

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas – CCJE

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC



UFRJ

MARCELO CANESIN DIAS

**A COCRIAÇÃO DE MARCAS CORPORATIVAS:
UM ESTUDO DE CASO DA NATURA**

Rio de janeiro- RJ

2022

MARCELO CANESIN DIAS



UFRJ

**A COCRIAÇÃO DE MARCAS CORPORATIVAS:
UM ESTUDO DE CASO DA NATURA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador (a): Paulo Cesar Lopes Pereira

Rio de Janeiro – RJ

2022

Dedicatória

Dedico este trabalho aos
meus pais, que se
esforçaram tanto para me
dar a oportunidade de
estudar na UFRJ.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço ao Mestre Rohm pelas aulas inesquecíveis, fundamentais para meu desenvolvimento não só acadêmico, mas humano. Obrigado à Claudine, por me ensinar que as perguntas são importantes, mas nem sempre necessárias. Obrigado à Andreza, Gabriel, Sofia, Marcelo, Zeta, Gabi e aos tantos integrantes do PEP pelo apoio na caminhada. Obrigado ao PC, pela paciência e pelos diversos ensinamentos nas aulas e nos encontros, que abriram as portas para concretizar este trabalho. Obrigado ao Pablo e ao Hugo, pelos anos juntos no Rio de Janeiro. Obrigado aos meus irmãos e primos, por me encorajarem a sair de casa. Obrigado ao eterno Gilson Secudino, pelas palavras que me tornaram mais forte. Obrigado ao professor Lucas Correia Carvalho, por me ensinar a ter responsabilidade como estudante de universidade pública. Obrigado ao professor Renato Nunes Bittencourt, por me ensinar a importância das contingências. Obrigado à professora Maria de Fátima Bruno, por me ensinar o poder das brincadeiras do dia a dia. Obrigado aos tantos professores e professoras que tive a sorte de ser aluno, com destaque para a Vanessa Brulon, Rita de Cássia, Tarsila Santos, Camila Avosani, Ana Carolina Pimentel, Murillo Florindo, Pedro Cláudio Cunca, Anita Jori, Mai Wegener e Franz Liebl. Obrigado à cada funcionário que trabalhou na universidade, ajudando na limpeza, manutenção e gerência. Obrigado à cada cidadão brasileiro que contribuiu para possibilitar que a UFRJ existisse e se tornasse essa universidade exemplo de excelência no Brasil e no mundo.

Resumo: As marcas têm um papel relevante nas trocas comerciais. Após a década de 80, o conceito de “marcas corporativas” tornou-se uma alternativa ao tradicional “marketing de produtos”. O conceito de cocriação, como definido em Prahalad e Ramaswamy (1999, 2004), busca a valorização das corporações por meio da construção de relações que não sejam mais pensadas de maneira unilateral, mas construídas no diálogo com os consumidores. A mixagem entre as proposições gerou estudos para refletir porque os diversos grupos de interesse poderiam ajudar no fortalecimento das marcas corporativas. Nesta monografia, analisa-se por que a cocriação possibilita o fortalecimento das marcas corporativas. Adotou-se a metodologia de estudo de caso como estratégia, tendo como objeto a marca Natura, para descrever o método usado pela organização nas jornadas de cocriação e determinar a consistência entre os resultados e os elementos que definem a marca corporativa. Os principais resultados encontrados foram que a Natura é uma marca associada à beleza, meio ambiente, bem-estar e o Ser como se é, no entanto, verificou-se que para muitos cocriadores hiatos permanecem entre a identidade da marca e a prática da corporação.

Palavras Chave: Cocriação – Marcas Corporativas – Corporate Branding – Cocreation - Natura

Lista de Ilustrações

Figura 1 - Tríade da Identidade de Marcas corporativas na segunda onda.....	23
Figura 2 – Etapas seguidas nas jornadas de cocriação da Natura.....	41

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1. Formulação do Problema de pesquisa.....	8
1.2. Estrutura do Trabalho.....	12
1.3. Objetivos	13
1.3.1. Objetivo Geral.....	13
1.3.2. Objetivos Específicos.....	13
1.4. Justificativa.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1. A evolução do conceito de Marcas Corporativas: de campanhas de marketing para estratégia organizacional.....	16
2.1.1. A primeira onda de marcas corporativas.....	16
2.1.2. A segunda onda de marcas corporativas.....	19
2.2. A cocriação de marcas corporativas.....	25
2.2.1. O que é a cocriação.....	25
2.2.2. Como a cocriação é usada pelas marcas corporativas.....	27
3. METODOLOGIA.....	32
3.1. Classificação da Pesquisa.....	32
3.2. Caracterização das fontes e critérios de seleção.....	34
3.3. Roteiro para análise de documentos.....	34
3.4. Procedimentos de organização dos dados.....	35
3.5. Estudo de Caso.....	35
3.6. Projeto do Estudo de Caso.....	35
4. ESTUDO DE CASO.....	37
4.1. A cocriação na Natura.....	37
4.1.1. A história da marca da Natura.....	37
4.1.2 Cocriando Natura.....	40
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	51
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS.....	56
APENDICE.....	64

1. INTRODUÇÃO

1.1 Formulação do problema de pesquisa

As marcas têm um papel relevante nas trocas comerciais há muito tempo, quando surgiram para diferenciar os fabricantes de produtos: “nomes eram colocados em tais bens (...) para identificar o seu criador”¹ (AAKER, 1991, P. 23). Segundo Aaker (1991), uma marca é um nome distinto e/ou um símbolo (tal como logo, marca comercial ou design de embalagem), cuja função é identificar os bens e serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciar estes bens ou serviços de seus competidores.

Apesar de existentes desde a antiguidade, somente no início do século XX as marcas assumiram um papel mais relevante nas trocas comerciais, quando receberam maiores investimentos de corporações que perceberam a importância crescente de nomes e símbolos para a manutenção nos mercados: “protegem ambos, o cliente e o produtor, de competidores que tentariam providir produtos que parecem ser idênticos.”¹ (AAKER, 1991, P. 23).

Até a década de 80 o foco dos setores de marketing das corporações era a promoção da “imagem das marcas” em relação aos produtos fabricados pelas organizações (AAKER, 1991, 1996). Segundo Aaker (1996), a “imagem da marca” é como a marca é percebida na perspectiva dos consumidores. A preocupação central era administrar as associações criadas pelos consumidores em relação aos produtos vendidos pelas corporações, para tornar a marca uma referência no mercado: “os consumidores instintivamente preferem um item que eles previamente viram a um que é novo para eles.”¹ (AAKER, 1996, p. 10).

Após a década de 80, o papel dos setores de marketing passou de campanhas para atrelar as diferenças individuais das marcas aos bens tangíveis (produtos), para campanhas interessadas em promover os aspectos intangíveis de serviços: “marketing passou de uma visão dominante de bens, cujos “outputs” e transações discretas eram centrais, para uma visão dominante de serviços, em que intangibilidade, trocas de processos e relacionamentos são centrais”¹ (VARGO; LUSCH, 2004). Com isso, o conceito de “marcas corporativas” tornou-se uma alternativa ao tradicional “marketing de produtos”.

A chamada “primeira onda de marcas corporativas” foi pioneira em reconhecer a importância crescente do “papel das organizações em si mesmas, mais do que seus produtos, (...) na diferenciação das organizações”¹ (SCHULTZ, M., ANTORINI, CSABA, 2005, p.12). Na medida que as organizações como um todo se diferenciam, o valor das marcas corporativas

tende a perdurar mais no imaginário popular do que produtos líderes de vendas, os quais são rapidamente copiados por competidores ou esquecidos no tempo, substituídos por produtos de qualidades melhores.

De acordo com Porter (1996), para se diferenciarem as organizações devem investir na estratégia ao invés da eficácia operacional, pois, em muitas situações, investimentos imensos são feitos em programas de gestão de qualidade, reengenharia, gestão de mudanças, análise comparativa (*benchmarking*), para melhorar a eficácia operacional das fábricas em busca de maior custo-benefício na produção e qualidade dos produtos, sem ter, em contrapartida, vantagens significativas na geração de valor para as corporações, uma vez que os investimentos não surtem os efeitos esperados por conta da convergência competitiva causada pelo foco excessivo na produção de produtos, fator que torna a competição entre as empresas restritas à redução de preços e melhoria da qualidade dos bens: “quanto mais análise comparativa (*benchmarking*) as companhias fazem, maior convergência competitiva se tem.” (PORTER, 1996).

A passagem no marketing do tangível para o intangível, dos produtos para os serviços, está atrelada ao processo de transição do foco na eficácia operacional para a estratégia de investimentos: “a ideia de marca corporativa como uma prática baseada na situação única da organização, cultura e características distintivas” (SCHULTZ, M ANTORINI, Y. M, & CSABA, F.F, 2005, p. 11).

Nessa lógica, o pioneirismo dos autores da primeira onda de marcas corporativas consistiu em substituir a preocupação central dos CEOs e estrategistas com a “imagem das marcas” em relação aos produtos, para a “identidade das marcas”, isto é, como as corporações querem ser vistas pelos consumidores: “enquanto a imagem da marca tende a ser tática, a identidade da marca deve ser estratégica, refletindo uma estratégia de negócio que irá levar à uma vantagem sustentável.” (AAKER, 1996, p. 70). Isso porque, para fortalecer as organizações por trás das marcas e o processo de desenvolvimento de uma vantagem que de fato diferencie a corporação das existentes no mercado, depende-se de um comportamento ativo por parte dos CEOs e estrategistas das marcas em busca da identidade aspirada.

Dessa maneira, a atenção dos autores da primeira onda de marcas corporativas seguiu o processo de passagem do foco em produtos ou táticas de otimização da imagem das marcas para reflexões acerca de caminhos estratégicos possíveis para a identidade das marcas, tendo em vista novos mercados e propostas de valor diferentes com base nos portfólios de marcas

das corporações. O interesse de autores da primeira onda esteve em contribuir com os CEOs e gestores de marketing no planejamento da arquitetura do espectro de marcas das corporações, para pensar a identidade das marcas e o reflexo delas na relação com as outras marcas da corporação: como seriam dirigidas as campanhas de marketing das diferentes marcas das corporações? Quais elementos devem ser relacionados com quais marcas? Quais seriam as marcas endossadas ou carregadas como submarcas, tendo em vista abrir novos mercados a serem explorados?

Na segunda onda, a exploração dos potenciais existentes nas organizações passou a ser visto como um processo que demanda um esforço além das campanhas de marketing programadas pelos estrategistas em relação aos elementos associados à identidade das marcas corporativas. De acordo com os autores da segunda onda, é necessário ampliar o conceito de marcas corporativas para uma dimensão que incorpore os diversos setores internos e externos das corporações na estratégia, desde o CEO até os grupos de interesse mais distantes da corporação: “Isto significa que o comportamento organizacional, mesmo ao nível das interações diárias dos empregados, se torna visível (e por vezes digno de notícia) para que, por exemplo, a organização se torne mais transparente do que nunca.”¹ (JO HATCH; SCHULTZ, 2003).

Segundo os autores da segunda onda, para atingir um maior sucesso, as marcas corporativas devem buscar a ampla integração entre as diversas áreas internas da corporação e os diferentes grupos de interesse externos, capaz de relacionar os elementos associados ao universo simbólico das marcas com as práticas diárias dos diversos atores que envolvem as corporações. Isso inclui o aproveitamento das competências, personalidade, currículo e da experiência, de modo geral, dos diferentes integrantes dos grupos de interesse no desenvolvimento da identidade das marcas corporativas: “a organização e tudo o que ela apoia é mobilizado para interagir com as partes interessadas (*stakeholders*), que a organização pretende alcançar, e engajá-los em diálogo”¹ (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005, P. 12).

Em busca de envolver os diversos grupos de interesse, os autores da segunda onda passaram a discutir em relação à contribuição que a cocriação poderia trazer para as marcas corporativas (GYRD-JONES; KORNUM, 2013; HATCH; SCHULTZ, 2010; IND; IGLESIAS; SCHULTZ, 2013; VALLASTER; VON WALLPACH, 2013). No entanto, ressalta-se que o conceito de cocriação não surgiu de autores que discutiam o tema das marcas corporativas especificamente, tampouco de autores da segunda onda, mas sim foi um conceito adotado

posteriormente, por autores que consideraram enriquecedor tratar do conceito de cocriação junto ao tema das marcas corporativas.

O conceito de “cocriação” surgiu no artigo de Prahalad e Ramaswamy (1999), e foi ampliado alguns anos depois no livro escrito pelos mesmos autores, no qual estabelecem as quatro características básicas para a cocriação (DART): “transparência, acesso, capacidade de diálogo e a capacidade de, profundamente, compreender os riscos e benefícios” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, P. 39).

Ao abordar o conceito de cocriação, os autores Prahalad e Ramaswamy (1999, 2004), visaram adicionar ao campo do marketing a competência dos consumidores como um aspecto importante para valorizar as corporações: “em vez de estar incluso nos produtos e serviços, o valor agora está centrado nas experiências dos consumidores”¹ (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 168). Isso envolve não apenas uma relação na qual a empresa se adapta às necessidades específicas dos clientes *customizando* a prestação de serviços, mas também a ideia de trazer os clientes para dentro das empresas, construindo uma relação na qual não apenas prestam-se serviços e vendem-se bens a eles, mas rompe-se com as barreiras existentes entre as corporações e os consumidores para abrir-se à *personalização* dos bens e serviços.

Para os autores, o aproveitamento dos conhecimentos dos consumidores tem um potencial amplo de gerar de valor para as empresas, pois no processo de cocriação criam-se conexões mais duradouras, capazes de gerar satisfação pessoal aos participantes: “oportunidade de preenchimento estimulam as pessoas a contribuírem para a cocriação”¹ (IND; IGLESIAS; SCHULTZ, 2013).

A mixagem entre as proposições dos autores que analisavam a cocriação com os autores da segunda onda de marcas corporativas gerou estudos para refletir porque os diversos grupos de interesse poderiam ajudar no fortalecimento das marcas corporativas por meio do desenvolvimento em conjunto dos elementos associados à identidade.

Nesta monografia, o foco foi dado para a perspectiva de cocriação dos autores da segunda onda, tendo em vista tratar-se da aplicação do conceito na construção de marcas corporativas. Objetiva-se analisar por que a cocriação possibilita não apenas o fortalecimento das corporações, mas também a autorrealização dos próprios indivíduos que integram os grupos de interesse das corporações. O grande desafio da análise está em abordar o ajuste das

incoerências entre a identidade definida na estratégia das marcas corporativas e os interesses dos diversos grupos que as integram:

qualquer um que refletir em torno desta percepção perceberá, claramente, que marcas corporativas, devido a sua fundação estratégica, integrada e longitudinal é um conceito profundamente paradoxal. (...) O que queremos dizer quando afirmamos que a corporação é um todo que envolve e é cocriada por muitas partes diferentes? Como podemos lidar com a necessidade de a organização encontrar estabilidade e, ao mesmo tempo, lidar com a necessidade de flexibilidade e mudança? Como pode a organização construir relacionamentos significativos com seus grupos de interesse específicos enquanto também representam um universo simbólico reconhecível?¹ (SCHULTZ, M.; ANTORINI; CSABA, 2005, p 12)

Para Ind *et. al.* (2013), duas questões chaves demandam atenção: 1) “precisa-se engajar pessoas que estejam intrinsecamente motivadas” (IND; IGLESIAS; SCHULTZ, 2013) e 2) “requer ambos, compromisso e confiança entre as pessoas e entre as pessoas e a organização” (IND; IGLESIAS; SCHULTZ, 2013 apud HUNT; MORGAN, 2008).

Dessa forma, o estudo busca compreender basicamente três elementos na relação construída entre a Natura e os diferentes grupos de interesse: qual é o papel da marca em relação aos grupos de interesse? Quais elementos são relevantes para construir a relação? Quais são as preocupações dos grupos de interesse?

Para tanto foi elaborado um estudo de caso da empresa Natura abrangendo as jornadas de cocriação realizadas com integrantes de diferentes grupos de interesse entre os anos 2015 e 2017.

1.2 Estrutura do Trabalho

O trabalho se estrutura em cinco capítulos, sendo este o primeiro, no qual fez-se uma contextualização do problema, seguido pela fundamentação teórica no segundo, em que os conceitos de marcas corporativas e cocriação serão definidos e a relação entre eles explicada. No terceiro capítulo, a metodologia do estudo é apresentada e no quarto capítulo o estudo de caso. A abordagem do segundo capítulo contribuirá para discutir porque os diferentes grupos de interesse cocriam as marcas Natura no quinto capítulo.

Problema de Pesquisa: porque as marcas “Natura” são cocriadas pelos grupos de interesse?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Indicar porque os grupos de interesse cocriam as marcas “Natura”.

1.3.2 Objetivos específicos

- ◆ Descrever a evolução do conceito de marcas corporativas;
- ◆ Definir cocriação a partir de Prahalad e Ramaswamy (1999, 2004) e Schultz, Csaba e Antorini (2004);
- ◆ Descrever como a cocriação é usada pela Natura;

1.4 Justificativas

A construção de marcas fortes exige pesados investimentos, mas é o principal ativo que leva as organizações ao sucesso, possibilitando a construção de laços comunitários fortes, garantindo a manutenção das parcelas de mercado, fortalecendo as corporações para atraírem novos investimentos, integrantes e conhecimentos que ajudem no desenvolvimento das organizações. Segundo o Professor Paulo Cesar (2020), no marketing as marcas são a principal questão abordada.

