



Convergência estratégica no marketing digital: a integração de *branding* e *growth* na percepção de gestores e estrategistas¹

Strategic convergence in digital marketing: the integration of branding and growth in the perception of managers and strategists

Gabriel Matos Santos

Universidade de São Paulo – USP – Brasil
gmatos2727@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3156-3883>

Álvaro Freitas Faustino-Dias

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – UEMS – Brasil
alvaro.dias@uems.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7477-8769>

Manoela Morais

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – UEMS – Brasil
manoelamoraes26@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7679-0510>

Recebido: 07 Mai 2025
Revisado: 03 Feb 2026
Aceito: 07 Jul 2026

Resumo

Objetivo: No cenário competitivo do mercado digital, as estratégias de *branding* e *growth* são fundamentais para garantir tanto o reconhecimento da marca quanto o crescimento acelerado dos negócios. Diante disso, esta pesquisa teve como objetivo explorar a percepção de gestores e estrategistas de marketing sobre a aplicação simultânea das estratégias de *branding* e *growth* no marketing digital. **Metodologia/abordagem:** Para alcançar esse objetivo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dez profissionais da maior rede de assessoria de marketing digital da América Latina. A análise dos dados foi conduzida com base na metodologia de Análise de Conteúdo de Bardin (2015), que permitiu identificar as percepções dos participantes em relação à temática. **Principais resultados:** Os resultados indicam que, apesar de os profissionais associarem o tráfego orgânico às estratégias de *branding* e o tráfego pago às estratégias de *growth*, há uma tendência crescente de integração entre as duas abordagens. Alguns participantes destacaram que o uso combinado dessas estratégias pode fortalecer tanto o impacto imediato quanto o desenvolvimento de uma marca sólida e duradoura. Contudo, foi apontada a limitação orçamentária como a principal barreira para a implementação simultânea dessas estratégias. **Contribuições acadêmicas:** O estudo amplia o entendimento sobre a convergência dessas abordagens no marketing digital, sugerindo novas direções para pesquisas futuras sobre a integração dessas estratégias. **Contribuições práticas:** As contribuições desta pesquisa incluem direcionamentos gerenciais sobre a importância de adotar uma estratégia híbrida que combine *branding* e *growth*, permitindo às empresas equilibrar o crescimento de curto prazo com a construção de uma marca sólida. **Palavras-chave:** estratégia; marketing digital; percepção; profissional de marketing; tecnologia.

Abstract

Purpose: In the competitive landscape of the digital market, branding and growth strategies are essential to ensure both brand recognition and accelerated business growth. In this context, the objective of this study was to explore the perception of marketing managers and strategists regarding the simultaneous application of branding and growth strategies in digital marketing. **Methodology:** To achieve this objective, semi-structured interviews were conducted with ten professionals from the largest digital marketing consultancy network in Latin America. Data analysis was carried out using Bardin's Content Analysis methodology (2015), which allowed for the identification of participants' perceptions regarding the topic. **Main results:** The results indicate that although professionals tend to associate organic traffic with branding strategies and paid traffic with growth strategies, there is a

¹Editor: Nelsio Rodrigues de Abreu (<https://orcid.org/0000-0001-7024-5642>)

growing trend toward integrating both approaches. Some participants highlighted that the combined use of these strategies can strengthen both the immediate impact and the development of a solid and long-lasting brand. However, budget constraints were identified as the main barrier to the simultaneous implementation of these strategies. **Academic contributions:** This study expands the understanding of the convergence between these approaches in digital marketing, suggesting new directions for future research on their integration. **Practical implications:** The practical contributions of this research include managerial guidelines emphasizing the importance of adopting a hybrid strategy that combines branding and growth, enabling companies to balance short-term growth with the development of a strong brand.

Keywords: strategy; digital marketing; perception; marketing professional; technology.

1. Introdução

Nos últimos anos, o marketing digital tem evoluído significativamente, impulsionado pelo avanço das tecnologias e pelo comportamento dinâmico dos consumidores no ambiente online (Abraham, 2014; Faruk et al., 2021; Gonçalves et al., 2023; Pascucci et al., 2023; Silva et al., 2024a). A emergência de estratégias orientadas a dados e o uso crescente de mídias sociais, plataformas de análise e automação de marketing transformaram a maneira como as marcas se posicionam e interagem com seu público-alvo (Faruk et al., 2021). Nesse contexto, duas abordagens fundamentais ganharam destaque: o *branding*, que enfatiza a construção e o fortalecimento da identidade da marca, e o *growth* marketing, voltado para o crescimento acelerado por meio de testes iterativos e estratégias baseadas em dados (Nigam et al., 2023).

A consolidação dessas abordagens reflete as transformações do ambiente competitivo digital, caracterizado pela intensificação do uso de dados, pela aceleração dos processos decisórios e pela crescente centralidade das interações entre marcas e consumidores em plataformas digitais, redefinindo a forma como organizações criam valor e desenvolvem vantagens competitivas (Shah & Murthi, 2021; Rosário & Dias, 2023). Nesse ambiente, o uso intensivo de dados e métricas amplia a capacidade de personalização e otimização das estratégias de marketing e torna mais complexa a conciliação entre objetivos de desempenho imediato e a construção de relacionamentos sustentáveis com os consumidores (Lemon & Verhoef, 2016).

Diante desse contexto, empresas enfrentam desafios crescentes para se diferenciar e manter um relacionamento duradouro com seus consumidores (Souza et al., 2020). Enquanto o *branding* busca consolidar uma identidade forte e confiável no mercado (Durmaz & Yasar, 2016), o *growth* marketing foca na otimização de métricas de crescimento, como aquisição de clientes e conversão (Daga & Pincha, 2023). Entretanto, a integração dessas abordagens nem sempre é clara para os gestores e estrategistas, criando um dilema entre sustentabilidade da marca e eficiência de crescimento acelerado.

Na visão de Lemon e Verhoef (2016) e Rust (2020), essa tensão extrapola a esfera operacional, uma vez que decisões excessivamente orientadas por indicadores de performance podem influenciar a forma como as organizações constroem valor para o consumidor, gerenciam sua experiência e estabelecem relações de longo prazo com diferentes públicos.

Diante desse cenário, a relevância desta pesquisa reside na necessidade de compreender como gestores e estrategistas de marketing percebem a interseção entre essas duas abordagens. O *branding* tradicionalmente se concentra na consolidação de valores, identidade e conexão emocional com o público, promovendo lealdade e diferenciação sustentável (Durmaz & Yasar, 2016). Sob a perspectiva clássica, esse processo contribui para a formação do *brand equity*, entendido como um ativo estratégico capaz de ampliar a vantagem competitiva e gerar valor no longo prazo (Aaker, 1996; Keller, 1993). Por outro lado, o *growth* marketing prioriza a experimentação e a aquisição rápida de clientes, geralmente por meio de técnicas baseadas em análise de dados e otimização de mídia paga (Daga & Pincha, 2023). Entretanto, o desafio enfrentado pelas organizações é integrar essas duas abordagens de maneira eficiente, equilibrando a consistência da marca com a necessidade de crescimento acelerado.

Na visão de Durmaz e Yasar (2016), o conceito de *branding* se refere ao processo de criação e gestão da identidade da marca, visando diferenciação e relevância no mercado. Esse processo envolve elementos tangíveis, como logotipo e design, e intangíveis, como valores e percepções dos consumidores. Empresas que investem em *branding* bem estruturado conseguem estabelecer uma presença consistente e memorável, aumentando a confiança dos clientes e fortalecendo sua lealdade.

Por outro lado, o *growth* marketing é um conjunto de estratégias voltadas para o crescimento rápido e sustentável da base de clientes, por meio de técnicas como testes A/B, análise de dados,

automação e otimização de campanhas (Daga & Pincha, 2023). Diferente do marketing tradicional, essa abordagem prioriza a experimentação contínua para identificar as técnicas mais eficazes na conversão de clientes e na retenção. Entretanto, sua efetividade depende da articulação com objetivos estratégicos mais amplos, uma vez que resultados de curto prazo nem sempre se traduzem em fortalecimento da marca ou em vantagem competitiva sustentável (Keller, 2020; Rust, 2020).

Embora existam estudos isolados sobre *branding* (Ngoc & Tien, 2020; Pandita, 2022) e *growth marketing* (Du et al., 2020; Oklander et al., 2024), ainda há uma lacuna na literatura sobre como essas estratégias podem ser aplicadas de forma simultânea no marketing digital. A maioria das pesquisas tende a tratá-las como disciplinas distintas, sem aprofundar as percepções dos profissionais que atuam diretamente na implementação dessas estratégias nas organizações. Além disso, permanecem pouco compreendidas as implicações estratégicas dessa convergência para a gestão das marcas e para o equilíbrio entre objetivos de construção de valor e desempenho organizacional, evidenciando a necessidade de investigações que considerem a perspectiva dos profissionais responsáveis por essas decisões.

