

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO

NATÁLIA AGOSTINI SAAVEDRA

O CAPITAL SOCIAL E A CONSTRUÇÃO DE MARCA:
Uma Análise da Rede Wikinatura

Porto Alegre

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO

NATÁLIA AGOSTINI SAAVEDRA

O CAPITAL SOCIAL E A CONSTRUÇÃO DE MARCA:
Uma Análise da Rede Wikinatura

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com ênfase em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Helenice Carvalho

Porto Alegre

2011



FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública da monografia intitulada **O Capital Social e a Construção de Marca: uma Análise da Rede Wikinatura**, de autoria de Natália Agostini Saavedra, estudante do curso de Comunicação Social, habilitação Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, _____ de novembro de 2011.

Profa. Dra. Helenice Carvalho
Orientadora

NATÁLIA AGOSTINI SAAVEDRA

O CAPITAL SOCIAL E A CONSTRUÇÃO DE MARCA:

Uma Análise da Rede Wikinatura

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com ênfase em Relações Públicas.

Aprovado em Porto Alegre, _____ de novembro de 2011.

Profa. Dra. Helenice Carvalho - Orientadora

UFRGS

Profa. Me. Adriana Coelho Borges Kowarick - Examinadora

UFRGS

Prof. Ricardo Schneiders da Silva - Examinador

UFRGS

*Dedico este trabalho à minha falecida mãe,
pois pude sentir a inspiração dela em cada
palavra colocada nestas linhas.*

AGRADECIMENTOS

Fazer esse trabalho foi como penso que deve ser ter um filho. Não pelo esforço do parto ou mesmo as dificuldades que a chegada de um novo rebento traz à vida de uma mulher, mas por ser um fruto de muito amor. Sem o amor de tantas pessoas que me ajudaram a chegar até aqui, eu jamais teria conseguido.

Agradeço à minha orientadora, Dra. Helenice Carvalho, que foi praticamente uma mãe me incentivando a acreditar em mim e sabendo, quando necessário, que eu chorasse para que esse trabalho pudesse “nascer”. Sou grata por cada lágrima e cada sorriso aprendido contigo.

Agradeço aos meus irmãos, de sangue e coração, Giovani Agostini Saavedra, Luciana Agostini Saavedra e Tiago Cezar Carvalho, que tanto acreditaram – às vezes mais do que eu mesma – que essa conquista seria alcançada. A distância inexistente quando realmente se quer fazer presente; muito obrigada pelo apoio e carinho incondicionais.

Agradeço ao meu companheiro e agora noivo, Guilherme Alano, pelos abraços, pelos puxões de orelha, pela paciência, pelos cafés, pelas soluções rápidas, pelo otimismo, pelas conversas e, principalmente, por estar ali ao lado, acreditando.

Agradeço à minha família, em especial ao meu pai por me ensinar que ser uma Saavedra é ser uma vencedora e à minha tia Clau, que é uma segunda mãe para mim, obrigada por existir e ser ter o abraço que me deixa mais segura.

Agradeço aos amigos verdadeiros, que estiveram ao meu lado nas comemorações, nas perdas, nos momentos divertidos e nos acinzentados que a FABICO me proporcionou. Eu teria desistido sem vocês.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para que esse momento se tornasse real. A emoção às vezes não deixa lembrar todos os nomes, mas o coração lembra e sente gratidão.

Meu agradecimento maior vai para a primeira pessoa que abracei quando vi meu nome no listão de aprovados no vestibular e que é a razão de estar hoje aqui: minha falecida mãe, Maria Isolda Agostini Saavedra. Essa conquista com certeza também é dela.

RESUMO

Este trabalho de conclusão analisa o capital social na construção de marcas, a partir da rede Wiki Natura. Para isso, o conteúdo dos relatos postados pelos participantes da rede Wiki Natura é analisado, a fim de perceber qual o valor a marca goza junto aos públicos, verificar nessa relação estabelecida entre a Natura e os “blogueiros” da Wiki Natura, se a marca está em sintonia com os valores da empresa e, por fim, analisar se os valores produzidos pelos depoimentos agregam valor à marca como empresa. É apresentado um panorama sobre capital social e redes sociais, além de reflexões sobre marcas, posicionamento e construção de imagem e reputação. A metodologia utilizada foi análise de conteúdo, com a qual foi categorizada e avaliada uma amostragem dos depoimentos postados na rede Wiki Natura. A partir dessa análise, foi possível refletir que sim, o capital social gerado auxilia na construção da marca, pois a Natura foi percebida como uma marca próxima, admirada e, principalmente, cumpridora de sua missão, visão e valores, de acordo com a percepção de seus públicos.