A relação entre cocriação e o conceito de marcas corporativas foi um tema que se julgou relevante a partir da percepção de que assim como as marcas, há tempos, o tema da cocriação se tornou bastante relevante no meio empresarial brasileiro: “60% das empresas brasileiras já fizeram algum projeto de cocriação.” (IBOPE, 2014). Segundo Rodrigues *et al.* (2017), para os executivos brasileiros, as duas principais interpretações do conceito de marcas corporativas são de que a marca é uma forma de expressão da cultura e dos valores organizacionais e que a marca serve para a persuasão e construção de uma imagem positiva no mercado por meio do relacionamento com os diferentes grupos de interesse.

Neste trabalho, o foco foi dado à perspectiva da segunda onda de marcas corporativas, que associa justamente a cultura e os valores organizacionais, a imagem dos grupos de interesse, e a estratégia dos administradores para a construção da identidade das marcas corporativas. Dessa

forma, a “cocriação” foi adotada para tratar do sentido gerado em conjunto no desenvolvimento de marcas corporativas pelos CEOs e estrategistas das marcas, os funcionários (cultura organizacional) e os diversos grupos de interesse (imagem dos grupos de interesse).

Segundo Porter (1996), estratégia competitiva tem a ver com ser diferente, dessa forma, além de abordar-se os usos do termo cocriação na bibliografia, pretendeu-se discutir a relevância da cocriação para a construção da identidade que diferencia a marca corporativa. Com isso, além de sanar possíveis dúvidas com relação ao conceito de cocriação, a abordagem ao tema tratou do uso feito pelas marcas corporativas da Natura da cocriação, para envolver os grupos de interesse com as marcas, gerando relações de confiança e, conseqüentemente, se diferenciando da concorrência por meio do aproveitamento das vantagens trazidas pelos grupos de interesse na construção da identidade das marcas, portanto, fortalecendo-as como representantes dos desejos de seus integrantes: “há pouco entendimento na literatura existente dos motivos do engajamento dos grupos de interesse”ⁱⁱ. (GYRD-JONES; KORNUM, 2013).

O desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação abriu as portas para a sociedade conectada em rede, que tornou as relações entre as corporações com o público mais fragmentadas, dificultando a sustentação das marcas em meio ao cenário de mudanças constantes. Os compradores, fornecedores, reguladores, empregados e outros participantes das corporações se tornaram mais atuantes do que nunca, exigentes e desenvolveram interesses mais diversos com o passar do tempo. Além disso, as facilidades na comunicação alteraram completamente a disputa pela atenção do público, transformando o meio ambiente de competição entre as marcas.

Com isso, a cocriação se tornou uma prática com possibilidades mais amplas para promover o fortalecimento de organizações e suas marcas. O aproveitamento das competências, posicionamento político e personalidade dos grupos de interesse podem ser úteis na diferenciação das marcas.

Dessa forma, considerou-se o aprofundamento conceitual relevante por refletir porque a inclusão das experiências dos grupos de interesse pode ser importante no processo de construção da identidade da marca Natura, tendo-se em vista o desenvolvimento de relações de confiança entre a corporação e os grupos de interesse que contribui para a realização do propósito de ambas as partes: “um propósito que é significativo tanto para as pessoas dentro quanto fora da organização”ⁱⁱⁱ (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005, p. 16).

Além disso, o trabalho foi enriquecedor para o próprio autor desenvolver os conhecimentos em relação ao fenômeno do desenvolvimento de marcas corporativas sob diferentes lentes teóricas e contribuiu para a academia com uma análise prática de como uma empresa relevante no cenário nacional e internacional como a Natura trata o assunto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A evolução do conceito de Marcas Corporativas: de campanhas de marketing para estratégia organizacional

2.1.1 A primeira onda de marcas corporativas

O conceito de marcas corporativas surgiu no fim dos anos 80 e início dos anos 90, alterando o eixo de análise conceitual das marcas que anteriormente era focado no impulsionamento dos produtos vendidos pelas corporações. Para estudar mais a fundo as marcas corporativas o famoso autor David Aaker propôs um modelo conceitual que inclui as dimensões relevantes para a formação do “valor de marca”: “uma série de ativos associados ao nome de uma marca e símbolo que adicionam (ou subtraem), do valor fornecido por um produto ou serviço, à uma firma e /ou para o cliente da firma.”¹ (AAKER, 1996, p. 7–8).

Dessa forma, a fim de fortalecer o valor das marcas, o autor David Aaker (1996) analisa a identidade de diversas marcas e as diferentes propostas de valor que oferecem:

o coração do modelo é o sistema da identidade da marca, no qual a identidade da marca oferece uma proposta de valor para os clientes ou credibilidade para outras marcas. O objetivo final do sistema é um forte relacionamento marca-cliente¹ (AAKER, 1996, p. 77).

Para Aaker (1996), a identidade da marca é o que dá direção, sentido, propósito ou significado para a marca. Dessa forma, os CEOs e estrategistas das marcas devem refletir em relação a identidade da marca, isto é, a visão, aquilo que as marcas buscam, o que dá direção, propósito, significado para as marcas, ao invés de necessariamente adaptar as marcas à imagem, que seria a perspectiva exterior, dos consumidores, em relação às marcas.

Dessa maneira, o autor propõe reflexões acerca da atuação dos estrategistas na construção de marcas diferentes das existentes no mercado, com propostas de valor inovadoras e com potencial de fazer sucesso não apenas pelo valor adicionado aos produtos, mas pela valorização das corporações em si mesmas, por meio da associação dos símbolos e marcas das firmas com elementos específicos, capazes de representar as identidades específicas inovadoras: “Michelin – tecnologia avançada”; “Johnson & Johnson – confiança e qualidade”; “Rubbermaid – valor e inovação”; “Saturn – qualidade de classe mundial”; “Black Velvet – macio e suave”¹ (AAKER, 1996, p. 86).

Para lograr relacionar as marcas corporativas aos elementos específicos, o autor estuda a relação entre os elementos associados às identidades das diferentes marcas que as corporações detêm, organizando-os esquematicamente no formato de “caixinhas de elementos” maiores e menores, gerando uma análise que serve para observar, de maneira mais clara, um panorama das diversas propostas de valor desenvolvíveis com cada marca, os propósitos, sentidos e direções associados a elas e o jogo de relações complexo entre os elementos das diversas marcas das corporações.

Na perspectiva de Aaker (1996), o foco para os estrategistas de marcas deve ser conquistar o reconhecimento dos consumidores por meio de associações criadas entre as marcas com elementos específicos, capazes de gerar vantagens competitivas por sustentarem a identidade diferencial que torna as corporações mais valiosas e, conseqüentemente, serve para a própria promoção dos consumidores: “a essência da estratégia está nas atividades – escolher atividades diferentes da concorrência ou executá-las de outra forma.”^{vi} (PORTER, 1996).

A primeira onda de marcas corporativas surgiu em linha com a mudança de perspectiva do marketing nos anos 80, cujo foco deixava de ser os bens para se tornar os serviços, implicando que, para além dos aspectos tangíveis, o aspecto intangível *desenvolvido nas relações com os consumidores* passaria a ser o fator mais relevante na criação de valor para as corporações: “o valor emerge do cliente e é percebido por eles”^{vii} (VARGO; LUSCH, 2004).

Isto é, o foco do marketing passou a ser em como o valor é cocriado com o consumidor, ao invés do valor que é adicionado aos produtos, convertendo-se o aspecto relacional, entre as corporações e os clientes, a preocupação preponderante para os estrategistas e não somente o desenvolvimento operacional de capacidades produtivas de bens de melhor qualidade ou custo-benefício necessariamente, tendo em vista que, o custo-benefício ou a qualidade são vantagens cujas medidas são analisadas pelas organizações, mas, também, são vistas na perspectiva dos consumidores, pessoas com valores, identidades e interesses distintos.

De acordo com Vargo e Lusch (2004), os serviços sempre existiram, no entanto, o crescimento da especialização das empresas observado nas últimas décadas gerou a tendência de tornar os serviços mais importantes para o marketing: “pressupor que todos os negócios são negócios de serviços libera o marketing a pensar em inovação de forma nova e inovadora.”^{viii} (VARGO; LUSCH, 2008). Dessa maneira, mais do que otimizar as imagens associadas aos produtos, visando associar um valor mais relevante aos produtos ofertados pelas corporações, os autores passaram a perceber que é mais interessante buscar a adaptação às necessidades

específicas de cada cliente, tornando essencial o processo de personalização dos serviços: “A organização interage com cada consumidor para definir suas necessidades específicas”^{vi} (VARGO; LUSCH, 2004).

Neste contexto, a reflexão sobre o valor das marcas também se tornou fundamental para pensar as relações entre as corporações que pretendem gerar propostas de valor diferentes da concorrência e os clientes.

Um exemplo de estudo da primeira onda pode ser observado na “poderosa ferramenta de arquitetura de marca”, proposta por Aaker e Joachimstaler (2000), criada para tratar do espectro de marcas de corporações. A ferramenta facilita o planejamento de ideias centrais, símbolos, identidade das diferentes marcas de corporações e as relações entre as marcas existentes e as possíveis marcas novas a serem criadas ao organizá-las por meio de uma proposta de tipografia que caracteriza os diferentes tipos de marca e as relações que cada uma delas estabelece com o universo de marcas das corporações.

Na segunda onda, os autores criticam o fato de as análises da primeira onda se limitarem aos clientes como fonte de informação externa relevantes e, portanto, a não inclusão dos diversos grupos de interesse, pois isso restringiria o potencial das marcas no processo de diferenciação, na medida que gera-se um modelo de marcas que retorna às mesmas atividades do modelo de produtos, quando a identidade das marcas eram propostas somente em termos de campanhas de marketing, decididas exclusivamente pelos CEOs e estrategistas das marcas: “constrangido por uma *perspectiva externa limitante* e um foco determinado em *clientes* que rejeita a condição especial para criar-se marcas baseadas na organização em si mesma.”^{vi} (SCHULTZ, M, 2005).

As reflexões da identidade das marcas sem incluir os grupos de interesse gerariam hiatos (*gaps*) entre a prática diária das organizações e as identidades propostas pelos estrategistas: “consequentemente a comunicação corporativa dá menos atenção à como as ideias e valores da marca são adotadas por membros da organização no comportamento diário.”^{vi} (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005, p. 37).

Um exemplo dessa tendência “unilateralista” da primeira onda pode ser observado na passagem de Aaker (1996, p. 70), que declara a busca mais relevante para as corporações ser a coesão da identidade das marcas. O problema é que as ideias de “coesão” e “identidade das marcas” são analisadas como proposições dissociadas das imagens dos diversos grupos de

interesse e das práticas diárias observáveis na cultura interna das organizações, de forma que a busca pela coesão da identidade se torna um exercício proposto exclusivamente pelos estrategistas, sem levar em conta as ideias, representações, associações dos grupos de interesse internos e externos no desenvolvimento das identidades das marcas corporativas: “a identidade das marcas deveria (...) refletir as qualidades duradouras das marcas, mesmo se elas não estiverem salientes na imagem das marcas”ⁱⁱ (AAKER, 1996, p. 70).

Nessa relação, os estrategistas não cogitam questionar a identidade das marcas corporativas tendo em vista a associação com a imagem dos grupos de interesse, mas sim a customização das marcas detidas pelas corporações para a construção de relações diferentes com os clientes, para ocupar-se o mercado com identidades de marcas mais diversas, capazes de tornar as corporações mais relevantes na disputa pelo lucro.

Na segunda onda, veremos que a coesão da identidade das marcas não é necessariamente um fim alcançado de maneira unilateral, com isso, espera-se que as ideias representações e sentidos criados diariamente, não apenas internamente, mas também nas interações com os grupos de interesse e resultante das interações entre eles, sejam geradoras de valor para as marcas: “marcas corporativas foi traduzido para a prática antes da fundação conceitual ser suficientemente esclarecida”ⁱⁱⁱ (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005, p. 12).

2.1.2 A segunda onda de marcas corporativas

A segunda onda de marcas corporativas surgiu no início do século XXI e foi um processo de busca pela integração das diversas partes interessadas na construção da identidade das marcas. Os autores Schultz, Csaba e Antorini (2005), passaram a discutir o desafio paradoxal de agregar a imagem e a cultura dos diversos grupos de interesse sem deixar de sustentar a importância de identidades das marcas, tais como direções, símbolos e propósitos específicos que fizessem sucesso dentro do mercado consumidor. Com isso, os esforços voltaram-se para o alinhamento entre a prática diária e as identidades das marcas, *levando-se em conta* os interesses dos grupos que participam das marcas corporativas.

Apesar de buscar-se incluir as diferentes partes interessadas na construção da identidade das corporações, o processo não significaria que os CEOs e estrategistas deixem de tomar decisões em relação as identidades, mas passam a abordar o tema buscando abertura para o diálogo, interações e as vivências com os diversos grupos de interesse e suas ideias em relação as marcas: “isso serve para motivar a organização a reconhecer problemas na expressão corrente

da marca e mover para o reestabelecimento da marca”¹ (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005, p. 189). Dessa forma, os autores da segunda onda propõem uma ampla mudança de perspectiva na análise de marcas corporativas, que é mais dinâmica e aberta ao questionamento recorrente da identidade das marcas.

Para lidar com o processo da melhor maneira, os autores ampliaram as análises para além da disciplina do marketing, adicionando as perspectivas de uma gama de outras disciplinas que estudam os comportamentos humanos em grupos:

a disciplina do marketing focou em criar a essência da marca e os elementos das marcas esperados a atrair e seduzir mais os consumidores, ao invés de basear-se no que torna a marca única e na herança e identidade distinta da organização em si mesma¹ (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005, p. 33).

Dessa maneira, o trabalho de autores como Schultz, Antorini e Csaba (2005), propulsores da segunda onda, trata de “ferramentas interdisciplinares de marcas corporativas”, que incluem as abordagens de diversas outras disciplinas para refletir sobre possíveis práticas das corporações em busca de fortalecer as marcas, entre elas: teoria organizacional, estratégia, identidade visual e comunicação (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005).

Na segunda onda, as corporações não são vistas unicamente como fornecedoras de produtos e serviços aos consumidores, mas pelo potencial de adquirirem legitimidade como exemplos de responsabilidade social e por se envolverem no trabalho comunitário, tendo em vista a realização de sonhos e desejos dos grupos de interesse: “as marcas corporativas estão em uma posição forte para oferecer tal identidade e símbolos de identificação”¹ (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005, p. 40).

Dessa forma, a cultura e os valores dos diferentes grupos passam a transcender os limites na relação com as corporações, colaborando cada vez mais na construção de elementos, valores e propósitos por trás das marcas. Desde os empregados das diferentes áreas da empresa, consumidores dos variados tipos de produtos e serviços, fornecedores, representantes do Estado que se relacionam com a empresa, pesquisadores, personalidades famosas ou influenciadoras, contratadas ou convidadas para participar de eventos, propagandas, programas, do desenvolvimento de produtos e outros interessados nas marcas passam a integrar as corporações e a participar na construção das identidades.

Assim, ao invés de buscar-se alinhar a imagem dos consumidores com as identidades das marcas por meio de campanhas de marketing apropriadas às identidades específicas que os

CEOs e estrategistas imaginavam ser as mais adequadas, a procura passa a ser pela construção da identidade no processo dinâmico que relaciona a imagem dos grupos externos, a cultura interna das organizações e a estratégia dos administradores das marcas.

O modelo da identidade proposto pelos autores da primeira onda de marcas corporativas leva desvantagem porque a delimitação da identidade das marcas de maneira unilateral pelos administradores diminuiria a legitimidade da corporação, uma vez que as percepções dos grupos de interesse são fundamentais para gerar valor para as marcas. A constante conversação em relação a identidade das marcas, postas a prova diariamente pelos grupos de interesse, são fundamentais para dar sentido às corporações e gerar envolvimento com a comunidade: “é em meio a essas relações de identidade que as pessoas definem o que as companhias defendem e o que significa estar conectado a ela.”¹ (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005, p. 48).

O exercício de inclusão das interações com e entre os grupos de interesse na proposição de mudanças para a identidade das marcas corporativas, no entanto, é em si paradoxal, uma vez que não é possível obter-se a imagem dos grupos de interesse de maneira “essencial” ou “perfeita”, pois a própria compreensão de um agente interno com relação à imagem criada pelos agentes externos não deixa de ser uma imagem de um agente interno da percepção de um externo a respeito da marca: “em algum nível todos os atores sociais respondem às suas percepções da realidade”¹ (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005, p. 42).

Apesar de paradoxal, os autores da segunda onda defendem que o exercício é importante, pois evita uma forma de relacionamento unilateral e autocentrado por parte das corporações, possivelmente prejudicial para as próprias marcas, tendo em vista que propósitos, interesses e o valor das marcas, são construídos na relação entre as marcas e os diversos grupos de interesse.