Diante desse panorama, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão: como gestores e estrategistas de marketing percebem a integração entre *branding* e *growth marketing* no contexto digital? Sendo assim, o objetivo desta pesquisa foi explorar a percepção de gestores e estrategistas de marketing sobre a aplicação simultânea das estratégias de *branding* e *growth* no marketing digital. Ao privilegiar a perspectiva dos profissionais envolvidos na implementação dessas estratégias, o estudo busca ampliar a compreensão teórica sobre sua integração e oferecer subsídios para decisões gerenciais que conciliem construção de marca e crescimento orientado por dados.

2. Estratégia de *branding*, *growth marketing* e intersecção de estratégias

O conceito de *branding* está relacionado à construção e à gestão da identidade da marca no mercado, tendo como finalidade criar associações positivas na mente dos consumidores, sustentar um posicionamento diferenciador e favorecer a lealdade (Durmaz & Yasar, 2016). Nesse sentido, estratégias de *branding* bem elaboradas permitem que as empresas conquistem novos clientes e mantenham relacionamentos duradouros com seus públicos (Vlahvei et al., 2013).

Contudo, a literatura clássica indica que o *branding* não deve ser compreendido apenas como um conjunto de recursos comunicacionais ou identitários, mas como um ativo estratégico capaz de produzir valor simbólico, relacional e econômico. Keller (1993), ao propor o conceito de “*customer-based brand equity*”, argumenta que o valor da marca deriva do efeito diferencial que o conhecimento da marca exerce sobre a resposta do consumidor às ações de marketing. De modo complementar, Aaker (1996) sustenta que o patrimônio de marca envolve lealdade, qualidade percebida, associações, consciência de marca e comportamento de mercado, reforçando sua natureza estratégica e de longo prazo.

As empresas que investem em *branding* buscam estabelecer identidades fortes por meio de elementos visuais, mensagens consistentes e valores bem definidos (Vlahvei et al., 2013; Acar et al., 2024; Shams et al., 2024). Esses aspectos contribuem para a percepção de confiabilidade e qualidade, influenciando a decisão de compra e fortalecendo a lembrança da marca (Acar et al., 2024; Açikgoz et al., 2024; Shams et al., 2024; Tahir et al., 2024).

Entretanto, a construção de marcas fortes não se limita à diferenciação competitiva. Fournier (1998) demonstra que consumidores podem estabelecer vínculos afetivos, identitários e sociais com as marcas, enquanto Muniz e O’Guinn (2001) indicam que elas participam da formação de comunidades, pertencimentos e narrativas coletivas de consumo. Assim, o *branding* ultrapassa a lógica da persuasão e passa a atuar como mediador de relações sociais, práticas culturais e processos de construção identitária.

Essa ampliação conceitual exige uma leitura crítica das ambivalências do *branding*. Holt (2002) argumenta que marcas podem gerar resistência quando são percebidas como mecanismos de engenharia cultural, capazes de converter identidades, estilos de vida e valores sociais em objetos de apropriação mercadológica. No ambiente digital, essa tensão se intensifica, pois as marcas são continuamente avaliadas, compartilhadas e reinterpretadas por consumidores, influenciadores, plataformas e algoritmos.

Appel et al. (2020) destacam que as mídias sociais ampliaram as possibilidades de interação entre marcas e consumidores, mas também expuseram as organizações ao escrutínio público, à comparação permanente e à coprodução de sentidos. Dessa forma, o *branding* contemporâneo configura-se como

uma prática estratégica atravessada por tensões entre autenticidade e instrumentalização, relacionamento e vigilância, diferenciação simbólica e padronização algorítmica.

O *growth marketing*, por sua vez, é uma abordagem orientada por dados, experimentação contínua e otimização de funis de conversão, buscando acelerar o crescimento por meio de testes, análises preditivas e personalização do relacionamento com o consumidor (Daga & Pincha, 2023). Diferentemente de estratégias centradas apenas na aquisição, o *growth marketing* abrange o ciclo de vida do consumidor, incluindo atração, ativação, retenção e recomendação (Bohnsack & Liesner, 2019).

Essa lógica é favorecida pelo avanço das tecnologias de dados, que ampliaram a capacidade das organizações de mapear pontos de contato, analisar jornadas de consumo, personalizar interações e sustentar decisões mercadológicas por evidências comportamentais (Wedel & Kannan, 2016; Kannan & Li, 2017; Verhoef et al., 2021).

Nessa perspectiva, Kannan e Li (2017) compreendem o marketing digital como um sistema de múltiplos pontos de contato, no qual consumidores e empresas interagem em jornadas fragmentadas, dinâmicas e mediadas por tecnologia. Desse modo, o *growth marketing* pode ser interpretado como expressão aplicada dessa transformação, ao combinar mensuração, experimentação e adaptação contínua para ampliar aquisição, retenção e valor do cliente.

Contudo, sua ênfase em métricas de conversão pode reduzir a complexidade da experiência do consumidor a indicadores de curto prazo, especialmente quando cliques, leads e vendas imediatas passam a prevalecer sobre confiança, reputação e valor relacional. Embora plataformas de automação, *machine learning* e *big data* ampliem a capacidade de identificar oportunidades e otimizar campanhas (Daga & Pincha, 2023; Oklander et al., 2024), o uso intensivo de dados também envolve riscos relacionados à privacidade, à intrusão e à legitimidade das práticas mercadológicas (Bleier & Eisenbeiss, 2015; Martin & Murphy, 2017; Silva et al., 2024b).

Outro aspecto central do *growth marketing* é a cultura de experimentação contínua. Essa lógica aproxima-se da literatura sobre *growth hacking*, especialmente em startups e negócios digitais, nos quais criatividade, dados, tecnologia e testes são utilizados para identificar oportunidades rápidas de crescimento (Bohnsack & Liesner, 2019). Entretanto, o crescimento acelerado não deve ser confundido com sustentabilidade estratégica, pois práticas excessivamente táticas podem gerar dependência de canais, fragilidade de posicionamento e dificuldade de consolidação da proposta de valor.

Além disso, experimentos em plataformas digitais não são neutros: testes A/B e mecanismos de otimização podem produzir inferências enviesadas quando algoritmos distribuem conteúdos a públicos distintos de maneira não plenamente controlada pelo anunciante (Braun et al., 2025). Assim, a experimentação deve ser compreendida como prática situada, dependente de infraestrutura técnica, competência analítica e capacidade crítica de interpretação.

Apesar de suas diferenças conceituais, *branding* e *growth marketing* podem ser articulados para potencializar resultados organizacionais. Trigeorgis et al. (2021) indicam que a integração dessas abordagens permite equilibrar crescimento rápido e construção de identidade de marca. Enquanto o *branding* se concentra na percepção de valor, na confiança e na conexão emocional com o consumidor (Durmaz & Yasar, 2016), o *growth marketing* privilegia métricas quantitativas, eficiência de conversão e otimização contínua (Daga & Pincha, 2023). O desafio está em alinhar objetivos de curto e longo prazo, evitando tanto a subordinação da marca à performance quanto o afastamento do *branding* em relação aos dados comportamentais e às transformações do consumidor digital.

Essa tensão pode ser compreendida a partir da distinção entre criação e apropriação de valor. Mizik e Jacobson (2003) argumentam que empresas precisam equilibrar investimentos voltados à construção de valor com ações orientadas à captura de resultados. Quando há deslocamento excessivo para a apropriação imediata, ativos intangíveis que sustentam vantagem competitiva futura podem ser comprometidos.

De forma complementar, Rust et al. (2004) defendem que estratégias de marketing devem ser avaliadas com base no valor do cliente ao longo do tempo, e não apenas em retornos imediatos de campanha. Essa perspectiva permite integrar métricas de performance, como CAC, conversão e ROI, a métricas relacionais associadas à retenção, confiança, lealdade e valor de marca.

A convergência entre *branding* e *growth marketing* também pode ser interpretada à luz da experiência do consumidor e da jornada de consumo, uma vez que as interações entre marcas e consumidores ocorrem em múltiplos pontos de contato antes, durante e após a compra (Lemon & Verhoef, 2016). Dados e tecnologia podem reforçar a identidade da marca quando utilizados para criar

experiências personalizadas, coerentes e autênticas, favorecendo lealdade e engajamento (Tahir et al., 2024).

Contudo, essa integração não deve ser tratada como solução gerencial automática, uma vez que a lógica de *growth* pode fortalecer a marca ao ampliar personalização, responsividade e aprendizagem organizacional, mas, quando orientada apenas por indicadores de curto prazo, pode induzir padronização criativa, dependência de mídia paga, saturação comunicacional e redução da experiência do consumidor a microconversões.

Portanto, a contribuição teórica da intersecção entre *branding* e *growth* marketing está em compreender sob quais condições a articulação entre identidade de marca, dados, experimentação e valor relacional produz crescimento sustentável. A integração entre essas abordagens exige superar dicotomias entre marca e performance, orgânico e pago, curto e longo prazo, valor simbólico e resultado mensurável. Em ambientes digitais cada vez mais competitivos, automatizados e orientados por métricas, o desafio não consiste apenas em acelerar o crescimento, mas em preservar coerência simbólica, confiança, legitimidade social e valor de marca ao longo da jornada do consumidor (Stephen, 2016; Kumar et al., 2017).

