreira. A Nike, estrategicamente o escolheu para representar a campanha: “*Believe in something, even if it means sacrificing everything*” e criou um fundo de apoio às causas de Colin. Ao tomar uma posição pública contra o presidente Trump e a NFL (*National Football League*), a Nike reacendeu o debate sobre direitos, patriotismo e politização do esporte. A reação foi agressiva. O presidente engajou seus seguidores a atacar a marca e mais uma vez criou um momento de polarização e divisão. Em protesto, consumidores criam um movimento de boicote à marca e postaram vídeos nas redes sociais queimando produtos e cortando o logo da marca nos produtos.

Figura 2: Campanha da Nike 30 anos slogan “Just do it”



Fonte: <https://www.instagram.com/p/BnRoVQTIFK9/>, 2019



Em menos de 24 horas após o anúncio da campanha, a Nike recebeu mais de \$43 milhões em audiência por impacto de mídia (NOVY-WILLIAMS, 2018, p.01). Apesar do boicote, as vendas online da marca cresceram 31% nos dias subsequentes à campanha, um ganho de 17% em comparação com o mesmo período do ano anterior (EDISON, 2018, p.02). Através do FanpageKarma, plataforma que mede o desempenho de perfis nas redes sociais monitoramos as interações entre os dias 02/09/2018 (um dia antes do lançamento da campanha), e 05/09/2018 (dois dias depois do lançamento). Na Tabela 1 é possível observar a avalanche causada pela ação e o impressionante salto dos números nos dias subsequentes ao lançamento da campanha.

Tabela 1: Monitoramento redes sociais Nike

Twitter	desempenho do perfil	crescimento semanal	tweets	likes	retweets	engajamento
02/09/2018	2,0%	0,063%	2	10	1	0,00015%
03/09/2018	8,0%	1,0%	6	93	10	0,0014%
05/09/2018	100%	3,6%	13	735K	287K	14%
Instagram	likes	comentários	crescimento absoluto	taxa de crescimento	engajamento	interações
02/09/2018	0	0	20K	0,025%	0	0
03/09/2018	0	0	35K	0,044%	0	0
05/09/2018	895K	41K	94K	0,12%	1,2%	1,2%

Fonte: <https://www.fanpagekarma.com/dashboard>, 2019

Apesar da estratégia da Nike parecer demasiado arriscada, os números demonstram que a marca calculou os riscos. Os *Millenials* compõem o maior grupo de compradores por convicção (EDELMAN, 2018, p.11), e cerca de 2/3 dos consumidores da marca estão na faixa etária abaixo dos 35 anos (GALLOWAY, 2018, p.03). De acordo com relatório anual da companhia, a empresa registrou aproximadamente 35 bilhões de dólares em receitas em 2018, desses, 15 bilhões correspondem ao mercado interno americano e 20 bilhões ao mercado



externo (NIKE, 2018, p.02). A imagem transmitida internacionalmente pelos EUA não demonstra que as questões raciais sejam um assunto sem relevância e bem administrado pelo país. Pelo contrário, o governo atual parece banalizar o problema e impulsionar ainda mais as discussões. Portanto, no grupo correspondente ao mercado externo, essa ação possivelmente teria impacto positivo imediato. Desta forma, a marca parece ter decidido correr o risco entre o grupo do mercado interno que se enquadraria como mais conservador (1/3 dos consumidores da marca), e “sacrificar” uma pequena parte de seus consumidores para fortalecer seu relacionamento com o segmento que pode trazer os melhores resultados para o negócio no longo prazo. No ranking das melhores marcas globais (INTERBRAND, 2018, p.12), a Nike é a marca de moda mais bem posicionada ocupando o 17º lugar, estando a frente de marcas de luxo e grandes grupos varejistas. A valorização no valor da marca foi de 11% em relação ao ano anterior. A consistência no crescimento e liderança da Nike demonstram que sua decisão de se posicionar como marca ativista, apesar dos riscos, tem lhe trazido bons resultados.