Com o desenvolvimento tecnológico e a disseminação de dados e informações, diversas possibilidades surgiram para os CEOs e estrategistas das marcas estudarem informações do comportamento dos grupos de interesse (que no passado eram impossíveis), possibilitando estudos do perfil de diferentes atores, comportamento nas diferentes situações, o desenvolvimento de métricas para medir a relevância das marcas etc. Isso não significa que as inovações tecnológicas possibilitaram a perfeita compreensão da imagem dos grupos de interesse em relação às marcas: “há um risco de companhias basearem suas decisões estratégicas em medidores que simplificam as atitudes e comportamentos”¹ (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005, p. 45).

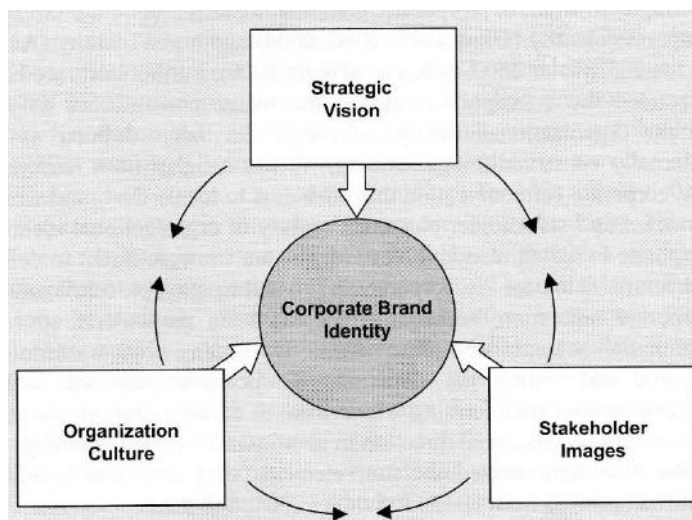
Uma vez que um número muito mais amplo de atores se relacionam em rede, de formas muito mais rápidas graças às TICs (Tecnologias das Informações e Comunicações), igualmente as marcas passaram a ter de se adaptar aos novos ambientes e as possibilidades de gerar envolvimento, valor e lidar com a identidade das marcas corporativas resultado das interações entre os grupos de interesse de maneira mais dinâmica: “os significados geralmente são criados além das barreiras das corporações, quando os grupos de interesse interagem entre si em seus próprios termos”¹ (IND; IGLESIAS; SCHULTZ, 2013).

A adaptação das corporações ao processo de mudanças, inclusive, é fundamental na geração de relações diferentes com os grupos de interesse, de fato inovadoras e estrategicamente vantajosas. Segundo Schultz Csaba e Antorini (2005), o ideal é que as corporações consigam reduzir os espaços entre a identidade das marcas e a prática diária na relação com os grupos de interesse. Assim, o constante exercício de reflexão da relação entre a identidade e a prática é fundamental para o reduzir os espaços, promovendo a diferenciação das organizações, gerando a legitimação social e a realização esperada dos valores associados às identidades construídas com os grupos de interesse: “valores de marcas baseados em expressões culturais credível irá servir para criar coerência genuína entre a promessa que a marca faz e a performance que a corporação entrega”¹ (JO HATCH; SCHULTZ, 2003).

Por conta disso, não faz sentido analisar as marcas corporativas apenas buscando-se a construção consistente de uma suposta coerência entre a comunicação interna dos elementos associados à identidade, propostos de maneira autoritária pelos CEOs e estrategistas das marcas, e a imagem dos consumidores, pois, se há uma impossibilidade de entendimentos perfeitamente semelhantes entre os elementos propostos para a identidade e a imagem, a abertura para a possibilidade de mudança dos elementos associados à identidade é muito mais inteligente para as organizações, do que a busca por uma proposta gerada apenas com base nos preconceitos e interpretações dos CEOs e estrategistas das marcas: “há uma necessidade de explorar a natureza e a importância de cada uma das relações das marcas corporativas, enquanto elas mudam no decorrer do tempo de acordo com o contexto estratégico da marca”¹ (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005, p. 51).

O modelo da segunda onda de marcas corporativas reflete o enfrentamento ao desafio de construir as marcas com ênfase diferente na relação entre as identidades propostas pelos administradores da marca (visão estratégica), a cultura interna das organizações e a imagem dos grupos de interesse exteriores.

Figura 1 - Tríade da Identidade de Marcas corporativas na segunda onda



(SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005, p. 50)

Além de ser uma abordagem mais factível com o desenvolvimento das tecnologias da comunicação observado na contemporaneidade, a reflexão acerca da dinâmica dialógica da construção da identidade das marcas faz justiça ao próprio processo de desenvolvimento do significado das marcas que ocorre socialmente, na medida que o sucesso das corporações é produto do reconhecimento obtido na relação com os diversos grupos de interesse.

Dessa forma, ao invés de apenas os CEOs e estrategistas serem relevantes na construção das ideias associadas as marcas, as corporações mantem-se abertas para possíveis mudanças que façam sentido, evidenciadas na relação com os grupos de interesse, abrindo-se para possíveis reinterpretações da identidade das marcas.

Isso implica que, as ações dos grupos de interesse e dos colaboradores passam a ser mais importantes para a construção das marcas e mais transparentes no dia-dia entre os diversos integrantes das corporações:

“passa-se de um foco administrativo em preocupações funcionais de marketing e comunicação para um interesse de toda a organização em integrar as pessoas de diferentes funções e unidades por trás da marca.”¹ (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005, p. 55).

O resultado disso é que o exercício proposto pela segunda onda de marcas corporativas trata de como a relação paradoxal entre a manutenção de uma identidade de marca e a busca pela identidade que reflita os interesses dos diversos grupos integrantes pode ser aproveitada no processo de fortalecer a confiança e o envolvimento gerado entre os participantes das marcas corporativas: “Com tal conceptualização ampla, as marcas corporativas requerem uma

fundação mais estável, que todos os membros organizacionais e grupos de interesse reconheçam e participem.”^{vi} (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005, p. 48).

É importante frisar que isso não implica uma perda total de controle dos estrategistas e CEOs das marcas sobre as decisões, tendo em vista que as estratégias estabelecidas por eles permanecem parte integrante do modelo de construção das identidades das marcas. No entanto, ao lidar com a questão buscando incluir o interesse de outros grupos, os administradores das marcas passam para uma nova abordagem de marcas corporativas: “os administradores terão que desenvolver um novo estilo de liderança que é mais humilde, aberto e participativo”^{vi} (IGLESIAS, 2013).

Na segunda onda, para além do marketing, a administração das marcas considera outros fatores, conceitos de outras áreas e constrói a identidade sob a perspectiva da cultura de todos os integrantes: “reconhecer as contribuições de ambos os lados do paradoxo das marcas e das balanças móveis entre eles é um ponto de partida para a administração contínua de uma marca corporativa”^{vi} (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005, p. 55).

Tabela 1 – Principais diferenças entre as ondas de marcas corporativas

	1ª ONDA DE MARCAS CORPORATIVAS	2ª ONDA DE MARCAS CORPORATIVAS
Foco	CEO/Setor de MKT	CEO/Setor de MKT+ Funcionários + Grupos externos
Para	Estratégia de campanhas de marketing	Envolvimento da Comunidade das Marcas
Tendencia	Muito controle e direcionamento dos valores culturais	Pouco controle e direcionamento dos valores culturais
Identidade	Estática (Identidade → Imagem)	Flexível (Imagem grupos externos + Cultura interna + Visão Estratégica → Identidade)

Fonte: elaboração própria

2.2 A cocriação de marcas corporativas

2.2.1 O que é a cocriação

A cocriação é um conceito surgido no artigo de Prahalad e Ramaswamy (1999) “Cooptando as competências dos clientes”, no qual os autores propõem a ideia de que “os clientes estão saindo de seus papéis tradicionais para se tornar cocriadores”¹ (PRAHALAD; RAMASWAMY, 1999). Até o segundo milênio o papel dos clientes era passivo na relação com as empresas, no entanto os autores defendem que a tendência é, cada vez mais, observar-se a participação ativa dos clientes na criação de produtos e serviços: “crescentemente eles querem formatar as experiências por si mesmos, ambos individualmente e com experts ou outros consumidores”¹ (PRAHALAD; RAMASWAMY, 1999).

Segundo os autores, para compreender-se melhor o que é a cocriação deve-se *diferenciar a customização da personalização*. A *customização* é um processo no qual as empresas oferecem variadas possibilidades para os clientes decidirem quais os produtos e serviços desejam. Mesmo que as opções sejam baseadas nos interesses dos consumidores, a customização é diferente da possibilidade de *personalização* ativa dos clientes de como serão os produtos e serviços. Por mais que o processo de customização inclua a perspectiva dos clientes na criação de valor, uma vez que visa a adaptação em relação às necessidades específicas dos clientes, o conceito de cocriação sugere que os clientes participem mais, propondo alterações e discutindo melhorias com especialistas e outros clientes das empresas para os produtos e serviços: “cocriação essencialmente significa que a organização e os consumidores trabalham juntos para projetar, desenvolver e implementar soluções que criam valor (também de natureza financeira) para ambas as partes”¹ (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005, P. 87).

De maneira geral, antes de ser associado às marcas corporativas, o conceito de cocriação tratava da inclusão dos conhecimentos dos consumidores no processo criativo de produtos e serviços das empresas. Com isso, os autores que abordavam o assunto buscavam romper os limites entre as corporações e os clientes, facilitando a possibilidade de participação direta dos clientes nas empresas.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), o sucesso de um processo de cocriação “demanda um comprometimento claro com os elementos básicos do DART – diálogo, acesso, avaliação do risco e transparência” (PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, 2004, p. 173).

O *diálogo* é um elemento fundamental no processo de cocriação, pois “gera compreensão empática resultante da experiência dos consumidores e promove o reconhecimento do contexto emocional, social e cultural de cada experiência.” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 39). Para os autores, as corporações devem fornecer espaços no qual os consumidores possam debater com especialistas e outros colaboradores da empresa, com regras implícitas e explícitas que promovam a interação harmônica entre eles. Dessa forma, as corporações poderão ter locais apropriados para debater com seus consumidores assuntos relevantes à ambos os lados, gerando-se um ambiente no qual as corporações e os clientes possam produzir inovações para os produtos e serviços e vislumbrar referências de padrões de qualidade que sozinhas as corporações jamais seriam capazes de perceber.

É importante frisar que, no ano de 2004, quando o livro foi escrito, o tema da internet, e a possibilidade de compartilhamento de informações por meio das redes sociais ainda era uma novidade e animava bastante os autores em termos de facilitar o diálogo entre as empresas e os clientes.

O *acesso* se refere à ideia de que, na contemporaneidade, não é mais necessário “ter algo para acessar uma experiência. Devemos dissociar acesso e propriedade.” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 41). Hoje, há pessoas que valorizam mais a experiência que a posse dos bens: “os consumidores também podem querer ter acesso a um estilo de vida” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 42). Dessa forma, o acesso se refere ao uso de informações e ferramentas potencialmente mais valiosas do que a própria propriedade de bens, e, por isso, também se tornaram relevantes para a cocriação, uma vez que a participação dos consumidores no processo de desenvolvimento de ferramentas mais adaptadas aos seus interesses pessoais tem um grande potencial no desenvolvimento de ferramentas melhores, capazes de gerar mais satisfação para os clientes.

A *avaliação do risco* é importante porque na cocriação os clientes têm riscos de sofrer danos com a personalização de produtos. Um exemplo disso, são lojas que vendem lanchas personalizadas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 46). Os clientes têm a possibilidade de personalizar o tamanho das janelas que vão nos barcos, no entanto existem certos limites de resistência dos materiais que precisam ser considerados ao incluir-se as ideias dos clientes no processo de cocriação dos produtos e serviços.

A *transparência* se refere ao compromisso de empresas prestarem contas e se adaptarem às exigências do mercado com maior divulgação e de informações para o público das ações

praticadas na empresa. Dessa forma, a transparência é cada vez mais importante para gerar confiança na cocriação: “tecnologias e processos avançados, diretrizes sobre tecnologia, apoio ao planejamento de produtos, análise do rendimento, monitoramento de dados sobre a confiabilidade dos processos” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 48).

Para os autores, os quatro elementos do DART são fundamentais no processo de cocriação e devem ser combinados da melhor maneira possível entre as corporações e os clientes para fortalecer as relações de confiança e gerar inovações na produção de produtos e serviços.

Em pouco tempo, a ideia de cocriação tornou-se atraente para autores especificamente interessados em aproveitar os conhecimentos dos clientes para gerar valor para as marcas corporativas. Dessa forma, o escopo abordado pelo conceito de cocriação ampliou-se para a maneira como os consumidores participam da cocriação dos elementos associados às identidades das marcas corporativas, gerando avanços no debate de como o tema da cocriação poderia ser valioso para a valorização das marcas corporativas.

Vale ressaltar que, nesse contexto, os autores da segunda onda de marcas corporativas também passaram a unir as ideias para estudar a possibilidade de participação ativa dos grupos de interesse na ressignificação das marcas, incluindo na análise os diversos integrantes de grupos de interesse que geralmente se viam como de fora das empresas. Dessa forma, não apenas os clientes, mas os próprios empregados e os diversos grupos de interesse passaram a ser considerados como possíveis cooperadores na criação das marcas corporativas: “as pessoas estão dispostas a fornecer contribuições significativas em resposta a perguntas, contribuir com sua criatividade, participar de discussões e gerar novas ideias.”¹ (IND; IGLESIAS; SCHULTZ, 2013).

Assim, a fusão dos conceitos de cocriação e marcas corporativas tornou-se útil para enriquecer os estudos relacionados à ambos os conceitos, ampliando-se as possibilidades de impacto da cocriação e gerando-se análises mais específicas de benefícios que as ideias desenvolvidas em conjunto poderiam gerar para as marcas corporativas.

2.3.1 O conceito de cocriação e as marcas corporativas

Os principais autores abordados no estudo desenvolveram seus trabalhos em relação ao tema da cocriação, marcas corporativas e do processo de passagem do marketing de produtos para os serviços propondo análises que partem de destinos diferentes, mas se cruzam no caminho, gerando novos horizontes conceituais a serem explorados.

Por exemplo, o artigo de Prahalad e Ramaswamy (1999), que inaugurou o conceito de cocriação, foi citado no trabalho em relação à nova lógica dominante de serviços de Vargo e Lusch (2004), ao mesmo tempo, os autores Prahalad e Ramaswamy, em 2004, no livro “O Futuro da Competição”, abordaram a cocriação de maneira mais ampla e específica, considerando-a como um passo para além dos serviços, na medida que gera a quebra das barreiras entre os consumidores e as empresas.

Dessa maneira, percebeu-se que com o passar do tempo os autores relacionaram as análises para enriquecê-las, de forma que a cocriação passou a ser vista por Prahalad e Ramaswamy como uma espécie de “passo além” para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, e os serviços passaram a ser vistos por Vargo e Lusch, a partir de 2004, como uma “lógica dominante” em relação aos produtos, que insere a cocriação como um dos elementos relevantes para a nova tendência. A busca por “encontrar preenchimento e socializar” foi tratada no livro de Prahalad e Ramaswamy (2004) como um aspecto importante gerado pela cocriação, no entanto, a ênfase dada pelos autores da segunda onda se apropria do conceito para analisar as vantagens sob o ponto de vista das marcas corporativas.

Em suma, os autores da segunda onda de marcas corporativas lograram integrar a inclusão dos clientes no processo de desenvolvimento de produtos e serviços, proposto por Prahalad e Ramswamy (2004), com as vantagens que a inclusão dos diferentes grupos de interesse poderia trazer para o desenvolvimento do valor intangível, ressaltado na análise dos serviços como a lógica dominante de Vargo e Lusch (2004), das marcas corporativas.

Dessa forma, os autores da segunda onda de marcas corporativas alteram o foco da análise das vantagens da cocriação do desenvolvimento de inovações em produtos e serviços, para as vantagens da cocriação na promoção do envolvimento entre as comunidades e as marcas corporativas, investigando-se o potencial de geração valor para as marcas pelo fortalecimento da relação com os grupos de interesse: “damos ênfase adicional aos grupos de interesse e seus desejos de encontrar preenchimento e socializar”¹ (IND; IGLESIAS; SCHULTZ, 2013).

A ampliação para os grupos de interesse, para além dos consumidores, é um diferencial proposto pelos autores da segunda onda, que passou a ser relevante também para autores que abordam o tema da lógica dominante de serviços: “nós acreditamos que a lógica dominante de serviços e a literatura de marcas podem reforçar e informar uma à outra”¹ (MERZ; HE; VARGO, 2009). Com isso, pode-se afirmar que tratar da cocriação de marcas corporativas é uma certeza na bibliografia e a busca pelo diálogo com os diferentes grupos de interesse quase uma

obrigação para qualquer organização inserida na disputa pela atenção do público, na contemporaneidade.

