

## **CULTURA CORPORATIVA, ESTRATÉGIA E BRANDING: O Movimento #StoptheHateforProfit**

Renato Mauro Richter

Professor universitário dos cursos de graduação em Processos Gerenciais e Comunicação Social: Publicidade e Propaganda; Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo; Mestre em Tecnologia: Gestão, Formação e Desenvolvimento com concentração em Inovação e Desenvolvimento Sustentável pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza de São Paulo (CEETEPS).

### **RESUMO**

Este artigo apresenta, por meio do diálogo dos conceitos de cultura, estratégia e *branding*, como as mídias digitais, mais especificamente as redes sociais, diante do discurso de ódio se transformam em um elemento que tanto propaga como repudia tal intenção. Diante de uma nova ordem social, tais conceitos estão interligados e associados aos conceitos de ativismo contra marcas, propósito e engajamento. O estudo, de caráter qualitativo, por meio do estudo de caso do movimento “*Stop the Hate for Profit*”, visa esclarecer posicionamentos de marcas e a influência de seus públicos diante de uma nova ordem social.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ativismo; Cultura; Branding; Estratégia; Propósito

### **ABSTRACT**

This article presents, through the dialogue of the concepts of culture, strategy and branding, how digital media, more specifically social networks, in the face of hate speech become an element that both propagates and repudiates such intention. Faced with a new social order, these concepts are interconnected and associated with the concepts of activism against brands, purpose and engagement. The qualitative study, through the case study of the “*Stop the Hate for Profit*” movement, aims to clarify brand positions and the influence of its audiences in the face of a new social order.

**KEYWORDS:** Activism; Culture; Branding; Strategy; Purpose

## INTRODUÇÃO

A intensa e crescente penetração das tecnologias digitais no cotidiano dos indivíduos faz com que as marcas, na atualidade, além da concorrência tenham que se preocupar também com os conteúdos gerados pelos consumidores. O fenômeno da informação em rede traz novos desafios para o estudo do marketing e comunicação. Dessa forma, não basta apenas estabelecer uma comunicação com o consumidor, mas torna-se importante conquistá-lo por meio da relevância que a marca pode passar a representar em sua vida.

Nesse contexto, além da conquista, o engajamento proporciona a criação de vínculos com os consumidores, que passam a fazer sentido diante de seus desejos e necessidades levando-os a ação. Engajar é uma decorrência do envolvimento dos indivíduos com a marca e a consequente construção de laços entre os membros, que possibilita a cooperação para que juntos possam construir o discurso da marca. (RECUERO, 2013). Diante deste desafio a gestão das marcas torna-se fator fundamental para o sucesso das estratégias organizacionais. O *branding* fortalece não só a marca, mas também as diversas dimensões da organização, uma vez que por meio da marca busca estabelecer um discurso coerente e consistente ao logo deste processo. Para garantir a sustentabilidade estratégica o *branding* precisa ser coerente tanto para o público interno, como externo à organização (GABRIE; PEREZ, 2017). Neste sentido, cabe expor que se faz necessário engajar, também, o público interno influenciado pela cultura corporativa.

Cada vez mais na sociedade contemporânea os consumidores se opõem a marcas e expressam preocupações sobre as práticas corporativas relacionadas à responsabilidade ambiental e social. Tal ativismo tende a atingir marcas globais fortes (KRISHNAMURTHY; KUCUK, 2009), impactando tanto no valor, como na reputação destas (KING, 2008). O discurso de ódio, no cenário atual, altera o comportamento dos consumidores diante das marca, que acaba por instigar ações diante de uma nova cultura.

Com o objetivo de pressionar o Facebook a alterar suas políticas de moderação, o movimento “*Stop the Hate for Profit*” por meio do boicote, levou anunciantes e empresas, nos Estados Unidos, a suspenderem suas verbas publicitárias nas plataformas do Facebook por entenderem que a atuação do Facebook não era eficaz para eliminar e diminuir a publicação em suas *timelines* do discurso de ódio.

