Se há palavra que conquistou um lugar cativo no vocabulário do marketing contemporâneo é "autenticidade". Está em relatórios, campanhas, manifestos e apresentações estratégicas. Tornou-se quase um requisito retórico, algo que se declara com a mesma naturalidade com que se apresenta um novo posicionamento. O problema é que, ao contrário de outros atributos, a autenticidade não funciona particularmente bem como slogan. Funciona, isso sim, como teste.

Falar de autenticidade operacional é, em essência, retirar o conceito do território confortável da narrativa e colocá-lo no terreno menos glamoroso dos processos. Não se trata apenas de comunicar valores, mas de observar como esses valores influenciam decisões quotidianas: o que se prioriza, o que se recompensa, o que se tolera e o que se recusa. Em última análise, a autenticidade mede-se menos pelo que a marca diz sobre si e mais pelo que a organização faz quando ninguém está a olhar, ou quando, inevitavelmente, todos estão.

A popularidade do conceito explica-se, em parte, pelo contexto de maior escrutínio social e acesso à informação. Consumidores e stakeholders não avaliam apenas mensagens; avaliam comportamentos, práticas e coerência ao longo do tempo. A investigação mostra que a perceção de autenticidade está profundamente associada à consistência entre identidade, comunicação e ação, funcionando como base da confiança relacional (Napoli et al., 2014).

No entanto, há uma tentação compreensível de tratar a autenticidade como mais um atributo de posicionamento, algo que pode ser "ativado" através de linguagem, design ou *storytelling*. É aqui que a ironia do conceito se torna evidente: quanto mais se tenta uma *performance* de autenticidade apenas no plano comunicacional, maior o risco de a esvaziar de significado. Como demonstrou Beverland (2005), a autenticidade percebida emerge precisamente da resistência a adaptações superficiais e da consistência ao longo do tempo, não da sua encenação.

A operacionalização da autenticidade implica, por isso, uma mudança de foco: da promessa para a infraestrutura. Cultura organizacional, sistemas de incentivos, modelos de decisão e práticas de gestão tornam-se elementos centrais da credibilidade da marca. A coerência não é produzida apenas pela equipa de marketing; é produzida pela forma como a organização funciona enquanto sistema. Nesse sentido, a autenticidade aproxima-se menos de uma campanha e mais de um processo de governação.

Esta perspetiva converge com a lógica do valor cocriado, que entende a marca como

resultado de interações contínuas entre organização e stakeholders (Vargo & Lusch, 2008). A autenticidade não é algo que possa ser afirmado unilateralmente; é construída relacionalmente e validada na experiência. Cada ponto de contacto, do atendimento ao produto, da comunicação à política interna, torna-se um momento de verificação.

Importa também reconhecer que autenticidade não significa perfeição. Organizações são sistemas complexos, atravessados por tensões e *trade*-offs inevitáveis. A credibilidade não depende da ausência de falhas, mas da forma como estas são geridas e comunicadas. A transparência, neste contexto, deixa de ser apenas virtude moral e passa a ser mecanismo de alinhamento entre expectativas e realidade (Martin & Murphy, 2017).

Há, ainda, um equívoco recorrente: confundir autenticidade com espontaneidade. Ser autêntico não é abdicar de estratégia; é garantir que a estratégia é coerente com a identidade e com as práticas. Como sublinham Porter e Kramer (2011), a criação de valor sustentável depende da integração entre objetivos económicos e impacto social, isto é, uma integração que só se torna credível quando é operacionalizada e não apenas declarada.

Talvez o maior desafio da autenticidade operacional seja precisamente a sua natureza pouco espetacular. Não se traduz facilmente em campanhas virais nem em métricas instantâneas. É construída lentamente, através de decisões consistentes e experiências cumulativas. E, paradoxalmente, é essa mesma descrição que lhe confere força: a autenticidade raramente precisa de ser proclamada quando é percebida.

Num momento em que o marketing procura reconstruir a sua legitimidade, a autenticidade operacional surge como um dos seus pilares mais sólidos. Não porque ofereça respostas simples, mas porque desloca a atenção para aquilo que realmente sustenta a confiança: o alinhamento entre discurso e prática. No fim, a autenticidade não é aquilo que a marca afirma ser, é aquilo que, ao longo do tempo, se torna difícil negar.

Referências

Beverland, M. B. (2005). Crafting brand authenticity: The case of luxury wines. *Journal of Management Studies, 42*(5), 1003–1029.

Martin, K., & Murphy, P. (2017). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 45*(2), 135–155.

Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of Business Research, 67*(6), 1090–1098.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1–2), 62–77.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science, 36*(1), 1–10.