Os autores que se debruçam sobre a “cocriação de marcas corporativas” passaram a buscar, portanto, a aproximação com as comunidades pela quebra das barreiras entre as marcas e os grupos de interesse, tendo em vista a geração de envolvimento por meio da abertura das corporações à possíveis participações dos variados integrantes, consideradas importantes para gerar o preenchimento e socialização dos próprios grupos de interesse: “Eles deixam de se ver como de fora e começam a se ver como de dentro”¹ (IND; IGLESIAS; SCHULTZ, 2013).

Com a inclusão dos grupos de interesse, estendem-se as possibilidades de gerar significados, valores e realizar os sonhos deles, na medida que identificam a oportunidade de encontrar preenchimento e socializar com organizações mais abertas e flexíveis, dispostas a ressignificar a própria identidade, dependendo dos diálogos desenvolvidos na relação com os diversos participantes do universo das marcas. O grande desafio para a cocriação de marcas corporativas é a busca por gerar uma diferença na prática, e não apenas com palavras e frases clichés em relação à organização.

Alguns exemplos de cocriação de marcas corporativas encontrados na bibliografia se referem a como a cocriação serviu para as organizações criarem relações mais enriquecedoras com os grupos de interesse e como esta abordagem diferente do processo de construção da identidade pode fortalecer as marcas corporativas.

A marca LEGO foi citada por muitos autores devido à notável atuação no processo de ressignificação da marca desde o início do século XXI. Como explicou Hatch e Schultz (2010), os detentores da empresa perceberam que novas práticas poderiam ser adotadas na relação com os grupos de interesse para gerar maior envolvimento da comunidade da LEGO, tais como a promoção de eventos em conjunto com escolas, ONGs e outros parceiros para impulsionar o aprendizado de estudantes, realização de programas para a inclusão de embaixadores da empresa, pessoas comuns que demonstram grande interesse pela marca, ou mesmo programas de profissionais certificados, que tem conhecimentos específicos considerados como potencialmente construtivos para a marca.

Desse modo, a LEGO gerou novos canais de comunicação com o público, por meios mais específicos, haja vista que os jovens participantes de eventos ou os participantes de programas de embaixadores e profissionais certificados se tornaram mais próximos da marca e, com isso,

passaram carregar a LEGO em encontros, aniversários, promovendo o marketing local, novos eventos, feedbacks de variadas pessoas, organizações e maior envolvimento entre a marca e os grupos de interesse, na medida que as novas práticas geram aproximação na relação com os participantes, os quais passam a se sentir incluídos no dia a dia da corporação, estilo de vida e valores que estão por trás da marca:

“mobilização social pode ser vista como processos fundamentais que podem criar valor e inovações, porque diferentes configurações de grupos de interesse são comprometidos com um interesse ou escolha de estilo de vida”ⁱ
(GYRD-JONES; KORNUM, 2013).

Os eventos e programas tendem a não apenas incluir os grupos de interesse, mas também misturar os diferentes integrantes que geralmente não se encontravam na convivência com a marca. O produto dessa diversidade, em termos de construção de significado em torno da marca, é diferente do que se obtém se não houvesse a abertura para a comunidade. Com isso, os próprios grupos de interesse passam a sentir maior proximidade com as marcas e ver a possibilidade de realizar propósitos pessoais: “A motivação para as partes interessadas interagirem nos ecossistemas é dupla: eles o fazem pelo potencial de cocriar valor, mas também o fazem para encenar sua própria identidade cultural.”ⁱ (GYRD-JONES; KORNUM, 2013).

O fator fundamental para o casamento entre as marcas e os grupos de interesse é a sinergia de valores e culturas que podem ser misturadas no decorrer do tempo e gerar outros significados e entendimentos da identidade: “Ouvir até mesmo culturas antagônicas fortaleceu o valor e a complementaridade cultural e levou a um valor aprimorado para todo o ecossistema de partes interessadas”ⁱ (GYRD-JONES; KORNUM, 2013). O processo de gerar resultados mais amplos em conjunto, ao mesmo tempo que se busca a confirmação das expectativas de cada lado com relação aos valores culturais próprios é a base que estrutura as balanças móveis entre as organizações e os grupos de interesse:

A motivação para entrar em uma parceria de partes interessadas mostra-se focada tanto no valor que a parceria pode criar em termos de resultados concretos, mas também em termos da maneira pela qual a parceria confirma os valores culturais fundamentais para cada parte interessada.ⁱ
(GYRD-JONES; KORNUM, 2013).

Para Iglesias (2013), o fator fundamental na cocriação de marcas corporativas é a busca pela “visão orgânica das marcas”, na qual os diversos interessados participam do processo de construção da identidade: “à medida que os consumidores e muitos outros grupos de interesse

coçam a marca, eles têm a capacidade de influenciar a identidade real e forçar os gerentes a reconsiderar sua identidade de marca ideal.”ⁱ (IGLESIAS, 2013).

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa definiu-se descritiva qualitativa por tratar o tema da cocriação tendo em vista interpretar as relações estabelecidas de maneira dinâmica entre os grupos de interesse e a Natura, sem pretender-se elaborar qualquer escala ou estatística de como se dão as interações, mas compreendendo-se os elementos subjacentes a construção de sentido na relação entre as partes interessadas e a marca. Além disso, adotou-se a estratégia metodológica de estudo de caso, tendo em vista o “desejo de se compreender fenômenos sociais complexos” (YIN, 2003, p. 21).

A pesquisa é teórico-empírica, pois “os acontecimentos no âmbito do processo de pesquisa não são desvinculados da vida fora do mesmo” (GÜNTHER, 2006) e foi realizada por meio da revisão de literatura da bibliografia pesquisada em repositórios digitais como o Portal de Periódico da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal (CAPES) e na Plataforma Scielo, onde 60 artigos que tratam da cocriação foram selecionados.

A pesquisa foi efetuada para levantar-se o “material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2007, p. 65), tendo em vista considerar a discussão realizada na academia do tema da cocriação e desenvolver uma base conceitual para analisar o caso da Natura.

Para a construção do caso, uma pesquisa documental foi feita “em materiais que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (RAUPP; BEUREN, 2009, p. 89), na qual relatórios e outros documentos com dados empíricos sobre a experiência da Natura com a cocriação foram analisados para investigar de que maneira os grupos de interesse participam da construção da marca.

Na etapa de pesquisa documental, para a elaboração do caso, foram buscadas notícias jornalísticas e relatórios de instituições que apresentassem exemplos de fatos ocorridos, dados estatísticos e informações acerca da Natura e da relação que a corporação estabelece com os diferentes grupos de interesse.

3.2 Caracterização das fontes e critérios de seleção

3.2.1 Revisão da Literatura

Os portais da CAPES e Scielo foram escolhidos para seleção de artigos acadêmicos relevantes para a fundamentação teórica. O critério de seleção tomou como base a busca de

artigos mais citados dentro da gama de trabalhos encontrados relacionados aos seguintes assuntos: “Cocriação”; “Co-creation”; e “stakeholders”. Tais termos foram pesquisados nas plataformas da CAPES e Scielo, no dia 10.09.2021 da seguinte forma: “Cocriação” (Scielo e CAPES), encontrando 22 e 19 resultados revisados por pares e “Co-creation” AND “Stakeholders” (CAPES) encontrando 120 resultados revisados por pares (a pesquisa “Co-creation” AND “Stakeholders” no portal da Scielo não encontrou resultados). No total, 63 artigos foram selecionados depois de uma busca de trabalhos classificados entre os níveis A1 e B2: pesquisa de “cocriação” na Scielo (13), “cocriação” na CAPES (10) e “Co-creation” AND “Stakeholders” na CAPES (43).

Dos 63 artigos selecionados em português, espanhol e inglês, decidiu-se escolher os relacionados ao tema das marcas, ou “Brands”, dando preferência a artigos que abordassem autores conhecidos na bibliografia do projeto da pesquisa (Aaker, Schultz, Ind, Iglesias, Prahalad e Ramaswamy), por considerar-se que estes teriam maiores possibilidades de abordar o tema da cocriação de acordo com a perspectiva da segunda onda de marcas corporativas. Isso porque, alguns dos 63 artigos tratavam da cocriação sem dar ênfase na questão das marcas corporativas.

Dos 63, restaram 41 artigos, nos quais analisou-se os referenciais teóricos de cada um em busca dos artigos mais citados relacionados aos termos “cocriação” e “co-creation”. Ou seja, buscou-se analisar em cada referencial teórico de cada artigo se era possível encontrar trabalhos que aparecessem muitas vezes, relacionados ao tema da cocriação, mas que não estavam incluídos no grupo selecionado. No final, uma tabela foi montada com os 60 artigos finalmente selecionados, para analisar o número de vezes que cada um foi citado entre as 60 publicações (Ver Apêndice)

Por fim, anotou-se um asterisco ao lado dos 13 artigos (mais dois livros com dois asteriscos) lidos por serem considerados os mais relevantes para o estudo atual. Dentre eles, os 9 artigos primeiros colocados em número de citações e mais 3 selecionados por fazerem referência aos grupos de interesse das organizações (e não apenas aos consumidores como em alguns casos) e serem artigos que se relacionam principalmente a trabalhos de autores do livro fundamental para a pesquisa, da segunda onda de marcas corporativas (SCHULTZ; ANTORINI; CSABA, 2005).

3.2.2 Estudo de Caso

No âmbito do jornalismo foram pesquisadas notícias relacionadas aos assuntos “cocriação” e “Natura”, nos repositórios da “Folha de São Paulo” e “O Globo”, entre os anos de 2010 e 2021, em busca de dados que indiquem informações da relação entre a Natura e os grupos de interesse. A escolha dos repositórios foi feita com a intenção de abarcar grandes instituições do jornalismo que são renomadas no cenário nacional. As notícias buscadas foram as que trataram da relação entre a empresa e os diferentes grupos, e outras possíveis ocorrências que pudessem agregar para a análise de como a marca mudou no decorrer do tempo.

Outra plataforma fundamental para a pesquisa foi o site da própria Natura “<http://cocriando.natura.net>”, que é um grande repositório de blogs de registro das diferentes jornadas propostas pela empresa para comunicação com a comunidade em relação à temas como “Como a Natura pode te incentivar a viver a sua beleza?” ou “Como podemos inspirar e mobilizar para reduzir o desperdício no dia a dia?”. Dos blogs, buscou-se extrair frases expressadas pelos integrantes dos grupos de interesse que ajudassem a tratar dos significados apresentados em relação à marca ou as marcas de produtos da Natura, haja vista que, as marcas de produto da Natura sempre se mantêm associadas aos valores da marca corporativa.

Além disso, relatórios, arquivos e notícias foram buscados no Google, nos sites da Natura e em repositórios de universidades que continham teses de mestrado, doutorado e pós-doutorado de pesquisadores que abordaram a Natura e deram mais pistas da relação entre a marca e os grupos de interesse.

3.3. Roteiro para análise de documentos

Os diversos artigos, relatórios, documentos, notícias e os comentários encontrados no site da Natura foram usados na análise do estudo de caso para abordar a história da Natura e a maneira como a marca é cocriada. Os dados coletados foram, primeiramente, usados nas partes da fundamentação teórica e na primeira parte do estudo de caso, no qual o trabalho abordou a história da Natura, tendo em vista estabelecer uma relação entre os conceitos da fundamentação teórica e a história da marca para discutir, posteriormente, os dados levantados na segunda parte do estudo de caso, na qual se analisou as percepções trazidas pelos integrantes dos grupos de interesse em relação a Natura. Dessa forma, gerou-se um panorama da relação entre o conceito de cocriação e a prática, como é aplicado na Natura, que contribuiu para o desenvolvimento da discussão de porque os interessados na marca servem para a construção em conjunto do que se pode dizer, a identidade da Natura.

3.4.Procedimentos de organização dos dados

Para a organização pesquisa documental citada acima foi desenvolvida uma planilha no programa Microsoft Office Excel com os dados que contiveram informações relevantes para tratar da história da Natura e da relação com os grupos de interesse, a fim de registrar a autoria, tipo de material, palavras-chave, fonte, link, datas de publicação e datas de acesso das notícias jornalísticas e relatórios tratados no trabalho.

3.5.Estudo de Caso

O método de estudo de caso foi adotado por considerar-se fundamental analisar-se a aplicação prática das questões teóricas: “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (YIN, 2003, p. 32). Segundo Yin (2003), questões de "como" e "por que" estimulam o uso de estudos de caso ou pesquisas históricas. Dessa forma, por pretender-se analisar aspectos do porquê e do como a marca “Natura” é cocriada pelos diferentes grupos de interesse, adotou-se o método de estudo de caso.

3.6.Projeto do Estudo de Caso

O projeto do estudo de caso foi planejado para estabelecer um paralelo entre a história da marca da Natura e a relação com os grupos de interesse, respondendo às perguntas: qual é o papel da marca em relação aos grupos de interesse? Quais elementos são relevantes para construir a relação? Quais são as preocupações dos grupos de interesse?

Ressalta-se que no trabalho não se buscou analisar o significado da marca para cada grupo de maneira específica, isto é, identificando o entendimento de cada grupo de interesse em relação a marca, mas sim examinando-se o fenômeno da concepção da marca independentemente da posição de cada integrante do grupo de interesse. Isso porque, analisar a construção da identidade da Natura, com base na perspectiva da segunda onda de marcas corporativas, é um exercício voltado para o entendimento do que faz sentido para os diversos grupos de interesse, sem atribuir maiores ou menores pesos para cada integrante.

Na prática, a análise voltou-se principalmente para os comentários feitos nas jornadas da empresa encontrados no site, nos quais os diferentes integrantes da comunidade se expressam, sem necessariamente se identificar como um funcionário, cliente, fornecedor, ou qualquer outro grupo de interesse específico. O trabalho também apresenta um curto retorno à história da Natura, pois considerou-se que conhecer mais as origens da corporação contribuiria tanto para os leitores quanto para o pesquisador do fenômeno, no entanto, o enfoque são os

depoimentos feitos pelos cocriadores da marca, tendo em vista analisar por que ocorre o envolvimento entre a marca e os grupos de interesse, na contemporaneidade.

4. ESTUDO DE CASO DA NATURA

4.1 História da marca da Natura

Em pouco mais de 50 anos de existência, a Natura registrou uma trajetória de crescimento vertiginoso. A partir de uma pequena fábrica de desodorantes instalada na Vila Mariana - São Paulo, em 1969, a empresa transformou-se na quarta maior multinacional de cosméticos, presente em mais de cem países (IVO, 2021).

A Natura foi projetada para produzir cosméticos a partir de produtos naturais, buscando a qualidade de produtos artesanais. Desde 1975, todos os produtos têm a participação de ativos vegetais nacionais na composição. Hoje, mais de 80% dos componentes dos produtos são de origem vegetal, conceito determinante na história da empresa explicitado desde o ano seguinte da fundação, quando a “Comércio de Cosméticos Berjeaut Ltda” passou a ser denominada “Natura”.

A empresa tinha como sócios Jean-Pierre Berjeaut e Antônio Luiz Seabra que estabeleceram como visão para a marca “a construção do Bem Estar Bem, de relações harmoniosas que um indivíduo estabelece consigo mesmo, com os outros e com a natureza”. (NATURA – A). A Natura nasceu como um empreendimento ousado e inovador, cujo desafio estava em produzir em escala industrial um produto natural de qualidade, confiável, com preços competitivos, para um mercado de classe média, classe média alta.

A preocupação com questões ambientais esteve presente desde o princípio da Natura, mesmo antes de o aquecimento global se tornar um tema em voga na sociedade (ABDALLA, 2019). Em 1984, a Natura foi a primeira empresa de cosméticos a lançar produtos com refil no Brasil. Na década de 1990 a Natura incorporou uma forte política de sustentabilidade sócioambiental, que foi determinante para hoje ser considerada uma das empresas mais inovadoras do mundo (IÑIGO, 2021).

Em 1995 a Natura instituiu uma área de Ação Social e, em parceria com a Fundação Abrinq para os Direitos da Criança e do Adolescente, lançou o Projeto “Crer para Ver”, uma linha de produtos não cosméticos cujo lucro é revertido para ações de educação.¹ Em 2000, foi lançado o Programa Natura Educação, no qual a empresa deu apoio a 22 projetos sociais que envolveram 1.088 escolas. Com o crescimento das ações, foi criado o Instituto Natura, em 2010,

¹O projeto teve início com a venda de cartões de Natal, em parceria com renomados artistas plásticos brasileiro, que cederam o uso da imagem. No primeiro ano foram vendidos 715 mil cartões. Nos anos seguintes foram incluídos novos produtos como camisetas infantis, sacolas ao portfólio do Crer para Ver.

uma organização sem fins lucrativos que passou a gerir os recursos do Crer Para Ver e responde por todo investimento social da empresa no Brasil e América Latina.

Outra importante iniciativa foi o banimento de qualquer tipo de teste em animais, em 2006 (BRAZIL BEAUTY NEWS, 2018). No ano seguinte, a Natura foi pioneira na área da educação ambiental disponibilizando aos clientes a Tabela Ambiental: um quadro informativo impresso nas embalagens dos produtos que apresenta dados técnicos sobre as formulações e embalagens (CIDADAO NET, 2007).