As características da manifestação de junho remetem ao ciberativismo, uma vez que a internet foi o instrumento que difundiu e deu suporte à causa. Neste sentido o ciberespaço além de mobilizar e informar, também leva a ação e se constitui num canal de participação social. O ciberativismo tem como característica a formação de redes de cidadãos que se concentram em arenas, nas quais compartilham ideias e valores, para posteriormente agir no espaço concreto (LEMOS; LEVY, 2010). Para compreender a mobilização diante dos conceitos que envolvem cultura organizacional, estratégia, *branding* e ciberativismo, recorreu-se ao estudo de caso de movimento “*Stop the Hate for Profit*” (Pare de dar lucro ao ódio), que luta por uma nova relação entre as plataformas de mídias sociais e o discurso de ódio publicado nas *timelines*.

Em relação ao objetivo, o *locus* do estudo possibilita entender a mobilização e engajamento do movimento. O *corpus* envolveu revisão da literatura, levantamento documental, e a

observação. Desta forma, a pesquisa possui natureza qualitativa com a utilização da triangulação dos métodos que possibilitou consolidar as conclusões.

Diante do objetivo apresentado o estudo de caso é útil para responder as formulações sugeridas neste estudo. De acordo com Creswell e Clark (2011), o multimétodo combina diferentes fontes de dados de um mesmo paradigma, com a utilização de dois ou mais métodos qualitativos. Yin (2001) destaca que o estudo de caso é um método potencial para se entender a complexidade de um fenômeno social, devido à possibilidade de um maior detalhamento das relações entre os indivíduos, assim como dos intercâmbios que envolvem o meio ambiente nos quais estão inseridos.

## CULTURA, MÍDIAS SOCIAIS E ATIVISMO CONTRA MARCAS

Ao associar a cultura a uma teia que proporciona significado às pessoas, Geertz (1989) a conceitua pelos significados dessa teia, que é tecida pelo homem e orienta a existência humana. Tal sistema de símbolos, de forma recíproca, interage com outros símbolos, tornando-a complexa, porém construída ao longo do tempo. Por outra perspectiva a cultura serve como um amálgama que associa o modo de vida de um grupo, ao envolver crenças, costumes e valores sociais. A cultura faz parte do ambiente que é uma construção humana, e desta forma, a aprendizagem tem a função de propagar e transmiti-la, e assim estabelecer filtros para aceitação ou rejeição do que cerca os indivíduos, de acordo com suas crenças e valores. Nesse sentido, determina a forma como as pessoas enxergam e agem influenciando as percepções (SANTAELLA, 2011). A cultura envolve a construção do aprendizado por meio das experiências, sejam individuais ou coletivas. Diante destas evidências pode-se constatar que a cultura influencia tanto o pensamento, como a percepção, o comportamento e a ação, onde o aprendizado faz com que ela se molde e sofra adaptações ao longo do tempo, de forma constante.

Na sociedade contemporânea as mídias sociais alteraram a forma como os indivíduos participam de mobilizações, assim como a maneira que leva a formação da identidade coletiva e, que acaba por direcionar a ação coletiva nas mídias sociais. (BRUNKER; DEITELHOFF; MIRBABAIE, 2019). A idealização do mundo virtual democrático frente a um mundo real desigual converge para a consolidação e integração dos ambientes online/off-line, para que juntos possam possibilitar novas formas de participação social (SORJ; FAUSTO, 2016).

Neste sentido, o ativismo contra marcas inclui, além do boicote, outras formas de interferência que se desenvolvem em torno da desaprovação do que estas representam e das percepções dos consumidores associadas às corporações (IYER; MUNCY, 2009). Embora seja possível constatar críticas contra as redes sociais, diante da livre publicação de discursos de ódio e ideias ofensivas como um tema recorrente na indústria da comunicação nos últimos anos, o estopim para a manifestação de junho foi a eclosão de movimentos por igualdade racial, que repercutiram não só nos Estados Unidos, como alcançaram uma escala global, após o assassinato de George Floyd (SACCHITIELLO, 2020). Dessa forma, as práticas organizacionais ao desafiar os valores da sociedade contemporânea levam o público a promoverem o ativismo contra marcas classificando-as como antiético (HOLLENBECK; ZINKHAN, 2006).