Palavras-chave: Capital social. Marca. Construção de marca. Redes sociais. Natura.

ABSTRACT

This senior thesis examines social capital when building brands, from the network Wiki Natura. For this, the content of the comments posted by the participants of the Wiki Natura network is analyzed in order to understand what value the brand has with the public, verify in this established relationship between Natura and Wiki Natura "bloggers", if the brand is in line with company values, and finally examine whether the values produced by testimonials add value to the brand as a company. It is presented an overview on social capital and social networks, and reflections on brands, positioning and image building and reputation. The methodology used was content analysis, with which was categorized and evaluated a sampling of testimonials posted on the Wiki Natura network. From this analysis it was possible to reflect that yes, the social capital generated helps in brand building, as Natura was perceived as a brand that is close, admired and, especially, complier of its mission, vision and values, according to the perception of its publics.

Keywords: Social Capital. Brand. Brand building. Social networks. Natura.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Síntese geração de capital social.....	24
Figura 2 – Estrutura da reputação.....	29
Figura 3 – Página inicial da Wiki-Natura.....	46
Figura 4 – História “Realização”.....	48
Figura 5 – História “Família de sangue laranja”.....	52
Figura 6 – História “Natura e amizades sinceras”.....	55
Figura 7 – História “O poder da transformação”.....	58
Figura 8 – História “Amigas para sempre”.....	60
Figura 9 – História “Um anjo disfarçado de Natura”.....	62
Figura 10 – História “Fidelidade à Natura”.....	63
Figura 11 – História “A Natura faz parte da minha missão”.....	65
Figura 12 – História “Meu crescimento na Natura”.....	67
Figura 13 – História “Sonho realizado”.....	69
Figura 14 – História “A menina”.....	70
Figura 15 – História “Fraternidade Natura”.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categoria das histórias e quantidade de textos	47
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 CAPITAL SOCIAL	16
2.1 CONCEITO DE SOCIEDADE	16
2.2 SOCIEDADE EM REDE	19
2.3 SOCIEDADE E CAPITAL SOCIAL.....	20
3 REDES SOCIAIS NA CONSTRUÇÃO DE MARCA	25
3.1 DEFININDO MARCA.....	25
3.2 PATRIMÔNIO DE MARCA (<i>BRAND EQUITY</i>).....	27
3.3 POSICIONAMENTO DE MARCA.....	29
3.4 ATRIBUTOS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	32
3.4.1 Classificação dos atributos	33
3.5 VALOR E SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	34
3.6 AS REDES SOCIAIS.....	35
3.6.1. Redes sociais virtuais	36
4 A NATURA E A WIKI NATURA	38
4.1 A NATURA COSMÉTICOS – BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA	38
4.1.1 Missão, Visão e Valores da Natura Cosméticos	42
4.1.2 Os direcionadores da cultura organizacional	43
4.2 A WIKI NATURA	44
4.2.1 A Análise	45
4.2.1.1.1 Primeiro texto: histórias sobre crescimento mútuo – Realização	48
4.2.1.1.2 Segundo texto: histórias sobre crescimento mútuo - Família de sangue laranja	51
4.2.1.1.3 Terceiro texto: histórias sobre crescimento mútuo – Natura e amigas sinceras.....	55
4.2.1.2.4 Primeiro texto: histórias sobre vínculos – O poder da transformação	57
4.2.1.2.5 Segundo texto: histórias sobre vínculos – Amigas para sempre	59
4.2.1.2.6 Terceiro texto: histórias sobre vínculos – Um anjo disfarçado de Natura...61	