A política de sustentabilidade corporativa da empresa deu origem ao Programa Carbono Neutro, de 2007, um compromisso público para minimizar a emissão de gases de efeito estufa (GEE), cujo objetivo era mitigar os efeitos poluentes em toda a cadeia do negócio, desde a extração da matéria-prima até o produto descartado após o uso pelo consumidor (NATURA, SUSTENTABILIDADE). Em 2013, a empresa compensava 100% dos gases de efeito estufa gerados e hoje a Natura é considerada 100% carbono neutro.

A política de sustentabilidade da Natura, em sintonia com o uso da biodiversidade brasileira como instrumento de inovação em cosmética, foi muito usada na história da marca para associar a empresa com um elemento de “brasilidade”.

Na Amazônia, a criação da linha Ekos, em 2000, feita a base de fitoterápicos da flora brasileira, marcou o compromisso da Natura com a defesa da floresta. Em 2002, foi lançado o “Projeto Plântula”, em parceria com a Empresa Centroflora para o cultivo sustentável de plantas nativas da Mata Atlântica, Amazônia e Caatinga, e para a produção de produtos fitoterápicos. Em 2011, a empresa lançou o Programa Amazônia, um novo modelo de negócio sustentável que contemplou parcerias para realizar ações de impacto social e ambiental na Amazônia, no ano seguinte a Natura inaugurou o Núcleo de Inovação Natura Amazônia e, em 2014, o Ecomarque – Centro Industrial em Benevides (PA).

A política socioambiental da empresa rendeu diversas certificações e prêmios internacionais. Em 2015 a Natura recebeu o Prêmio Campeões da Terra, da Organização das Nações Unidas (ONU), na categoria Visão Empreendedora, em reconhecimento aos esforços para destacar a sustentabilidade na condução dos negócios. Em 2018 a linha Ekos recebeu o selo UEBT (sigla em inglês para União para o BioComércio Ético), que reconhece os negócios norteados pelos pilares de comércio justo, conservação da biodiversidade e relacionamento de confiança com a comunidade. (NATURA - B)

Reafirmando mais uma vez os compromissos sociais, em 2020 a Natura divulgou um novo manifesto, a Declaração de compromisso pelos Direitos Humanos (ADACHI, VIRI

2020). Durante a epidemia, a empresa doou mais de 5,5 milhões de unidades de álcool em gel e sabonetes para comunidades ribeirinhas, ONGs, hospitais e órgãos públicos de saúde, no Brasil e países da América Latina (NEO FEED, 2020).

A transformação da Natura em uma gigante global na área de cosméticos começou pela América Latina, em 1982, com a criação de uma distribuidora no Chile, a Jâmbar y Cia. Ltda. Entre outros investimentos na América Latina, Estados Unidos e na Europa, na última década a Natura passou a comprar grandes marcas famosas no Oriente, tornando-se uma corporação global. Em 2012, a Natura comprou a australiana de cosméticos Aesop, reconhecida pelo uso criativo de ingredientes vegetais, sediada em Melbourne, em 2012. Em 2017, a corporação adquiriu a marca britânica de cosméticos “The Body Shop”, também com tradição no uso de produtos naturais, avaliada em cerca de 1 bilhão de euros. As aquisições deram origem ao grupo “Natura & Co”, que reuniu as três empresas, em 2018 (KIRSCH, 2019).

Em 2019, a corporação comprou outra gigante do setor de perfumaria e cosméticos, a americana Avon, que permitiu a corporação “Natura & Co” reforçar a presença em mercados voltados a produtos de preços mais baixos do que os vendidos anteriormente (O SUL, 2019).

Em 2014, a revista Forbes anunciou que Antônio Luiz Seabra e Guilherme Leal eram novos bilionários, com fortuna estimada em US\$ 1,4 bilhão (DOLAN, 2006). Ao lado de Pedro Passos são considerados os construtores da marca hoje global e estão entre os principais acionistas da Natura & Co (TRINDADE, 2019).

Admirada no mundo pelo uso de produtos naturais e pela cultura de preservação e consciência socioambiental, a nova holding Natura & Co, com uma rede de mais de 6 milhões de consultores e colaboradores, passou a ser líder global em vendas diretas, alcançando 100.000 consumidores em mais de 110 países. Com faturamento bruto anual superior a R\$ 50 bilhões, a empresa está avaliada em R\$ 40 bilhões, sendo a quarta maior empresa do setor de cosméticos no mundo (VALENTI, 2021).

Como declarado no site, o sonho grande da Natura é promover impacto social positivo, com destaque para as iniciativas de gerar renda proporcional justa, combater desigualdades e a intolerância e ampliar as ofertas de educação para os consultores. Além disso, a empresa estabelece como compromisso para 2030, promover os Direitos Humanos e ser Mais Humana (NATURA C).

De maneira geral, a Natura é famosa por ser uma marca comprometida com a diversidade, configurando em rankings e ganhando prêmios pelas iniciativas notáveis em termos de inclusão e luta por Direitos Humanos. Em 2019, a Natura ficou entre as 10 primeiras

colocadas no ranking das Top 25 mais diversas e inclusivas companhias e organizações globalmente, realizado pela firma Black Stone (COSMETICS ONLINE, 2019). Na Natura, 51% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres e 7% por Pcds (pessoas com deficiência) (NATURA C). A empresa declara que “trabalha em várias frentes para aumentar o número de pessoas negras” (NATURA C), no entanto, “não há representatividade de negros em cargos de alta gerência da empresa” (NATURA D, p. 32, 2018). Tampouco, são apresentados publicamente os números de funcionários LGBTI+ na empresa. Somente no grupo de 30 integrantes do instituto Natura apresentou-se que 100% se identificam como cisgêneros, 89% se consideram heterossexuais, 7% bissexuais e 4% homossexuais (NATURA D, p. 27, 2018).

Em 2019, uma campanha da Natura com casais homossexuais lançada nas plataformas de redes sociais da empresa foi alvo de ataques (VALORINVESTE, 2019). Em 2020, a marca também incluiu o Thammy Miranda na campanha de dia dos pais, causando grande controvérsia nas redes sociais pelo fato de Thammy ser um influenciador digital e ator transsexual (IG, 2020). Para a campanha, Thammy fez um post com o filho no colo, celebrando a data. No entanto, logo Thammy e a Natura tornaram-se alvo de diversos ataques de perfis que não aceitavam o fato de o dia dos pais ser um dia de celebração para o Thammy. A campanha mais recente da Natura com representantes LGBTI+ ocorreu no Natal de 2020, quando a empresa mostrou em TV aberta uma celebração de casamento entre dois homens (TERRA, 2020)

4.2 A Cocriação na Natura

A Natura desenvolve diversas atividades com vários integrantes dos grupos de interesse, tanto online quanto offline. No site “<http://cocriando.natura.net>”, clientes, vendedores, distribuidores ou qualquer outro interessado pode fazer um cadastro e participar das jornadas propostas pela empresa com comentários relacionados aos “temas desafio” discutidos em cada período. Em alguns casos, a plataforma do Facebook também foi usada e grupos privados foram criados para os debates. Além disso, na plataforma Cocriando Natura também ficam registrados comentários de encontros presenciais, bem como outras postagens de assuntos diversos propostos pela empresa, os quais incentivam a participação dos diferentes interessados com curtidas, comentários e interações entre os cadastrados.

No fim das jornadas, que duraram geralmente 2 a 3 meses de debate em relação a temas diferentes, troféus são distribuídos para os participantes, tais como: “Troféu Mente Aberta (Participação em 50% dos desafios da etapa de Ideação); Troféu Mente Brilhante (Participação

em 50% dos desafios da Jornada); Daqui, ó! (Ideia mais curtida da Jornada); Supercolaborador (Maior número de ideias publicadas)” (COCRIANDO NATURA, Top Cocriadores).

Figura 2 – Etapas seguidas nas jornadas de cocriação da Natura



Fonte: (COCRIANDO NATURA, Como Funciona o Cocriando?)

As jornadas e postagens diversas geram discussões de temas pertinentes à marca Natura e os participantes interagem com comentários de possíveis melhorias em relação à produtos, serviços e dão depoimentos da relação que estabeleceram com a marca no decorrer da vida, contam histórias, desejos, sonhos, prazeres e rotinas. Segundo uma funcionária da empresa, a cocriação serve para construir novas ideias de produtos, serviços e experiências de bem-estar: “a cocriação é essa troca de ideias onde o ponto de vista de um complementa o ponto de vista do outro” (COCRIADOR A, Top cocriadores)

Abaixo estão as jornadas que foram disponibilizadas no site, algumas das perguntas que foram feitas aos cocriadores e alguns depoimentos selecionados como relevantes para a discussão de como a Natura ou as marcas da Natura são cocriadas:

Jornada de Cocriação de Tododia: “Como podemos trazer mais cuidado, beleza e prazer na sua rotina?” (COCRIANDO NATURA, 2015)

146 ideias de 82 participantes e mais de 292 interações entre comentários e curtidas.

Nessa jornada de três meses, que ocorreu de 04/03 - 30/06/2015, a Natura fez duas perguntas aos cocriadores em relação à marca de produto “Tododia”. Primeiro, na fase de inspiração, perguntaram: “O que você faz pra quebrar a rotina, para deixá-la mais leve e prazerosa?”. E uma das respostas foi “Uma boa leitura pode ser um momento para sairmos da rotina. Como gosto muito de fotografia adora fazer caminhada em parques para fotografar.” (COCRIADOR B, 2015)

Nesta jornada os cocriadores deram depoimentos do que consideram importante para trazer qualidade à marca “Tododia”, relacionando a marca de produtos com momentos de intimidade com a família, passeios no parque, natureza, descanso, inspiração, frases que fazem sonhar. Uma cliente se diz uma princesa e associa a Natura à leveza e energia. A Natura é vista como uma propulsora da beleza, e a beleza é vista como uma coisa boa em si mesma. Dessa forma, a marca “Tododia” na rotina deixa o dia mais agradável, na medida que torna as pessoas mais belas, leves, energizadas e inspiradas. Além disso, a marca traz sentimentos do passado, volta para a infância, fragrâncias que ficaram marcadas na história, cheiro de familiares, sempre presentes, mas que se foram.

Abaixo alguns depoimentos que exemplificam esses sentimentos:

“A minha rotina diária é **no trabalho e em casa com a família**, onde **encontro o beijo sincero da minha querida e amada filha**. Adoro compartilhar com ela os lançamentos da Natura.” (COCRIADOR C, 2015)

Relembrar os antigos cheiros, as antigas fragrâncias, as pessoas adoram lembrar coisas que marcaram suas vidas, **o shampoo remete a minha infância quando minha mãe comprava pra mim esse shampoo**, assim como tanto outros produtos que estão fora de linha. Sugiro chamar a linha de: "Volta dos produtos Natura, linha Retrô", tenho certeza que será um sucesso de venda, fora que é uma ideia totalmente atípica, **eu iria adorar lembrar** (COCRIADOR Q, 2015)

Por fim, na jornada “Tododia” a Natura também foi criticada como uma marca que poderia fazer mais pela sustentabilidade, com programas de reciclagens de embalagens, que seriam bons para o meio ambiente.

“Há alguns anos eu me pergunto:

Porquê a Natura não recolhe as embalagens de produtos. Da mesma forma que lojas de agrotóxico ou algumas tintas, pneus, etc. Por que não - as Consultoras - receberem as embalagens usadas pelos seus clientes?

Quando em minha cidade - Pelotas – apareceu [sic] nos camelôs produtos Natura - com origem duvidosa - com aromas totalmente diferenciados dos que costumo trabalhar - entrei em contato com o

CAN² - para denunciar, quando a Natura veio com os REFIS, já entrei em contato com a gerente e com o CAN perguntando - porquê não recolher o usado e devolver para a fábrica??? Nunca recebi retorno. Agora quando o Vidro da perfumaria é com Vidros Reciclados, novamente me pergunto: Porque não reaproveitar a própria embalagem da Natura. Há tanta tecnologia para esterilização de itens, será que não é viável e mais lucrativo para a Natura????????????? Hoje, talvez agora, a minha ideia seja aproveitada. Eu ficaria muito Feliz. **Minha formação é Professora na área de ciências, Química, física biologia e matemática, tenho muita preocupação com o ambiente que deixaremos às futuras gerações. No intuito de ajudar, estou aqui.** aguardo resposta. Felicidades.” (COCRIADOR E, 2015)

Jornada de Cocriação de Bem-Estar: “Como a Natura pode ampliar o nosso bem-estar?” (COCRIANDO NATURA, 2015)

Nessa jornada de três meses, que ocorreu de 4/3 - 23/6 de 2015 e teve 400 interações, a Natura fez diversas perguntas aos cocriadores, entre elas “Como podemos trazer momentos de bem-estar que caibam na nossa agenda?”

A jornada começou em um grupo fechado no Facebook que depois migrou para o site www.cocriando.natura.net. Dentre as associações, foi marcante a perspectiva apresentada pelos cocriadores, da Natura como uma marca potencialmente capaz de incluir as pessoas, na medida que melhora a autoestima. Temas como chegar mais perto das pessoas e democratizar o bem estar foram notáveis e, também, a possibilidade de associar a marca com felicidade e momentos de gratidão.

Como a Natura se preocupa com a saúde das pessoas, que faz com que elas tenham bem estar, **não sei se esse é o espaço correto, mas acredito que possa ajudar.** Tivemos no brasil muitos casos de dengue. Acredito que **uma ideia boa seria no sentido de se fazer pesquisas para produtos como hidratantes que contenham componentes que sejam repelentes de mosquitos.** Acho uma idéia simples, mas que

² Correio Aéreo Nacional

pode ajudar a minimizar as ocorrências de dengue no país. (COCRIADOR F, 2015)

Já pensaram em colocar Ônibus Natura na estrada, passando em diversas cidades prestando serviços como tratamento para rosto e cabelo? Se já não o fizeram, **tenho certeza que seria uma ótima oportunidade de chegar mais perto das pessoas, faze-las conhecer melhor os produtos e ouvir suas opiniões.**

Outra coisa que acredito que a Natura deveria fazer seriam pontos de coleta para materiais a serem reciclados, como as revistas Natura e os frascos e embalagens de perfumes, desodorantes, enfim todos os produtos que não possuem refil e podem ser reciclados. (COCRIADOR G, 2015)

Para ser mais interessante para a consultora, a Natura pode trabalhar com uma espécie de pontuação que incentive a consultora a recolher as revista para a reciclagem. Assim, **faremos um grande bem para a comunidade, diminuindo a quantidade de lixo no país e ajudando o meio ambiente,**

Agradeço-lhes a atenção. (COCRIADOR H, 2015)

A autoestima é algo bastante particular, pois ela pode estar ligada a várias questões, como por exemplo renda, **para melhorar a auto estima** a Natura pode criar encontro de clientes e consultoras em locais pré definidos e oferecer dicas de postura, moda e maquiagem e outros valores. A auto estima também pode estar a ligada a falta de estudos, **algumas pessoas se sentem inferiorizada por não ter conseguido concluir os estudos, A natura pode criar cursos profissionalizantes online e presenciais e até através da parceria com governo oferecer a alfabetização de adultos.** (COCRIADOR I, 2015)

Aqui em São Bernardo do Campo, encontramos produtos da Natura apenas nos catálogos, a minha ideia é criar uma rede de lojas e nessas lojas seriam oferecidos os produtos da natura já conhecidos, porém como **a ideia é democratizar o bem estar,** o o primeiro passo

seria mudar a característica das embalagens e a quantidade de produto por embalagem, por exemplo: O produto Ekos é vendido em embalagem com design arrojado e 400 ml, poderíamos criar embalagens de 100 ml mudar a embalagem e oferecer tais produtos na lojas e catálogos da Natura. (COCRIADOR J, 2015)

Seria interessante ver a Natura investir em um app mais desvinculado dos produtos e voltado mais para o branding. Pensei num app de lista de gratidão. **Vi a ideia num encontro do Cocriando, na palestra de psicologia positiva, e me apaixonei pela ideia e pelos resultados que trazem.**

Atualmente, todo dia antes de dormir eu e meu filho contamos um ao outro 3 coisas do nosso dia que nos fizeram felizes. Eu gostaria de marcar no celular isso para guardar e talvez lembrar nos anos seguintes. Como o Timehop faz com as atualizações de redes sociais. Já encontrei alguns apps de lista de gratidão e são quase todos em inglês e cheio de problemas de usabilidade (e é tão simples!).

Se a Natura tivesse um app bom desse tipo seria ótimo pra marca, pois **ficaria associada a um momento de gratidão, bem-estar e positividade.** Vi que comentaram de um app com frases positivas, poderia haver sempre na abertura dele uma "frase do dia" **pra inspirar.** (COCRIADOR L, 2015)

Outra pergunta foi “queríamos ideias para um festival de bem-estar. Onde e como seria esse festival?”

“Minha sugestão para a virada do bem estar é trazer blogueiros que fizeram sucesso e tem conquistaram visibilidade na internet nos diferentes temas de bem estar: maquiagem, auto-estima, exercícios físicos, alimentação saudável, sustentabilidade, etc. O fato de trazer blogueiros para falar sobre os assuntos que os inspiraram a compartilhar seu conhecimento na internet pode **inspirar as demais pessoas a também compartilharem suas ideias, conhecimentos e experiências**

trazendo felicidade para quem compartilha e gratidão para quem recebe.”