A estratégia tem como pressuposto o alcance de objetivos, e dessa forma a cultura ao influenciar os comportamentos, que levam ao agir, tem impacto sobre os resultados alcançados, sejam eles positivos ou negativos. Sendo assim, culturas que valorizam a inclusão social e os direitos individuais, com vínculos a causas como racismo e igualdade de gêneros, tendem a gerar resultados focados em tais prioridades, que se constituem em demandas e propósitos, tanto organizacionais, como de grande parte da sociedade, e assim acabam por estabelecer uma nova cultura, diante dos desafios do mundo contemporâneo.

A ação estratégica tem impacto quando associada à cultura do grupo a qual é direcionada, uma vez que a motivação faz parte do processo para alcance dos objetivos. Quanto mais próxima dos valores do grupo que se pretende atingir, maior será o sucesso da ação, ou seja, a cultura não só determina, mas também delimita a estratégia (SCHAIN, 2009), uma vez que a cultura é um fator estratégico para o alcance dos resultados, sendo necessário um alinhamento entre esta e a estratégia (DRUCKER, 2019). Embora as políticas de moderação do Facebook aponte que postagens antiéticas sofrerão punições dos perfis que as publicam, a efetividade de tais políticas não são constatadas enquanto prática.

Na avaliação dos consumidores as marcas ao violarem códigos morais levam a estes um sentimento de repúdio que, por sua vez, os levam ao ativismo, como no caso abordado. Os diferentes tipos de violações dos padrões esperados pelas marcas são normalmente organizados em um discurso que envolve consumidores e sociedade. Neste contexto, a imagem negativa resultada em uma comunicação que evocar sentimentos contrários às marcas (STEMBERG, 2003). Diante deste cenário o ciberativismo se apresenta como uma ferramenta ideal para a propagação deste sentimento, pois não só permite engajar as pessoas, com também levá-las a uma ação concreta contra as marcas. Neste sentido o movimento encontrou na virtualidade um ambiente adequado para a propagação da causa, engajando as pessoas em geral, mas que também são públicos das marcas que anunciam nestas plataformas.

Entre os sentimentos de ódio em relação às marcas pode-se destacar: a raiva e o medo que são desencadeados por injustiças ou violação de normas; o desprezo que emerge quando se percebe um status de superioridade ética e moral; e o desgosto se refere à natureza negativa de uma marca e leva o público a buscar alternativas para eliminar, resistir ou repelir tais atitudes. Embora existam argumentos para sustentar que as emoções mencionadas acima são distintas e que conseqüentemente levam a ações (HUTCHERSON; GROSS, 2011), outras perspectivas fornecem evidências de como essas emoções são comumente confusas na mente das pessoas, devido a ocorrência simultânea das mesmas e, portanto, com reflexos de uma resposta global e holística das pessoas (IZARD, 1977; SHAVER et al., 1987). Uma vez que estes sentimentos funcionam como estímulo à ação, cabe entender como a percepção do consumidor sinaliza as razões para a ação. Desta forma, a empatia desempenha um papel de auto regulação, pois favorece a elucidação dos sentimentos em resposta à avaliação de irregularidades morais promovidas por uma marca. Empatia refere-se a respostas cognitivas e afetivas específicas de um indivíduo para as experiências de outro (DAVIS, 1994). Diante dos fatos entidades ligadas à movimentos civis estadunidense iniciaram o movimento #StopHateForProfit, tendo como foco o Facebook e o Twitter, que passaram a ser alvo de um boicote originado pelas redes sociais, nos Estados Unidos, inicialmente com algumas marcas, mas que no decorrer dos dias ganhou maior proporção. Tal iniciativa resultou em um resultado negativo na ordem de US\$ 7,2 bilhões verificado pela queda de 8,3% das ações da

rede social com a interrupção da veiculação de anúncios publicitários na plataforma por grandes corporação (SACCHITIELLO, 2020), por entenderem que culturalmente suas marcas não podem estar associadas ao discurso de ódio e injustiças sociais.