3. Método

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e interpretativa, realizada com gestores e estrategistas da maior rede de assessoria de marketing digital da América Latina. Considerando que todos os participantes pertencem à mesma organização, o estudo foi enquadrado como estudo de caso único, por buscar compreender em profundidade um fenômeno contemporâneo em um contexto organizacional específico. A abordagem qualitativa mostrou-se adequada por permitir a interpretação dos significados atribuídos pelos participantes às suas experiências e práticas profissionais, conforme defendem Denzin e Lincoln (2006).

A escolha da organização justifica-se por sua atuação direta no marketing digital e por sua relevância no segmento de assessorias especializadas, o que possibilitou o acesso a profissionais envolvidos cotidianamente com decisões sobre construção de marca, aquisição de clientes, performance, funis de conversão e mensuração de resultados. Desse modo, o caso analisado oferece condições pertinentes para examinar como a convergência entre *branding* e *growth* marketing é percebida e operacionalizada em uma cultura organizacional orientada por estratégias digitais. Ao mesmo tempo, reconhece-se que a concentração da amostra em uma única organização pode refletir práticas e rotinas específicas.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, compostas por questões abertas, destinadas a aprofundar a compreensão do fenômeno investigado, e questões fechadas, voltadas à caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes. O roteiro foi organizado em três etapas: I) identificação dos dados sociodemográficos; II) conhecimento e uso de estratégias de *branding* e *growth*; e III) desafios enfrentados para sua aplicação conjunta. As etapas II e III buscaram captar percepções sobre a articulação entre *branding* e *growth* marketing no contexto digital. A Tabela 1 apresenta a estrutura do roteiro e as fontes consultadas.

Tabela 1 – Estrutura do roteiro e fontes consultadas

Etapa	Perguntas	Fontes
I	A Escolaridade Gênero Idade Profissão	Não se aplica

II	Como você conceitua <i>branding</i> e <i>growth</i> marketing em suas próprias palavras? Que canais ou táticas você associa prioritariamente ao <i>branding</i> e quais à <i>growth</i> ? Descreva um caso recente em que sua equipe aplicou <i>branding</i> ; quais métricas acompanharam? Descreva um caso recente em que sua equipe aplicou <i>growth</i> ; quais métricas acompanharam? Em que pontos do funil de marketing as duas abordagens se sobrepõem ou se integram? Como a empresa decide a alocação orçamentária entre <i>branding</i> e <i>growth</i> ?	Bohnsack e Liesner (2019) Daga e Pincha (2023) Durmaz e Yasar (2016) Bargoni et al. (2024) Shams et al. (2024)
III	Quais são as maiores barreiras para integrar <i>branding</i> e <i>growth</i> em sua empresa? Existem tensões culturais que dificultam a convergência? Que desafios técnicos surgem na mensuração de resultados quando <i>branding</i> e <i>growth</i> operam simultaneamente? Quais boas práticas ou soluções você adotou para superar estes desafios?	

Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa não foi submetida ao Comitê de Ética por se enquadrar na exceção 1 da Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). Ainda assim, foram assegurados o anonimato e a confidencialidade das respostas, bem como a preservação da identificação nominal da organização e dos participantes, a fim de reduzir riscos de exposição individual ou institucional.

Os participantes foram selecionados de forma intencional, considerando sua experiência e conhecimento especializado no campo do marketing digital. Esse critério possibilitou a obtenção de informações relevantes para a investigação sem exigir uma amostra numericamente ampla, conforme indicado por Rego et al. (2018) para pesquisas qualitativas. Assim, foram priorizados profissionais com atuação direta ou experiência acumulada em estratégias de *branding*, *growth* marketing, tráfego pago, tráfego orgânico, gestão de campanhas digitais, análise de métricas e relacionamento com clientes.

A pesquisa contou com dez participantes (Tabela 2). Aos profissionais que aceitaram participar, foi encaminhado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); aos que recusaram, registrou-se apenas o agradecimento pelo retorno. Após a assinatura do TCLE, as entrevistas foram agendadas individualmente via *WhatsApp* e realizadas presencialmente entre abril e maio de 2024.

Tabela 2 – Características dos participantes e codificação

Escolaridade	Gênero	Idade	Profissão	Codificação
Cursando o Superior	Feminino	24	Analista de Marketing	P1
Superior Completo	Feminino	43	Social Media	P2
Mestrado	Masculino	65	Social Media	P3
Pós – Graduação	Masculino	31	Sócio	P4
Pós – Graduação	Masculino	30	Head de Marketing	P5
Superior Completo	Masculino	26	Designer Gráfico	P6
Ensino Médio Completo	Masculino	19	Gestor de Tráfego	P7
Pós – Graduação	Feminino	25	Analista de Marketing	P8
Superior Completo	Masculino	25	Designer Gráfico	P9
Superior Completo	Feminino	26	Analista de Marketing	P10

Fonte: Dados da pesquisa.

A caracterização dos participantes foi utilizada para contextualizar as interpretações, considerando formação, idade, gênero e profissão. Essa etapa não teve finalidade estatística, mas contribuiu para compreender o lugar de fala dos entrevistados e a relação entre suas trajetórias profissionais e suas percepções sobre a integração entre estratégias.

A análise dos dados foi conduzida com base na Análise de Conteúdo de Bardin (2015), com o objetivo de identificar padrões de sentido nas falas. Para viabilizar o processo analítico, todas as entrevistas foram transcritas. A definição das categorias seguiu uma abordagem mista, combinando dedução teórica, fundamentada na literatura sobre *branding* e *growth marketing*, e indução empírica, a partir da leitura do material coletado.

O processo analítico foi organizado em três etapas, conforme Bardin (2015): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, realizou-se a leitura flutuante das transcrições, buscando familiarização com o corpus e identificação preliminar de temas recorrentes. Na exploração do material, as falas foram segmentadas em unidades de registro, codificadas e agrupadas por proximidade temática. Por fim, no tratamento dos resultados, os códigos foram reorganizados em categorias analíticas interpretadas à luz do referencial teórico e do objetivo da pesquisa.

A construção das categorias ocorreu de forma progressiva. Inicialmente, foram definidos eixos orientados pela literatura, como compreensão conceitual de *branding* e *growth marketing*, formas de integração, métricas utilizadas, barreiras percebidas e tensões entre curto e longo prazo. Em seguida, a leitura das entrevistas permitiu refinar esses eixos, incorporando elementos emergentes, como a associação entre *branding* e tráfego orgânico, a vinculação entre *growth marketing* e tráfego pago, as dificuldades de mensuração integrada, as limitações orçamentárias, os desafios técnicos e as tensões culturais entre equipes e clientes. A partir desse processo, foram definidas seis categorias analíticas para organizar os achados e orientar a discussão dos resultados.

4. Resultados e discussão

4.1. Resultados e discussão das categorias analíticas

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu organizar os resultados em seis categorias analíticas: i) compreensão conceitual de *branding* e *growth marketing*; ii) canais, táticas e associações atribuídas às estratégias; iii) formas de integração ao longo do funil de marketing; iv) barreiras orçamentárias, técnicas e culturais; v) métricas e desafios de mensuração; e vi) adaptação estratégica e comportamento do consumidor digital.

4.1.1. Compreensão conceitual de *branding* e *growth marketing*

A primeira categoria analítica refere-se à forma como os participantes compreendem *branding* e *growth marketing* em suas práticas profissionais. As narrativas indicam que o *branding* é associado à construção da marca, ao reconhecimento, à reputação, ao relacionamento com o público e à consolidação de uma identidade percebida como coerente. O *growth marketing*, por sua vez, aparece vinculado à aquisição de clientes, à conversão, à performance, ao uso de dados e à otimização de resultados. Essa distinção pode ser observada na fala do participante P3, ao explicar a interação entre as duas abordagens:

“Sim, existe uma interação entre as estratégias de *branding* e *growth* no marketing digital. Enquanto o *branding* se concentra em construir e fortalecer a imagem e reputação da marca, o *growth* visa impulsionar o crescimento do negócio por meio de ações direcionadas, como a aquisição e retenção de clientes” (Participante P3).

O relato evidencia uma compreensão inicial de que *branding* e *growth* possuem funções distintas, embora complementares. O *branding* é entendido como estratégia de construção simbólica e reputacional, enquanto o *growth marketing* é associado a ações direcionadas à expansão do negócio. Essa interpretação dialoga com a literatura de *branding*, que compreende a marca como um ativo estratégico capaz de gerar diferenciação, confiança e valor percebido (Durmaz & Yasar, 2016; Shams et al., 2024). Ao mesmo tempo, aproxima-se da literatura sobre *growth marketing*, que enfatiza a experimentação, a mensuração e a otimização de etapas do ciclo de vida do consumidor (Daga & Pincha, 2023).

