

Vol. 03

PROFISSIONAIS QUE CONSTROEM RELEVÂNCIA EM MERCADOS SATURADOS

Como lideranças de marketing e branding estão construindo desejo, valor percebido e pertencimento em um mercado de atenção fragmentada

Série editorial

FASHION
meeting

Marca já não cabe apenas na comunicação



A construção de marca deixou de ser apenas uma discussão de imagem e passou a envolver produto, experiência, comunidade, dados, inovação, valor percebido e times capazes de sustentar coerência ao longo do tempo.

Durante muito tempo, o marketing de moda foi associado a um território relativamente reconhecível. Imagem, campanha, estética, desejo, presença, lançamento e construção de percepção formavam a base de uma função que, em muitos casos, era lida como a área responsável por traduzir a marca para fora.

Essa leitura nunca foi exatamente simples. Moda sempre dependeu de repertório cultural, *timing*, produto, comportamento, linguagem e sensibilidade estética. Ainda assim, nos últimos anos, a quantidade de variáveis envolvidas na construção de marca aumentou de forma significativa.

O mercado passou a operar sob um nível de saturação difícil de ignorar. Há mais marcas disputando atenção, mais produtos circulando, mais canais de comunicação, mais creators, mais estímulos, mais tendências simultâneas e consumidores mais expostos a alternativas. Ao mesmo tempo, o custo de aquisição aumentou, a fidelidade ficou mais frágil, a pressão por performance se intensificou e a comparação por preço se tornou mais imediata.

Nesse contexto, presença continua importante, mas perdeu força como indicador isolado de relevância. Uma marca pode investir mais em mídia, produzir mais conteúdo, lançar mais coleções e ocupar mais canais sem necessariamente construir um lugar mais claro na vida do consumidor. A atenção se multiplicou em volume, mas ficou mais difícil de converter em vínculo, memória e preferência.

A percepção de marca deixou de ser formada apenas pela comunicação e passou a depender de uma combinação mais ampla de sinais: produto, loja, atendimento, conteúdo, entrega, tecnologia, relacionamento, comunidade, pós-venda, consistência estética, clareza de posicionamento e capacidade de sustentar uma promessa em diferentes pontos de contato.

Quando o produto não sustenta o discurso, o consumidor percebe. Quando a campanha aponta para uma direção e a experiência entrega outra, percebe. Quando o preço não encontra justificativa em valor, percebe. Quando a busca por visibilidade se desconecta da identidade, percebe. A marca deixou de ser avaliada apenas pelo que projeta e passou a ser testada também pelo que confirma.

Essa mudança tornou a liderança de marca mais estratégica e mais interdependente. Profissionais de marketing, branding, CRM, design, produto, estilo, comunicação, inovação e novos negócios passaram a atuar em uma zona mais ampla do que a campanha. Precisam entender comportamento, cultura, dados, margem, experiência, comunidade, repertório visual, canal, tecnologia e execução. Em muitos casos, também precisam traduzir valores globais para contextos locais, conectar mídia, loja, parceiros e canais, e transformar posicionamento em crescimento comercial. Precisam sustentar desejo, mas também valor percebido. Precisam construir conexão emocional, mas também contribuir para crescimento, recorrência e rentabilidade.

O desafio não parece estar em escolher entre marca e performance, produto e narrativa, comunidade e negócio, curto e longo prazo. A questão mais difícil está em fazer com que essas dimensões deixem de operar como frentes isoladas e passem a se reforçar dentro de uma mesma lógica de construção.

É a partir dessa leitura que este terceiro volume de **FM Leaders** foi construído.

A série nasceu para olhar menos para marcas como entidades abstratas e mais para as pessoas e funções que ajudam a construir o mercado por dentro. Neste volume, o foco não está em transformar empresas em cases isolados, nem em apresentar lideranças como figuras individuais responsáveis, sozinhas, por resultados complexos. O objetivo é iluminar profissionais que, a partir de suas áreas, ajudam a conectar visão, repertório, time, cultura e execução.

Nenhuma marca relevante é construída por uma única pessoa. Ela depende de times de criação, produto, marketing, CRM, loja, conteúdo, dados, comercial, atendimento, desenvolvimento, indústria, tecnologia e operação. Depende de parceiros, fornecedores, equipes locais, lideranças intermediárias e decisões cotidianas que muitas vezes não aparecem na superfície da comunicação.

A liderança, nesse contexto, não substitui o trabalho coletivo. Ela ajuda a dar direção, proteger coerência, criar repertório comum, sustentar posicionamento quando o mercado pressiona por atalhos e traduzir comportamento em estratégia. Os resultados obtidos por uma marca refletem visão de liderança, mas também a qualidade dos times, a consistência da cultura interna e a capacidade de transformar intenção em execução.

As conversas reunidas nesta edição ajudam a mostrar como essa construção ficou mais sofisticada. **Mariana Rhormens** observa que marca deixou de ser apenas comunicação e passou a ser experiência vivida. **Joice Stolnberger** desloca a liderança de marca para o centro do negócio, conectando branding a margem, CAC, LTV e recorrência. **Flávia Pedro** reforça a importância da consistência em cada ponto de contato com a cliente. **Juliana D'Auria** amplia a discussão para loja, tecnologia, portfólio e territórios culturais.

Marcella Sant'Anna e **Sandra de Borthole** mostram que o produto, a matéria-prima e a própria cadeia também participam da construção de valor percebido. **Virginie Dubray** acrescenta a perspectiva de uma liderança capaz de conectar branding, experiência, inovação, dados, propósito e execução comercial em diferentes canais e contextos.

Patrícia Calixto, **Maria Toledo**, **Marcel Gignon**, **Drica Rosa** e **Caroline Pereira**, por caminhos diferentes, ajudam a mostrar como desejo passou a depender cada vez mais de pertencimento, identificação, comunidade, *lifestyle*, autenticidade, autoexpressão e participação.

O que atravessa essas leituras é a percepção de que, em mercados saturados, relevância depende menos da intensidade da comunicação isolada e mais da coerência entre muitas dimensões do negócio. Coerência entre produto e promessa. Entre identidade e evolução. Entre desejo e entrega. Entre preço e valor percebido. Entre performance e memória. Entre liderança e time.

Durante anos, parte do mercado tratou marca como uma camada posterior ao produto, à operação e à venda. Essa separação parece cada vez menos sustentável. Marca não é apenas o que se comunica sobre uma empresa. É aquilo que o consumidor sente, reconhece e valida ao longo da relação com ela.

Talvez por isso construir relevância tenha se tornado mais difícil. A tarefa exige mais do que campanhas bem executadas. Exige repertório, consistência, sensibilidade cultural, clareza de escolhas, capacidade de adaptação e disciplina para não transformar todo movimento de mercado em direção estratégica.

Em um ambiente no qual tudo disputa atenção, as marcas que permanecem relevantes parecem ser aquelas que conseguem transformar identidade em experiência, produto em significado, comunidade em vínculo e liderança em construção coletiva.

Esta edição parte dessa tensão para entender como profissionais que atuam nos bastidores da construção de marca estão interpretando esse momento, e quais decisões, repertórios e competências passaram a sustentar relevância em um mercado onde aparecer mais já não basta.

MARCA JÁ NÃO CABE APENAS NA COMUNICAÇÃO

A construção de marca passou a envolver produto, experiência, comunidade, dados, inovação, valor percebido e times capazes de sustentar coerência ao longo do tempo.

A PROMESSA PRECISA APARECER NA EXPERIÊNCIA

A relevância passa a depender da capacidade de transformar promessa em produto, atendimento, loja, tecnologia, conteúdo, relacionamento e memória.

PERTENCER VIROU PARTE DO DESEJO

Marcas desejadas constroem universos nos quais as pessoas querem se reconhecer, participar e permanecer.

O PRODUTO COMO PROVA DA MARCA

Em moda, marca também é aquilo que o produto faz a pessoa sentir, viver, usar e reconhecer.

PREÇO SE COPIA. VALOR PRECISA SER CONSTRUÍDO

Preservar valor depende de significado, confiança, experiência, inovação e diferenciação percebida.

A LIDERANÇA QUE CONECTA CULTURA, PRODUTO E NEGÓCIO

Liderar marca passou a exigir repertório cultural, leitura de comportamento, domínio de negócio, sensibilidade para produto, visão de dados e capacidade de integração.

6 SINAIS DE QUE A CONSTRUÇÃO DE MARCA MUDOU

Uma síntese dos movimentos que atravessam a edição: presença, desejo, produto, valor, performance e liderança.

O QUE SUSTENTA RELEVÂNCIA QUANDO TUDO DISPUTA ATENÇÃO

Uma leitura visual sobre as tensões que moldam a construção de marca em mercados saturados.

RELEVÂNCIA SE CONSTRÓI POR MUITAS MÃOS

Marca não nasce de uma campanha, de uma ação isolada ou de uma única pessoa. Depende de times, cultura, processos, parceiros e execução coletiva.

AS VOZES DESSA EDIÇÃO

Profissionais de marketing, branding, CRM, design, produto e inovação que ajudam a explicar como a relevância de marca está sendo construída no mercado de moda.

A promessa precisa aparecer na experiência

Construir marca deixou de ser apenas formular uma narrativa forte. Em um mercado saturado de estímulos, a relevância passa a depender da capacidade de transformar promessa em produto, atendimento, loja, tecnologia, conteúdo, relacionamento e memória.

Por muito tempo, a construção de marca foi tratada como uma camada relativamente separada da operação. Ela aparecia na campanha, no editorial, no *visual merchandising*, na escolha de linguagem, na estética dos lançamentos e no discurso institucional. Essas dimensões continuam importantes, especialmente em moda, mas perdem força quando avaliadas isoladamente.

Hoje, a percepção se forma em uma sequência muito mais ampla de sinais. Produto, loja, atendimento, conteúdo, entrega, pós-venda, tecnologia, relacionamento com a equipe, presença cultural e coerência entre promessa e entrega passaram a compor a mesma leitura. A comunicação segue criando desejo, repertório e intenção, mas já não consegue sustentar sozinha uma percepção que a experiência desmente.

A imagem, portanto, não perde importância. Ela muda de lugar dentro da construção. **Mariana Rhormens**, executiva de marketing com passagens por Havaianas, Brastemp e Consul, resume bem essa virada ao dizer que “marca deixou de ser só comunicação. Virou experiência vivida”. A frase ajuda a explicar por que *marketing* deixou de ser apenas a área que organiza a narrativa externa. Em sua leitura, não existe *branding* forte sem produto forte, experiência consistente, operação funcionando, comercial alinhado e cultura coerente. Quando existe excesso

de discurso e pouca verdade, a promessa se enfraquece no contato com o consumidor.

Esse contato acontece em uma quantidade cada vez maior de momentos. Uma peça de comunicação pode abrir a conversa, mas o vínculo passa a depender de como o produto performa, como a loja atende, como o conteúdo conversa, como o atendimento resolve, como a experiência se repete e como a empresa sustenta consistência entre seus pontos de contato. A marca deixa de ser avaliada apenas pelo impacto inicial e passa a ser validada pela soma de experiências que confirma ou contradiz aquilo que ela prometeu.