Conceitualmente, os efeitos da empatia no ativismo estabelece uma relação entre a moral e a empatia, pois desempenha um papel importante em alguns comportamentos (BATSON; AHMAD, 2009; DECETY; COWELL, 2014). A empatia deve funcionar como uma disposição individual que modera os efeitos das avaliações de ações sobre os sentimentos negativos. Dessa forma, favorece o desenvolvimento da força motivacional que leva a respostas reativas uma vez que fornece às pessoas uma orientação para sentir e se colocar no lugar de outras.

O ciberativismo passou a ser incorporado por diversos setores da sociedade por ser um instrumento facilitador e propagador para divulgação de ideias e mobilização da sociedade por meio da conscientização, exercício da cidadania e coparticipação dos atores envolvidos, seja pela propagação do conhecimento ou pela ação, tanto em movimentos reivindicatórios como pela cobrança de políticas públicas. Portanto, a “relevância para se avaliar o significado é a produtividade histórica e social de sua prática e de seu efeito sobre [...] a sociedade que ele tentou transformar” (CASTELLS, 2013). Por meio da #StoptheHateforProfit, a origem da mobilização está ligada a grupos de defesa dos direitos civis, encabeçadas pela *National Association for the Advancement of Colored People* (NAACP) e a *Anti-Defamation League*, que reivindicam junto ao Facebook um posicionamento diante dos discursos de ódio (PASQUARELLI, 2020). Tais entidades passaram a propor aos anunciantes que deixassem de veicular anúncios de publicidade em julho, como uma forma de pressionar a rede social a tomar medidas efetivas em relação aos discursos de ódio (SACCHITIELLO, 2020).

## BRANDING, PROPÓSITO E ENGAJAMENTO

Uma vez que a cultura delimita valores, crenças e percepções consequentemente esta afeta os comportamentos e atitudes dos indivíduos, seja no ambiente externo afetando os consumidores, ou no ambiente interno que determina missão e visão da organização. Ao se considerar o *branding* na construção estratégica há uma forte relação com os valores, crenças e percepções, que são transmitidos por meio de comunicação e efetivados pelo comportamento das marcas, reforçando posicionamentos. Por outro lado, a cultura corporativa deve estar alinhada aos objetivos de *branding*, para que seja possível a consecução dos objetivos traçados. Neste sentido a missão, a visão e os valores conduzem as duas vertentes: a estratégica, que determina metas, objetivos e ações, e a cultural, que envolve valores, práticas e comportamentos, para que neste alinhamento possa se alcançar o resultado desejado (TORBEN, 2013).

O protesto inicialmente teve a adesão de marcas com forte presença no mercado estadunidense, como The North Face, Patagonia, REI, Ben & Jerry's, Eddie Bauer e Magnolia Pictures. Posteriormente a Verizon e a Unilever aderiram ao boicote da publicidade de seus anúncios nas plataformas de mídias sociais que afetam Facebook, Instagram e Twitter, no caso da Unilever com a suspensão de veiculação até o fim de 2020. Marcas Dove, Hellmann's e Clear, declararam o redirecionamento dos investimentos em publicidade para outras mídias.

O discurso das marcas tinha, de forma geral, como fio condutor, a justificativa de que as plataformas de mídias sociais, naquele momento, não agregavam valor às marcas, descrevendo tais ambientes como nocivos à sociedade. (PASQUARELLI, 2020).

Assim como no comportamento do consumidos, a cultura traz elementos perceptíveis como tradições e vestimenta, e outros mais difíceis de perceber, que acabam por estruturar crenças, desejos, e expectativas. Desta forma a cultura é composta por camadas de pressupostos, valores e crenças, atitudes, comportamentos e artefatos, que sucessivamente interferem na outra (CULTURAL CONFLICT, 2013). Ao se considerar a cultura organizacional como elemento que fortalece a estratégia de *branding*, torna-se importante engajar colaboradores e consumidores, por meio de significados e relevância, para que estejam alinhados aos objetivos propostos. Assim, a relevância pode ser construída pela: educação, alicerce dos relacionamentos e transformadora da cultura; estrutura, meios pelos quais se pode exercer o aprendizado; e estímulo, que motiva a ação (GABRIEL; PEREZ, 2017). Portanto, cabe à estratégia desvendar a cultura organizacional para alinhar as ações de *branding* e evoluir de acordo com as transformações sociais que impõem novos comportamentos diante das necessidades contemporâneas.