As entrevistas também indicam que parte dos participantes, como o P2, compreende o *branding* a partir da consistência comunicacional, da identidade visual e da coerência narrativa da marca nos diferentes canais digitais. Essa percepção amplia a análise ao demonstrar que a construção de marca não se limita à reputação institucional, mas envolve a produção contínua de sinais visuais, discursivos e relacionais capazes de gerar familiaridade e reconhecimento junto ao público.

“[...] acho que [o *branding*] constrói uma presença reconhecível e coerente nos canais e isso ajuda a manter sua essência na apresentação e no diálogo com o cliente” (Participante P2).

Essa compreensão aproxima-se da perspectiva de Keller (1993), segundo a qual o valor da marca resulta das associações construídas na mente do consumidor. Nesse sentido, a consistência entre identidade visual, linguagem, posicionamento e experiência de contato torna-se fundamental para fortalecer confiança, lembrança e qualidade percebida. Ao mesmo tempo, os dados revelam que profissionais vinculados a funções criativas tendem a perceber o *branding* como materialização estética e simbólica da estratégia, reforçando a importância da coerência entre peças, campanhas, redes sociais e demais pontos de contato digitais.

No caso do *growth marketing*, os participantes o associam de modo recorrente ao uso de dados, testes, campanhas pagas, métricas e ajustes contínuos de desempenho, demonstrando que, no contexto analisado, o *growth* é compreendido como uma prática fortemente operacionalizada por plataformas digitais e indicadores de resultado. Nas palavras de P5:

“Ah, quando a gente fala de *growth*, não dá para pensar só em crescer por crescer, porque a ideia é entender o que está acontecendo na prática. É meio que entender os sinais do mercado, tipo os acessos, as interações, conversões e tal. E, quando a gente coloca dinheiro em anúncio, isso aparece mais, porque dá para ir o que ajusta melhor [...] a gente analisa onde o público clica, engaja, abandona ou avança e vai testando para realizar ajustes na estratégia” (Participante 5).

Tal percepção é coerente com a literatura que caracteriza o *growth marketing* como uma abordagem orientada por experimentação, mensuração e otimização de resultados (Daga & Pincha, 2023). Contudo, os achados também exigem problematização, pois a associação direta entre *growth*, mídia paga e métricas de curto prazo pode reduzir sua complexidade estratégica. O *growth marketing* não se limita à aceleração de vendas, podendo também contribuir para a aprendizagem organizacional, a retenção de clientes, a personalização da jornada e o aprimoramento da experiência do consumidor.

As narrativas sugerem, portanto, uma tensão conceitual. Ao vincularem *branding* à imagem, reputação, identidade visual e relacionamento, e *growth marketing* à aquisição, retenção, mídia paga e performance, os participantes reproduzem uma distinção funcional útil para a prática profissional, mas potencialmente limitada do ponto de vista teórico.

Dessa forma, os achados indicam que *branding* e *growth marketing* não devem ser compreendidos como polos opostos, mas como dimensões articuladas da criação e da apropriação de valor. Keller (1993) argumenta que o valor da marca resulta do efeito diferencial do conhecimento da marca sobre a resposta do consumidor às ações de marketing. Assim, campanhas orientadas a *growth* tendem a obter melhor desempenho quando a marca já possui reconhecimento, confiança e associações positivas. Por outro lado, as próprias ações de *growth* podem retroalimentar o *branding* ao gerar dados sobre consumidores, ampliar experiências de contato e fortalecer percepções positivas ao longo da jornada.

Portanto, esta categoria evidencia que os participantes reconhecem diferenças entre *branding* e *growth marketing*, mas ainda tendem a traduzi-las em termos de funções, canais, ferramentas e métricas. Embora essa distinção reflita o modo como as estratégias são operacionalizadas no cotidiano do marketing digital, uma compreensão mais robusta exige superar a separação rígida entre marca e performance, reconhecendo que a construção de marca pode favorecer a conversão e que as estratégias de *growth* também podem contribuir para reputação, lembrança, confiança e valor percebido.

4.1.2. Canais, táticas e formas de operacionalização digital

A segunda categoria analítica diz respeito aos canais, táticas e associações atribuídos pelos participantes às estratégias de *branding* e *growth marketing*. As entrevistas indicam que os profissionais reconhecem a importância de ferramentas como SEO, SEM, Google Ads, Meta Ads, campanhas sazonais, benchmarking e análise concorrencial.

No caso do *branding*, as estratégias mais citadas estão associadas ao fortalecimento da presença digital, à construção de autoridade e ao reconhecimento da marca, conforme as falas dos participantes P1, P8 e P9.

“Trabalhamos com Google Ads e Meta Ads, com campanhas específicas de e-commerce, voltadas para vendas” (Participante P1).

“Quando a gente fala de *branding*, não é só postar bonito ou ter marca visualmente organizada; as ferramentas ajudam a estar no lugar certo, para as pessoas certas [...] tudo acaba ajudando a deixar a marca forte” (Participante P8).

“[...] fica mais forte quando a marca olha o que tá acontecendo, sabe? Fazer uma análise do mercado ajuda a ver o que a concorrência tá fazendo e a ajustar sem perder a identidade pra se manter relevante” (Participante 9).

A ênfase em SEO, conteúdo e tráfego orgânico sugere que os profissionais compreendem o *branding* como uma estratégia de sedimentação gradual da presença da marca no ambiente digital. Tal percepção converge com estudos que destacam a importância da otimização de palavras-chave, produção de conteúdo relevante e ranqueamento nos mecanismos de busca para ampliar visibilidade, confiança e relacionamento com o público-alvo (Somvanshi & Mahajan, 2023).

No caso do *growth* marketing, os participantes destacam sobretudo o uso de plataformas pagas, segmentação de audiência e monitoramento de indicadores de desempenho. O participante P3 sintetiza essa orientação ao afirmar:

“Nossas táticas incluem uma análise detalhada de mercado e concorrência, identificação de oportunidades de crescimento, utilização de dados para tomada de decisões estratégicas, além de campanhas direcionadas e mensuração constante de resultados nas plataformas para otimização contínua” (Participante P3).

Essa leitura aproxima-se da abordagem de marketing baseada em dados, na qual a tomada de decisão é sustentada por evidências comportamentais, testes e ajustes sucessivos. Daga e Pincha (2023) destacam que o *growth* marketing depende justamente dessa capacidade de mensuração e adaptação contínua, permitindo que as organizações respondam com rapidez às mudanças no comportamento dos consumidores e às dinâmicas competitivas do mercado.

Todavia, os dados também sugerem que a centralidade das plataformas pagas pode levar a uma compreensão excessivamente instrumental do *growth*, reduzindo-o à mídia paga, conversão e indicadores de curto prazo, quando sua contribuição pode envolver também aprendizagem organizacional, retenção e aprimoramento da experiência do consumidor.

A análise dessa categoria evidencia, portanto, uma fragmentação na forma como os canais digitais são interpretados. Enquanto o orgânico é visto como território privilegiado da marca, o pago é tratado como espaço de performance e crescimento. Essa distinção pode ser útil para organizar rotinas operacionais, distribuir responsabilidades e definir metas de campanha; porém, torna-se limitada quando impede a compreensão de que os canais digitais produzem efeitos combinados. Anúncios pagos podem fortalecer reconhecimento, lembrança e reputação de marca, assim como estratégias orgânicas podem gerar leads, conversões e crescimento. Nesse sentido, a separação rígida entre canais tende a obscurecer a complexidade da jornada do consumidor, marcada por múltiplos contatos, interações e estímulos antes da decisão de compra.

A literatura sobre marketing digital reforça essa interpretação ao demonstrar que os canais não atuam de forma isolada, mas em ecossistemas de contato nos quais mídia paga, mídia orgânica, conteúdo, redes sociais, mecanismos de busca e experiências de consumo se influenciam mutuamente (Kannan & Li, 2017; Lemon & Verhoef, 2016). Kumar et al. (2017) também evidenciam que diferentes ações de marketing podem gerar efeitos sinérgicos sobre as vendas e o valor da marca, indicando que o impacto de uma tática depende de sua articulação com outros pontos de contato. Assim, a principal questão não está na escolha entre orgânico e pago, mas na capacidade de integrar esses canais de modo coerente com os objetivos estratégicos da marca, com a jornada do consumidor e com os indicadores de crescimento.

Dessa forma, os achados desta categoria indicam que os participantes reconhecem a importância de diferentes canais e táticas digitais, mas ainda tendem a atribuir funções relativamente fixas a cada um deles. O *branding* aparece associado à construção de presença, autoridade e reconhecimento, enquanto o *growth* marketing é vinculado à mídia paga, à mensuração e à aceleração de resultados. Embora essa separação reflita práticas recorrentes no cotidiano do marketing digital, uma leitura mais crítica sugere que a efetividade estratégica depende da superação dessa fragmentação.