Em moda, essa validação é especialmente sensível porque a promessa não é apenas racional. Ela é sentida no corpo, no caimento, no toque, no conforto, na durabilidade, na forma como a peça acompanha a rotina e na lembrança que permanece depois da compra. É por isso que a discussão sobre marca começa antes da campanha. **Marcella Sant’Anna**, diretora de estilo e marketing da Rosset, afirma que produto e *marketing* precisam caminhar juntos desde o início, porque ambos nascem da mesma leitura de comportamento, desejo e estilo de vida da consumidora. A comunicação continua sendo fundamental, mas não sustenta relevância se o produto não traduz, na prática, aquilo que o consumidor busca viver, sentir e representar no dia a dia.

“Marca deixou de ser só comunicação. Virou experiência vivida.”

Mariana Rhormens

Essa leitura aproxima produto, narrativa e experiência sem reduzir marca a uma questão de coleção. Modelagem, tecnologia, matéria-prima, versatilidade, estética, funcionalidade e proposta de uso comunicam tanto quanto uma campanha.

Marcella sintetiza esse ponto ao dizer que “o produto deixou de ser apenas um item de consumo e passou a ser uma das principais ferramentas de *branding*”. A frase é importante porque desloca o *branding* para dentro das decisões que definem o que será entregue, e não apenas para a etapa em que essa entrega será apresentada ao mercado.

A construção começa ainda antes, na cadeia. **Sandra de Borthole**, gerente de marketing da Rosset Têxtil, amplia essa leitura ao lembrar que a percepção de valor já não depende apenas de preço, escala ou capacidade produtiva. Na visão dela, o tecido é o ponto de partida da experiência com a peça. Tecnologia, durabilidade, cores, estampas, texturas, conforto, funcionalidade e performance ajudam marcas e confecções a entregar produtos com maior valor percebido ao consumidor final. Quando afirma que é preciso “ir além do tecido”, **Sandra** mostra que a promessa também é moldada por decisões de matéria-prima, desenvolvimento, pesquisa, produção e parceria.

A contribuição de **Sandra** conversa diretamente com a de **Marcella** porque as duas tratam o produto como linguagem, mas em camadas diferentes da cadeia. **Marcella** olha para a integração entre estilo, *marketing* e comportamento da consumidora. **Sandra** revela o quanto essa construção depende também de inovação têxtil, processos, tecnologia e colaboração

B2B. Juntas, essas leituras ajudam a evitar uma visão superficial de *marketing*: a marca não nasce quando a campanha vai ao ar. Ela começa a ser construída nas escolhas que definem o que será sentido, usado, percebido e lembrado.

Essa relação fica ainda mais forte em categorias ligadas ao corpo, à autoestima, ao bem-estar e ao estilo de vida. Nelas, a marca promete algo que precisa ser vivido, não apenas visto. O desejo visual pode abrir a relação, mas a continuidade depende da experiência concreta. Se o produto fala de conforto, ele precisa ser confortável. Se fala de confiança, precisa gerar segurança. Se fala de performance, precisa funcionar no uso. Se fala de estilo de vida, precisa se encaixar em uma rotina real.

A loja e os ambientes de contato direto com o consumidor cumprem papel semelhante. Em um mercado que concentrou boa parte da conversa em mídia, conteúdo e performance digital, a experiência presencial continua sendo um dos espaços mais concretos de validação. **Flávia Pedro**, Branding & Marketing Manager da Santa Lolla, traduz essa dinâmica de forma bastante prática ao observar que, muitas vezes, a campanha desperta o desejo, mas é “a experiência local, a vendedora e o relacionamento” que transformam esse desejo em preferência. Sua síntese é direta: produto atrai, relacionamento aproxima e experiência fideliza.

A fala de **Flávia** recoloca a loja como território de marca, não apenas como canal de venda. Atendimento, ambiente, proximidade, apresentação de produto, troca e recorrência da relação constroem



CAROLINE PEREIRA
Gerente de marketing na Reserva

“Marcas fortes aprenderam a fazer parte da cultura, não apenas a se comunicar com ela.”

“O produto deixou de ser apenas um item de consumo e passou a ser uma das principais ferramentas de branding.”

Marcella Sant’Anna

A mesma lógica aparece na visão de **Juliana D’Auria**, diretora de marca e marketing da Aramis Inc., quando ela trata a marca como um ecossistema que envolve experiência, produto, tecnologia, ambiente físico e territórios culturais. Ao falar da *flagship* do Iguatemi São Paulo, **Juliana** descreve uma jornada mais fluida, sensorial e interativa, com etiquetas inteligentes que permitem acessar informações sobre produto, *styling* e curadoria ao aproximar a peça das telas.

A tecnologia, nesse caso, não aparece como espetáculo isolado. Funciona como ferramenta para enriquecer a experiência e tornar a escolha mais informada, personalizada e conectada ao repertório da marca. O ponto é menos tecnológico em si e mais estratégico: quando *design*, curadoria, serviço e informação trabalham juntos, a loja deixa de ser apenas espaço de conversão e passa a materializar um universo. Quando esse conjunto falha, a promessa perde força justamente no lugar em que deveria ganhar profundidade.

A presença cultural segue a mesma lógica. Estar em um evento, ocupar um território ou ativar uma experiência não constrói marca automaticamente. A construção acontece quando aquele movimento

nasce de coerência com o universo que se deseja sustentar. **Juliana** usa a participação da Aramis no C6 Fest como exemplo: mais do que inserir a marca em um festival, a proposta envolveu *warm up*, curadoria de *looks*, mobilidade *premium* e *lounge* exclusivo. O objetivo era gerar memória, conversa e percepção de marca, não apenas exposição.

Esse raciocínio volta ao ponto inicial de **Mariana**. Se marca virou experiência vivida, toda presença precisa carregar alguma verdade sobre a marca. A campanha, a loja, o evento, a tecnologia e o atendimento não podem funcionar como peças soltas. Precisam expressar a mesma direção. É essa consistência que transforma estímulo em memória e contato em relação.

A exigência de coerência também chegou aos bastidores. Em um ambiente saturado de imagens acabadas, cresce o interesse por processos reais, desenvolvimento de produto, ajustes, erros e escolhas que revelam como a marca pensa. **Caroline Pereira**, gerente de marketing da Reserva, observa que conteúdos que documentam bastidores e criação funcionam como prova contínua de autenticidade. A marca deixa de se apresentar apenas pelo resultado final e passa a mostrar parte do caminho.

“A campanha desperta o desejo, mas é a experiência local, a vendedora e o relacionamento que transformam esse desejo em preferência.” Flávia Pedro

Essa exposição do processo não substitui campanha, estética ou direção criativa. Quando é genuína, adiciona verdade à construção. A leitura de **Caroline** conversa com a de **Flávia** porque ambas apontam para uma relação menos superficial com o consumidor: em um caso, a confiança nasce da experiência local e do relacionamento; no outro, da abertura dos bastidores e da percepção de autenticidade. Nos dois, a marca se fortalece quando deixa de ser apenas imagem e passa a revelar formas concretas de presença.

Produto, loja, tecnologia, cultura e bastidor não tornam a comunicação menos relevante. A campanha ainda importa. O conteúdo ainda importa. A estética ainda importa. O que muda é a necessidade de conectar essas camadas àquilo que a marca entrega. *Marketing* deixa de atuar apenas sobre o que aparece e passa a participar também daquilo que sustenta a percepção no longo prazo.

Essa aproximação entre marca e entrega leva a discussão para a gestão do negócio. **Joice Stolnberger**, cofundadora e CMO da Inside Retail, afirma que “a liderança de marca virou uma liderança de negócio que usa a marca como ativo de crescimento”. A frase é relevante porque tira *branding* de um lugar ornamental. Para ela, quem lidera marca hoje precisa entender margem, velocidade de coleção, recompra, fluxo de loja, custo de aquisição e *lifetime value*. A imagem continua importando, mas deixou de ser o fim. Passou a ser parte de um sistema que precisa gerar valor de forma recorrente.

Joice ajuda a nomear uma consequência que atravessa o capítulo. Se produto, loja, tecnologia, cadeia, conteúdo e relacionamento participam da percepção, a liderança de marca precisa operar entre áreas. A coerência de **Mariana** exige execução. A integração entre produto e marketing, em **Marcella**, depende de alinhamento entre criação, planejamento e comunicação. A experiência local destacada por **Flávia** depende de loja e pessoas. O ecossistema descrito por **Juliana** depende de tecnologia, curadoria e serviço. A inovação têxtil apresentada por **Sandra** depende de parceria e desenvolvimento. E o bastidor valorizado por **Caroline** depende de cultura e transparência. Marca, portanto, deixa de ser uma camada final e passa a exigir coordenação.

A moda vive essa tensão de maneira particular porque desejo e execução sempre pareceram dimensões distintas. De um lado, a construção simbólica. De outro, a operação que sustenta venda, margem e recorrência. Essa separação ficou menos sustentável. Desejo sem entrega se esgota. Experiência sem identidade se torna genérica. Produto sem narrativa perde força. Comunicação sem coerência vira ruído.

A promessa precisa aparecer na experiência porque é nesse contato real que a marca deixa de ser apenas intenção e passa a ser reconhecida como relação. Em um ambiente saturado de estímulos, comunicar bem ainda importa. Mas o que transforma imagem em preferência é a capacidade de fazer essa promessa aparecer no produto, na loja, no atendimento, no conteúdo, na tecnologia, no relacionamento e na memória que fica depois da compra.



DRICA ROSA

Head de Marketing da Tangle Teezer Brasil

“Em um mercado saturado, o desejo é construído quando a marca consegue ocupar um espaço emocional e cultural relevante na vida do consumidor.”

Pertencer virou parte do desejo

Em mercados saturados, desejo deixou de depender apenas de exposição, estética ou aspiração. As marcas mais fortes constroem universos nos quais as pessoas querem se reconhecer, participar e permanecer.

O desejo em moda quase sempre foi construído a partir da aspiração. A imagem certa, o produto certo, a campanha certa e o contexto certo ajudavam a posicionar uma marca em um lugar desejável. Essa lógica segue importante, mas perdeu parte da suficiência que já teve. Em um ambiente no qual produtos, tendências e narrativas circulam em excesso, o desejo passou a depender menos do impacto isolado e mais da qualidade da conexão que se constrói ao redor da marca.

A saturação não reduziu a importância do desejo. Tornou sua construção mais difícil. Quando muitas marcas conseguem produzir boas imagens, bons lançamentos, bons conteúdos e boas ativações, o que passa a diferenciar não é apenas a capacidade de chamar atenção. É a capacidade de criar reconhecimento, identificação e vínculo. O consumidor pode ser impactado por dezenas de estímulos em um mesmo dia, mas tende a permanecer próximo das marcas que ocupam algum lugar real em sua vida, em sua rotina ou em sua forma de se expressar.

Essa mudança desloca o desejo para um território mais relacional. O consumidor não busca apenas algo bonito, atual ou aspiracional. Busca marcas que ajudem a traduzir hábitos, valores, repertórios, estilos de vida e formas de pertencimento. **Patrícia Calixto**, Head de Marketing da LIVE!, observa esse movimento a partir do universo *wellness*: em um cenário de excesso de informação, tendência e estímulo, desejo já não nasce só da estética, mas de inspiração, conexão e identificação. Para ela, marcas que ocupam um espaço genuíno no cotidiano das pessoas constroem desejo de forma mais consistente

do que aquelas que permanecem apenas no feed.