4.2.1.3.7 Primeiro texto: histórias sobre confiança – Fidelidade à Natura.....	63
4.2.1.3.8 Segundo texto: histórias sobre confiança – A Natura faz parte da minha missão.....	64
4.2.1.3.9 Terceiro texto: histórias sobre confiança – Meu crescimento na Natura	66
4.2.1.4.10 Primeiro texto: histórias sobre colaboração – Sonho realizado.....	68
4.2.1.4.11 Segundo texto: histórias sobre colaboração – A Menina.....	70
4.2.1.4.12 Terceiro texto: histórias sobre colaboração – Fraternidade Natura.....	72
5 REFLEXÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS.....	78

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema o papel do capital social na construção de marcas. Conforme afirma Lucia Santaella (2007), todas as pessoas se encontram conectadas de alguma forma e podemos perceber nessa conexão constante a criação de laços sociais. Essas ligações entre os seres humanos quando são fortes e estabelecidas em relações de confiança, abrem caminho para as trocas e partilhas de conhecimento e experiências que podem levar ao surgimento de capital social.

A sociedade, como vemos através do olhar sociológico de Luhmann (1997), é um complexo sistema em que o elemento de sua *autopoiesis* é a comunicação. Podemos perceber, sob a ótica do autor, que os indivíduos são vistos como sistemas psíquicos e pontos de endereçamento de comunicação. É possível pensar, em última análise, que a interação entre os sistemas psíquicos (indivíduos) é a geradora de capital social.

As marcas, ao se conectarem com seus públicos, vão tecendo laços que permitem uma aproximação entre ambos. Essas ligações constroem, pouco a pouco, o que Argenti (2006) chama de imagem da organização, que é como uma empresa é percebida pelos seus públicos. A longo prazo, esses laços, ao serem fortalecidos e ao gerarem valor aos públicos, vão criando e fortalecendo a reputação da marca.

As redes sociais (virtuais e reais) acabam desempenhando um papel fundamental nessa aproximação das empresas com seu público. São espaços onde as organizações permitem às pessoas que dela fazem ou sentem fazer parte o seu momento de fala. É o ambiente onde as trocas de impressões acerca da empresa e seu posicionamento são incentivados e apreciados, nas quais podemos perceber a criação legítima de capital social. A marca deixa de ser construída apenas através de seus anúncios publicitários e seus canais de comunicação formais, e passa a ser tangibilizada pelas impressões de seus públicos, bem como suas histórias com ela.

As organizações têm adotado diferentes estratégias para utilizar as redes sociais na gestão de suas marcas. O segmento de cosméticos tem se aproximado de blogueiras¹ que produzem conteúdo sobre moda e beleza e patrocinado

¹ Usuárias de internet que escrevem em blogs.

conteúdos especiais no blog da própria organização, como é o caso da Avon². Já sua concorrente, a Natura, criou, durante a comemoração de seus 40 anos, a Wiki Natura (também chamada de Wiki Histórias), rede na qual colaboradores, ex-colaboradores, consumidores e simpatizantes são convidados a contar sua história com a organização. Essa foi uma das estratégias adotadas pela empresa para sua gestão de marca.

Tanto a Natura, quanto a Avon, são empresas tradicionais de venda direta no Brasil. Essa adaptação de posicionamento para o meio online era um esforço necessário, pois o mercado está se modificando rapidamente e as redes sociais precisam ser levadas em consideração no planejamento de marketing e relacionamento das organizações.

Foi observando esse movimento de mercado, no qual a fala do público passa também a ser protagonista no processo de construção da marca, que este trabalho foi realizado. Como objeto de análise, escolhemos a rede Wiki Natura e a pesquisa foi iniciada a partir do seguinte questionamento: o capital social gerado pelos relatos feitos pelos participantes da rede Wiki Natura auxilia na construção da marca?

Os objetivos traçados para essa análise eram: 1) avaliar, a partir do conteúdo das mensagens postadas, qual o valor a marca goza junto aos públicos; 2) perceber a relação estabelecida entre os “blogueiros” da Wiki Natura, verificando se a marca está em sintonia com os valores da empresa e 3) analisar se os valores produzidos pelos depoimentos agregam valor à marca como empresa. A escolha da rede Wiki se baseia na idéia de que a Natura é uma organização que coloca em suas crenças o cuidado nas relações, que é uma das qualificações necessárias para a criação de capital social.