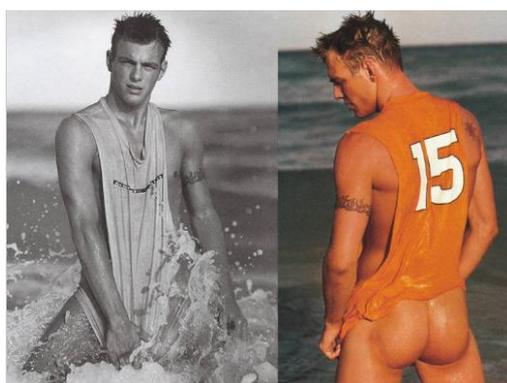
O caso Abercrombie & Fitch

Apesar do aparente bem sucedido caso da Nike, se posicionar a favor de grupos minoritários pode ser bastante complexo. Conforme citado anteriormente, os direitos LGBTQ são uma das causas que mais gera controvérsia entre os consumidores, enquanto 34% acredita que é um tema que as marcas devem se posicionar, 35% acreditam que “não é um lugar para as marcas” (SPROUTSOCIAL, 2018, p.07). Muitas empresas têm melhorado suas práticas internas sobre questões LGBTQ, investindo em cultura, benefícios e marketing para receber trabalhadores e clientes desse segmento, entretanto o ativismo político tem acontecido de forma mais lenta. Nos últimos anos, no entanto, algo mudou: mais empresas estão falando sobre políticas públicas que impactam a comunidade LGBTQ, e muitas estão fazendo isso sob forte oposição. Para Shortall (2019, p.01), esta mudança é em grande parte o resultado de rápidas mudanças de opinião. Os *Millennials* são agora o maior grupo da força de trabalho do mundo e são essenciais para as estratégias de



recrutamento, marca e consumidor. Eles são mais propensos a apoiar marcas que tratem de temas de igualdade (SNYDER, 2015, p.04). A mudança na opinião pública que estão conduzindo tem uma ampla gama de impactos econômicos. Numa visão mais pragmática, O’Barr (2012, p.03) afirma que o interesse das empresas por esse segmento trata-se de negócios, e não de política. O autor defende que esse grupo é reconhecido como tendo poder de compra suficientemente grande para justificar a atenção do mercado. Ele afirma que pesquisas de marketing dos anos 1990 estabeleceram a noção de que os consumidores gays são tipicamente mais instruídos, ganham rendas mais altas e têm maior probabilidade de ocupar cargos profissionais do que seus colegas heterossexuais. Uma das marcas pioneiras em entender o potencial desse segmento, apesar de não ser direcionada especificamente a esse público, é a Abercrombie & Fitch. A marca focada num público bastante jovem (18 a 22 anos) se popularizou nos anos 1990 por sua publicidade “ousada” que criava uma mística sexual através de fotografias que mostravam jovens em poses ou situações frequentemente eróticas ou homoeróticas. A revista interna A & F Quarterly exibia modelos nus ou seminus e se tornou um sucesso entre os jovens, e um ícone entre os gays (O’BARR, 2012, p.07).

Figura 3: Revista A & F Quarterly



Fonte: <https://www.out.com/truman-says/2014/12/15/21-queerest-moments-abercrombie-fitch-history>,

2019



O envolvimento da marca com a comunidade LGBTQ se expandiu ao longo dos anos, tendo como marco mais importante o suporte ao projeto “*The Trevor Project*”, focado na prevenção do suicídio de jovens LGBTQ. De acordo com a organização, desde 2010 a A & F Co e seus clientes arrecadaram e doaram mais de \$600.000 dólares para o projeto e em 2018, as doações financiaram a formação de conselheiros de crises digitais, alcançando mais de 1,5 milhão de jovens LGBTQ. A companhia tem recebido nos últimos 13 anos, o título de “*Best Place to Work for LGBTQ Equality*” (THE TREVOR PROJECT, 2019, p.01). Apesar do aparente comprometimento demonstrado pela Abercrombie & Fitch, um tweet no mês de comemoração do orgulho LGBTQ foi suficiente para criar uma crise entre a marca e seus seguidores (BBC, 2017, p.01). A marca citou um de seus colaboradores na sua conta no Twitter:

“The pride community is everybody, not just LGBTQ people.” – Kayla, merchandiser

O tweet gerou uma reação negativa imediata e muitos seguidores responderam à marca, uma seguidora que teve milhares de likes tweetou: “*Love you @TrevorProject, but this is not a productive statement. Pride is for LGBTQ people because of the ways it’s forcibly taken from us.*” – Camila Beredjick. A influente ativista Danielle Muscato, que tem mais de 88 mil seguidores na rede social publicou: “*Pride is about being proud of being LGBTQ. That’s why it’s called #Pride. If you respect us, don’t co-opt that - especially for profit!*” Outro seguidor comparou o comportamento da marca aos adversários do movimento “*Black Lives Matter*”, que descarta a evidência da desigualdade racial com o slogan “*All Lives Matter*”. A repercussão foi tão negativa que a marca deletou o post e publicou dois novos em resposta:

“Pride is an important time for the LGBTQ+ community. At A&F we work to ensure that everyone feels included, respected and empowered. #pride.”

“We are proud to show commitment to the LGBTQ+ community and to bring awareness to the important work the @TrevorProject does.”



Enquanto alguns mostraram sua aprovação através de likes e retweets, outros disseram que ainda estavam esperando a marca se desculpar. Hollander (2017, p.01), publicou em resposta à marca, que o mês do orgulho começou como uma honra e uma luta da comunidade gay, e que por mais que possa ser “celebrado por todos, não pode ser servido e dedicado a todos”, que a raiz desse movimento são os direitos civis e que a comunidade LGBTQ ainda vive na sombra da perseguição. A marca não se desculpou, mas algo que chama atenção entre os comentários é o reconhecimento do esforço da marca em dar suporte à comunidade, apesar do “deslize”.

Obrigado por nos apoiar e por demonstrar amor e preocupação pelos jovens LGBTQ. Isso é incrível, e espero que outras empresas vejam isso e sigam passos semelhantes. Tudo o que pedimos é que, ao celebrar e promover o mês do orgulho, lembre-se de quem e do que se trata (HOLLANDER, 2017, p.01).

Numa análise de impacto de imagem e interação com os clientes, podemos observar as reações e movimentação nas redes sociais da marca conforme Tabela 2.

Tabela 2: Monitoramento redes sociais Abercrombie & Fitch

Twitter	desempenho do perfil	crescimento semanal	tweets	likes	retweets	engajamento
09/06/2017	2,0%	-0.02%	3	108	26	0,021%
10/06/2017	3,0%	-0.04%	8	558	114	0,059%
12/06/2017	2,0%	-0.02%	3	153	29	0,015%
Instagram	likes	comentários	crescimento absoluto	taxa de crescimento	engajamento	interações
09/06/2017	31K	74	296	0,0087%	0,90%	0,30%
10/06/2017	85K	135	266	0,0078%	2,5%	0,63%
12/06/2017	71K	88	603	0,018%	2,1%	0,69%

Fonte: <https://www.fanpagekarma.com/dashboard>, 2019





O polêmico tweet foi publicado no dia 10/06/2017, monitoramos as interações entre os dias 09/06/2017 e 12/06/2017. No Twitter, o acontecimento aumentou o número de interações com maior número de likes, retweets e engajamento. Entretanto, o perfil teve descréscimo maior que nos outros dias, possivelmente pela queda de seguidores. Apesar do post ter sido no Twitter, claramente a marca tem mais presença no Instagram. O número de likes e engajamento deram um salto no dia do post, o que sugere um apoio por parte dos seguidores. Os comentários também subiram mas como podem ter sido positivos ou negativos não é possível medir o impacto dessa variável. Entretanto, o número mais relevante é o crescimento absoluto após o evento que cresceu 227%, demonstrando a força da marca junto à comunidade. A marca soube administrar a crise ao usar a situação para divulgar seus esforços junto ao *The Trevor Project* e pôde tirar proveito da situação fortalecendo suas relações com a comunidade. Ao analisar os possíveis impactos financeiros que a empresa possa ter sofrido com o ocorrido observamos pouca mudança na receita da companhia se compararmos com o mesmo período do ano anterior. No segundo quadrimestre de 2016 a receita da companhia chegou a \$783 milhões de dólares. No mesmo período de 2017, quando houve o incidente, os números caíram para \$779 milhões, uma queda de menos de 1% (A&F, 2017, p.01), o que sugere que apesar do impacto negativo, isso não se transferiu para as vendas.