A leitura de **Patrícia** conversa com uma mudança mais ampla no próprio sentido de *lifestyle*. Performance e estilo continuam relevantes, mas passam a fazer parte de um território que envolve bem-estar, presença, comunidade e vínculo emocional. O desejo, nesse contexto, não se sustenta apenas no produto ou na imagem de campanha. Ele depende de uma relação que se repete em experiências, hábitos e pontos de contato capazes de transformar a marca em parte da rotina.

Em marcas de luxo e *lifestyle*, essa mesma lógica aparece por outro caminho. **Maria Toledo**, CMO da PatBO, chama atenção para uma diferença importante: nem toda marca constrói valor da mesma forma. Há negócios mais transacionais, guiados por preço, rapidez, logística ou conveniência, e há marcas que dependem de uma construção emocional mais longa, associada a repertório, autoria, *lifestyle* e aspiração. Nessas marcas, o produto importa, mas muitas vezes funciona como porta de entrada para um universo maior.

A imagem que **Maria** usa é precisa: o consumidor compra uma espécie de “passaporte” para pertencer a determinado *lifestyle*. A peça, nesse caso, não é apenas peça. Ela aproxima a pessoa de uma estética, de uma visão de mundo, de um repertório cultural ou de uma figura criativa que personifica aquele universo. Essa construção ajuda a explicar por que algumas marcas conseguem sustentar desejo e elasticidade de preço de forma mais forte do que outras. Elas não vendem apenas produto; vendem acesso simbólico a um mundo que o consumidor deseja habitar.

“Por muito tempo construímos audiência. Agora, as pessoas querem pertencimento.”

Caroline Pereira

Mas esse pertencimento não se sustenta quando é fabricado apenas como linguagem de *marketing*. O *lifestyle* precisa nascer de algo genuíno, de uma origem cultural, de uma direção criativa ou de códigos que a marca consiga sustentar ao longo do tempo. Quando **Maria** diz que esse universo precisa ser “real” e “verdadeiro”, ela toca em um ponto central da pauta: pertencimento não nasce apenas do discurso. Ele depende de consistência entre o que a marca representa, o que entrega e a forma como convida as pessoas a se aproximarem.

Essa dimensão simbólica não aparece apenas em marcas de *lifestyle* amplo. Em algumas categorias, o pertencimento é menos público e mais íntimo. **Virginie Dubray**, Diretora de Marketing da América Latina na Pandora, acrescenta essa camada ao tratar o desejo como resultado de autenticidade e conexão emocional. No mercado de joias, a relação com o produto raramente se limita à compra de um acessório. A peça pode carregar memória afetiva, celebração, presente, autoexpressão e história pessoal. Quando Virginie afirma que as marcas desejáveis são aquelas que criam narrativas consistentes, experiências memoráveis e conseguem fazer parte da vida das pessoas, ela amplia a discussão: pertencimento também pode nascer da capacidade de uma marca ajudar alguém a contar a própria história.

Essa leitura conversa com o argumento de **Maria**, mas desloca o eixo do pertencimento. Em um caso, ele aparece como aproximação com um

universo aspiracional. No outro, como construção de significado pessoal. O produto deixa de ser apenas entrada para um mundo externo e passa a funcionar como suporte de uma memória, de uma emoção ou de uma forma de expressão. A gravação, a personalização e a ideia de joias com significado reforçam essa lógica: a marca se torna relevante quando permite que o consumidor coloque algo de si naquilo que escolhe usar.

O excesso de estímulos torna essa verdade ainda mais valiosa. Em um mercado no qual muitas marcas falam ao mesmo tempo, a conexão pode ser mais importante do que a intensidade da comunicação. **Marcel Gignon**, diretor de Design e Novos Negócios da Chilli Beans, sintetiza essa percepção ao dizer que “desejo não nasce mais do excesso. Nasce da conexão”. A frase conversa diretamente com o ambiente atual, no qual produto demais e comunicação demais nem sempre geram mais relevância. Em alguns casos, geram apenas mais ruído.

Esse ponto muda a própria função da marca. Ela deixa de ser apenas emissora de mensagens e passa a funcionar como espelho de identidade, comportamento e repertório. **Marcel** observa que produto sozinho vira *commodity* muito rápido e que, em determinados contextos, o consumidor quer apenas uma marca que o entenda. A afirmação é simples, mas importante: em vez de tentar falar mais alto, marcas relevantes precisam construir uma leitura mais precisa de quem desejam reunir ao seu redor.



FLÁVIA PEDRO

Head de Marketing e Branding
na Santa Lolla

**“Marca se constrói diante
da consistência em cada ponto
de contato com a cliente.”**

“A pessoa não está comprando só um produto. Está comprando um passaporte para pertencer àquele mundo.” Maria Toledo

Por isso, pertencimento não pode ser confundido com audiência. Durante anos, muitas empresas falaram em público, alcance e comunidade como se bastasse acumular atenção. Hoje, a lógica parece mais exigente. **Caroline Pereira**, gerente de marketing da Reserva, formula bem essa virada ao afirmar que, por muito tempo, marcas construíram audiência; agora, as pessoas querem pertencimento. A diferença é decisiva. Audiência observa. Comunidade reconhece, participa, compartilha e, em alguns casos, interfere na forma como a marca ganha vida.

Fazer parte de uma cultura se tornou mais relevante do que apenas se comunicar com ela. **Caroline** chama atenção para conteúdos que documentam bastidores, processos de criação e desenvolvimento real dos produtos porque eles funcionam como prova contínua de autenticidade. Essa ideia amplia a noção de pertencimento: a relação não se forma apenas no momento em que a marca apresenta uma campanha acabada, mas também quando revela processos, escolhas e tensões que tornam sua construção mais humana.

Caroline amplia essa leitura ao tratar a relação entre marca e cultura como algo menos passivo. Em sua visão, públicos mais jovens já não querem apenas consumir narrativas prontas; querem reinterpretar, remixar e transformar referências em experiências compartilhadas. O consumidor deixa de ser apenas receptor da marca e passa a participar da construção de significado ao redor dela. Quando isso acontece, a relação muda de natureza. A marca passa a ser menos um fornecedor de produto e mais um território de expressão.

Essa participação aprofunda o vínculo porque desloca a relação da compra para a identificação. Em um mercado saturado de fórmulas prontas e relações descartáveis, o pertencimento surge como resposta à busca por laços mais significativos. **Caroline** sintetiza essa competência ao afirmar que marcas fortes aprenderam a fazer parte da cultura, e não apenas a se comunicar com ela. O ponto não está em entrar em toda conversa, mas em construir presença com legitimidade suficiente para não parecer oportunista.

Nem todo pertencimento, porém, precisa se manifestar como comunidade visível ou grande movimento cultural. Em algumas categorias, ele nasce da rotina, da utilidade e da intimidade do uso. **Drica Rosa**, Head de Marketing da Tangle Teezer Brasil, traz essa camada a partir da beleza e do cuidado. Para ela, desejo se constrói quando a marca ocupa um espaço emocional e cultural relevante na vida do consumidor. Não basta ter bom produto ou investir em mídia; autenticidade, narrativa e experiência precisam entregar valor de forma recorrente.

No caso da beleza, essa recorrência é especialmente importante porque a marca entra no cotidiano e na relação que a pessoa constrói consigo mesma. Ao tratar a escova como ferramenta de saúde capilar, e não apenas como acessório, **Drica** desloca o desejo para uma experiência funcional que ganha significado emocional. O produto resolve uma dor real, participa do cuidado diário e cria confiança. O pertencimento, nesse caso, não depende de exposição pública. Pode nascer da sensação privada de que aquela marca entende uma necessidade concreta da pessoa.

“O que sustenta desejo no longo prazo não é *hype*. É coerência, consistência e capacidade de criar significado.” Patrícia Calixto

Essa camada aproxima três formas diferentes de pertencimento discutidas no capítulo. Na visão de **Patrícia**, a marca entra na vida real por meio de experiências, comunidades e hábitos compartilhados. Na de **Drica**, aparece na rotina de cuidado e na confiança construída pelo uso. E para **Virginie**, surge na memória afetiva, na personalização e na autoexpressão. O ponto em comum é que desejo deixa de depender apenas de impacto e passa a depender de continuidade.

Em categorias ligadas ao corpo, essa dimensão emocional fica ainda mais evidente. **Marcella Sant’Anna**, diretora de estilo e *marketing* da Rosset, observa que, em segmentos como *lingerie*, *beachwear* e *activewear*, relevância não está apenas na estética, mas na forma como o produto faz a consumidora se sentir. São categorias conectadas à autoestima, à confiança e ao bem-estar. A tendência pode chamar atenção, mas a conexão de longo prazo depende de conforto, segurança, funcionalidade e identificação.

A leitura de **Marcella** ajuda a conectar produto e pertencimento. Quando a marca atua em categorias tão próximas do corpo, ela não entrega apenas um visual. Entrega uma sensação. Nesse ponto, o desejo se aproxima menos da novidade e mais da confiança. A pessoa se reconhece naquilo porque a experiência confirma algo sobre sua identidade, seu estilo de vida ou sua relação com o próprio corpo. Pertencer, aqui, não significa

necessariamente fazer parte de uma comunidade formal. Significa sentir que aquela marca fala com uma dimensão real da própria vida.

Para **Maria Toledo**, CMO da PatBO, essa relação entre universo simbólico e tradução material aparece na ideia de produto *core*. Antes de expandir um *lifestyle*, a marca precisa ser reconhecida por algo concreto. No caso da PatBO, os bordados e os vestidos de festa funcionam como esse núcleo inicial de autoridade: são códigos que educam o olhar do consumidor e permitem que a assinatura da marca se desdobre para outras categorias sem se desconectar da origem.

Marcel, leva essa discussão para o território do design, da cultura pop e da criação de códigos reconhecíveis. Para ele, “relevância não é aparecer o tempo inteiro. É continuar sendo desejado mesmo depois que o *hype* passa”. A frase ajuda a explicar por que produto, narrativa e identificação precisam apontar para o mesmo lugar. Quando isso acontece, a marca deixa de vender apenas itens e passa a criar repertório. Esses códigos podem estar em uma peça de roupa, em uma escova, em uma corrida, em um óculos, em um bordado, em uma joia ou em uma experiência. O suporte varia. A lógica permanece: desejo se sustenta quando o consumidor reconhece ali algo que gostaria de expressar, viver, guardar ou compartilhar.

Desejo pode começar em um estímulo, mas dificilmente permanece sem coerência

Isso ajuda a explicar a fragilidade dos ciclos de *hype*. *Hype* cria atenção, mas tende a depender da novidade permanente. Pertencimento exige mais tempo. É menos explosivo, mas mais difícil de copiar. Uma estética pode ser replicada, uma campanha pode ser absorvida, uma tendência pode ser acelerada por concorrentes. Comunidade, repertório, confiança e vínculo são construções mais lentas, acumulativas e menos transferíveis.