Uma coisa **que gostaria de mudar é minha autoestima. Gostaria de aumentá-la, mas não me sinto empoderada para isso. Acho que a Natura poderia ajudar nesse sentido. Mais do que oferecer a Maquiagem, me ensinar a usá-la.** Isso poderia ser feitos em apps, canais do youtube, dicas nas embalagens dos produtos etc. Acho que o processo de empoderar passa por dar ensinar coisas simples, (COCRIADOR M, 2015)

Nada melhor do que otimizar o tempo de nós mulheres, donas de casa, esposas, mães, mulheres trabalhadoras e mulheres independentes, com **um blush em spray Natura portátil que trará a nós mulheres uma pele mais iluminada e aveludada por mais tempo, como a de uma criança!** (COCRIADOR N, 2015)

“Aquele dia que vc precisa de tirar aquela canseira do corpo, **bem estar é sentir o poder da fragrância é sentir-se mais leve com os produtos da natura**” (COCRIADOR O, 2015).

Depois, na fase de ideação, perguntavam: “Se você pudesse criar a rotina ideal para cuidar melhor de você, como seria?”

Quando acordo, as vezes antes mesmo de escovar os dentes, vou direto para o quintal observar e admirar os dentes de leão que ali se encontram. Parece algo bobo, mas, me enche de energia ver toda aquela beleza, com um enorme brilho solar. **E fico sonhando acordada com aquela poesia do dia a dia: o que me faz recordar da Linha Todo O Dia da Natura.** E antes mesmo de usar os produtos, **leio todas aquelas frases que me fazem sonhar**, sem precisar dormir. **Frases e aromas que deixam o meu dia mais mágico, como um conto de fadas. E como boa princesa,** gosto de sentir a água limpando o meu rosto, **tonificá-lo e hidratá-lo.** E dessa forma começar o meu dia como todo o dia pede: **leve e cheio de energia.** Por isso, gostaria muito que a linha Todo o Dia , produzisse cremes para rosto (dia e noite), olhos, lábios, sabonete e tônico. Pois, começar o dia com o rosto bem cuidado, **faz bem para a gente e para o espelho.** Porque *a Natura não é só*

cosméticos, mas também uma forma de ser e viver a vida. Esse é o motivo, por eu amar consumir os produtos. (COCRIADOR Q, 2015)

Jornada SOU: “Quais são suas ideias para diminuir o desperdício no dia a dia? Pense em ideias que possam ser difundidas para maior número de pessoas” (COCRIANDO NATURA, Enceramento da Jornada SOU)

A jornada SOU durou dois meses, contou com 65 cocriadores, mais de 125 ideias, 340 comentários e 900 interações. Os participantes foram perguntados por temas relacionados a reciclagem de matérias, sustentabilidade, mudanças de hábitos, ou como usar jogos para mobilizar: “Como podemos inspirar e mobilizar para reduzir o desperdício no dia a dia?” (COCRIANDO NATURA, Enceramento da Jornada SOU).

A marca “SOU” está relacionada a produtos da Natura mais baratos, que são vendidos em “embalagens com 70% menos plástico e flexíveis” (VEJA, 2013). Nesta jornada, os cocriadores destacaram como a marca de produtos “SOU” é vista com potencial de intermediar a intenção de construção de um mundo mais sustentável e temas importantes para os próprios participantes, destacando-se nos depoimentos preocupações com descartes de não recicláveis e o intercambio entre a reciclagem de materiais recicláveis e promoção de eventos culturais como cinema teatros e shows.

“A Natura como uma marca preocupada e interessada com questões sustentáveis deveria propor um concurso brasileiro que incentivasse ideias que aplicassem o conceito de *upcycling* e fossem premiadas aquelas que apresentassem **inovação, melhor aplicabilidade e ênfase no uso de descartes não recicláveis**, podendo ser consideráveis variáveis categorias. As propostas seriam apresentadas em formato de exposição temporária pelo país”. (COCRIADOR R, 2015)

“Encisto[sic] em dizer que o uso da revista Natura as vezes é um pouco exagerado a revista é indispensável mais a quantidade de revistas que consultoras recebem como material de trabalho é muito grande e são ciclos muito curtos é mudanças as vezes pequenas nas revistas” (COCRIADOR S, 2015)

“A Natura poderia fazer uma carteirinha que seria abastecida por materiais recicláveis, troca de kg por R\$. **Pode ser usado em cinema, teatros e shows.**” (COCRIADOR T, 2015)

Jornada de Cocriação Do Meu Jeito: "Como podemos ampliar a sua experiência com cosmético por meio da personalização?" (COCRIANDO NATURA, 2016)

A jornada durou 3 meses e contou com 147 ideias, de 79 participantes que somaram 909 interações na plataforma, os quais debateram como seria possível promover a personalização de produtos e serviços da Natura.

Na jornada Do Meu Jeito, foi possível analisar que a personalização gera uma sensação de que a marca pode incentivar os grupos de interesse a tomar as rédeas em suas vidas próprias e fazer o que importa para eles mesmos, de forma que realizem as vontades próprias. Temas como fazer um produto personalizado para quem se gosta, personalizar a cor do esmalte, personalizar a hidratação do cabelo e inspirar-se a si foram relacionados a marca Natura.

Eu sou super adepta do esmalte misturado! Quem nunca quis ter uma máquina como a da Suvinil **para poder misturar as cores e chegar no tom e na cor exata de algo que a gente viu e ficou com vontade??** (Cocriador U, 2016)

porque não se criar uma página na internet onde os consumidores possam criar sua própria arte em um concurso, e as melhores embalagens feitas por nos consumidores estampariam a marca Urbano com o nome "Urbano Sua Arte" e quem sabe se a proposta for tão legal que depois os consumidores podem na hora da compra criar sua própria embalagem com arte ou foto para ele mesmo ou para presentear, já pensou **ganhar um produto feito por quem mais gosta de você ou com sua foto estampada na embalagem seria bem legal.** (COCRIADOR V, 2016)

Criação de um espaço conceito personalizado em que os produtos fossem dispostos de forma atrativa, poética e artística, diferentemente do que acontece habitualmente em pontos de venda que não apresentam qualquer atenção à estética e sem qualquer atenção à exposição dos produtos Natura que são vendidos a 'toque de caixa'. No "novo" espaço conceito - único - o público seria chamado a compartilhar de boas práticas e cases de sucesso, além de saraus e vernissage de produtos Natura, com vídeos exploratórios da região fornecedora da matéria-

prima, sua história e sua gente, além, e sobretudo, da exploração técnica, científica e artística do produto Natura. Essas vernissages contemplariam também a oferta de cursos para colaboradores(as)(revendedoras) da marca, de modo a fornecer estratégias de marketing, princípios de oratória, postura e melhores práticas criativas e inovadoras de vendas físicas e online (porque há gente muito interessada na abertura de fanpages e vendas de produtos online!). Por outro lado, esse espaço físico se diferencia do espaço de produtos de larga escala atualmente muito em voga no mercado de shoppings centers, porque não se destina à venda exclusiva de produtos, mas destina-se à discussão sobre produtos Natura em consonância com a construção e compartilhamento de novos saberes e práticas de publicidade e marketing. Esses espaços físicos seriam localizados em grandes centros urbanos localizados em mesorregiões do Brasil que **funcionariam como espaços centrais de aprendizagem, compartilhamentos e discussões, e sobretudo de valorização do ser: as usinas de saber Natura.**(COCRIADOR W, 2016)

A diferenciação ocorreria no fato de que eu posso criar meu shampoo, condicionador ou máscara para cabelos loiros cacheados, ou então loiros lisos, ou até mesmo para cabelos com tintura e liso e posteriormente adicionar uma bisnaga que funcionaria como a **hidratação reparadora**, um produto para o meu tipo de cabelo, seja ele como for. (COCRIADOR Y, 2016)

“Acho a ideia bacana porque: 1) poderia servir de **inspiração para futuros produtos**; e 2) poderia **inspirar outras pessoas para o "faça você mesmo"**. (...) Acho que deveriam ser estimulados os cosméticos "faça você mesmo" nos canais da Natura.” (COCRIADOR Z, 2016).

Jornada de Cocriação Viva Sua Beleza Viva: “Como a Natura pode te incentivar a viver a sua beleza?” (COCRIANDO NATURA, 2016).

Essa jornada durou três meses e foi mais completa que as anteriores porque envolveu reuniões presenciais entre consumidores, consultores, colaboradores e especialistas sobre beleza viva. Na jornada participaram 88 pessoas que contribuíram com 200 ideias e 1132 interações.

A jornada se destacou por tratar da diversidade da beleza, e aproximou os cocriadores ao compartilharem os olhares de cada um para o tema

“É importante ouvir as mulheres brasileiras, e a Natura, por ser uma marca brasileira, precisa ouvir o que a gente tem a dizer pessoalmente” (COCRIADOR ZA, 2016).

“Participo para poder expor minhas ideias, aprender com as ideias de outras pessoas e poder colaborar com a Natura. Muito legal uma empresa que ouve seus consumidores” (COCRIADOR ZB, Encerramento: Jornada Viva sua Beleza Viva).

O tema desta jornada é tocante e inspirador. ‘Viva sua Beleza Viva’ vem dar voz um grito **por mais saúde emocional também**. Para sermos mais felizes precisamos aprender a nos gostar pelo que somos, do jeito que somos e em todas as fases da vida. Me senti parte de um propósito e convidada a viver a minha própria beleza viva (COCRIADOR ZC, Encerramento: Jornada Viva sua Beleza Viva).

Tive a oportunidade de ser apresentada à minha beleza única e viva. Isso é muito forte. Tive, também, a oportunidade de refletir e falar com as pessoas sobre o tema. Agora **me sinto parte de algo maior, de uma missão em grupo por um manifesto à vida** (COCRIADOR ZC, 2016).

“Eu já tinha participado de outras jornadas e uma complementa a outra, mas essa nos fez refletir. Ouvir o relato das pessoas com a relação à beleza foi muito legal. Foi um tema que **trouxe as pessoas mais pra perto, como se fossem íntimas**. Tenho certeza que essa jornada vai surtir efeito positivo e gerar mudanças” (COCRIADOR ZD, 2016).

Entrevista com cocriadores mente aberta

Além de fazer as jornadas, a Natura entregou prêmios para os cocriadores que mais contribuíram durante as jornadas (COCRIANDO NATURA, 2016), os quais retribuíram com depoimentos em relação a satisfação pessoal que a participação na marca gera, ao sentido de ajuda ao próximo e ao desenvolvimento de si.

“Desde o primeiro momento pensei em trazer ideias que pudessem representar sentimentos, percepções e desejos de outras pessoas também. E as ideias foram surgindo, entre elas, a criação e inclusão de

produtos específicos para os homens. Essa experiência foi muito valiosa, **gosto de saber que estou ajudando a criar, a construir algo melhor para todos**". (COCRIADOR ZE)

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao analisar as jornadas, os principais motivos relevantes para envolver os grupos de interesse com as marcas da Natura foram o de promover 1) a beleza que há em si e no outro, assinalando-se a vontade dos participantes de ajudar os outros e a si mesmos a serem mais belos {cocriadores I, N, O, Q} 2) o cuidado com o meio ambiente {cocriadores E,G,H} 3) a Ser como se é {cocriadores W, Y, Z} e 4) o Bem-Estar {cocriadores J, L}.

Considerando-se a visão declarada pelos CEOs da marca desde os primórdios - “a construção do Bem Estar Bem, de relações harmoniosas que um indivíduo estabelece consigo mesmo, com os outros e com a natureza” (NATURA - A) – as categorias encontradas na análise se assemelham aos objetivos declarados pelos criadores da marca. No entanto, considerações devem ser feitas em relação ao resultado das categorias e ao uso da cocriação pela Natura.

Primeiramente, os depoimentos apresentados pelos cocriadores não são todos positivos em relação à atuação da Natura no cuidado com a Natureza. Na prática, a grande maioria dos comentários selecionados que demonstraram preocupação com questões de sustentabilidade foram feitos para criticar o desperdício que a Natura gera com o uso de embalagens de plástico descartável ou a produção excessiva de catálogos com páginas impressas {Cocriadores E, G e H}. Além disso, uma cocriadora comenta o fato de a Natura ser capaz combater o mosquito *aedes egypt*, mas ressalta que a empresa nunca “pensou” em criar um repelente apropriado para combater a dengue {Cocriadora F}.

Com relação à questão da beleza, um cocriador citou que apesar de vender os produtos a empresa não ensina a usá-los, e que essa diferença poderia ser positiva para empoderar as pessoas {Cocriador Q}. Enquanto outro cocriador, que aborda a busca pelo “ser como se é”, comenta a impossibilidade de comprar cores de esmalte de acordo com um tom personalizado. E, um outro cocriador critica a pobreza na apresentação dos produtos da Natura, propondo a criação de espaços nos quais os produtos fossem disponibilizados com maior valorização do processo de produção, dos trabalhadores por trás e dos conceitos relacionados a cada produto {Cocriador W}.

Estes são alguns poucos exemplos de como os comentários não são sempre positivos em relação a atuação da Natura na prática, sinalizando que para muitos cocriadores hiatos relevantes permanecem entre o que a marca diz e o que a marca faz. De maneira geral, os cocriadores apresentam problemas encontrados por eles e possíveis soluções. Ou seja, para os

interessados na marca faz sentido participar, comentar, fazer críticas. Em alguns casos, as críticas podem sinalizar que as decepções enfraquecem os laços com a marca, mas também demonstram que a participação em possíveis melhorias são motores para o envolvimento com a marca. Dessa forma, pode-se dizer que a marca Natura gera mobilização social (no total foram 3633 interações entre as cinco jornadas), e a abertura para a comunidade demonstra que, para diferentes integrantes dos grupos de interesse, a associação com a marca ocorre por diferentes razões. Dentre elas, a possibilidade de realizar propósitos pessoais, tais como, uma professora interessada em ajudar no combate ao desperdício, ou pessoas preocupadas com a pobreza de significado na maneira como os produtos são expostos em supermercados e lojas de cosméticos tradicionais.

Em alguns casos, percebeu-se que ações foram tomadas pela empresa para preencher hiatos, como na adesão à ideia apresentada em 2017 pelo cocriador W de uma possível abertura de uma loja conceito, que mescla um tipo de galeria de arte e local de compras, aberta em 2020 (MODA&IMAGEM, 2020).

Outros problemas podem ser apontados no fato de as jornadas não serem sempre produto de propostas dos cocriadores necessariamente, sinalizando que, em grande medida, as discussões são fortemente influenciadas de maneira propositiva pela marca, enviesando o debate para temas decididos previamente pelos funcionários responsáveis por gerenciar o site. Esse aspecto contraria o que seria considerado como ideal na segunda onda de marcas corporativas, haja vista que, o direcionamento das marcas, o sentido, propósito e direção deveriam ser construídos em conjunto com os grupos de interesse.

O site cocriando Natura foi claramente criado posteriormente ao começo das jornadas, no ano de 2015, e foi feito para substituir o uso do Facebook como plataforma para a comunicação da comunidade da marca. Curiosamente, desde o ano 2017 não há mais nenhuma publicação, jornada ou mesmo matéria do blog. A última jornada, foi descrita como uma proposição dos próprios cocriadores, “A jornada do Homem”, mas ficou como uma página sem ser preenchida. Não foi possível identificar o motivo e se as jornadas realmente pararam, mas respostas do porquê o site está desativado não foram encontradas no próprio site ou pela internet.

Uma das jornadas, a “Do Meu Jeito” pareceu ter uma relação direta com o conceito de cocriação em Prahalad e Ramaswamy (2004), pois no próprio vídeo os funcionários falam em customização e personalização de produtos e serviços da Natura.

Por fim, pode-se perceber que para os grupos de interesse estar conectado à Natura tem tudo a ver com bem estar e a vontade de compartilhar gostos, práticas no dia dia, na rotina, desejos, sonhos, prazeres e ver na empresa não apenas um meio para o conforto, se sentir bem, mas um fim, pois é possível encontrar diversos participantes os quais parecem fazer comentários por se sentirem bem em participar da empresa, por sentirem que cocriar a Natura é fazer bem para um mundo feio, em vias de desastres naturais, doenças contagiosas, triste e autoritário. Assim, a Natura aparece para alguns dos cocriadores como uma saída de escape para um possível mundo novo, mais diverso, sustentável, saudável, feliz, confortável, leve, livre e belo.

Para a segunda onda de marcas corporativas, o exercício de criar-se um site como o “www.cocriando.natura.net” demonstra uma busca da empresa em dialogar mais com os diferentes grupos de interesse. Os diálogos gerados não trazem apenas elogios, mas muitas críticas para problemas os quais a marca Natura deve ter de lidar no futuro para melhorar a relação com os grupos de interesse. Isso indica que, para a marca, alguns dos valores declarados como fundamentais, tais como a sustentabilidade, não são vistos como preenchidos na prática, por alguns cocriadores, revelando que espaços entre a identidade declarada e a prática permanecem existentes.

Além disso, muitos temas não são abordados nas jornadas de cocriação e, aparentemente, isso se deve ao fato de a plataforma do cocriando Natura não ser realmente um espaço de liberdade para os cocriadores participarem com comentários relacionados à temas livres.