4.1.3 Formas de integração ao longo do funil de marketing

A terceira categoria analítica contempla as formas de integração entre *branding* e *growth* marketing ao longo do funil de marketing. Os relatos indicam que os participantes reconhecem a complementaridade entre as estratégias, especialmente quando consideram etapas como atração, reconhecimento, aquisição, retenção, satisfação e relacionamento com o cliente.

O participante P5 sintetiza essa percepção ao afirmar:

“Uma estratégia complementa a outra; tanto o *branding* quanto o *growth* precisam ser trabalhados de maneira a ir para um lado que é o lado da satisfação do cliente e do resultado do projeto” (Participante P5).

A fala desloca a integração *branding-growth* de uma discussão restrita aos canais para uma perspectiva centrada na experiência do cliente e no resultado do projeto. Ao mencionar a satisfação do cliente, o participante sugere que a integração deve produzir coerência entre promessa de marca, experiência entregue e resultados alcançados. Essa interpretação aproxima-se da literatura sobre jornada do consumidor, especialmente de Lemon e Verhoef (2016), para quem a experiência do cliente é construída por múltiplos pontos de contato antes, durante e após a compra. Também dialoga com Rust et al. (2004), ao indicarem que as estratégias de marketing devem ser avaliadas pelo valor do cliente ao longo do tempo, e não apenas por indicadores imediatos de campanha. Desse modo, a satisfação do cliente pode ser compreendida como ponto de convergência entre a lógica relacional do *branding* e a lógica responsiva do *growth* marketing.

A integração também é expressa na fala de P9:

“[...] no fim das contas, uma coisa puxa a outra, né? A marca precisa ter presença e confiança, mas precisa saber o que tá dando certo na prática [...], porque crescer sem conectar com o cliente não tem resultado por muito tempo, e comunicar sem olhar pra resultado também não sustenta” (Participante P9).

A metáfora utilizada por P7, bem como a apresentada por P9, evidencia que a integração entre *branding* e *growth* marketing não deve ser reduzida à combinação operacional de canais, mas compreendida como uma relação de interdependência estratégica. Ao representar as duas abordagens como “partes do mesmo corpo”, a fala sugere que a separação rígida entre marca e performance pode produzir fragmentação decisória, dificultando a construção de uma experiência coerente ao longo da jornada do consumidor.

Essa leitura dialoga com Kannan e Li (2017) e Verhoef et al. (2021), ao compreender o marketing digital e a transformação digital como fenômenos marcados pela articulação entre canais, dados, tecnologias, plataformas e comportamento do consumidor. Nesse contexto, a marca atua como recurso simbólico de reconhecimento, e a performance não se limita à conversão imediata; ambas participam da construção de valor em pontos de contato que afetam simultaneamente percepção, confiança, intenção de compra e retenção.

Nesse sentido, o funil de marketing não deve ser interpretado apenas como uma sequência linear de etapas, mas como uma estrutura dinâmica em que valor simbólico e resposta comportamental se retroalimentam. A literatura demonstra que ações mercadológicas produzem efeitos de curto e longo prazo sobre vendas e valor de marca (Cain, 2022), bem como que o conhecimento da marca influencia a resposta do consumidor às ações de marketing (Keller, 1993; Keller, 2020).

Estudos recentes também reforçam que identidade de marca, confiança e satisfação exercem papel relevante na intenção de recompra e na lealdade do consumidor em ambientes digitais (Acar et al., 2024; Açıkgöz et al., 2024; Shams et al., 2024; Tahir et al., 2024). Assim, a principal tensão identificada nos relatos está no fato de que a integração aparece como consenso discursivo, mas ainda tende a ser limitada por práticas que separam canais, objetivos e métricas. Logo, a convergência entre *branding* e *growth* marketing depende menos da aplicação simultânea de ações e mais da capacidade de coordenar identidade de marca, dados comportamentais, experimentação e valor relacional em uma lógica de crescimento sustentável (Rust et al., 2004; Bargoni et al., 2024).

4.1.4 Barreiras orçamentárias, técnicas e culturais

A quarta categoria analítica envolve as barreiras percebidas pelos participantes para a integração entre *branding* e *growth* marketing. Embora as limitações orçamentárias apareçam como obstáculo relevante, os dados indicam que a dificuldade não se restringe à disponibilidade de recursos financeiros, ainda que esta seja a de maior impacto, como se observa na fala de P7:

“Com certeza. Uma vez que se é integrado a ambos os 'braços', um complementa o outro, pois ambos, em sua maioria, estão e são integrados. Sendo assim, tanto *Branding* quanto *Growth* são duas partes do mesmo 'corpo' que faz jus a um todo” (Participante P7).

A barreira orçamentária evidencia uma tensão recorrente entre investimentos de retorno imediato e ações de construção de marca. Em contextos marcados por pressão por resultados, estratégias de *growth* marketing tendem a ser priorizadas, pois seus efeitos são percebidos como mais rapidamente mensuráveis por meio de indicadores como CPC, CPM, CPL, ROI, conversões e vendas (Chaharsooghi et al., 2016). Contudo, essa priorização pode produzir desequilíbrio estratégico, uma vez

que a centralidade das métricas de curto prazo tende a subestimar os efeitos acumulativos do *branding* sobre diferenciação, confiança, reputação e lealdade. Esse ponto dialoga com Bargoni et al. (2024), ao indicarem que práticas orientadas exclusivamente ao crescimento podem comprometer a sustentabilidade da marca quando não articuladas a uma estratégia consistente de posicionamento, e com Durmaz e Yasar (2016), ao destacarem o papel do *branding* na construção de vínculos duradouros com os consumidores.

Há também as barreiras técnicas, sobretudo a dificuldade de mensurar de forma integrada os efeitos de *branding* e *growth* marketing. Enquanto campanhas de performance oferecem indicadores diretos, como cliques, leads, conversões e custo por aquisição, os efeitos do *branding* são mais difusos, acumulativos e difíceis de atribuir a uma ação específica. Essa assimetria pode levar gestores e clientes a valorizarem mais aquilo que é imediatamente mensurável, reduzindo a importância de dimensões como reconhecimento, lembrança, reputação e valor de marca. Assim, o desafio não está apenas em medir resultados, mas em construir indicadores capazes de articular desempenho imediato e construção de valor no longo prazo.

As barreiras culturais e organizacionais também existem, uma vez que *branding* e *growth* marketing operam com linguagens, temporalidades e critérios de sucesso distintos: enquanto a performance privilegia testes, velocidade, otimização e conversão, a marca exige consistência, narrativa, criatividade e relacionamento. Essa diferença pode gerar conflitos sobre orçamento, tempo de campanha, métricas de avaliação e legitimidade das decisões. Portanto, a barreira central não é apenas financeira ou técnica, mas também cognitiva e organizacional, pois envolve a forma como a empresa compreende o que significa “resultado” no marketing digital. Tais barreiras também ficam evidenciadas na fala de P8 e P10:

“[...] eu vejo que uma das barreiras é cultural. [...] às vezes a marca pensa na construção no longo prazo e o time de performance quer resultado imediato. [...] é difícil fazer todo mundo entender que não são caminhos opostos” (Participante P8).

“[...] não, dinheiro nunca é suficiente, mas nem sempre os dados se conversam também. [...] às vezes a campanha mostra um resultado e o *branding* é medido com outra métrica, daí dificulta juntar tudo pra gestão analisar” (Participante P10).

Nesse sentido, a integração entre *branding* e *growth* marketing depende de uma mudança na forma como as organizações definem sucesso, distribuem recursos e interpretam evidências. Quando o desempenho é avaliado exclusivamente por indicadores imediatos, o *branding* tende a ser visto como custo; quando a marca é tratada apenas como construção simbólica, o *growth* pode ser percebido como prática excessivamente instrumental. A superação dessa dicotomia exige métricas integradas, processos colaborativos entre equipes e uma compreensão ampliada da jornada do consumidor, na qual marca e performance sejam analisadas como dimensões interdependentes da criação de valor.

4.1.5 Métricas e desafios de mensuração

A quinta categoria analítica refere-se às métricas utilizadas pelos participantes e às tensões entre resultados imediatos e construção de valor no longo prazo. Os relatos evidenciam que as estratégias de *growth* marketing são acompanhadas por métricas de desempenho, como CPM, CPC, CPL, vendas, leads e indicadores de conversão. Tais métricas são relevantes para avaliar a eficiência das campanhas e orientar ajustes em tempo real. A fala do participante P1 ilustra essa centralidade dos indicadores de performance:

“[...] acompanhando métricas como CPM, CPC, CPL [...] para entender melhor o desempenho e assim vender mais” (Participante P1).

Essas métricas permitem que os profissionais avaliem o custo e a eficiência de campanhas digitais, tornando o processo decisório mais objetivo e responsivo. Em consonância com Chaharsooghi et al. (2016), indicadores como custo por mil impressões, custo por clique e custo por lead fornecem parâmetros importantes para o acompanhamento de campanhas. Entretanto, a centralidade desses indicadores também revela uma limitação: a eficiência de curto prazo pode se tornar o principal critério de decisão, reduzindo a atenção a efeitos menos imediatos, como confiança, reconhecimento, lealdade e reputação.