Patrícia reforça esse ponto ao afirmar que “no longo prazo, o que sustenta desejo não é *hype*. É coerência, consistência e capacidade de criar significado”. A frase ajuda a diferenciar atenção momentânea de construção real de marca. *Hype* pode acelerar visibilidade, mas dificilmente sustenta vínculo quando não existe uma entrega reconhecível por trás.

Marcella chega a uma conclusão próxima a partir da relação entre produto, comportamento e consistência. Para ela, “tendência gera atenção, mas é a consistência que constrói conexão, reconhecimento e relevância de marca ao longo do tempo”. A diferença está no tempo de maturação: tendência aproxima a marca do presente, mas consistência permite que ela seja reconhecida mesmo quando o estímulo inicial passa.

Virginie acrescenta outra camada ao defender que a diferença entre relevância duradoura e ciclos momentâneos de *hype* está na consistência, na clareza de propósito e na capacidade de evoluir sem perder essência. Em sua leitura, o *hype* atrai atenção rapidamente, mas marcas fortes mantêm conexão genuína com os consumidores ao longo do tempo.

As três falas ajudam a fechar a tensão central do capítulo: desejo pode começar em um estímulo, mas dificilmente permanece sem coerência. Em mercados saturados, a marca que depende apenas de exposição precisa continuar comprando atenção. A que constrói pertencimento passa a operar com outro tipo de força: reconhecimento, memória, identificação e predisposição. O desejo deixa de ser apenas uma reação ao estímulo e passa a ser uma relação que se renova no tempo.

Pertencer virou parte do desejo porque o consumidor não quer apenas consumir símbolos. Quer reconhecer algo de si neles. Quer se aproximar de universos que traduzam valores, hábitos, aspirações, emoções e formas de estar no mundo. Para as lideranças de marca, isso torna a construção mais complexa. Não basta criar impacto. É preciso criar continuidade. Não basta construir audiência. É preciso construir relação.



JOICE STOLNBERGER
Cofundadora e CMO da Inside Retail

“Desejo consistente
não nasce de campanha.
Nasce de coerência
ao longo do tempo.”

O produto como prova da marca

Em moda, marca não é apenas aquilo que se comunica sobre o produto. Ela também é aquilo que o produto faz a pessoa sentir, viver, usar e reconhecer.

Em muitos negócios de moda, produto e marca são tratados como etapas separadas da construção de valor. Primeiro vem a coleção, depois a campanha. Primeiro vem o desenvolvimento, depois a narrativa. Primeiro vem a peça, depois o esforço de explicar ao consumidor por que aquela escolha fazia sentido.

Essa separação perde força em um mercado saturado de estímulos, imagens e lançamentos. Quando muitas marcas conseguem produzir comunicação atraente, estética competitiva e presença constante nos canais, a entrega concreta volta a ocupar um papel decisivo. Não apenas como objeto de venda, mas como evidência daquilo que a marca promete.

Em moda, essa evidência raramente é só funcional. Uma marca pode falar de sofisticação, conforto, liberdade, bem-estar, performance, brasilidade, sensualidade, elegância, tecnologia, autoestima ou *lifestyle*. Mas essas ideias só ganham densidade quando encontram tradução material. Elas precisam aparecer no toque, no caimento, na modelagem, na durabilidade, no acabamento, na matéria-prima, na funcionalidade, na versatilidade e na forma como a peça entra na vida de quem compra.

Marcella Sant'Anna, diretora de estilo e marketing da Rosset, formula essa mudança ao afirmar que “o produto deixou de ser apenas um

item de consumo e passou a ser uma das principais ferramentas de *branding*”. A frase desloca a construção de marca para dentro do processo criativo. Produto e *marketing*, na leitura dela, precisam caminhar juntos desde o início porque nascem da mesma interpretação de comportamento, desejo e estilo de vida da consumidora. A comunicação continua importante, mas não sustenta relevância se aquilo que chega ao consumidor não traduz, na prática, o que ele busca viver, sentir e representar.

Essa leitura não reduz *branding* a coleção. Ao contrário, torna a entrega parte da linguagem da marca. Modelagem, tecnologia, matéria-prima, versatilidade, estética, funcionalidade e proposta de uso comunicam tanto quanto uma campanha. Quando essas dimensões confirmam a narrativa, o posicionamento ganha corpo. Quando não confirmam, a comunicação passa a carregar sozinha uma promessa que dificilmente se sustenta.

A discussão fica ainda mais evidente em categorias ligadas ao corpo. Em lingerie, *beachwear* e *activewear*, **Marcella** observa que a relevância não está apenas na estética, mas na forma como o produto faz a consumidora se sentir. São segmentos conectados à autoestima, à confiança e ao bem-estar. Tendência e imagem podem gerar atenção, mas a relação de longo prazo depende de conforto, segurança, funcionalidade e identificação.

“A inovação têxtil é uma ferramenta fundamental na construção de desejo.”

Sandra de Borthole

É nesse ponto que a experiência de uso deixa de ser um detalhe técnico e passa a participar da construção simbólica. A consumidora não avalia apenas se a peça é bonita. Avalia se ela acompanha seu corpo, sua rotina, sua percepção de si e a forma como deseja se apresentar. O produto, nesse caso, torna a promessa mais ou menos crível.

Essa construção começa antes da peça final. **Sandra de Borthole**, gerente de marketing da Rosset Têxtil, amplia o raciocínio para o elo industrial ao afirmar que a inovação têxtil é uma ferramenta fundamental na construção de desejo. Para ela, o tecido é o ponto de partida da experiência do consumidor com a roupa. Tecnologia, novas texturas, conforto, funcionalidade, performance, estética diferenciada, durabilidade, cores e estampas ajudam marcas e confecções a desenvolver produtos com maior valor percebido.

A fala de **Sandra** aproxima a discussão de marca da cadeia produtiva. Diferenciação não nasce apenas no desenho final da coleção ou na campanha que apresenta a peça ao mercado. Também nasce nas escolhas industriais, nos processos, na pesquisa de materiais, na capacidade de adaptação e na relação entre fornecedores e marcas. Quando **Sandra** diz que é preciso “ir além do tecido” e entregar diferenciais reais ao produto final, ela mostra que a matéria-prima deixou de ser apenas insumo técnico e passou a participar da experiência que o consumidor reconhece na ponta.

Marcella e **Sandra** tratam o produto como linguagem em camadas diferentes da mesma construção. Uma olha para a integração entre estilo, *marketing*,

comportamento e experiência no corpo. A outra mostra como tecnologia, desenvolvimento têxtil e colaboração com marcas ajudam a viabilizar essa experiência antes mesmo de a peça ganhar narrativa final. Juntas, elas reforçam uma ideia central para esta edição: a marca que o consumidor percebe é resultado de decisões tomadas muito antes da comunicação.

Essa leitura também ajuda a explicar por que algumas marcas conseguem expandir território sem perder reconhecimento. **Maria Toledo**, CMO da PatBO, chama atenção para a importância do produto core como ponto de autoridade: antes de desdobrar seu universo para outras categorias, uma marca precisa ser reconhecida por algo. No caso da PatBO, essa origem aparece nos bordados e nos vestidos de festa, que funcionam como núcleo inicial de identidade e desejo. A partir desse reconhecimento, a assinatura pode migrar para swimwear, camisetas, beachwear, acessórios ou outros momentos de consumo sem se desconectar completamente da origem.

O ponto não é restringir uma marca a um único produto, mas entender que expansão sem autoridade tende a diluir identidade. Um produto forte cria reconhecimento, educa o olhar do consumidor e estabelece códigos que podem ser reinterpretados. Quando **Maria** defende que uma marca precisa partir de um território em que tenha autoridade para, então, imprimir sua assinatura em outros produtos e lifestyles, ela trata o produto core não apenas como sucesso comercial, mas como plataforma simbólica de crescimento.



JULIANA D'AURIA
Diretora de marca e
marketing na Aramis Inc.

**“Hoje, marca não se
constrói só em campanha.”**

“Não é sobre preço. É sobre valor.”

Drica Rosa

Essa mesma lógica aparece em categorias nas quais a funcionalidade também constrói desejo. **Drica Rosa**, Head de Marketing da Tangle Teezer Brasil, fala da marca a partir da capacidade de resolver uma dor real do consumidor. Ao dizer que a Tangle Teezer é “muito mais que uma escova” e se posiciona como ferramenta de saúde capilar, ela desloca o produto de um acessório para uma solução presente na rotina de cuidado. Tecnologia patenteada, design e experiência de uso funcionam como defesa de valor em um mercado competitivo.

O exemplo amplia a noção de desejo. Nem sempre ele nasce da aspiração estética ou do pertencimento a um universo visual. Às vezes, nasce da confiança criada por uma entrega funcional recorrente. O consumidor volta porque percebe resultado, porque incorpora o produto à rotina, porque sente que a marca entende uma necessidade concreta. Em beleza, autocuidado e bem-estar, a repetição do uso pode transformar funcionalidade em vínculo.

Essa dimensão funcional não diminui a construção emocional. Pode fortalecê-la. Quando algo resolve uma dor, facilita um gesto cotidiano ou melhora a experiência de cuidado, ganha significado. **Drica** aproxima tecnologia, experiência e rotina justamente porque o desejo pela marca se torna consistente quando a entrega ultrapassa o objeto. Não é apenas preço. É valor percebido.

O produto também ganha força quando a experiência ajuda o consumidor a compreender melhor sua proposta. Retomando o exemplo da flagship da Aramis Inc. no Iguatemi São Paulo,

citado anteriormente, **Juliana D’Auria**, diretora de marca e marketing da Aramis Inc., mostra como a tecnologia pode ampliar a leitura da peça. As etiquetas inteligentes permitem que o cliente aproxime o produto das telas e acesse informações sobre *styling*, curadoria e uso. A tecnologia, nesse caso, não substitui a roupa nem funciona como atração isolada. Ela ajuda a contextualizar a escolha e a explicar o papel daquela peça dentro do universo da marca.

A aplicação é importante porque coloca tecnologia a serviço da experiência, e não como distração. Em um mercado onde inovação muitas vezes aparece como discurso genérico, a diferença está na capacidade de enriquecer a escolha. Quando informação, *styling* e curadoria entram na jornada, a peça deixa de ser apenas exposta e passa a ser interpretada. O consumidor não encontra só um item; encontra uma proposta de uso, uma visão estética e uma narrativa aplicável.

Essa relação entre produto e contexto também aparece na fala de **Flávia Pedro**, Branding & Marketing Manager da Santa Lolla. Para ela, a cliente precisa sentir que o produto conversa com seu estilo, seu momento e a forma como quer se ver. A marca conversa por meio de uma identidade que se conecta com as pessoas. O produto, nesse sentido, não é apenas materialidade. Ele participa da construção de memória, vínculo e reconhecimento.

A visão de **Flávia** se aproxima da de **Marcella** quando ambas tratam o produto como tradução de identidade. Em uma, a ênfase está na relação da

“A partir do momento em que uma marca se torna autoridade em algo, ela consegue imprimir sua assinatura em outros produtos e lifestyles.”