Após dois dias a Coca-Cola aderiu ao boicote, por um prazo de 30 dias, com a suspensão da publicidade nas plataformas digitais, justificando tal atitude como forma de atender aos anseios sociais e a favor da revisão das políticas de regulação das plataformas mencionadas. Citou, ainda, que casos de racismo e outras manifestações de ódio precisavam de solução, uma vez que tais injustiças sociais não tem mais lugar no mundo, e conseqüentemente não deve haver também nas redes sociais. No dia seguinte a Diageo, também suspendeu sua publicidade nas principais redes sociais durante o mesmo período, alinhada a um discurso e posicionamento que promove a diversidade e inclusão, presente em suas campanhas de marketing e na construção da identidade da marca.

As transformações do mundo contemporâneo proporcionadas pela hiperconectividade e as inovações torna o ambiente mais complexo. Esse contexto, diante das transformações sociais, altera as demandas das necessidades e desejos. Tal cenário implica em uma transformação cultural que deve ser observada pelo *branding* para garantir a sustentabilidade das marcas. Neste sentido, a palavra de ordem das organizações contemporâneas é propósito, sem o qual se torna difícil estabelecer uma estratégia e gestão de marca que tenha relevância para seus públicos. Na visão de Gabriel (2012) o propósito é a intersecção de três fatores: a missão, a vocação e a paixão. Cabe às corporações determinar internamente “o que ama” e “o que sabe fazer” e alinhar tais dimensões a questão exógena, ou seja, “o que a sociedade deseja e precisa”. Ao alinhar “o que ama fazer” com as necessidades da sociedade pode-se estabelecer a missão e, ao compreender “o que sabe fazer” diante dos desejos sociais verifica-se qual é a sua vocação. Porém as questões internas estão intimamente relacionadas com a cultura organizacional. Neste sentido, a alteração das necessidades do mundo contemporâneo impacta nos propósitos das marcas, intimamente relacionado com a cultura organizacional. Alinhar a estratégia ao propósito da marca torna-se importante para a imagem diante dos públicos com os quais se relaciona.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

À medida que o mundo se torna mais complexo, novos desafios surgem diante da aceleração das tecnologias. Novos comportamentos impactam as corporações que diante do posicionamento das marcas, que agora dialogam diretamente com seus públicos, e assim requer alinhamento de propósitos e estratégias. Torna-se importante para as marcas, ao assumirem uma nova dimensão na vida de seus públicos, se tornarem relevantes. Fazer a gestão da marca diante dos anseios de uma sociedade inclusiva, que tem voz por meio das mídias digitais, se revela um novo desafio para as organizações. Se por um lado as pessoas diante de seus sentimentos promovem por meio do ativismo respostas para tais questões, por outra as entidades que os representam também encontram nestes mecanismos formas de estabelecer protestos e assim lutar por novos ideais.

Dessa forma, alinhar a cultura organizacional aos desejos da sociedade contemporânea é um desafio diante dos propósitos organizacionais e das motivações sociais. Na busca da empatia não só o público como as marcas estão estabelecendo uma trajetória que rejeita o discurso do ódio e afasta injustamente as pessoas, aumentando o vácuo social. Neste sentido cabe às marcas construir vínculos que façam sentido com seus públicos. No entanto, esse processo de transformação ainda percorre um caminho de vigilância e de pressão para que tais comportamentos sejam contidos.

A sustentabilidade das corporações e das marcas depende da efetivação deste cenário, cada vez mais complexo, mas que aproximam a cultura organizacional e seu propósito às necessidades da sociedade.

## REFERÊNCIAS

BATSON, C.D.; AHMAD, N.Y. Using empathy to improve intergroup attitudes and relations. *Social Issues and Public Policy* 3(1): 141–177, 2009.