Além disso, por ser uma empresa que trabalha com vendas diretas, pensava-se que a rede traria histórias relatando essa proximidade do público externo com as consultoras, por exemplo, bem como exprimiria a relação com a marca feita de maneira simbólica, a partir dos laços estabelecidos entre os colaboradores. A cultura que a Natura se propõe a cultivar pode ser percebida como um reflexo da preocupação constante com o bem estar e o retorno à sociedade, características importantes para criação de confiança na marca e construção desta a partir do capital social presente na organização.

² Disponível em: <<http://www.colortrend.com.br/blog/>>. Acesso em: 05 nov. 2011.

A análise dos textos da rede foi feita utilizando a metodologia de análise de conteúdo de Laurence Bardin. Para isso, foram criadas categorias para observar o objeto de acordo com a ótica do capital social, seguindo critérios previamente estabelecidos. De acordo com Bardin (1977), esse processo de segmentação em categorias não é obrigatório para toda e qualquer análise, mas contribui para a organização do processo. Além disso, facilita a análise dos dados, pois “a categorização tem como objetivo uma representação simplificada dos dados brutos” (BARDIN, 1977, p. 119).

Para esse processo de categorização do conteúdo inicialmente investigamos os dados, analisando o que os mesmos possuíam em comum. Os elementos encontrados foram classificados e segmentados de acordo com o critério escolhido pela pesquisadora, que era a categorização pré-existente no próprio objeto, isto é, as categorias “histórias sobre”. A categorização, de acordo com a metodologia de análise de conteúdo, pressupõe duas etapas: o isolamento dos elementos e a repartição deles em certa organização.

As qualidades necessárias para boas categorias de análise são as seguintes: **exclusão mútua**, ou seja, um elemento não pode existir em mais de uma categoria; **homogeneidade**, que determina que cada categoria precisa apresentar um único princípio de organização; **pertinência**, que quer dizer que a categoria deve estar adaptada ao material de análise escolhido; **objetividade e fidelidade**, que determinam que as diferentes partes de um mesmo material devem ser codificadas da mesma forma ao serem aplicadas a uma categoria; e **produtividade**, que é a qualidade dessa categoria de produzir materiais férteis. Assim, Bardin (1977) sustenta a ideia de que, na maioria dos casos, se faz necessária a criação de uma categorização para cada nova análise.

Partindo desses pressupostos, escolhemos as categorias para observação do objeto. Como já falamos anteriormente, essas foram retiradas de uma das segmentações pré-existentes na rede Wiki Natura, a categoria “histórias sobre”. Tendo em vista o tema capital social como ponto central da análise, escolhemos “histórias sobre” características necessárias para a criação de capital social dentro de uma comunidade. Dessa forma, as categorias escolhidas foram: **confiança, colaboração, crescimento mútuo e vínculos**.

O trabalho apresenta-se dividido em três capítulos principais: capital social, redes sociais na construção de marca e Natura e Wiki Natura. O primeiro capítulo,

“Capital Social”, faz uma revisão teórica do conceito de sociedade e sociedade em rede, para finalmente traçar a ligação entre sociedade e capital social. A sociedade é observada e analisada a partir do viés sociológico de Luhmann (1997) e sua teoria de sistemas. Também analisamos essa sociedade do ponto de vista de redes, através do olhar de Barabási (2009) e Granovetter (1984). Por fim, unindo os conceitos, analisamos a origem e desdobramentos do capital social.

No segundo capítulo, abordamos a idéia de marca e redes sociais. Nesse sentido, definimos o termo marca e seus incrementos, como patrimônio de marca (*brand equity*) e posicionamento, além de comentar a importância dos atributos de produtos e valor e satisfação ao cliente. Também abordamos as redes sociais e seu papel fundamental nas atuais estratégias de marketing para as empresas.

Já o terceiro capítulo é composto pela apresentação da Natura e a análise do objeto. Inicialmente é apresentado um histórico da organização, assim como sua missão, visão e valores. Incluímos nesse momento também um processo relativamente recente (2010) feito dentro da empresa, que é a apresentação dos direcionadores da cultura organizacional. Após essa etapa, realizamos a observação atenta dos textos e suas contribuições para a construção da marca a partir do capital social gerado.