Maria Toledo

Na leitura de **Maria**, o produto funciona como código de autoridade e expansão. Com **Drica**, aparece como rotina, solução e confiança construída pelo uso. Em **Juliana**, ganha contexto pela experiência e pela tecnologia. Em **Sandra**, começa antes da peça final, na matéria-prima e na inovação da cadeia. As perspectivas são diferentes, mas apontam para o mesmo lugar: produto não é suporte da marca. É uma das formas mais concretas pelas quais ela se torna reconhecível.

Há uma consequência direta para a liderança. Se produto é prova, *marketing* não pode entrar apenas no final para organizar linguagem. A construção precisa começar antes, no entendimento do comportamento, na definição de códigos, na escolha de materiais, na leitura de uso e na articulação entre criação, desenvolvimento, indústria, comunicação e canal. A integração proposta por **Marcella** só ganha força quando encontra as outras camadas discutidas no capítulo: a cadeia e a inovação têxtil apresentadas por **Sandra**, o produto *core* como autoridade em **Maria**, a entrega funcional e recorrente em **Drica**, a tecnologia como contexto de escolha em **Juliana** e a conexão entre produto, estilo e momento de vida em **Flávia**.

Em mercados saturados visualmente, essa articulação se torna ainda mais estratégica. A estética pode ser rapidamente copiada. Uma tendência pode circular em velocidade alta. Uma imagem pode ser

replicada com facilidade. O que sustenta diferenciação no tempo é mais difícil: uma assinatura reconhecível, uma experiência de uso consistente, uma qualidade percebida, uma relação emocional e funcional que o consumidor identifica sem depender de explicação excessiva.

O produto como prova da marca não significa voltar a uma lógica puramente *product-driven*. Significa reconhecer que, sem produto forte, a narrativa perde sustentação. E que, sem narrativa, mesmo um bom produto pode se tornar indistinto em meio ao excesso de oferta. A força está na combinação entre os dois: produto que entrega e marca que dá sentido à entrega.

A moda sempre viveu dessa tensão entre materialidade e símbolo. O que muda agora é o grau de exigência. O consumidor compara mais, tem mais repertório, mais alternativas e menos tolerância a promessas que não se confirmam. Nesse cenário, o produto deixa de ser apenas aquilo que a marca vende. Passa a ser uma das evidências mais importantes de quem ela é.

Quando a modelagem confirma o discurso, quando o tecido entrega valor, quando a tecnologia melhora o uso, quando o design traduz identidade e quando a experiência faz sentido na rotina, a marca ganha densidade. Não porque explicou melhor sua promessa, mas porque conseguiu torná-la perceptível.



MARCELLA SANT'ANNA
Diretora de estilo e marketing na Rosset

“No fim, tendência gera atenção, mas é a consistência que constrói conexão, reconhecimento e relevância de marca ao longo do tempo.”

Preço se copia.

Valor precisa ser construído

Consumidores mais racionais, comparativos e sensíveis a preço pressionam marcas a justificar melhor o que entregam. Em mercados saturados, preservar valor depende menos de cobrar mais e mais de construir significado, confiança, experiência, inovação e diferenciação percebida.

Em um mercado com excesso de oferta, preço se tornou uma comparação imediata. O consumidor encontra alternativas rapidamente, cruza referências, acompanha promoções, recebe estímulos de diferentes canais e, muitas vezes, decide diante de categorias nas quais produtos parecem visualmente semelhantes. Essa dinâmica tornou a disputa por valor mais difícil, especialmente para marcas que dependem apenas de imagem, distribuição ou reconhecimento superficial.

A sensibilidade a preço não significa, necessariamente, que o consumidor deixou de desejar marcas. Significa que ele passou a exigir justificativas mais claras para pagar por elas. Quando o valor não aparece de forma concreta, simbólica ou emocional, a comparação se desloca rapidamente para o preço. E, quando a relação passa a ser guiada apenas por essa variável, a marca perde parte da sua capacidade de diferenciar, proteger margem e sustentar desejo.

Joice Stolnberger, cofundadora e CMO da Inside Retail, formula essa tensão de maneira direta: “commoditização não acontece na prateleira, acontece na cabeça do cliente”. A frase desloca o problema do produto isolado para a percepção. Uma marca começa a se tornar *commodity* quando o consumidor deixa de conseguir responder por que ela existe, por que deveria escolhê-la e que diferença real

ela entrega em relação às outras alternativas.

Essa leitura ajuda a explicar por que promoções recorrentes podem resolver um problema imediato e criar outro mais profundo. O desconto pode converter uma venda, liberar estoque ou responder a uma pressão de curto prazo, mas também pode treinar o consumidor a esperar incentivo constante quando não há uma razão mais forte para escolher a marca. **Joice** observa que a infidelidade do consumidor não surgiu no vazio; em muitos casos, foi alimentada por um mercado que ensinou o cliente a comprar preço porque não deu motivos suficientes para comprar marca.

Essa percepção ganha outra camada na fala de **Virginie Dubray**, Diretora de Marketing da América Latina na Pandora, quando ela afirma que “quando uma marca perde diferenciação emocional e simbólica, ela se torna uma *commodity*”. A frase ajuda a especificar o que se perde quando a escolha passa a ser guiada apenas por preço: não é só diferenciação de produto, mas a capacidade de criar significado, memória, desejo e reconhecimento. No mercado de jóias, essa construção é particularmente sensível, porque o valor de uma peça não se limita ao material ou ao acabamento. Ele também pode estar na história que carrega, na ocasião que representa, na personalização, na autoexpressão e na conexão emocional que cria com quem usa ou presenteia.

“Commoditização não acontece na prateleira, acontece na cabeça do cliente.”

Joice Stolnberger

Esse ponto reforça a tese central do capítulo: preservar valor não significa apenas defender preço. Significa sustentar uma diferença que o consumidor consiga perceber como funcional, simbólica e emocional. Quando essa diferença desaparece, a comparação fica mais direta, e o desconto passa a ocupar o lugar que a marca deixou vazio.

A defesa de valor começa justamente nessa construção de motivo. **Mariana Rhormens**, executiva de marketing com passagens por Havaianas, Brastemp e Consul, parte de um diagnóstico semelhante: o consumidor ficou mais racional, comparativo e exposto a alternativas, mas continua pagando por significado. O que mudou foi a tolerância ao valor mal justificado. Hoje, não basta cobrar mais caro e chamar isso de *premium*. Uma marca forte precisa justificar emocional e funcionalmente por que aquilo vale o que vale.

A combinação entre entrega funcional e significado emocional aparece de formas diferentes nas entrevistas. Para **Mariana**, a força de uma marca não pode ser explicada apenas pelo produto. No caso de Havaianas, ela lembra que havia memória afetiva, brasilidade, leveza, humor, pertencimento e identificação cultural. Existia vínculo. Essa palavra é importante porque mostra que a defesa de valor raramente acontece em uma dimensão única. Uma marca pode justificar preço por design, tecnologia, matéria-prima, exclusividade, serviço, repertório cultural, conveniência, comunidade, confiança ou memória emocional. Em todos os casos, precisa existir alguma diferença que o

consumidor reconheça.

Em marcas de *lifestyle* e luxo, essa diferença pode assumir uma forma ainda mais simbólica. **Maria Toledo**, CMO da PatBO, chama atenção para o fato de que nem toda marca constrói valor da mesma maneira. Há negócios mais transacionais, guiados por custo-benefício, rapidez, logística ou disponibilidade. E há marcas cujo valor depende de uma construção emocional mais longa, na qual o produto funciona como acesso a um universo. Quando **Maria** diz que o consumidor compra um “passaporte” para pertencer a determinado *lifestyle*, ela descreve uma camada de valor que escapa da comparação puramente racional.

Essa elasticidade de preço não nasce de uma tentativa artificial de parecer *premium*. Nasce do vínculo entre desejo, autoria, repertório e identidade. O consumidor aceita pagar mais quando sente que está se aproximando de um mundo que reconhece como desejável. Mas **Maria** também deixa claro que essa construção precisa ser genuína. O *lifestyle* precisa nascer de algo real, de uma pessoa, de um território cultural, de uma estética própria ou de um produto core com autoridade. Quando esse fundamento não existe, a tentativa de sustentar valor apenas por discurso tende a se fragilizar.

Valor, nesse sentido, não é apenas preço mais alto. É significado acumulado. Não se trata de cobrar mais por uma peça, mas de construir um universo no qual autoria, repertório, desejo e pertencimento tornem a escolha menos comparável pelo preço.



MARCEL GIGNON

Diretor de Design e Novos Negócios
na Chilli Beans

“No final, relevância não é
aparecer o tempo inteiro.
É continuar sendo desejado
mesmo depois que o *hype* passa.”

“Não basta cobrar mais caro e chamar isso de premium.”

Mariana Rhormens

Essa leitura conversa com a leitura de **Flávia Pedro**, Branding & Marketing Manager da Santa Lolla, quando ela afirma que valor se preserva quando a cliente entende que está comprando mais do que um item. Está escolhendo uma marca. A frase toca o centro da discussão: em mercados saturados, produto isolado pode ser comparado rapidamente; marca, quando bem construída, adiciona camadas de confiança, estilo, memória e identificação que tornam a comparação menos direta.

Flávia traz essa discussão para a vida prática da cliente. Preservar valor passa por qualidade, design, experiência, confiança, consistência estética e relacionamento. A consumidora pode estar mais racional e sensível a preço, mas isso não elimina o desejo por marcas. Apenas aumenta a exigência sobre aquilo que a marca precisa entregar. O produto precisa conversar com o estilo, o momento e a forma como aquela cliente quer se ver. Quando isso acontece de forma consistente, a relação ultrapassa a compra pontual.

Nem todo valor, porém, nasce do mesmo tipo de simbolismo. Em algumas categorias, a diferenciação vem da capacidade de resolver uma necessidade concreta e transformar uso em confiança. **Drica Rosa**, Head de Marketing da Tangle Teezer Brasil, defende que marcas precisam reforçar atributos difíceis de copiar: inovação, experiência, *branding*, comunidade e consistência de posicionamento. Ao falar da Tangle Teezer, ela destaca tecnologia patenteada, cuidado com a saúde dos fios, *design* e experiência de uso. Sua síntese é objetiva: “Não é sobre preço. É sobre valor.”

A fala de **Drica** amplia a discussão porque mostra que diferenciação não precisa estar apenas em repertório aspiracional. Pode estar na solução de uma dor real. Quando um produto entrega resultado, melhora uma rotina, facilita o cuidado ou resolve uma necessidade recorrente, ele constrói valor pelo uso. A marca deixa de disputar apenas aparência ou desejo e passa a ocupar um lugar funcional com significado emocional.

Essa dimensão funcional não contradiz outras formas de construção de valor discutidas no capítulo: o *lifestyle* e o pertencimento em **Maria**, o significado emocional e cultural em **Mariana**, e a diferenciação simbólica em **Virginie**. Ela apenas mostra outra rota para o mesmo objetivo. Em alguns casos, valor vem do pertencimento a um universo. Em outros, da confiança acumulada pelo uso. Em outros, da memória afetiva, da personalização, do *design*, da experiência de loja, da tecnologia ou da qualidade percebida.