Essa tensão é particularmente relevante na intersecção entre *branding* e *growth* marketing. O *growth* marketing privilegia métricas diretamente atribuíveis, enquanto o *branding* opera em dimensões mais simbólicas e acumulativas. Assim, quando as organizações comparam as duas

abordagens apenas por indicadores imediatos, o *branding* tende a parecer menos eficiente, embora possa ser fundamental para aumentar a taxa de conversão no longo prazo, reduzir custos de aquisição e fortalecer a retenção. O participante P3 também ressalta a importância da mensuração contínua:

“Nossas táticas incluem uma análise detalhada de mercado e concorrência, identificação de oportunidades de crescimento, utilização de dados para tomada de decisões estratégicas, além de campanhas direcionadas e mensuração constante de resultados nas plataformas para otimização contínua” (Participante P3).

A fala indica que os dados são percebidos como base para a otimização contínua das estratégias; contudo, a interpretação crítica dos achados sugere que o problema central não está na ausência de mensuração, mas na predominância de métricas mais facilmente observáveis e atribuíveis. Em ambientes digitais, indicadores de campanha tendem a produzir uma sensação de objetividade decisória, pois oferecem respostas rápidas sobre custo, alcance, clique e conversão. Entretanto, essa lógica pode induzir uma forma de miopia analítica, na qual as organizações passam a valorizar sobretudo aquilo que as plataformas conseguem mensurar com maior precisão, deixando em segundo plano efeitos mais complexos, acumulativos e relacionais, como confiança, reputação, lembrança, qualidade percebida e lealdade.

Essa tensão dialoga com Wedel e Kannan (2016), ao destacarem que ambientes ricos em dados ampliam as possibilidades analíticas do marketing, mas também exigem maior capacidade interpretativa para transformar dados em decisões estratégicas. De modo complementar, Shah e Murthi (2021) argumentam que o marketing orientado por dados amplia o escopo da função mercadológica, mas demanda uma compreensão mais sofisticada sobre como indicadores digitais se conectam à criação de valor. Assim, na intersecção entre *branding* e *growth* marketing, métricas como CAC, LTV, taxa de retenção, recompra, engajamento qualificado, lembrança de marca e percepção de valor tornam-se fundamentais para evitar que a performance imediata seja confundida com efetividade estratégica.

Desse modo, o principal desafio não é mensurar mais, mas mensurar de forma mais integrada e teoricamente consistente. A adoção de indicadores exclusivamente orientados a microconversões pode favorecer decisões táticas de curto prazo, mas não necessariamente sustenta a construção de ativos intangíveis capazes de gerar vantagem competitiva. Mizik e Jacobson (2003) alertam para a necessidade de equilibrar criação e apropriação de valor, uma vez que a ênfase excessiva em resultados imediatos pode comprometer investimentos em recursos estratégicos de longo prazo.

Nessa mesma direção, Rust et al. (2004) defendem que as estratégias de marketing devem ser avaliadas a partir do valor do cliente ao longo do tempo, enquanto Keller (1993) demonstra que o conhecimento da marca influencia a resposta do consumidor às ações mercadológicas. Portanto, a contribuição dos resultados está em evidenciar que a integração entre *branding* e *growth* marketing requer uma nova lógica avaliativa, capaz de articular eficiência operacional, valor percebido, relacionamento, retenção e sustentabilidade da marca. Essa lógica impede que o *branding* permaneça distante das evidências comportamentais produzidas no ambiente digital e, ao mesmo tempo, evita que o *growth* marketing seja reduzido à otimização de campanhas desconectadas da construção de valor relacional e simbólico.

4.1.6 Tensões entre construção de marca e performance de curto prazo

A sexta categoria refere-se à necessidade de adaptação das estratégias diante das mudanças no comportamento do consumidor e nas dinâmicas do mercado digital. Essa categoria evidencia uma tensão central para a integração entre *branding* e *growth* marketing: a necessidade de responder rapidamente às transformações do mercado sem comprometer a coerência simbólica da marca. O participante P3 aponta essa questão ao afirmar:

“As táticas precisam ser constantemente ajustadas com base no feedback do mercado e nas tendências emergentes. Não podemos depender de uma única abordagem por muito tempo, pois o comportamento do consumidor muda rapidamente” (Participante P3).

A fala evidencia uma percepção fundamental do marketing digital contemporâneo: as estratégias não podem ser concebidas como planos fixos, mas como processos adaptativos, sujeitos à constante revisão a partir de dados, feedbacks, mudanças algorítmicas, formatos de conteúdo e novas expectativas dos consumidores. Essa interpretação converge com Matalamäki e Joensuu-Salo (2022), que destacam a flexibilidade estratégica como condição para competitividade em ambientes digitais marcados por instabilidade e rápida transformação. Contudo, essa flexibilidade não deve ser confundida com reação

permanente ou ausência de direção estratégica. Quando as organizações ajustam campanhas apenas para acompanhar tendências ou responder a métricas imediatas, podem produzir dispersão comunicacional, enfraquecimento do posicionamento e perda de consistência da marca.

Nesse sentido, a adaptação contínua produz uma ambivalência relevante. Por um lado, o *growth marketing* oferece instrumentos para aprendizagem, teste, mensuração e ajuste rápido das estratégias; por outro, sua aplicação excessivamente orientada por performance pode subordinar a marca à lógica da experimentação contínua. Essa tensão dialoga com Kannan e Li (2017), ao compreenderem o marketing digital como um sistema dinâmico de interações entre consumidores, empresas, plataformas e canais, e com Verhoef et al. (2021), que indicam que a transformação digital exige mudanças não apenas tecnológicas, mas também organizacionais e estratégicas. Dessa forma, a integração entre *branding* e *growth marketing* exige que os dados sejam utilizados para qualificar a decisão, e não apenas para acelerar ajustes táticos. O *branding*, nesse processo, funciona como eixo de coerência simbólica, enquanto o *growth marketing* contribui com responsividade e aprendizagem baseada em evidências.

A análise das narrativas indica, portanto, que o comportamento do consumidor digital funciona simultaneamente como ponto de pressão e de convergência entre as duas abordagens. Consumidores mais conectados, informados e expostos a múltiplos estímulos não respondem apenas a ofertas ou anúncios, mas também à coerência, autenticidade e confiança percebidas nas interações com a marca. Stephen (2016) destaca que mídias digitais e sociais modificaram os processos de busca, avaliação, influência e compartilhamento de informações, enquanto Appel et al. (2020) ressaltam que consumidores participam ativamente da construção de sentidos sobre as marcas em ambientes digitais. Assim, a efetividade das estratégias não depende apenas da eficiência técnica dos funis de conversão, mas da capacidade de produzir experiências relevantes, consistentes e percebidas como legítimas ao longo da jornada do consumidor.

No entanto, essa integração também exige atenção crítica aos limites da personalização e da mensuração. A centralidade dos dados pode ampliar a capacidade de segmentação, adaptação e entrega de valor, mas também pode gerar saturação comunicacional, fadiga informacional e percepção de instrumentalização das relações de consumo. Bleier e Eisenbeiss (2015) demonstram que a personalização pode aumentar a efetividade da publicidade online, mas também produzir percepção de intrusão quando o consumidor interpreta a comunicação como excessivamente invasiva. Martin e Murphy (2017) reforçam que a privacidade de dados constitui uma questão central para a legitimidade das práticas de marketing. No contexto brasileiro, Silva et al. (2024b) também destacam que práticas excessivas e repetitivas nas redes sociais podem impactar negativamente a experiência do consumidor, ampliando irritabilidade e resistência às ações digitais.

Dessa forma, a integração entre *branding* e *growth marketing* deve ser compreendida como uma resposta estratégica às transformações do consumidor digital, mas não como uma autorização para intensificar indefinidamente a pressão por performance. A adaptação torna-se relevante quando permite alinhar marca, dados e experiência; torna-se problemática quando reduz o consumidor a um conjunto de métricas, cliques e eventos rastreáveis. Assim, os achados desta categoria sugerem que o crescimento sustentável depende da capacidade de combinar flexibilidade estratégica, consistência de marca, leitura crítica dos dados e responsabilidade na gestão dos pontos de contato digitais. Em vez de adaptar-se apenas para converter mais rapidamente, as organizações precisam adaptar-se para construir relações mais confiáveis, coerentes e duradouras com seus públicos.

4.2 Síntese integrativa e proposição prática

Os achados indicam que a principal fragilidade gerencial na relação entre *branding* e *growth marketing* não está na ausência de reconhecimento sobre sua complementaridade, mas na forma fragmentada como essa integração é operacionalizada. Na prática, os profissionais tendem a atribuir ao *branding* a função de construir imagem, autoridade e reputação, enquanto reservam ao *growth marketing* a responsabilidade por aquisição, conversão e mensuração de resultados.