2 CAPITAL SOCIAL

A ideia de associar o conceito de capital social à comunicação não é nova, porém foi no começo deste século que esse tema passou a ganhar mais destaque. O ser humano é visto como um ser social (que estabelece relações com seu ambiente e com outros indivíduos ao seu redor) e o capital social, em linhas gerais, é a partilha de experiências e impressões, gerando valor para uma comunidade e seus componentes.

2.1 CONCEITO DE SOCIEDADE

Conforme os conhecimentos atuais sobre o passado humano nos mostram, é possível ver que redes sociais existem desde a idade da pedra. Os primeiros homínídeos, conforme indícios históricos, uniam-se em clãs para, assim, terem melhores condições de sobrevivência. Nisso, eram divididas tarefas como provisão de alimento, agricultura e defesa dos homens e mulheres daquela pequena célula. Era a busca por melhores condições de sobrevivência que ligava aqueles nossos ancestrais. Assim surgiram as redes sociais.

Essencialmente, o que unia esses homínídeos eram os interesses compartilhados. Podemos também vislumbrar, a partir da ótica que Ostrower (1987) nos propõe, que, além disso, havia também um compartilhamento de cultura. Por cultura Ostrower (1987) entende que “[...] são as formas materiais e espirituais com que os indivíduos de um grupo convivem, nas quais atuam e se comunicam e cuja experiência coletiva pode ser transmitida através de vias simbólicas para a geração seguinte” (OSTROWER, 1987, p. 13).

Esse entendimento permite pensar que um ato evolutivo como andar ereto pode ser visto como cultura, possibilitando a percepção desse homínídeo como um ser não apenas social, mas também cultural. A experiência coletiva à qual Ostrower se refere é o conhecimento construído por meio das trocas, do aprendizado em conjunto, pois o aprendizado era feito através das experiências e, para evitar cometer os mesmos erros (e comprometer a sobrevivência do clã), era essencial que esse conhecimento fosse compartilhado. Isso era o que acontecia dentro das primeiras

redes sociais da história e é possível pensar que, ao associar-se com outros seres da mesma espécie, o ser humano evoluiu de maneira mais acelerada, pois a transmissão de conhecimento adquirido através das experiências e sendo passado de geração a geração, podia minimizar a repetição de erros, permitindo um avanço maior.

Dessa época para os dias de hoje, muitas outras formas de associação surgiram, porém a cultura de ligação entre indivíduos com um fim comum permaneceu sendo reproduzida, geração após geração. Se antes os interesses eram comida, defesa e abrigo, hoje o que aproxima as pessoas são política, economia, lazer, entretenimento entre outros tantos. A entrada da internet nas comunicações possibilitou a essas associações, que já existiam no mundo real, serem transpostas também para o virtual nas chamadas redes sociais virtuais, que tem como exemplos mais expressivos o Orkut (no Brasil), o Facebook e o Twitter, entre os principais. A sociedade se tornou efetivamente menor com as distâncias entre as pessoas terem sido encurtadas pela internet.

Como pode ser verificado em Barabási (2009), as redes estão por toda parte; a sociedade por exemplo pode ser encarada como uma complexa rede social ou, em outras palavras, ela pode ser vista como um sistema complexo. Nele, os componentes podem se articular de modos completamente diferentes, utilizando a auto-organização. Dessa forma, podemos pensar que todos os fenômenos sociais se encontram interligados.

Em função disso e para se ter um outro entendimento sobre a sociedade e ligações entre as pessoas, buscamos observá-la a partir do olhar sociológico de Niklas Luhmann (1997). Na visão do autor, podemos perceber que ela é um grande sistema operacionalmente fechado, cujo elemento que a cria e recria é a comunicação. O autor retira o homem como personagem principal de sua teoria social e considera a comunicação o elemento-chave. Para ele, os seres humanos também são sistemas fechados, chamados sistemas psíquicos. A sociedade, de acordo com esse viés, é um acoplamento estrutural entre os sistemas psíquicos (seres humanos) e os sistemas sociais (comunicação). Ambos são fechados e sua dinâmica de funcionamento interna é a *autopoiesis*.