Essa razão também começa antes da marca final. **Sandra de Borthole**, gerente de marketing da Rosset Têxtil, leva a discussão para a cadeia ao afirmar que a percepção de valor vai muito além de preço, escala e capacidade produtiva. A indústria têxtil, em sua leitura, agrega ao produto tecnologia, durabilidade, novas cores, estampas, texturas e funcionalidade, criando uma experiência mais positiva para o consumidor final. O valor percebido, portanto, não é construído apenas na ponta. Ele também nasce de pesquisa, matéria-prima, desenvolvimento e parceria entre empresas.

“Quando uma marca perde diferenciação emocional e simbólica, ela se torna uma commodity.” Virginie Dubray

A contribuição de **Sandra** é importante porque amplia a discussão para o sistema que sustenta a moda. Um tecido com melhor toque, uma malha com mais durabilidade, uma tecnologia que melhora performance, uma textura que diferencia a peça ou um processo produtivo mais responsável podem reforçar aquilo que o consumidor percebe como valor, mesmo quando ele não conhece todos os bastidores da produção. Eficiência operacional continua importante, mas deixa de ser diferencial suficiente quando não vem acompanhada de relevância, inteligência de mercado, inovação, relacionamento e responsabilidade.

A inovação, nesse contexto, só protege valor quando aparece como experiência concreta. **Juliana D'Auria**, diretora de marca e marketing da Aramis Inc., acrescenta essa camada ao tratar tecnologia e jornada de compra como formas de evitar banalização. Para ela, quando a relação com o consumidor é baseada apenas em preço, a marca entra rapidamente em um ciclo de banalização. Preservar valor passa por construir experiência, identidade e diferenciação real.

Retomando o exemplo da *flagship* da Aramis Inc. no Iguatemi São Paulo, a tecnologia não aparece apenas como recurso de loja. As etiquetas inteligentes, já citadas anteriormente, ajudam a enriquecer a jornada, tornar a escolha mais contextualizada e conectar produto, *styling* e curadoria. O mesmo exemplo ganha outra função aqui: no capítulo da experiência, ele materializava a promessa da marca; agora, ajuda a mostrar como inovação pode ampliar valor percebido e reduzir a

comparação puramente baseada em preço.

A leitura de **Juliana** conversa com a de **Drica** e **Sandra** porque trata inovação como algo que precisa ser percebido no uso. Tecnologia não sustenta valor apenas por existir. Precisa facilitar a vida do consumidor, ampliar compreensão, melhorar escolha, enriquecer curadoria ou fortalecer a sensação de cuidado. Quando isso acontece, a decisão deixa de ser puramente racional. O consumidor passa a perceber camadas que justificam a marca além da comparação direta.

Relacionamento também cumpre esse papel. A fala de **Joice** volta a ser relevante ao conectar valor percebido a conhecimento do cliente. Em sua experiência liderando estratégias de CRM no Grupo Renner, a proteção contra commoditização veio de conhecer o cliente em profundidade e operar relacionamento personalizado em escala, deixando para trás uma comunicação massificada que falava com todos da mesma forma. Quando a marca entrega relevância real, para de competir apenas por preço. Relevância preserva margem.

Essa visão desloca CRM de uma função operacional para uma ferramenta estratégica de construção de valor. Se a marca conhece melhor seu cliente, entende comportamento, personaliza interações e cria relações mais relevantes, o consumidor ganha mais motivos para escolher além do desconto. O relacionamento passa a ser uma forma de diferenciação. E, em um mercado no qual a atenção é fragmentada, relevância personalizada pode ser tão importante quanto alcance.



MARIA TOLEDO
CMO PatBO

“Uma marca de *lifestyle* só sustenta desejo quando nasce de um universo verdadeiro, com códigos próprios e autoridade no que entrega.”

“Quando a relação com o consumidor é baseada apenas em preço, a marca entra rapidamente em um ciclo de banalização.”

Juliana D'Auria

A clareza de posicionamento atravessa todas essas camadas. Para **Mariana**, em um mundo em que todo mundo fala o tempo inteiro, clareza virou diferencial. Marcas fortes não são necessariamente as que aparecem mais, mas as que ocupam um espaço mais relevante na cultura e na emoção das pessoas. Essa clareza ajuda a proteger valor porque reduz ambiguidade. O consumidor entende o que a marca representa, por que ela existe e que papel pode ocupar em sua vida.

Valor percebido, portanto, não se constrói em uma frente isolada. Ele depende de produto que entrega, experiência que confirma, narrativa que diferencia, inovação que melhora uso, relacionamento que cria proximidade, cultura que gera identificação e consistência suficiente para que tudo isso não pareça apenas uma ação pontual. Quando essas camadas se alinham, a comparação por preço não desaparece, mas perde parte da centralidade.

Isso não significa ignorar o contexto econômico. Consumidores mais sensíveis a preço continuarão comparando, buscando alternativas e reagindo a promoções. A questão é que marcas sem

diferenciação clara tendem a ficar presas a essa dinâmica. Marcas com valor mais sólido conseguem ampliar a conversa. Não escapam da pressão, mas têm mais elementos para justificar escolha, preferência e recorrência.

A disputa deixa de ser apenas sobre cobrar mais ou menos. Passa a ser sobre construir uma razão de escolha que o desconto não consiga substituir completamente. Em algumas marcas, essa razão vem do vínculo emocional. Em outras, da tecnologia. Em outras, da experiência. Em outras, do produto core, da matéria-prima, da personalização, da comunidade, do serviço, da memória afetiva ou da confiança acumulada.

Preço se copia porque é uma variável exposta. Valor precisa ser construído porque depende de memória, entrega e significado. Em um mercado saturado, a marca que não consegue explicar e provar seu valor tende a ser comparada pelo caminho mais curto. A que consegue transformar produto, experiência, inovação e relacionamento em percepção concreta ganha uma defesa mais difícil de replicar: a sensação de que aquilo vale mais do que custa.

A liderança que conecta cultura, produto e negócio

Liderar marca deixou de ser apenas cuidar de imagem. Em um mercado mais complexo, a função passou a exigir repertório cultural, leitura de comportamento, domínio de negócio, sensibilidade para produto, visão de dados, capacidade de integração e liderança de times multidisciplinares.

A construção de marca ficou mais ampla porque o próprio mercado ficou mais interdependente. Uma campanha pode abrir uma conversa, mas já não sustenta sozinha relevância, desejo ou valor percebido. Produto, experiência, loja, comunidade, tecnologia, dados, relacionamento, cadeia, canal e cultura passaram a interferir diretamente na forma como o consumidor reconhece, escolhe e permanece próximo de uma marca.

Essa ampliação alterou o papel de quem lidera *marketing, branding, CRM, design*, estilo, produto, comunicação, inovação e novos negócios. A função deixou de operar apenas sobre a superfície visível da marca e passou a exigir capacidade de conexão entre áreas. O desafio não está apenas em construir uma boa narrativa, mas em fazer com que essa narrativa encontre coerência na experiência, na operação, no produto, no relacionamento e nas decisões cotidianas que sustentam a percepção da marca.

Joice Stolnberger, cofundadora e CMO da Inside Retail, formula essa virada de maneira direta ao dizer que “a liderança de marca virou uma liderança de negócio que usa a marca como ativo de crescimento”. A frase resume uma das tensões centrais desta edição. Marca continua

sendo desejo, linguagem, estética e cultura, mas também passou a influenciar margem, recompra, fluxo de loja, custo de aquisição e lifetime value. Quem lidera marca sem entender a equação de negócio passa a conduzir apenas parte da função.

Essa visão conversa com **Mariana Rhormens**, executiva de marketing com passagens por Havaianas, Brastemp e Consul, quando ela afirma que hoje não basta entender de campanha. É preciso entender gente, comportamento, negócio, cultura e execução. Para **Mariana**, marca forte não se constrói sozinha. Depende de produto, experiência, operação, comercial e cultura coerente. O consumidor percebe quando essas camadas não caminham juntas.

O que está em jogo, portanto, não é apenas uma ampliação de escopo. É uma mudança de natureza. A liderança de marca deixa de ser apenas guardiã de identidade e passa a atuar como articuladora de coerência. Precisa proteger códigos, mas também interpretar mudanças. Precisa sustentar posicionamento, mas também responder ao comportamento. Precisa preservar consistência sem transformar a marca em algo imóvel. A dificuldade está em equilibrar direção e adaptação sem deixar que cada urgência do mercado vire uma nova estratégia.



MARIANA RHORMENS
Executiva de marketing

“Não existe *branding* forte sem produto forte. Sem experiência. Sem operação funcionando. Sem comercial alinhado. Sem cultura coerente.”

“A liderança de marca virou uma liderança de negócio que usa a marca como ativo de crescimento.”

Joice Stolnberger

Esse equilíbrio se torna mais delicado quando a pressão por resultado encontra a necessidade de construção. **Flávia Pedro**, Branding & Marketing Manager da Santa Lolla, traduz essa tensão a partir da rotina do varejo: a liderança precisa conectar imagem com negócio, produto, experiência, cultura, loja, digital, comportamento e resultado. A realidade exige fluxo, conversão, calendário comercial e apoio à rede, mas também narrativa, memória e consistência. Por isso, a pergunta que orienta sua lógica é dupla: a ação ajuda o negócio agora e também fortalece a marca?

A pergunta é relevante porque tira branding de uma oposição simplista com performance. O risco não está em vender, gerar fluxo ou responder ao calendário comercial. O risco está em deixar que toda decisão seja guiada apenas pela urgência da venda. Quando isso acontece, a marca pode até gerar resposta no curto prazo, mas começa a perder nitidez. A liderança precisa proteger a direção sem ignorar o número, fazendo com que performance e posicionamento deixem de operar como forças opostas.

Joice reforça esse ponto ao rejeitar a ideia de que marca e performance sejam uma escolha binária. Performance sem marca tende a ficar progressivamente mais cara, porque a empresa compra cada conversão no susto. Marca sem performance, por outro lado, vira narrativa bonita que não paga conta. O papel da liderança está em desenhar um circuito no qual uma dimensão

alimenta a outra: marca cria predisposição e reduz custo de captura ao longo do tempo; performance entrega resultado imediato e compra paciência organizacional para a construção de longo prazo.

Essa capacidade de integração também aparece quando produto e narrativa precisam caminhar juntos desde o início. **Marcella Sant’Anna**, diretora de estilo e *marketing* da Rosset, ocupa justamente uma posição em que criação e *marketing* se encontram. Para ela, transitar entre esses dois campos torna a construção de marca mais consistente porque permite olhar produto, imagem e comunicação desde o começo do processo. Aquilo que está sendo desenvolvido precisa fazer sentido não apenas esteticamente, mas também em posicionamento, desejo e conexão com o consumidor.

A leitura de **Marcella** aproxima produto de estratégia. O que está em desenvolvimento já precisa carregar intenção de marca, não apenas receber linguagem depois. Esse ponto conversa com o raciocínio de **Flávia**, quando a promessa é testada na loja e na relação com a cliente, e com o de **Mariana**, quando a coerência depende de produto, experiência, operação, comercial e cultura caminhando juntos. Em todas essas leituras, liderar marca não é apenas aprovar campanhas ou cuidar de tom de voz. É participar da construção das condições para que a promessa consiga se confirmar.

“Hoje não basta entender de campanha. É preciso entender gente, comportamento, negócio, cultura e execução.”