Essa divisão, embora funcional para a organização de equipes e campanhas, pode produzir uma leitura reducionista do marketing digital: a marca passa a ser tratada como dimensão simbólica distante da performance, e a performance passa a ser conduzida como um conjunto de táticas desconectadas da identidade e da promessa de valor da organização.

Essa separação é problemática porque nenhuma campanha de performance opera isoladamente. O clique, o lead e a conversão são influenciados pela confiança, pela familiaridade, pela reputação e pelas associações previamente construídas em torno da marca. Keller (1993) demonstra que o conhecimento

da marca altera a resposta do consumidor às ações de marketing, enquanto Aaker (1996) compreende a marca como ativo estratégico capaz de sustentar diferenciação, lealdade e vantagem competitiva. Desse modo, gestores que avaliam campanhas apenas por indicadores imediatos tendem a ignorar que parte da eficiência do *growth* marketing deriva de investimentos acumulados em marca. Em termos práticos, quanto mais frágil for a marca, maior tende a ser a dependência de mídia paga, descontos, pressão promocional e repetição de estímulos para produzir conversão.

Por outro lado, o *branding* também não pode permanecer protegido de métricas, dados e evidências comportamentais. A construção de marca precisa ser traduzida em efeitos observáveis sobre lembrança, preferência, confiança, engajamento qualificado, retenção e valor do cliente. O risco, nesse caso, é tratar *branding* como uma atividade exclusivamente criativa ou institucional, sem conexão clara com a jornada do consumidor e com os resultados do negócio. A contribuição do *growth* marketing está justamente em oferecer instrumentos de experimentação, teste e aprendizagem contínua sobre públicos, mensagens, canais, ofertas e experiências digitais. Contudo, como alertam Bohnsack e Liesner (2019) e Bargoni et al. (2024), essa lógica perde densidade estratégica quando é reduzida a *hacks*, otimização de anúncios ou busca imediata por conversões.

A partir dessa leitura, a Figura 1 apresenta um fluxo de integração estratégica entre *branding* e *growth* marketing, estruturado como uma ferramenta aplicada para gestores e profissionais de marketing digital. O modelo não propõe uma separação entre marca e performance, mas um sistema contínuo no qual a identidade da marca orienta os experimentos de crescimento, enquanto os dados de performance retroalimentam decisões sobre posicionamento, canais, conteúdos, relacionamento e alocação de recursos.

Figura 1 – Fluxo de integração estratégica entre *branding* e *growth* marketing



Fonte: Elaborada pelos autores

A Figura 1 organiza a integração em cinco etapas interdependentes: diagnóstico estratégico, definição de objetivos integrados, experimentação orientada pela marca, mensuração multidimensional e aprendizagem gerencial com realocação estratégica de recursos. O fluxo inicia pelo diagnóstico da identidade da marca, do posicionamento, dos públicos prioritários, da jornada do consumidor, dos canais digitais e das principais barreiras de conversão. Essa etapa é necessária para evitar que ações de *growth* sejam planejadas apenas a partir de métricas de plataforma, sem considerar o contexto simbólico, relacional e competitivo da marca.

Na segunda etapa, o modelo direciona os gestores à definição de objetivos integrados, articulando metas de marca e metas de crescimento. Nesse ponto, recomenda-se evitar objetivos isolados, como “aumentar reconhecimento” ou “gerar leads”, e avançar para metas combinadas que relacionem reputação, aquisição, conversão, retenção e valor do cliente. Essa lógica aproxima-se de Rust et al.

(2004), ao defenderem que as estratégias de marketing devem ser avaliadas pelo valor do cliente ao longo do tempo, e não apenas pelo retorno imediato de campanhas.

A terceira etapa, denominada experimentação orientada pela marca, constitui o núcleo operacional do modelo. Nela, testes A/B, campanhas pagas, conteúdos orgânicos, *landing pages*, réguas de relacionamento, remarketing e automações devem ser conduzidos sem romper a consistência da identidade e da promessa comunicacional. O critério de decisão não deve ser apenas “qual variação converte mais”, mas “qual variação converte melhor sem fragilizar a percepção da marca”. Essa orientação é relevante em ambientes digitais marcados por excesso de estímulos, personalização intensa e risco de saturação comunicacional.

A quarta etapa contempla a mensuração multidimensional, reunindo indicadores de eficiência, vitalidade da marca e valor do cliente. As métricas de eficiência incluem CPC, CPM, CPL, CPA, CAC, ROAS e taxa de conversão; as métricas de marca envolvem lembrança, reconhecimento, reputação, *brand lift*, *share of search*, sentimento e engajamento qualificado; e as métricas de valor do cliente abrangem LTV, retenção, recompra, satisfação, indicação e lealdade. Essa composição evita que a gestão fique refém de indicadores de curto prazo e dialoga com Wedel e Kannan (2016) e Shah e Murthi (2021), para os quais o uso estratégico de dados exige capacidade interpretativa e conexão com a criação de valor.

A quinta etapa fecha o fluxo por meio da aprendizagem gerencial e da realocação estratégica de recursos. Nessa fase, os resultados das campanhas não são utilizados apenas para otimizar anúncios, mas para revisar orçamento, canais, segmentos, mensagens, conteúdos, proposta de valor e experiência do consumidor. Assim, campanhas com bom desempenho imediato, mas baixo alinhamento com a identidade da marca, devem ser reavaliadas; da mesma forma, ações de *branding* com baixa capacidade de gerar engajamento, preferência ou retenção também precisam ser ajustadas.

O elemento central da Figura 1 é a seta de retroalimentação que conecta a aprendizagem gerencial ao diagnóstico estratégico. Essa representação evidencia que a integração entre *branding* e *growth* marketing não ocorre como sequência linear e encerrada, mas como ciclo contínuo de gestão. A marca oferece coerência, direção e diferenciação; o *growth* marketing oferece teste, velocidade, evidência e aprendizagem. A contribuição prática do modelo está, portanto, em oferecer aos gestores um critério para administrar a tensão entre construção de marca e performance: crescer sem descaracterizar a marca e construir marca sem perder conexão com dados, comportamento do consumidor e resultados de negócio.

5. Considerações finais

Esta pesquisa explorou a percepção de gestores e estrategistas de marketing sobre a aplicação simultânea das estratégias de *branding* e *growth* no marketing digital, considerando suas formas de distinção, articulação e operacionalização no ambiente digital. Os achados indicam que, embora os profissionais reconheçam a complementaridade entre construção de marca e desempenho mercadológico, essa integração ainda ocorre de modo parcial, frequentemente limitada por divisões operacionais entre canais, métricas, equipes e objetivos.

A principal tensão identificada está na tendência de associar o *branding* à identidade, reputação e relacionamento, enquanto o *growth* marketing é vinculado à aquisição, mídia paga, conversão e otimização. Essa separação revela uma fragilidade gerencial relevante: ao tratar marca e performance como campos distintos, as organizações correm o risco de reduzir o *branding* a uma dimensão simbólica pouco mensurável e o *growth* marketing a uma prática tática orientada por indicadores imediatos. Nesse cenário, perde-se a compreensão de que a conversão também depende da confiança previamente construída pela marca e de que as ações de *growth* também produzem efeitos sobre reputação, experiência e valor percebido.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para problematizar a dicotomia entre marca e performance no marketing digital. A integração entre *branding* e *growth* marketing não deve ser entendida como simples combinação de ferramentas, mas como uma capacidade estratégica de articular identidade, dados, experimentação, jornada do consumidor e valor relacional. Assim, a pesquisa reforça a necessidade de superar oposições reducionistas, como orgânico versus pago, curto prazo versus longo prazo e reputação versus conversão, demonstrando que tais dimensões são interdependentes na construção de valor em ambientes digitais.

Em termos gerenciais, os resultados indicam que empresas, agências e profissionais precisam rever seus critérios de decisão. A dependência exclusiva de métricas como cliques, leads, custos e conversões pode gerar eficiência operacional, mas também pode induzir decisões míopes, pressionando

campanhas para resultados imediatos sem considerar seus efeitos sobre confiança, lealdade, lembrança e percepção da marca. Por isso, a gestão integrada entre *branding* e *growth* marketing exige métricas mais amplas, capazes de combinar desempenho, vitalidade da marca, retenção, recompra, valor do cliente e qualidade da experiência ao longo da jornada.

Os achados também chamam a atenção para implicações críticas e éticas da atuação digital. A intensificação do uso de dados, segmentação, automação e personalização amplia a capacidade de mensuração e resposta das organizações, mas também pode gerar saturação comunicacional, fadiga informacional, dependência de mídia paga e redução do consumidor a eventos rastreáveis. Nesse sentido, a integração entre *branding* e *growth* marketing não deve servir apenas para acelerar vendas, mas para qualificar relações, preservar coerência comunicacional e fortalecer a legitimidade das interações entre marcas e consumidores.