O conceito de *autopoiesis* desloca o princípio de auto-referência do nível estrutural para o operativo. De acordo com isso um sistema é constituído por elementos auto-produzidos – e por nada mais. Tudo o que opera no

sistema como unidade, - mesmo que seja um último elemento, não mais passível de ser decomposto – é produzido no próprio sistema, através da rede de tais elementos (LUHMANN, 1997, p. 41, grifo do autor).

Vivemos inseridos nesse acoplamento de sistemas em que as individualidades de cada um convivem com o coletivo diariamente. Podemos pensar que as redes sociais são esses contatos que estabelecemos com o exterior e o eu. Esses encontros nos modificam, acrescentam e, em contrapartida, os outros também são modificados e acrescentados por nós. Ainda que Luhmann (1997) defina o ser humano como um sistema psíquico fechado, o canal que liga uma pessoa a outra é a comunicação.

Assim, pode-se pensar que a sociedade se auto-regula e auto-reproduz (multiplica sua cultura, seus valores, suas ordens sociais) através de si mesma. Os sistemas sociais, de acordo com Luhmann (1997), possuem como operação básica a comunicação e nos sistemas psíquicos, os pensamentos. Podemos, portanto, compreender que a junção de ambos cria o que entendemos por sociedade, a partir da ótica do autor.

Dessa maneira, entendemos que ambos os sistemas são dependentes; um inexistente sem o outro, por isso essa teoria cria a chamada sociedade complexa (do latim, *complexus*, que quer dizer “aquilo que é tecido junto”). Essa característica (complexidade) pode existir onde há todas as possibilidades e isso abre as portas para a compreensão de que, quanto maior a interação entre os dois sistemas, mais desses sistemas são criados. Assim, é possível percebê-los, além de acoplados, como um sendo reflexo do outro, pois, como Luhmann (1997) afirma, ambos são interdependentes.

Além dessa interdependência, esses dois sistemas também são afetados pelo meio em que estão inseridos. Como o autor frisa, só existe sistema se há meio, pois o meio também afeta o próprio funcionamento de um sistema.

Assim sendo, Luhmann (1997) nos mostra que a comunicação (entendida aqui como sociedade) existe em virtude da capacidade humana de pensar e ambas se retroalimentam e reproduzem. O autor percebe a sociedade como um reflexo dos pensamentos de cada indivíduo presente nela. Cada pessoa, ao pensar, cria sentido à sua realidade individual e coletiva. Os pensamentos tornam-se comunicação quando esse sentido é compartilhado e a cada pensamento ou interação, cria-se mais pensamentos, interações e, assim, os sistemas psíquico e social, fazem sua

autopoiesis, fortalecendo ainda mais o seu acoplamento estrutural. A sociedade pode ser pensada como estando em rede, de acordo com a ótica do autor, na qual todos os seus componentes estão interligados de alguma forma.

2.2 SOCIEDADE EM REDE

Os sistemas sociais e psíquicos se interconectam constantemente. A sociedade como um todo se encontra também interligada. Hoje, para saber como está um amigo que mora no Japão, basta pegarmos nosso telefone celular e ligarmos para o da outra pessoa. A modernidade e suas tecnologias trouxeram o que Lucia Santaella em “Linguagens Líquidas na era da mobilidade” (2007) comenta “A **conexão constante**, que inclui tanto interações sociais quanto conexões com a internet, enquanto as pessoas se movem, muitas vezes no burburinho fervilhante da cidade, insere **contextos remotos dentro de contextos presentes**” (SANTAELLA, 2007, p. 237, grifo nosso).

Atualmente, conforme a autora afirma, todos os seres humanos se encontram conectados, mesmo que o único ponto em comum seja dividirmos o mesmo planeta. Em essência, vivemos hoje realmente em uma sociedade em rede. Mas o que podemos entender por “rede”? De acordo com Neto no prefácio da edição brasileira do livro “Linked” (Barabási, 2009), é uma teia de *nós* (elementos) e *links* (conexões) entre esses nós. Em uma rede social, cada indivíduo poderia ser considerado um “nó” e as relações sociais entre os indivíduos seriam os “links”.