Mariana Rhormens

A cadeia também passou a fazer parte dessa equação. **Sandra de Borthole**, gerente de marketing da Rosset Têxtil, amplia a discussão ao afirmar que atuar apenas como fornecedor já não é suficiente. Marcas buscam parceiros capazes de colaborar estrategicamente, compartilhar conhecimento, desenvolver soluções e agregar visão de mercado. A relação deixou de ser apenas transacional e passou a exigir proximidade, troca e construção conjunta de valor.

A perspectiva de **Sandra** tira a construção de marca da superfície do varejo e a coloca dentro de um sistema mais amplo. A marca que chega ao consumidor depende de decisões anteriores: inovação têxtil, matéria-prima, tecnologia, durabilidade, responsabilidade produtiva, desenvolvimento de pessoas, eficiência e capacidade de adaptação. A liderança, nesse elo, não se limita a vender tecido. Precisa antecipar movimentos de mercado, cocriar com clientes e transformar conhecimento técnico em valor percebido.

Quando **Sandra** afirma que eficiência operacional continuará importante, mas passa a ser obrigação básica, ela toca em uma mudança que atravessa todo o volume. Eficiência, produto, tecnologia, experiência e relacionamento já não funcionam isoladamente como diferenciais. O que passa a importar é a capacidade de organizá-los em um sistema reconhecível. **Juliana D’Auria**, diretora de marca e marketing da Aramis Inc., chama essa construção de ecossistema: produto, tecnologia, ambiente físico, experiência e territórios culturais precisam funcionar de forma integrada para impactar retenção, recorrência, percepção de valor e crescimento sustentável.

Essa lógica de ecossistema altera a forma de olhar para o consumidor. Quando **Juliana** propõe observar o *LTV* não apenas de uma marca isolada, mas do portfólio como um todo, ela desloca a liderança de marca para uma arquitetura mais ampla de relacionamento. A questão deixa de ser apenas uma campanha, uma coleção ou uma conversão pontual. Passa a ser a capacidade de acompanhar diferentes momentos da vida do consumidor, criando relações mais longas, mais coerentes e menos dependentes de performance imediata.

A trajetória de **Virginie Dubray**, iretora de marketing da América Latina na Pandora, reforça essa liderança como função de integração. Com mais de duas décadas de experiência em *retail*, *fashion* e *sports*, incluindo uma longa passagem em frentes de *marketing*, *trade*, *retail*, mídia, eventos, patrocínios e estratégia comercial, **Virginie** olha para marca como uma construção que precisa atravessar canais, mercados e pontos de contato sem perder consistência. Em sua leitura, o papel da liderança se tornou mais estratégico: equilibrar branding, experiência, inovação, dados e propósito, mantendo relevância de marca e capacidade de gerar resultado.

Essa contribuição acrescenta uma camada importante ao capítulo porque aproxima a liderança de marca da execução 360°. Não basta definir valores globais ou criar uma narrativa consistente; é preciso traduzi-los em *insights* locais, investimento de mídia, experiência de loja, campanhas, parceiros, embaixadores, relacionamento com contas estratégicas e crescimento comercial. A marca, nesse sentido, não se sustenta apenas pela força da mensagem, mas pela coordenação entre posicionamento, canal, experiência e execução.



PATRÍCIA CALIXTO
Head de Marketing da LIVE!

“As marcas que conseguem construir desejo de forma consistente são as que ocupam um espaço genuíno no cotidiano das pessoas, não apenas no *feed*.”

“Produto e marketing precisam caminhar juntos desde o início.”

Marcella Sant’Anna

Esse olhar sistêmico não elimina a importância do repertório. Ao contrário, torna o repertório mais decisivo. **Maria Toledo**, CMO da PatBO, provoca esse debate ao afirmar que não acredita que toda liderança possa liderar qualquer negócio. A frase questiona a ideia de que liderança de marca seja totalmente transferível entre categorias. Marcas de *lifestyle* e luxo exigem *fit* com o território, com a sensibilidade estética, com o repertório cultural e com a construção emocional que sustentam aquele universo. Negócios mais transacionais, operacionais ou guiados por velocidade exigem outras competências.

Maria não reduz liderança a afinidade pessoal. Ela aponta para a importância de aderência ao modelo de valor da marca. Liderar uma operação de velocidade, custo-benefício e escala não é igual a liderar uma marca em que desejo depende de autoria, estilo de vida e pertencimento simbólico. Em um caso, a competência central pode estar em produto, operação, tecnologia e disponibilidade. Em outro, na capacidade de proteger códigos, curadoria, aspiração e coerência cultural.

Essa necessidade de repertório também aparece na forma como a liderança observa o consumidor. **Caroline Pereira**, gerente de marketing da Reserva, defende que a clareza sobre para quem a marca existe precisa vir da observação de pessoas reais, e não de personas genéricas. Em vez de construir estratégias a partir de abstrações, a marca precisa observar padrões concretos de gosto, comportamento e valores. Com isso, do design ao texto de um post, cada decisão ganha mais intencionalidade.

A observação de **Caroline** se aproxima do olhar de Joice para dados e CRM, mas por outro caminho: uma fala parte da escuta de pessoas reais; a outra, da inteligência de cliente como forma de gerar relevância em escala. **Mariana** amplia o escopo para

comportamento, cultura e execução. **Flavia** leva essa integração para a loja e para a relação cotidiana com a cliente. **Marcella** mostra que produto e marketing precisam caminhar juntos desde o início. **Sandra** desloca a liderança para a cadeia, ao defender parceiros capazes de contribuir com inteligência, pesquisa, desenvolvimento e visão estratégica. **Juliana** organiza produto, tecnologia, experiência e portfólio como partes de um ecossistema. **Maria** lembra que liderar uma marca de *lifestyle* exige aderência ao território e ao modelo de valor. **Virginie** acrescenta a dimensão da execução entre mercados, canais, parceiros e resultado comercial. O ponto não é somar competências como uma lista, mas reconhecer que a liderança de marca passa a existir justamente nessa intersecção: ouvir, interpretar, organizar e transformar sinais dispersos em direção.

Essa direção, no entanto, não se transforma em marca sem execução coletiva. Nenhuma dessas construções acontece por uma única pessoa. O *marketing* pode formular visão, mas depende de criação, produto, CRM, loja, comercial, atendimento, dados, conteúdo, indústria, tecnologia, fornecedores e parceiros. Bons líderes não substituem esses times. Eles ajudam a criar repertório comum, proteger coerência e fazer com que decisões dispersas apontem para a mesma direção.

Patrícia Calixto, Head de Marketing da LIVE!, reforça essa camada ao falar de construção de dentro para fora. Em uma operação verticalizada e com milhares de colaboradores, a marca também se forma na cultura interna, nas pessoas e no impacto da organização. Quando propósito e prática caminham juntos, criam pertencimento tanto para quem consome quanto para quem trabalha. A liderança, portanto, não atua apenas na imagem externa. Também ajuda a sustentar a coerência interna que torna essa imagem crível.

“As marcas esperam parceiros que contribuam com inteligência, pesquisa, desenvolvimento e visão estratégica.”

Sandra de Borthole

Essa dimensão é central para a **FM Leaders**. A série não trata profissionais como figuras isoladas que constroem marcas sozinhas. Os resultados refletem visão, repertório e capacidade de direção, mas também a qualidade dos times e da cultura que executa. Marca é uma construção de muitas mãos. A liderança importa porque organiza, prioriza, protege e conecta. Não porque substitui a inteligência coletiva.

A complexidade aumenta quando o mercado acelera. Tendências surgem rápido, linguagens se esgotam rápido, canais mudam rápido e consumidores reagem com mais velocidade. **Marcella** aponta que a pressão por agilidade em produto e comunicação cresceu, mas só funciona de forma saudável quando existe identidade, direcionamento e posicionamento claros. **Sandra** desloca essa mesma tensão para a cadeia: fornecedores também precisam acompanhar comportamento, tendências globais, inovação e adaptação quase em tempo real. Velocidade sem clareza vira dispersão.

Essa tensão entre movimento e coerência atravessa todas as frentes de liderança. **Flávia** traz a importância de saber dizer não para ondas que não fazem sentido para a essência da marca. **Maria** reforça que marcas de *lifestyle* precisam manter verdade, autoria e aderência ao território que sustentam. **Juliana** mostra que ocupar espaços culturais só faz sentido quando há conexão real com o universo da marca. **Caroline** sintetiza essa lógica ao recuperar o lema “ser você mesmo, mas nem sempre o mesmo”: a marca precisa se reinventar sem perder sua essência.

Liderar marca, portanto, é administrar interdependências. É conectar cultura e negócio,

produto e narrativa, curto e longo prazo, dados e sensibilidade, criatividade e execução, consistência global e relevância local, liderança e time. A função ficou mais estratégica justamente porque a construção ficou menos isolada. Já não basta aprovar campanhas, definir tom de voz ou organizar calendário. É preciso construir um sistema no qual cada contato reforce a promessa em vez de enfraquecê-la.

Em mercados saturados, essa capacidade de integração pode ser uma das competências mais valiosas. A marca que se move sem coerência se dilui. A que protege identidade sem evoluir perde relevância. A que performa sem construir memória fica mais dependente de incentivo. A que constrói narrativa sem entrega enfraquece confiança. O papel da liderança está em sustentar o equilíbrio entre essas forças.

A liderança que conecta cultura, produto e negócio não é aquela que centraliza todas as respostas. É a que cria condições para que times diferentes trabalhem a partir de uma direção comum. É a que reconhece que marca nasce em muitos lugares ao mesmo tempo: no *briefing*, na coleção, na matéria-prima, no CRM, na loja, no atendimento, no conteúdo, no evento, na tecnologia, no dado, na relação com parceiros e na cultura interna.

Por isso, a construção de relevância deixou de ser apenas uma disputa de comunicação. Tornou-se uma disciplina de coordenação. Exige profissionais capazes de interpretar comportamento, proteger códigos, articular áreas, mobilizar pessoas e transformar intenção em prática. Em um mercado no qual tudo muda rápido, a liderança de marca não vale apenas pelo que decide comunicar, mas pela coerência que consegue sustentar junto com seus times ao longo do tempo.



Sandra de Borthole
Diretora de marketing na Rosset Têxtil

**“O tecido é o ponto de partida
da experiência do
consumidor com a peça.”**

6 sinais de que a construção de marca mudou



01 PRESENÇA DEIXOU DE SER SUFICIENTE

Aparecer mais ainda pode gerar alcance, mas já não garante relevância. Em um mercado saturado de estímulos, marcas precisam ocupar um lugar reconhecível na vida, na cultura e na memória do consumidor.

02 DESEJO PASSOU A DEPENDER DE PERTENCIMENTO

A aspiração continua importante, mas perdeu força quando aparece isolada. As marcas mais desejadas constroem universos nos quais as pessoas querem se reconhecer, participar e permanecer.

03 PRODUTO VIROU PROVA DE POSICIONAMENTO

A promessa da marca precisa aparecer no uso real. Caimento, matéria-prima, conforto, funcionalidade, tecnologia, atendimento e experiência passaram a validar ou enfraquecer aquilo que a comunicação constrói.