Considerações Finais

O advento da tecnologia e das redes sociais têm afetado nossas relações de consumo de forma profunda. Os consumidores veem nas marcas um agente importante na condução das mudanças sociais necessárias. Escolher se posicionar sobre temas como racismo, feminismo, igualdade de gênero, imigração, liberdade religiosa, entre outros, deixa de ser uma opção e se torna uma responsabilidade. No atual cenário de extrema polarização política, a neutralidade não é mais um local seguro para as marcas. O ativismo enquanto estratégia de comunicação dos valores da marca pode ser muito bem sucedido



se for feito com responsabilidade e transparência. O fortalecimento da marca é o primeiro passo para a construção de um alicerce seguro que suporte possíveis crises. Marcas com propósito bem estabelecido alinhado às suas ações e de seus colaboradores e gestores, construirão as bases necessárias para sua relevância em um mercado extremamente competitivo. O bem sucedido caso da Nike mostrou que o posicionamento, sobretudo em temas controversos, possivelmente sacrificará parte da base de consumidores da marca. Portanto é crucial que a empresa conheça bem os seus clientes e tenha a clareza de onde quer colocar seus esforços, tendo em mente o investimento de longo prazo no perfil de consumidores que sejam mais propensos a se tornarem advogados da marca. Podemos concluir também que ações valem mais que palavras. Apenas o discurso ativista sem uma contrapartida de apoio financeiro e de visibilidade para a causa soará como oportunismo de momento. No caso da Abercrombie & Fitch, seus esforços ao longo dos anos em apoio à comunidade LGBTQ conseguiu blindar os possíveis efeitos financeiros negativos e o incidente se mostrou uma oportunidade de fortalecer o relacionamento com seus clientes. Conclui-se portanto, que o envolvimento das marcas no ativismo é um caminho natural do posicionamento de seus valores e principalmente do seu propósito. Os impactos poderão ser positivos ou negativos a depender de quão forte é a relação da marca com a comunidade envolvida e se o discurso e a prática estão alinhados. No novo mundo, o desafio das marcas é manterem-se relevantes exercendo um impacto positivo na sociedade. Isso só será possível quando as companhias superarem o conceito de aumento dos lucros como propósito e perceberem que os lucros se tratam do resultado.

Referências

A&F. **Q2 2017 Earnings Release**, Abercrombie & Fitch Co., 2017. Disponível em: <<http://corporate.abercrombie.com/investors/financials-sec-filings/financial-statements>> Acesso em: 10 jul.2019

BARTON, R. et al. **From Me to We: The Rise of the Purpose-Led Brand**, Accenture Strategy, 2018. Disponível em:<https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/Accenture-CompetitiveAgility-GCPR-POV.pdf> Acesso em: 19



mar.2019

BASTOS, W.; LEVY, S. J. **A history of the concept of branding: practice and theory**, Journal of Historical Research in Marketing, 6(1), pp. 159–182, 2012.

BBC. **Gay Pride: Abercrombie and Fitch accused of blunder**, BBC News US & Canada, 2017 Disponível em: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-40240240>. Acesso em: 15 jul.2019

CARVALHAL, A. **Moda com propósito: Manifesto pela grande virada**. 1º ed. São Paulo: Paralela, 2016.