Podemos relacionar essa visão sobre rede com o ponto de vista de Luhmann (1997), que considera cada sistema psíquico (indivíduo) um ponto de endereçamento da comunicação, conceito que pode ser comparado ao “nó”. Traçando ainda outro paralelo com a teoria social de sistemas, “links” corresponderiam à conexão entre esses pontos de endereçamentos (“nós”), ou seja, podemos pensá-los como sendo o próprio acoplamento estrutural dos sistemas.

Cada rede possui sua própria dinâmica de funcionamento, o que nos permite pensar, ainda de acordo com Neto, que cada uma pode ser considerada um sistema complexo. A recíproca também é verdadeira; muitos sistemas complexos podem ser analisados como se fossem redes. Esse é o ponto chave para conectarmos a teoria de sistemas e a definição de redes.

2.3 SOCIEDADE E CAPITAL SOCIAL

De acordo com esse viés sobre a sociedade, podemos vislumbrar que as redes sociais reais (e/ou virtuais) existem como uma expressão desse acoplamento estrutural de sistemas. E é através dessas redes que as pessoas compartilham o conhecimento adquirido, contribuindo para a *autopoiésis* do sistema como um todo. Como Recuero (2005) nos mostra, os laços sociais, estabelecidos através do contato, produzem mais conhecimento, maior valor e um verdadeiro capital social. Entretanto, essas ligações não ocorrem ao acaso, conforme vemos em Matos (2009), “Phillipe Chanial assinala que as associações ocupam, no modelo de Tocqueville, o papel da mão invisível de Adam Smith. São elas que servem, com efeito, para ligar os **interesses** particulares e públicos” (LALLEMENTE, 2006 *apud* MATOS, 2009, p. 34, grifo do autor).

Ou seja, para que haja associação entre pessoas e sua conseqüente troca de conhecimentos (*autopoiésis*), gerando capital social, é preciso haver interesses em comum entre os sistemas psíquicos (indivíduos). Ainda no campo da sociologia, podemos analisar quando o termo “capital social” foi usado nessa área do conhecimento pela primeira vez em Bourdieu, em seu artigo “Le capital social: notes provisoires” (1980), no qual ele define o termo como um dos resultados da ação coletiva, porém também como um atributo do indivíduo. O autor destaca que o conceito do termo esteja ligado ao capital cultural, o que reforça o conceito de “cultura” de Ostrower (1987) já citado.

Paradoxalmente à visão de Bordieu, Coleman (1988) propõe que o termo deve ser visto como um bem da sociedade e que deveria ser visto como algo independente das relações estabelecidas entre as pessoas. Alguns trabalhos mais tarde, o autor conceitua que a definição do termo encontra seu terreno propício nas redes sociais densas e fechadas, pois essas garantiriam, a seu ver, a estrutura necessária (confiança entre os atores sociais) para a geração de capital social.

O ponto em comum entre Bordieu e Coleman é que ambos consideram capital social como algo intangível, especialmente se compararmos com outras formas de capital, como o econômico. Apesar disso, é preciso analisar o porquê a adoção do termo “capital” se justifica. Para Bordieu (1980), essa escolha não se dá de maneira aleatória, mas sim devido à passibilidade de acumulação (capital

mobilizável), convertibilidade (capital humano transformado em capital social) e reciprocidade (indicadores de confiança).

Já contribuição de Coleman (1988) sobre as características do termo se deu no sentido de distingui-lo dos outros tipos de capital (físico e humano). Para isso, ele propõe três construções para o termo: as expectativas e deveres entre os membros da rede social, que estão intimamente ligados com o grau de confiança da estrutura em que estão inseridos; a fluidez da comunicação entre os atores sociais da rede, que facilitam ou entram a ação coletiva e finalmente as normas (escritas ou não) que direcionam essas associações entre os indivíduos (suas expectativas, deveres e comunicação). Nesse sentido, podemos entender que, para Coleman, o capital social é produtivo, pois permite aos grupos que possuem essas características atingirem certos objetivos.