Provavelmente, se a Natura abrisse uma jornada para abordar o tema da inclusão na empresa, os cocriadores fariam críticas ao fato de não haver representatividade de pessoas negras em cargos gerenciais. E, temas como a representatividade de pessoas LGBTQ+ seriam discutidos e provavelmente comentários críticos seriam feitos devido à baixa proporção de empregados na empresa e as poucas aparições de atores LGBTQ+ em campanhas da Natura depois da onda de críticas pela aparição do Thammy Miranda em 2020. Por outro lado, também apareceriam comentários preconceituosos, racistas, machistas que poderiam inviabilizar o debate saudável na plataforma.

Com isso, é possível indicar que um dos motivos para os criadores do site direcionarem o debate seja evitar discussões polêmicas, que possivelmente pudessem trazer prejuízos a comunidade Natura. No site, não foi possível encontrar nenhum comentário que poderia ser identificado como prejudicial à harmonia do debate, mas, tampouco foi possível verificar se esses comentários existiram e foram deletados pelos gestores da plataforma.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para analisar por que os grupos de interesse cocriam as marcas, certamente muitas metodologias diferentes podem ser adotadas, bem como esforços grandes podem serem feitos, apoiados do uso de diferentes disciplinas científicas, para compreender-se melhor a percepção da realidade que cada um dos diversos integrantes dos grupos de interesse das marcas tem e, com isso, aprimorar-se as reflexões do que impulsiona essas pessoas a se relacionarem com as marcas. Por exemplo, estudar o que os integrantes dos grupos de interesse consideram dos lugares onde vivem, dos trabalhos, das coisas que gostam, entre diversas outras questões da vida, são todas informações importantes para analisar os valores que cada um tem, cultura e, portanto, das razões que impulsionam as ações que tomam no dia a dia.

Com o exercício realizado na plataforma do Cocriando Natura, a complexidade que há no processo de cocriação da marca Natura talvez tenha ficado mais claro e possa-se imaginar o desafio por trás da busca por assimilar-se tudo o que envolve a cocriação da identidade de uma marca corporativa levando-se em conta o interesse dos integrantes dos grupos de interesse. A tendência certamente é de gerar situações nas quais os interesses são diferentes, amplos demais para uma identidade de marca que agrade a todos. De maneira geral, foi possível perceber que a Natura, na relação com a comunidade, abre espaço para debates em relação a temas diversos e, por isso, também recebe anseios diversos dos participantes. No entanto, muitas dúvidas ficam no ar até que ponto o site “www.cocriando.natura.net” realmente pode ser considerado aberto e se a abertura encontrada surte efeitos na prática.

Dessa forma, pode-se dizer que se atingiu parcialmente o objetivo de descrever por que os grupos de interesse cocriam a Natura, pois resultados relevantes foram encontrados a partir da análise feita dos debates apresentados no site, mas muitas informações não puderam ser incluídas no estudo, seja pelo fato de o estudo não ir a campo observar como foram os encontros do cocriando Natura presencialmente ou por não ter analisado todas as plataformas existentes da empresa para o diálogo com os grupos de interesse, que poderiam dar maiores detalhes dos porquês os cocriadores cocriam a Natura.

De qualquer maneira, o estudo foi rico para compreender-se melhor que os elementos beleza, meio ambiente, bem-estar e o Ser como se é evidentemente foram importantes para conectar os cocriadores com a Natura. Ao mesmo tempo, pode-se perceber que o site tem limitações em termos de amplitude dos debates realizados e que a Natura não recebe apenas elogios e comentários positivos em relação aos temas abordados pelas jornadas.

Com o estudo, pode-se perceber que lidar com o paradoxo proposto pela segunda onda de marcas corporativas pode ter um efeito contrário para a marca, uma vez que a abertura para temas mais sensíveis à empresa poderia evidenciar ainda mais para os grupos de interesse que hiatos entre a identidade declarada e a prática da corporação (provavelmente claros para os que decidem o tema das jornadas no caso da Natura) são maiores do que os próprios grupos de interesse imaginam, gerando-se um efeito de desvalorização das marcas corporativas.

Os diversos limites da análise realizada no presente estudo não permitem confirmar até que ponto cada um dos comentários foi respondido com ação por parte da Natura, apesar disso, certamente evidenciou-se que informações relevantes foram apresentadas no site Cocriando Natura e observadas por todos os interessados na corporação, de forma que todo o esforço de abertura gerou reflexões acerca da marca e diálogo em torno da identidade que interessa não apenas aos CEOs da empresa, mas a todos os envolvidos, promovendo a confirmação de valores fundamentais para cada lado e sinalizando mudanças relevantes na prática da empresa a serem tomadas e caminhos diferentes para a ressignificação da identidade das marcas.

Para estudos futuros de caráter qualitativo, recomenda-se que as análises sejam feitas com base não apenas no site www.cocriando.natura.net, mas também na vivência do dia a dia da marca Natura, ou de qualquer marca que se pretenda analisar segundo a perspectiva de autores da segunda onda de marcas corporativas.

REFERENCIAL TEÓRICO

A HISTÓRIA e as estratégias da Natura, a empresa brasileira que comprou a norte-americana Avon. O Sul, Porto Alegre, 25 de maio 2019. Disponível em:

<https://www.osul.com.br/a-historia-e-as-estrategias-da-natura-a-empresa-brasileira-que-comprou-a-norte-americana-avon>. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

AAKER, D.A. **Building Strong Brands**. Ed. 3. New York: The Free Press, 1966.

AAKER, D. A. **Managing Brand Equity: capitalizing on the value of a brand name**. New York: Simon & Schuster, 1991. Disponível

em: [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2474691](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2474691). Acesso em 22 ago. 2021.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge**. California Management Review, v. 42, n. 4, p. 8 –23, 1 jul. 2000. Disponível em:

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2489876>. Acesso em 22 ago. 2021.

ABDALLA, Sharon. **Natura descobriu cedo que sustentabilidade também gera lucro**. Gazeta do Povo, Curitiba, 16 de agosto de 2019. Disponível em:

<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/natura-50-anos-inovacao-sustentabilidade-negocio/>. Acesso em: 12 de outubro de 2021.

ADACHI, Vanessa e VIRI, Natalia. **Guilherme Leal e a ‘grande concertação’ para resgatar a Amazônia**. Reset, 5 de junho 2020. Disponível em:

<https://www.capitalreset.com/guilherme-leal-e-a-grande-concertacao-para-resgatar-a-amazonia/>. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

AS 10 marcas que mais causaram impacto positivo à sociedade durante a Covid-19.

NEOFEED, 3 de dezembro 2020. Disponível em: <https://neofeed.com.br/blog/home/as-10-marcas-que-mais-causaram-impacto-positivo-a-sociedade-durante-a-covid-19/>. Acesso em: 3 dez. 2020.

AS 10 marcas que mais causaram impacto positivo à sociedade durante a Covid-19.

Brazil BEAUTY News, 2 de outubro de 2018. Disponível em:

<https://www.brazilbeautynews.com/natura-conquista-certificacao-da-cruelty-free,2722>. Acesso em: 11 de outubro de 2021.

BENÍCIO Jeff. **Comerciais de Bradesco e Natura têm casais gays interraciais**. Terra, 13 de agosto de 2022

BORGES, Carlos. **A história e as estratégias da Natura, empresa brasileira que comprou a Avon**. Panorama Farmacêutico, 24 de maio de 2018. Disponível em:

<https://panoramafarmacutico.com.br/a-historia-e-as-estrategias-da-natura-empresa-brasileira-que-comprou-a-avon/>. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

CAEMARGO, Suzana. **Expedição de pesquisadores do Jardim Botânico do RJ descobre espécies inéditas nas Montanhas da Amazônia**. Conexão planeta, 17 de fevereiro de 2016. Disponível em:

<https://conexaoplaneta.com.br/blog/expedicao-de-pesquisadores-do-jardim->

[botanico-do-rj-descobre-especies-ineditas-nas-montanhas-da-amazonia/](#). Acesso em: 11 de outubro de 2021.

COCRIADOR C. **Filhos : amor incondicional**. Cocriando Natura Jornada Tododia, S/data. Disponível em:

http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_tododia?etapaID=1397404775995&ideiaID=1397388470853. Acesso 24 de julho de 2022.

COCRIADOR D. **Para um dia bom.....** Cocriando Natura Jornada Tododia, S/data.

Disponível em:

http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_tododia?etapaID=1397404775995&ideiaID=1397388460961. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR E. **Não produzir... RECICLAR**. Cocriando Natura Jornada Tododia, S/data.

Disponível em:

http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_tododia?etapaID=1397404775995&ideiaID=1397388397048. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR F. **Bem estar significa saúde**. Cocriando Natura Jornada Bem-Estar, S/data.

Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_bem-estar?etapaID=1397404778083&ideiaID=1397388532125. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR G. **Natura na Estrada**. Cocriando Natura Jornada Bem-Estar, S/data.

Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_bem-estar?etapaID=1397404778339&ideiaID=1397388851843. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR H. **Sustentabilidade de Consultora para Natura**. Jornada Bem-Estar, S/data.

Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_bem-estar?etapaID=1397404778339&ideiaID=1397388661130. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR I. **VOCÊ MELHOR**. Cocriando Natura Jornada Bem-Estar, S/data.

Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_bem-estar?etapaID=1397404778339&ideiaID=1397388651497. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR J. **Bem estar perto de você**. Cocriando Natura Jornada Bem-Estar, S/data.

Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_bem-estar?etapaID=1397404778339&ideiaID=1397388651465. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR K. **App de gratidão**. Cocriando Natura Jornada Bem-Estar, S/data. Disponível em:

http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_bem-estar?etapaID=1397404778339&ideiaID=1397388642766. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR L. **Bem estar significa saúde**. Cocriando Natura Jornada Bem-Estar, S/data.

Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_bem-estar?etapaID=1397404778339&ideiaID=1397388642766. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR M. **Dar um up na autoestima**. Cocriando Natura Jornada Bem-Estar, S/data.

Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_bem-estar?etapaID=1397404778339&ideiaID=1397388805108. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR M. **Dar um up na autoestima.** Cocriando Natura Jornada Bem-Estar, S/data. Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_bem-estar?etapaID=1397404778339&ideiaID=1397388788262. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR N. **Blush pocket perfeito!** Cocriando Natura Jornada Bem-Estar, S/data. Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_bem-estar?etapaID=1397404778339&ideiaID=1397388788262. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR O. **Tire a canseira com bem estar.** Cocriando Natura Jornada Bem-Estar, S/data. Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_bem-estar?etapaID=1397404778339&ideiaID=1397388715949. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR P. **Poesia do dia a dia.** Cocriando Natura Jornada Bem estar, S/data. Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_tododia?etapaID=1397404776814&ideiaID=1397388919732. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR Q. **Volta dos produtos Natura, linha Retrô.** Cocriando Natura Jornada Tododia, S/data. Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_tododia?etapaID=1397404776814&ideiaID=1397388641672. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR R. **Revista Natura PDF.** Cocriando Natura Jornada SOU, S/data. Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_sou?etapaID=1397406625089&ideiaID=1397389376104. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR S. **Carteirinha cultura Sou.** Cocriando Natura Jornada SOU, S/data. Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_sou?etapaID=1397406625626&ideiaID=1397389467369&votacao=sim. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR W. **Natura: um espaço para você.** Cocriando Natura Jornada Do meu Jeito, S/data. Disponível em: http://www.cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_do_meu_jeito?etapaID=1397408304347&ideiaID=1397389994610. Acesso em 24 de julho de 2022

COCRIADOR Y. **O meu cabelo é meu!.** Cocriando Natura Jornada Do meu Jeito, S/data. Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_do_meu_jeito?etapaID=1397408304347&ideiaID=1397389978193. Acesso em 24 de julho de 2022

COCRIADOR Z. **Faça você mesmo no Instagram.** Cocriando Natura Jornada Do meu Jeito, S/data. Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_do_meu_jeito?etapaID=1397408304347&ideiaID=1397389869959. Acesso em 24 de julho de 2022

COCRIADOR ZA. **ENCERRAMENTO: Jornada de Cocriação Viva Sua Beleza Viva.** Cocriando Natura, S/data. Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_viva_sua_beleza_viva?stJor=finalizada. Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR ZA. **ENCERRAMENTO: Jornada de Cocriação Viva Sua Beleza Viva.** Cocriando Natura, S/data. Disponível em:

http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_viva_sua_beleza_viva?stJor=finalizada.

Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR ZB. **ENCERRAMENTO: Jornada de Cocriação Viva Sua Beleza Viva.** Cocriando Natura, S/data. Disponível em:

http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_viva_sua_beleza_viva?stJor=finalizada.

Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR ZC. **ENCERRAMENTO: Jornada de Cocriação Viva Sua Beleza Viva.** Cocriando Natura, S/data. Disponível em:

http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_viva_sua_beleza_viva?stJor=finalizada.

Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR ZD. **ENCERRAMENTO: Jornada de Cocriação Viva Sua Beleza Viva.** Cocriando Natura, S/data. Disponível em:

http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_viva_sua_beleza_viva?stJor=finalizada.

Acesso em 24 de julho de 2022.

COCRIADOR ZE. **Perfil Cocriando.** Cocriando Natura Tops Cocriadores, S/data.

Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog_-_entrevista_washington?conteudo=1390928273443.

Acesso em 24 de julho de 2022

COMO funciona o Cocriando Natura? Cocriando Natura, S/data. Disponível em:

<http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/comofuncionacocriando>. Acesso em 24 de julho de 2022.

CORRÊA, Bruno. **Natura, uma das empresas mais inovadoras do mundo.** Compras »

Saúde e beleza, 23 de março de 2018. Disponível em: <https://br.beruby.com/blog/45-natura-uma-das-empresas-mais-inovadoras-do-mundo>. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

DECLARAÇÃO de compromisso pelos Direitos Humanos. Natura &Co, 15 de junho de 2020. Disponível em: https://static.rede.natura.net/html/home/2020/br_12/a-natura/declaracao_de_compromisso_pelos_direitos_humanos_natura_PT.pdf. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

DOLAN, Kerry A. **Empresa brasileira de cosméticos gera dois novos bilionários.**

FORBES, 13 de março de 2006. Disponível em: https://www.forbes.com/2006/03/13/brazil-billionaires-natura-cz_kd_0313autofacescan08.html?sh=427248a25b6c. Acesso em: 11 de outubro de 2021.

ENCERRAMENTO: Jornada de Cocriação de Bem-Estar. Cocriando Natura, S/data.

Disponível em: http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_bem-estar?stJor=finalizada.

Acesso em: 24 de julho de 2022.

ENCERRAMENTO: Jornada de Cocriação Do Meu Jeito. Cocriando Natura, S/data.

Disponível em:

http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_do_meu_jeito?etapaID=1397408305264.

Acesso em 24 de julho de 2022.

ENCERRAMENTO: Jornada de Cocriação Tododia. Cocriando Natura, S/data.

Disponível em:

http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_tododia?etapaID=1397404776841. Acesso em 24 de julho de 2022.

ENCERRAMENTO: Jornada de Cocriação Viva Sua Beleza Viva. Cocriando Natura,

S/data. Disponível em:

http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/jornada_viva_sua_beleza_viva?stJor=finalizada. Acesso em 24 de julho de 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4 Ed. Atlas, 2007. Disponível em:

https://www.academia.edu/42358979/M%C3%A9todos_e_T%C3%A9cnicas_de_Pesquisa_Social_Antonio_Carlos_Gil_6_ed_2008. Acesso em 23 de ago. 2021.

GÜNTHER, H. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa:** esta é a

questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 22, n. 2, p. 201–210, ago. 2006. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ptp/a/HMpC4d5cbXsdt6RqbrmZk3J/?format=pdf>. Acesso em 21 de ago. 2021.

GYRD-JONES, R. I.; KORNUM, N. **Managing the co-created brand:** Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 9, p. 1484–1493, set. 2013. Disponível

em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Managing-the-co-created-brand%3A-Value-and-cultural-Gyrd-Jones-Kornum/f52192480fecab9a1db580c87473b4f150c98e69>. Acesso em 25 ago. 2021.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. **Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance.** *Journal of Brand Management*, v. 17, n. 8, p. 590–604, jul.

2010. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Toward-a-theory-of-brand-co-creation-with-for-brand-Hatch-Schultz/802dea1402bd83881eaff2698673da2c066e11e2>.

Acesso em 16 de set. 2021

HISTÓRIA da Natura – Como surgiu? Produtos, Sustentabilidade e Curiosidades.

Revendedor.club, 2022. Disponível em: <https://revendedor.club/historia-da-natura-como-surgiu/>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2022.

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing.** *Journal of Marketing*, v.58, n. 3, p. 20-38, Jan 2008.

NATURA entre as melhores empresas em diversidade e inclusão do mundo. *Cosmetics Online*, 30 de setembro de 2019. Disponível em:

www.cosmeticsonline.com.br/noticias/detalhes-espaco-empresarial/5807/natura+entre+as+melhores+empresas+em+diversidade+e+inclusão+do+mundo#:~:text=A%20Natura%20está%20entre%20as%20companhias%20mais%20bem,fabricante%20de%20cosméticos%20entre%20as%20dez%20p. Acesso em: 11 de agosto de 2021

IGLESIAS, O. **The organic view of the brand:** A brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*, v. 20, p. 670–688, set., 2013. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/263328542_The_organic_view_of_the_brand_A_brand_value_co-creation_model. Acesso em 16 de set. 2021.