04 VALOR PERCEBIDO FICOU MAIS ESTRATÉGICO QUE PREÇO

Consumidores mais racionais comparam mais, mas ainda pagam por significado, confiança e diferença concreta. A defesa contra comoditização depende da capacidade de justificar valor de forma funcional, simbólica e emocional.

05 PERFORMANCE PASSOU A PRECISAR DE MEMÓRIA

Resultado imediato segue importante, mas crescimento sustentável exige predisposição, recorrência e construção de longo prazo. Sem marca, a performance tende a ficar mais cara e mais dependente de estímulo constante.

06 LIDERANÇA DE MARCA FICOU MAIS INTEGRADA AO NEGÓCIO

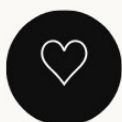
Marketing, branding, CRM, design, produto, loja, tecnologia e cadeia passaram a operar de forma mais interdependente. Liderar marca hoje exige conectar cultura, comportamento, valor percebido, execução e times.

O PRÓXIMO CICLO DA MODA CONTINUARÁ PREMIANDO MARCAS DESEJADAS, MAS APENAS AQUELAS CAPAZES DE TRANSFORMAR IDENTIDADE EM EXPERIÊNCIA, PRODUTO EM VALOR PERCEBIDO E LIDERANÇA EM CONSTRUÇÃO COLETIVA.

O QUE SUSTENTA RELEVÂNCIA QUANDO TUDO DISPUTA ATENÇÃO



Durante muito tempo, presença e visibilidade ajudaram marcas a construir desejo. Hoje, em mercados saturados, relevância exige algo mais difícil: equilibrar forças que frequentemente entram em conflito dentro da mesma estratégia.



01

Desejo ↔ Pertencimento

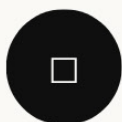
Construir atração sem depender apenas de estímulo, mídia ou novidade. O desejo ganha força quando a marca cria um universo no qual as pessoas querem se reconhecer e permanecer.



02

Visibilidade ↔ Significado

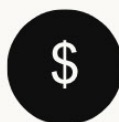
Aparecer mais não garante ocupar um lugar mais relevante. Marcas fortes transformam presença em significado quando sustentam códigos, repertório e clareza sobre o espaço que desejam ocupar.



03

Produto ↔ Experiência

Entregar produto com consistência em todos os pontos de contato. A promessa da marca precisa aparecer no uso, no atendimento, na loja, na tecnologia e na memória que fica depois da compra.



04

Preço ↔ Valor percebido

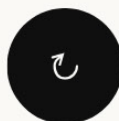
Preservar margem quando o consumidor compara mais. Valor se sustenta quando a marca consegue justificar sua escolha por meio de entrega, confiança, inovação, significado e diferença concreta.



05

Performance ↔ Memória

Gerar resultado imediato sem comprometer desejo no longo prazo. Performance captura demanda, mas a marca cria predisposição, recorrência e preferência antes da conversão.



06

Identidade ↔ Evolução

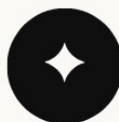
Acompanhar cultura e tendências sem perder códigos próprios. Relevância exige movimento, mas também clareza para saber quais mudanças fortalecem a marca e quais apenas diluem sua identidade.



07

Comunidade ↔ Recorrência

Transformar audiência em vínculo, participação e relacionamento. Comunidade não é apenas base de seguidores; é a capacidade de criar continuidade, troca e pertencimento ao redor da marca.



08

Liderança ↔ Time

Dar direção sem apagar a construção coletiva da marca. Lideranças ajudam a proteger coerência, mas relevância se sustenta no trabalho integrado de times, áreas, parceiros e pessoas.



Marcas relevantes não escolhem apenas um lado.

Elas equilibram desejo, produto, experiência, valor e comunidade com profissionais e times capazes de transformar identidade em conexão duradoura.



VIRGINIE DUBRAY
Diretora de Marketing
da América Latina na Pandora

“O produto se tornou o ponto de entrada; o relacionamento se tornou o diferencial competitivo.”

Relevância se constrói por muitas mãos



Marcas permanecem relevantes quando há coerência entre identidade, produto, experiência, comunidade, valor percebido e execução. Mas essa construção não nasce de uma campanha, de uma ação isolada ou de uma única pessoa. Ela depende de times, cultura, processos, repertório, parceiros, cadeia produtiva e liderança capaz de mobilizar pessoas em torno de uma direção comum.

Ao longo desta edição, a construção de marca aparece menos como uma disciplina de superfície e mais como uma arquitetura de coerência. A marca continua visível na campanha, no produto, na loja, no conteúdo, na linguagem e nas experiências que chegam ao consumidor. Mas o que sustenta essa visibilidade nasce antes e continua depois desses pontos de contato.

Nasce nas escolhas de produto, na leitura de comportamento, na matéria-prima, na curadoria, no atendimento, no CRM, na tecnologia, na cultura interna, na relação com fornecedores, na execução comercial e na capacidade de repetir uma promessa de forma consistente. É por isso que a marca, como lembra **Mariana Rhormens**, executiva de marketing com passagens por Havaianas, Brastemp e Consul, deixou de ser apenas comunicação e passou a ser experiência vivida.

Essa experiência não se constrói em uma área só. **Marcella Sant'Anna**, diretora de estilo e marketing da Rosset, ajuda a mostrar que produto e marketing precisam caminhar juntos desde o início, porque a marca começa antes da campanha. **Sandra de Borthole**, gerente de marketing da Rosset Têxtil, amplia essa construção para a cadeia ao tratar o tecido como ponto de partida da experiência do consumidor com a peça. **Flavia Pedro**, Branding & Marketing Manager da Santa Lolla, traz a força da experiência local, da vendedora e do relacionamento, mostrando que a marca reaparece no encontro cotidiano com a cliente. **Juliana D'Auria**, diretora de marca e marketing da Aramis Inc., organiza loja, tecnologia e territórios culturais

como partes de um ecossistema de posicionamento. E **Virginie Dubray**, Diretora de Marketing da América Latina na Pandora, acrescenta a dimensão da execução: branding, experiência, inovação, dados e propósito precisam atravessar canais, mercados e contextos sem perder consistência.

O mesmo acontece com desejo. Ele continua central para a moda, mas deixou de depender apenas de imagem, exposição ou tendência. **Patrícia Calixto**, Head de Marketing da LIVE!, trata desejo como construção de significado, comunidade e presença na rotina. **Maria Toledo**, CMO da PatBO, reforça que marcas de *lifestyle* precisam nascer de um universo verdadeiro, com códigos próprios e autoridade no que entregam. **Marcel Gignon**, diretor de Design e Novos Negócios da Chilli Beans, sintetiza a virada ao afirmar que relevância não é aparecer o tempo inteiro, mas continuar sendo desejado depois que o *hype* passa. **Caroline Pereira**, gerente de marketing da Reserva, desloca a conversa de audiência para pertencimento ao defender que marcas fortes aprenderam a fazer parte da cultura, não apenas a se comunicar com ela. **Drica Rosa**, Head de Marketing da Tangle Teezer Brasil, acrescenta a dimensão da rotina e do cuidado ao mostrar que uma marca pode construir desejo ocupando um espaço emocional e cultural relevante na vida do consumidor. **Virginie** volta a ampliar a discussão pela autoexpressão e pela memória afetiva, lembrando que, em algumas categorias, o produto se torna relevante porque ajuda o consumidor a contar sua própria história.

A liderança de marca virou uma liderança de negócio que usa a marca como ativo de crescimento

Essas leituras não apontam para uma única fórmula. Pelo contrário, mostram que relevância pode ser construída por caminhos diferentes: memória afetiva, produto core, tecnologia, comunidade, atendimento, inovação, cultura, funcionalidade, repertório, relacionamento ou experiência. O ponto comum é que nenhuma dessas camadas se sustenta sozinha por muito tempo quando opera desconectada das demais.

É nesse ponto que a liderança ganha importância, mas não como protagonismo individual absoluto. **Joice Stolnberger**, cofundadora e CMO da Inside Retail, afirma que a liderança de marca virou uma liderança de negócio que usa a marca como ativo de crescimento. A frase ajuda a resumir uma mudança central: liderar marca hoje exige conectar desejo e margem, produto e experiência, performance e memória, cultura e operação. Mas essa conexão só ganha força quando existe time capaz de transformar direção em prática.

FM Leaders parte justamente dessa perspectiva. O objetivo não é tratar profissionais como figuras isoladas que explicam sozinhas o sucesso de uma marca. Bons líderes ajudam a proteger coerência, organizar prioridades, criar repertório comum e sustentar decisões em ambientes pressionados por velocidade, custo e resultado. Mas os efeitos dessa liderança dependem da qualidade dos times, da colaboração entre áreas, da cultura que executa e das muitas pessoas que tornam a marca reconhecível em cada ponto de contato.

Em mercados saturados, a diferença raramente está em uma única grande decisão. Está na soma de escolhas consistentes: o produto que confirma a promessa, o atendimento que aprofunda confiança, a tecnologia que melhora a jornada, a comunidade que cria pertencimento, a inovação que entrega valor, o CRM que personaliza a relação, a comunicação que traduz com clareza e a cultura interna que sustenta tudo isso sem depender apenas de discurso.

Por isso, a relevância de marca talvez seja menos visível do que parece. Para o consumidor, ela aparece como desejo, preferência, identificação ou confiança. Por trás disso, existe uma rede de profissionais, processos, parceiros e decisões que muitas vezes permanece fora do holofote. É nesse bastidor que marca deixa de ser intenção e passa a ser experiência reconhecida.

O próximo ciclo da moda continuará premiando marcas capazes de gerar desejo. Mas desejo, sozinho, terá menos força se não vier acompanhado de entrega, consistência, valor percebido e capacidade de relação. As marcas que permanecem relevantes tendem a ser aquelas que conseguem transformar identidade em experiência, produto em prova, comunidade em vínculo, significado em valor percebido e liderança em construção coletiva.

Relevância se constrói por muitas mãos porque nenhuma marca se sustenta apenas na força da imagem. Ela depende das pessoas que dão forma, ritmo e coerência àquilo que a marca promete ser.

As vozes dessa edição

Profissionais de marketing e branding que ajudam a explicar como a relevância de marca está sendo construída no mercado de moda.



CAROLINE PEREIRA

Gerente de marketing da Reserva



DRICA ROSA

Head de Marketing da Tangle Teezer Brasil



FLÁVIA PEDRO

Branding & Marketing Manager da Santa Lolla



JOICE STOLNBERGER

Cofundadora e CMO da Inside Retail



JULIANA D'AURIA

Diretora de marca e marketing da Aramis Inc.



MARCEL GIGNON

Diretor de Design e Novos Negócios da Chilli Beans



MARCELLA SANT'ANNA

Diretora de estilo e marketing da Rosset



MARIA TOLEDO

CMO da PatBO



MARIANA RHORMENS

Executiva de marketing



PATRÍCIA CALIXTO

Head de Marketing da LIVE!



SANDRA DE BORTHOLE

Gerente de marketing da Rosset Têxtil



VIRGINIE DUBRAY

Diretora de Marketing da América Latina na Pandora



Série editorial da Fashion Meeting

2026

[Instagram](#)

[LinkedIn](#)

[WhatsApp](#)