Como limitação, destaca-se que o estudo foi realizado com dez participantes vinculados a uma mesma rede de assessoria de marketing digital. Essa delimitação permitiu profundidade analítica, mas restringiu a generalização dos resultados para outros setores, portes organizacionais e contextos regionais. Além disso, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os achados expressam percepções profissionais situadas, não permitindo mensurar causalmente os efeitos da integração entre *branding* e *growth* marketing sobre indicadores de desempenho empresarial ou valor de marca.

Pesquisas futuras podem ampliar o escopo empírico, contemplando profissionais de diferentes setores, agências, startups, empresas B2B, empresas B2C e organizações com distintos níveis de maturidade digital. Também se mostram relevantes estudos que incluam consumidores e gestores de marca, a fim de confrontar a perspectiva dos profissionais de marketing com a experiência dos públicos impactados pelas estratégias digitais. Abordagens longitudinais e métodos mistos podem contribuir para avaliar como práticas de *growth* influenciam, ao longo do tempo, reputação, lealdade, valor percebido, retenção e sustentabilidade da marca.

Conclui-se que o desafio do marketing digital contemporâneo não está apenas em integrar *branding* e *growth* marketing, mas em redefinir a própria noção de crescimento. Crescer de forma sustentável exige mais do que ampliar conversões ou acelerar resultados: requer coerência estratégica, responsabilidade no uso de dados, consistência de marca, aprendizagem contínua e construção de relações duradouras com os públicos. Assim, a integração entre marca e performance deve ser compreendida como um processo crítico de gestão, no qual eficiência mercadológica e valor simbólico precisam ser conduzidos de forma articulada.

Referências

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: Simon & Schuster Ltd.
- Abraham, B. (2014). The evolution of digital marketing strategies: trends and innovations in the digital age. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 1(1), 125-129.
- Acar, A., Buyukdag, N., Turten, B., Diker, E., & Çalisir, G. (2024). The role of brand identity, brand lifestyle congruence, and brand satisfaction on repurchase intention: a multi-group structural equation model. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1102. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03618-w>
- Açikgoz, F. Y., Kayakus, M., Zabava, B. S., & Kabas, O. (2024). Brand reputation and trust: the impact on customer satisfaction and loyalty for the Hewlett-Packard brand. *Sustainability*, 16(22), 9681. <https://doi.org/10.3390/su16229681>
- Appel, G., Grewal, L., Handi, R., & Stephen, A.T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 79-95. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>
- Bardin, L. 2015. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bargoni, A., Santoro, G., Petruzzelli, A. M., & Ferraris, A. (2024). Groth hacking: a critical review to clarify its meaning and guide its practical application. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123111. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123111>
- Bleier, A., & Eisenbeiss, M. (2015). Personalized online advertising effectiveness: the interplay of what, when, and where. *Marketing Science*, 34(5), 627-777. <https://doi.org/10.1287/mksc.2015.0930>
- Bohnsack, R., & Liesner, M. M. (2019). What the hack? A growth hacking taxonomy and practical applications for firms. *Business Horizons*, 62(6), 799-818. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.001>

- Braun, M., & Schwartz, E.M. (2025). Where A/B testing goes wrong: how divergent delivery affects what online experiments cannot (and can) tell you about how customers respond to advertising. *Journal of Marketing*, 89(2), 71-95. <https://doi.org/10.1177/00222429241275886>
- Cain, P. M. (2022). Modelling short-and long-term marketing effects in the consumer Purchase journey. *International Journal of Research in Marketing*, 39(1), 96-116. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.06.006>
- Chaharsooghi, S. K., Beigzadeh, N., & Sajedinejad, A. (2016). Analyzing key performance indicators of e-commerce using balanced scorecard. *Management Science Letters*, 6, 127-140. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2015.12.008>
- Daga, M., & Pincha, S. (2023). A conceptual paper on growth of digital marketing. *Samdarshi*, 16(4), 3053-3060.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Du, R. X., Netzer, O., Schweidel, D. A., & Mitra, D. (2020). Capturing marketing information to fuel growth. *Journal of Marketing*, 85(1), 163-183. <https://doi.org/10.1177/0022242920969198>
- Durmaz, Y., & Yasar, H. (2016). Brand and brand strategies. *International Business Research*, 9(5), 48-56. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n5p48>
- Faruk, M., Rahman, M., & Hasan, S. (2021). How digital marketing evolved over time: a bibliometric analysis on scopus database. *Heliyon*, 7(12), e08603. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08603>
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373. <https://doi.org/10.1086/209515>
- Gonçalves, E. A., Silva, A. A., & Caldeira, A. (2023). Estratégias de transformação digital e expansão de negócio editorial: um relato de experiência. *Teoria e Prática em Administração*, 13(1). <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2023v13n1.66567>
- Holt, D. B. (2002). Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. *Journal of Consumer Research*, 29(1), 70-90. <https://doi.org/10.1086/339922>
- Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: a framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1). <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L. (2020). Consumer research insights on brands and branding: a JCR curation. *Journal of Consumer Research*, 46(5), 995-1001. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucz058>
- Kumar, V., Choi, J. W. B., & Greene, M. (2017). Synergistic effects of social media and traditional marketing on brand sales: capturing the time-varying effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 268-288. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0484-7>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Martin, K. D., & Murphy, P. E. (2017). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 135-155. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0495-4>
- Matalamäki, M. J., Joensuu-Salo, S. (2022). Digitalization and strategic flexibility: a recipe for business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(3): 389-401. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2020-0384>
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67(1), 63-76. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.63.18595>
- Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432. <https://doi.org/10.1086/319618>
- Ngoc, N. M., & Tien, N. H. (2020). Branding strategy for Gamuda Land Real Estate developer in Ho Chi Minh city Vietnam. Celadon City Project. *Psychology and Education*, 58(5), 3308-3316.
- Nigam, N., Goel, P., Kaushik, M., Chawla, R., Hajela, A., Agarwal, S., & Kumar, R. (2023). The impact of digital marketing on business growth and branding. *European Chemical Bulletin*, 12(3), 3496-3508. <https://doi.org/10.31838/ecb/2023.12.si3.417>
- Oklander, M., Yashkina, O., Zlatova, I., Cicekli, I., & Letunovska, N. (2024). Digital marketing in the survival and growth strategies of small and medium-sized businesses during the war in Ukraine. *Marketing and Management of Innovation*, 15(1), 15-28. <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-02>

- Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 556-559. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>
- Pascucci, F., Savelli, E., & Gistri, G. (2023). How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. *Italian Journal of Marketing*, 2023, 27-58. <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>
- Rego, A., Pina, M., & Meyer, Jr., V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43-57. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n2.2018.78224>
- Rosário, A. T., & Dias, J. C. (2023). How has data-driven marketing evolved: challenges and opportunities with emerging technologies. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3(2), 100203. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2023.100203>
- Rust, R. T. (2020). The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 15-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002>
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>
- Shah, D., & Murthi, B. P. S. (2021). Marketing in a data-driven digital world: implications for the role and scope of marketing. *Journal of Business Research*, 125, 772-779. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.062>
- Shams, R., Chatterjee, S., & Chaudhuri, R. (2024). Developing brand identity and sales strategy in the digital era: moderating role of consumer belief in brand. *Journal of Business Research*, 179, 114689. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114689>
- Silva, I. A. F., Faustino-Dias, A. F., Marques, J. L. D., Benites, D., & Duarte, Y. E. F. (2024b). Marketing excessiva e repetitiva nas redes sociais e o impacto na irritabilidade do consumidor. *Boletim de Conjuntura*, 19(56), 140-164. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13731470>
- Silva, L. F., Oliveira, P. S. G., & Vieitez, C. M. A. B. (2024a). Risco percebido e ansiedade na intenção de realizar transação online. *Teoria e Prática em Administração*, 14(1). <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2024v14n1.66412>
- Somvanshi, S., & Mahajan, d. (2023). How SEO and SEM increase the sales of a business? *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(2). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i02.2804>
- Souza, L. L. F., Amaral, N. W., Chaym, C. D., Gerhar, F., & Pinto, F. R. (2020). Reflexões sobre o consumo em redes digitais: um ensaio acerca das interações entre redes sociais, digital influencers e usuários. *Teoria e Prática em Administração*, 11(1), 93-105. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n1.52024>
- Stephen, A. T. (2016). The role of digital and social media marketing in consumer behavior. *Current Opinion in Psychology*, 10, 17-21. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.10.016>
- Tahir, A. H., Adnan, M., & Saeed, Z. (2024). The impact of brand image on customer satisfaction and brand loyalty: a systematic literature review. *Heliyon*, 10(16), e36254. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36254>
- Trigeorgis, L., Baldi, F., & Katsikeas, C. S. (2021). Valuation of brand equity and retailer growth strategies using real options. *Journal of Retailing*, 97(4), 523-544. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.01.002>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabia, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 899-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vlahvei, A., Notta, O., & Grigoriou, E. (2013). Establishing a Strong brand identity through a website: the case of Greek Food SMEs. *Procedia Economics and Finance*, 5, 771-778. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00009-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00009-9)
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>