EDELMAN. **Brands Take a Stand 2018: Edelman Earned Brand**, 2018. Disponível em:<https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Earned_Brand_Global_Report.pdf>Acesso em: 19 mar.2019

EDISON, T. **Nike Online Sales Grew 31% Over Labor Day Weekend & Kaerpernick Ad Campaign.**, 2018. Disponível em:<<https://trends.edison.tech/research/nike-labor-day-2018.html>>Acesso em: 16 jun.2019

GALLOWAY, S. **Best and Worst Brand Moves of 2018**, Gartner.L2, 2018. Disponível em:<<http://info.l2inc.com/webmail/151121/154648723/def77ba1cea1e93293cc294b3462231904b84f3e8583e16aa2314023a2341331>> Acesso em: 10 jun.2019

HARRIS, F.; CHERNATONY, L. **Corporate branding and corporate performance**. European Journal of Marketing, 35(3/4), pp. 441–456, 2001.

HOLLANDER, A. **To Abercrombie & Fitch: No, the pride community isn't "everybody"**, Huffpost, 2017. Disponível em:<https://www.huffpost.com/entry/to-abcrombie-fitch-no-pride-isnt-for-everybody_b_59420ad9e4b0d99b4c921155?guccounter=1>. Acesso em: 10 jul.2019

INTERBRAND. **Best Global Brands 2018**, 2018. Disponível em:<<https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/>> Acesso em: 21 jun.2019

KOTLER, P. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2012.

KOTLER, P. **Marketing 4.0 do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017.

MULLANE, J. V. **The mission statement is a strategic tool: when used properly**. Management Decision, 40(5), pp. 448–455, 2002.





NIKE. **Nike, Inc. Reports Fiscal 2018 Fourth Quarter and Full Year Results**, 2018. Disponível em:<<https://news.nike.com/news/nike-inc-reports-fiscal-2018-fourth-quarter-and-full-year-results>> Acesso em: 16 jul. 2019

NOVY-WILLIAMS, E. **Kaepernick Campaign Created \$43 Million in Buzz for Nike**. Bloomberg, 2018. Disponível em:<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-04/kaepernick-campaign-created-43-million-in-buzz-for-nike-so-far>> Acesso em: 10 jun. 2019

O'BARR, W. M. **Niche Markets: Gay Consumers**. Advertising & Society Review. Adversiting Educational Foundation 12(4). Project Muse, 2012. Disponível em:<<https://muse.jhu.edu/article/468054>> Acesso em: 15 jul. 2019

SARKAR, C.; KOTLER, P. **Brand Activism - from purpose to action**. Idea Bite Press, 2018.

SHORTALL, J. **Why many businesses are becoming more vocal in support of LGBTQ rights**. Harvard Business Review, 2019. Disponível em:<<https://hbr.org/2019/03/why-many-businesses-are-becoming-more-vocal-in-support-of-lgbtq-rights>> Acesso em: 06 jul. 2019.

SNYDER, B. **LGBT Advertising: How Brands Are Taking a Stance on Issues**. Think with Google, 2015. Disponível em:<<https://www.thinkwithgoogle.com/articles/lgbt-advertising-brands-taking-stance-on-issues.html>> Acesso em: 06 jul.2019

SPROUTSOCIAL. **The Creating Connections: What Consumers Want From Brands in an increasingly Divided Society**. Chicago, 2018. Disponível em:<<https://sproutsocial.com/insights/data/social-media-connection/>> Acesso em: 15 jun. 2019

THETREVORPROJECT. **Abercrombie & Fitch and the Trevor Project expand relationship with year long partnership**, 2019. Disponível em:<https://www.thetrevorproject.org/trvr_press/abercrombie-fitch-and-the-trevor-project-expand-relationship-with-year-long-partnership/> Acesso em: 10 jul. 2019

TOIT, C. **Brand Activism, Inc**. The rise of Corporate Influence. Buffalo: UBMM, 2016.

VERNUCCIO, M. **Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study**, Journal of Business Communication, 51(3), pp. 211–233, 2014.