IND, N.; IGLESIAS, O.; SCHULTZ, M. **Building Brands Together: Emergence and Outcomes of Co-Creation.** *California Management Review*, v. 55, n. 3, p. 5–26, may,

2013. Disponível em: <https://research.cbs.dk/en/publications/building-brands-together-emergence-and-outcomes-of-co-creation>. Acesso em 18 set. 2021.

IÑIGO, Ayelén. **Natura é incluída pela primeira vez no ranking das empresas mais sustentáveis do mundo**. FASHION – NETWORK, 15 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://br.fashionnetwork.com/news/Natura-e-incluida-pela-primeira-vez-no-ranking-das-empresas-mais-sustentaveis-do-mundo,1279772.html>. Acesso em: 11 de outubro de 2021.

IVO, Flávia. **Banco de dados Natura: governança e solução**. I'Max, 14 de abril de 2021. Disponível em: <https://www.i-maxpr.com/case/banco-de-dados-natura-governanca-e-solucao-imax/>. Acesso em: 24 de julho de 2022

JO HATCH, M.; SCHULTZ, M. **Bringing the corporation into corporate branding**. European Journal of Marketing, v. 37, n. 7/8, p. 1041–1064, ago. 2003. Disponível em: <https://research.cbs.dk/en/publications/building-brands-together-emergence-and-outcomes-of-co-creation>. Acesso em 20 de set. 2021.

KIRSCH, Noé. **O bilionário impulsionando a aquisição da Avon pela empresa brasileira de cosméticos**. FORBES, 22 de maio de 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/noahkirsch/2019/05/22/natura-avon-beauty-cosmetics-billionaire-founder/?sh=66215c53522d>. Acesso em: 11 de outubro de 2021.

LARGHI, Nathalia. **Com beijo gay em propaganda, Natura é alvo de críticas em redes sociais**. Valor Investe, 14 de maio de 2019. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2019/05/14/com-beijo-gay-em-propaganda-natura-e-alvo-de-criticas-em-redes-sociais.ghtml>. Acesso em 13.08.2022

MARQUES, José Roberto. **Do Zero ao Império Natura: A história de superação de Guilherme Leal**. Instituto Brasileiro de Coaching, 4 de fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/do-zero-ao-imperio-natura-historia-de-superacao-de-guilherme-leal/>. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

MERZ, M. A.; HE, Y.; VARGO, S. L. **The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 37, n. 3, p. 328–344, set. 2009. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2626961](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2626961). Acesso em 25 de set. de 2021

NATURA A – Nossa História. Natura &Co, 2022. Disponível em: <https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2022.

NATURA C – Sustentabilidade. Natura &Co, 2022. Disponível em: www.natura.com.br/sustentabilidade/cada-pessoa-importa. Acesso em 11 de agosto de 2022

NATURA D – Relatório Política de Diversidade Natura. Instituto Natura, 2020. Disponível em: <https://www.institutonatura.org/wp-content/uploads/2020/09/IN-Politica-de-Diversidade-AF.pdf> . Acesso em 10 de agosto de 2022

NATURA apoia projetos para fomentar economia de baixo carbono. Natura &Co, 27 de setembro de 2019. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/natura->

[apoia-projetos-para-fomentar-economia-de-baixo-carbono](#). Acesso em: 10 de outubro de 2021.

NATURA lança linha popular ‘Sou’. VEJA, 17 de Maio de 2013. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/natura-lanca-linha-popular-sou/>. Acesso em: 24 de Julho de 2022

NATURA lança Tabela Ambiental e anuncia meta de tornar-se carbono neutro. Jornal CidadãoNET, Fernandópolis/SP, 06 de maio 2007. Disponível em: <https://www.cidadaonet.com.br/noticia/natura-lanca-tabela-ambiental-e-anuncia-meta-de-tornar-se-carbono-neutro#:~:text=A%20Tabela%20Ambiental%20apresenta%20dados,a%20embalagem%20pode%20ser%20reciclada%2C>. Acesso em: 11 de outubro de 2021.

NOSSOS compromissos. Natura &Co, 2022. Disponível em: <https://www.naturabrasil.fr/pt-pt/os-nossos-valores/sustentabilidade>. Acesso em: 5 de fevereiro de 2022.

PEREIRA, P. C. L. **Material da sala de aula**. Políticas de Marketing 2020.1. UFRJ: Youtube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1Xf3Znufli0&list=PLRxzxYYacr6xSTxajMKnhVOD78k0RXBMd>. Acesso em 12 maio 2022

PORTE Fólio Natura. Jape Engenharia, 2020. Disponível em: <https://www.japengenharia.com.br/natura/>. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

PORTER, E. M. **What is Strategy?** Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61–78, novembro-dezembro 1996. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10698>. Acesso em 22 set. 2021.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **Co-opting Customer Competence**. Harvard Business Review, v. 78, 79-90, p. 12, 1999. Disponível em: <https://hbsp.harvard.edu/product/R00108-PDF-ENG>. Acesso em 28 de nov. 2021.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O Futuro da Competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. [S.l.]: campus, 2004.

PRODUTOS Natura. Natura &Co, 2022. Disponível em: <http://www.lojaonlinecosmeticos.com/produtos-natura/>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2022.

RACY, Sônia. **Pedro Passos, cofundador da Natura, é o entrevistado da série Cenários**. O Especialista, 9 de novembro de 2021. Disponível em: <https://oespecialista.com.br/pedro-passos-cofundador-natura-cenarios/>. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1925683>. Acesso em 10 de out. de 2020.

RODRIGUES, J. et al. **Por que marcas corporativas? A percepção de executivos brasileiros sobre os motivos para adotar corporate branding**. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 23, n. spe, p. 232–261, dez. 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/57163>. Acesso em 11 nov. 2021.

SCHULTZ, M.; ANTORINI, Y. M.; CSABA, F. F. (Org.). **Corporate Branding: Towards the Second Wave of Corporate Branding. Purpose/People/Process.** Ed.1. Frederiksberg: Copenhagen Business School Press. 2005.

THAMMY Miranda estrela campanha de Dia dos Pais da Natura e provoca polêmica. IG Gente, 27 de julho de 2020. Disponível em: <https://gente.ig.com.br/celebridades/2020-07-27/thammy-miranda-estrela-campanha-de-dia-dos-pais-da-natura-e-provoca-polemica.html>
Acesso em: 13 de agosto de 2022

TOP Cocriadores da Jornada Viva Sua Beleza Viva. Cocriando Natura, 28 de Julho de 2016. Disponível em: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/blog - top cocriadores vbv>. Acesso em 25 de Julho de 2022.

TRINDADE, Eliane. **Três 'mosqueteiros' da cosmética criaram multinacional brasileira da beleza.** Folha de São Paulo, São Paulo, 3 de setembro de 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2019/09/tres-mosqueteiros-da-cosmetica-criaram-multinacional-brasileira-da-beleza.shtml#:~:text=Luiz%20Seabra%2C%20Guilherme%20Leal%20e,sobreviveu%20a%2016%20planos%20econ%C3%B4micos>. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

VALENTI, Graziella. **Avaliada em US\$ 1,7 bi, Natura é eleita a marca “mais forte” do mundo.** Exame, São Paulo, 09 de maio de 2021. Disponível em: <https://exame.com/exame-in/avaliada-em-us-17-bi-natura-e-eleita-a-marca-mais-forte-do-mundo/>. Acesso em: de outubro de 2021.

VALLASTER, C.; VON WALLPACH, S. **An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation.** Journal of Business Research, v. 66, n. 9, p. 1505–1515, set. 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296312002494>. Acesso em 22 jul. 2020.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. **Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.** Journal of Marketing, v. 68, 1-17, jan. 2004. Disponível em: <https://courses.ischool.berkeley.edu/i210/f07/readings/VargoLusch.pdf>. Acesso em 3 de jan. 2021.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. **Service-dominant logic: continuing the evolution.** Journal of the Academy of Marketing Science, v. 36, n. 1, p. 1–10, mar. 2008. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Service-dominant-logic%3A-continuing-the-evolution-Vargo-Lusch/02beb87623eaa4d0476a814788fe2ab3847f9dbd>. Acesso em 1 de jan. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso.** Porto Alegre: Bookman, 2003. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Yin%2C-Robert-K.-Estudo-de-caso-Planejamento-e-Porto-Gomes/a5a97af9d118fb0bdec446e5e4654945ed893d9e>. Acesso em 22 jan. 2021.

50 ANOS de história. Natura &Co, 8 de agosto de 2021. Disponível em: <https://commerce.natura.com.br/blog/mais-natura/natura-50-anos-conheca-os-marcos-da-nossa-historia>. Acesso em: 10 de outubro de 2021.

APÊNDICE

Tabela 2 - Tabela de contagem das citações

No	Artigo	Ano	Autor(es)	Citações
1*	Evolving to a New Dominant Logic for Marketing	2004	Stephen L. Vargo ¹ & Robert F. Lusch	29
2*	service-dominant logic: continuing the evolution	2007	Stephen L. Vargo & Robert F. Lusch	27
3*	Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic	2014	Stephen L. Vargo & Robert F. Lusch	26
4*	The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective	2009	Michael A. Merz & Yi He & Stephen L. Vargo	20
5*	Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance	2010	Mary Jo Hatch; Majken Schultz	18
6*	An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation	2012	Christine Vallaster, Sylvia von Wallpach	13
7**	Building Strong Brands	1997	Aaker, David	12
8*	The organic view of the brand: A brand value co-creation model	2013	Oriol Iglesias; Nicholas Ind; Manuel Alfaro	10
9*	Building Brands Together: emergence and outcomes of co-creation	2013	Nicholas Ind; Oriol Iglesias; Majken Schultz	8
10*	Value co-creation: concept and measurement	2016	Kumar Rakesh Ranjan & Stuart Read	8
11	On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective	2008	Stephen L. Vargo , Paul P. Maglio, Melissa Archpru Akaka	7
12	Customer Engagement : Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research	2011	Roderick J. Brodie, Linda D. Hollebeek, Biljana Juric and Ana Ilic	7
13	Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis	2011	Roderick J. Brodie *, Ana Ilic, Biljana Juric, Linda Hollebeek	7
14*	Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems	2012	Richard I. Gyrd-Jones a,b,*, Niels Kornum b	7
15	Value co-creation in service logic: A critical analysis	2011	Christian Gro'nroos	7
16	Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach	2011	Bo Edvardsson & Bård Tronvoll & Thorsten Gruber	5
17**	Towards the second wave of corporate branding: Corporate branding purpose/people/process	2005	Schultz, M., Antorini, Y., & Csaba, F.	4
18	Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation	2015	Pennie Frow, Suvi Nenonen, Adrian Payne and Kaj Storbacka	4
19	Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity	2016	Iain Black, Cleopatra Veloutsou	4
20*	Multi-stakeholder virtual dialogue: Introduction to the special issue	2012	Niels Kornum, Hans Mühlbacher	4
21	Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation	2014	Linda D. Hollebeek & Mark S. Glynn & Roderick J. Brodie	3
22	Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience	2008	Adrian Payne, Kaj Storbacka, Pennie Frow, Simon Knox d,3	3
23	Managing the co-creation of value	2008	Adrian F. Payne & Kaj Storbacka & Pennie Frow	3
24	Customer value co-creation behavior: Scale development and validation	2012	Youjiae Yi, Taeshik Gong	3
25*	Co-creating stakeholder and brand identities: Introduction to the special section	2016	Sylvia von Wallpach, Benjamin Voyer, Minas Kastanakis, Hans Mühlbacher	3
26	Brand Value Co-Creation in a Digitalized World: An Integrative Framework and Research Implications	2014	Venkat Ramaswamy, Kerimcan Ozcan	3

27	Co-creation in Radical Service Innovation: A Systematic Analysis of Microlevel Processes	2012	Helen Perks, Thorsten Gruber, and Bo Edvardsson	3
28*	Bringing the corporation into corporate branding	2003	Mary Jo Hatch; Markjen Schultz	2
29	Value propositions: A service ecosystems perspective	2014	Pennie Frow, Janet R. McColl-Kennedy, Toni Hilton, Anthony Davidson, Adrian Payne and Danilo Brozovic	2
30	Actor engagement as a microfoundation for value co-creation	2016	Kaj Storbacka, Roderick J. Brodie, Tilo Böhmman, Paul P. Maglio, Suvi Nenonena	2
31	Building a culture of co-creation at Mahindra	2014	Venkat Ramaswamy. Naveen Chopra	2
32	The co-creation continuum: from tactical market research tool to strategic collaborative innovation method	2017	Nicholas Ind; Oriol Iglesias; Stefan Markovic	2
33	Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts	2019	Oriol Iglesiasa, Polina Landgrafb, Nicholas Indc, Stefan Markovicd,*, Nikolina Koporcice	1
34	Stakeholder relationships, brand equity, firm performance: A resource-based perspective	2016	Hui-Ming Deanna Wang, Sanjit Sengupta	1
35	Co-creating stakeholder and brand identities: A cross-cultural consumer perspective	2015	Benjamin G. Voyer, Minas N. Kastanakis, Ann Kristin Rhode	1
36	Creating and managing participative brand communities: The roles members perform	2019	Cleopatra Veloutsou, Iain Black	1
37	The challenge of internal stakeholder support for cocreational branding strategy	2015	Åsa Thelander and Filippa Säwe	1
38	Strategy and co-creation thinking	2013	Ramaswamy Venkat, Ozcan Kerimcan	1
39	It's about human experiences... and beyond, to co-creation	2010	Venkat Ramaswamy	1
40	Leading the transformation to co-creation of value	2009	Venkat Ramaswamy	1
41	Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective	2016	Rebecca Pera, Nicoletta Occhiocupo, Jackie Clarke	1
42	A stakeholder perspective of the value proposition concept	2011	Pennie Frow, Adrian Payne	1
43	The roles of business partners in corporate brand image co-creation	2017	Minna Törmälä, Saila Saraniemi,	1
44	Interplay between intended brand identity and identities in a Nike related brand community: Co-existing synergies and tensions in a nested system	2017	Niels Kornuma, Richard Gyrd-Jones, Nadia Al Zagir, Kristine Anthoni Brandis	1
45	Mega-events brand meaning co-creation: the Olympic case	2020	Nathalia Christiani Tjandra; Ivana Rihova; Sarah Snell; Claire S. Den Hertog; Eleni Theodoraki	0
46	Co-creating one: rethinking integration within communication	2012	Trine Susanne Johansen Sophie Esmann Andersen	0
47	Sustainability program brands: Platforms for collaboration and co-creation	2016	Christina Scandeliuss, Geraldine Cohen	0
48	Co-creation of brand identities: consumer and industry influence and motivations	2016	Eric Kennedy Francisco Guzmán	0
49	How do virtual corporate social responsibility dialogs generate value? A case study of The Unilever Sustainable Living Lab	2017	Emanuela Jurietti,1 Andreina Mandelli1 and Morana Fudurić2*	0
50	Innovative ways of raising funds and adding value: A stakeholder approach to whole business securitization	2011	Tuulikki Haaranen, Tahir M. Nisar	0

51	Sustainable Business Models in a Challenging Context: The Amana Katu Case	2021	José Augusto Lacerda Fernandes; José Milton de Sousa-Filho; Fernando Luiz Emerenciano Viana	0
52	O papel de motivações utilitárias e hedônicas na cocriação de valor e sua relação com a experiência no AIRBNB	2020	Gabrielle Maria de Oliveira Chagas; Edvan Cruz Aguiar	0
53	The contribution of digital influencers for co-creation of value in fashion brands	2021	Schünke, C., Andretta, J. A., Schreiber, D., Schmidt, S., & Montardo,	0
54	Celebrities as human brands: An inquiry on stakeholder-actor co-creation of brand identities	2016	Dave Centeno, Jeff Jianfeng Wang	0
55	Cocriação de valor: uma bibliometria de 200 a 2014	2014	Henrique César Melo Ribeiro - Vanessa Carvalho Miranda Tavares - Benny Kramer Costa	0
56	Cocriação de valor no ensino superior privado: uma análise etnometológica com alunos de administração de uma universidade do sul do Brasil	2012	Flávio Régio Brambilla Cláudio Damacena	0
57	Brand Strategy Co-Creation in a Nonprofit Context: A Strategy-as-Practice Approach	2018	Christine Vallaster and Sylvia von Wallpach	0
58	Co-creating brand image and reputation through stakeholder's social network	2020	Pantea Foroudi, Alireza Nazarianb, Sayabek Ziyadinc, Philip Kitchend, Khalid Hafeeze, Costas Priporasf, Eleonora Pantanog	0
59	Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: A systematic literature review and case stud	2019	Sandra Maria Correia Loureiro, Jaime Romero, Ricardo Godinho Bilro	0
60	The meanings of co-creation	2013	Nicholas Ind	0

Fonte: "Elaboração própria"

ⁱ Tradução do inglês para o português elaborada pelo próprio autor