BRUNKER F.; DEITELHOFF, F.; MIRBABAIE, M. Collective Identity Formation on Instagram: Investigating the Social Movement Fridays for Future. *Australasian Conference on Information Systems*, Perth Western Australia, 2019.

CASTELLS, M. *Redes de Indignação e Esperança: Movimentos Sociais na Era da Internet*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2013.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks: Sage, 2011.

CULTURAL CONFLICT, 2013. What is culture and how is it defined? [S.I.], 9 nov. 2013. Disponível em: <<https://bit.ly/3jd5W6A>>. Acesso em: 15 jul. 2020.

DAVIS, M. H. Empathy: A social psychological approach. Brown & Benchmark: Madison, WI, 1994.

DECETY, J.; COWELL, J.M. The complex relation between morality and empathy. Trends in cognitive sciences 18(7): 337-339, 2014.

DRUCKER, P. F. O Homem que Inventou a Administração. São Paulo: Editora Alta Books, 2019.

GABRIEL, M. Os 3Es do Engajamento. Martha Gabriel PhD, São Paulo, 6 jan. 2012. Disponível em: <<https://www.martha.com.br/2010-05-03-os-3-es-do-engajamento-social/>>. Acesso em: 12 jul. 2020.

GABRIEL, M.; PEREZ, C. Cultura corporativa: determinante ou limitante estratégico para o branding. Signos do Consumo, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 68-79, jul./dez. 2017.

GEERTZ, C. A interpretação das culturas. São Paulo: LTC, 1989.

HOLLENBECK, C.R.; ZINKHAN, G.M. Consumer activism on the internet: The role of anti-brand communities, in Advances in Consumer Research, C. Pechmann, L. Price (Eds.). Association for Consumer Research: Duluth, MN; 479-485. 26, 2006.

HUTCHERSON, C.A.; GROSS, J.J. The moral emotions: A social–functionalist account of anger, disgust, and contempt. Journal of Personality and Social Psychology 100(4): 719-737, 2011.

IZARD, C.E. (1977) Human emotions. Plenum Press: New York.

IYER, R.; MUNCY, J.A. Purpose and object of anti-consumption. *Journal of Business Research* 62(2): 160-168, 2009.

KING, B.G. A political mediation model of corporate response to social movement activism. *Administrative Science Quarterly* 53(3): 395-421, 2008.

KRISHNAMURTHY, S.; KUCUK, S.U. Anti-branding on the internet. *Journal of Business Research* 62(11): 1119-1126, 2009.

LEMONS, A.; LÈVY, P. O futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia planetária. São Paulo: Ed. Paulus, 2010.

PASQUARELLI, A. Marcas propõem boicote ao Facebook nos Estados Unidos. São Paulo: *Advertising Age*, 24 jun. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2OBGsBS>> Acesso em: 01 jul 2020.

RECUERO, R. Engajamento X Audiência no Facebook: uma breve discussão. São Paulo, 07 mar. 2013. Disponível em: <<https://bit.ly/3eGb7s8>>. Acesso em: 19 mai. 2020.

SACCHITIELLO, B. Por que grandes marcas estão boicotando as redes sociais? São Paulo: *Meio & Mensagem*, 29 jun. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3hb0Wh8>> Acesso em: 01 jul 2020.

SANTAELLA, L. Percepção: fenomenologia, ecologia e semiótica. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SORJ, B.; FAUSTO, S. Ativismo político em tempos de internet. São Paulo: Edições Plataforma Democrática, 2016

STEMBERG, R.J. A duplex theory of hate: Development and application to terrorism, massacres, and genocide. *Review of General Psychology* 7(3): 299-328, 2003

SHAVER, P.; SCHWARTZ, J.; KIRSON, D.; O'CONNOR, C. Emotion knowledge: Further explorations of a prototype approach. *Journal of Personality and Social Psychology* 52(6): 1061-1086, 1987.

TORBEN, R. Corporate culture is driving the strategy or undermining it. *Ameliorate*, Hamburg, 3 dez. 2013. Disponível em < <https://bit.ly/32vgSGW>>. Acesso em: 19 mai. 2020.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi, 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.