Podemos pensar, a partir da visão dos autores, que é preciso que exista ao menos algum nível de confiança entre os indivíduos para que o capital dessas relações seja criado. Conectando essa ideia com as definições de laços de Granovetter (1984) que comentamos, é preciso que os laços sociais entre os indivíduos sejam fortes para que seja desenvolvida confiança entre os membros do grupo a fim de criar capital social.

Sob essa ótica, percebemos que esse tipo de capital dificilmente é criado através de contatos esporádicos e superficiais, como as relações de simpatia que estabelecemos com pessoas que conhecemos pouco. Para que o capital social em relações de laços superficiais assim (fracos) se estabeleça, os vínculos entre os indivíduos devem ser cultivados a ponto de se tornarem mais fortes, de acordo com os autores, o que tornaria necessário uma maior proximidade entre os atores sociais a fim de criar laços de confiança entre eles.

Os estudos de Coleman influenciaram fortemente vários outros autores sobre o tema capital social. Dentre eles, podemos citar Putman *et al.* (1993) e Norris (1996). O primeiro define o termo como “características das organizações sociais, de tal forma que são as redes, as normas partilhadas e a confiança que facilitam a coordenação e a cooperação visando a um proveito mútuo” (PUTMAN *et al.*, 1993, p. 36). Ele vai um pouco mais longe ao afirmar que essas redes colaborativas constituem uma memória cultural que se torna fonte de orientação para ações futuras. Essa visão de Putman *et al.* (1993) é similar ao conceito de Ostrower (1987)

que vimos sobre cultura, podendo sustentar a idéia de que essa partilha coletiva de aprendizado contribui para o crescimento dos membros de um grupo.

Norris (1996), por outro lado, conceitua que o capital social pode ser percebido como o que capacita os participantes de redes densas (laços fortes entre seus membros) a trabalharem conjuntamente para um objetivo comum. De acordo com ela, a argumentação de Putman visava afirmar que, quanto mais há uma conexão face a face entre os indivíduos em comunidades, maior a confiança entre seus membros.

Fundamentalmente, podemos perceber, de acordo com as conceituações sobre capital social, que os laços sociais e sua força são imprescindíveis para que esse tipo de aprendizado coletivo se estabeleça. Para uma diferenciação mais aprofundada sobre os termos, apoiamo-nos na conceituação de Granovetter (1984), Lin, Burt e Cook (2001), que percebem *laços fortes* como sendo caracterizados pela proximidade, intimidade e, sobretudo, pela intenção de construir e manter vínculos. Já os laços fracos são ocasionais, de acordo com os autores, e não estão baseados em intimidade.

Recuero (2009) constrói uma visão um pouco diferenciada a respeito dos laços sociais. Apesar das definições, de um modo geral, serem baseadas no relacionamento estabelecido entre os indivíduos das redes sociais, a autora, apoiando-se no viés de Breiger (1974 *apud* RECUERO, 2009), propõe mais um tipo de conexão entre as pessoas, que chama de *laços associativos*. Os laços baseados no relacionamento entre os indivíduos de um grupo ela chama de *relacionais*, conforme vemos:

Laços relacionais, deste modo, são aqueles constituídos através de relações sociais, apenas podem acontecer através da **interação** entre os vários atores de uma rede social. **Laços de associação**, por outro lado, independem dessa ação, sendo necessário, unicamente, um **pertencimento** a um determinado local, instituição ou grupo (RECUERO, 2009, p. 39, grifo do autor).

Esse sentimento de pertencimento que a autora coloca, pode ser entendido também como engajamento. Putman (2006 *apud* MATOS, 2009) comenta a importância do engajamento das comunidades cívicas para mudanças sociais significativas. Podemos pensar, a partir desse posicionamento, que o capital social existe na medida em que, além dos laços sociais fortes, criando confiança, é preciso

também que haja engajamento do grupo na direção de um interesse comum. Engajamento seria, de acordo com o autor, um comprometimento do grupo a fim de alcançar a meta conjunta estabelecida.

Citando um artigo de Coleman, Putman *et al.* (1993) assinalam que “[...] o capital social remete às características das organizações sociais, como as redes, as normas ou a confiança, que facilitam a coordenação e a cooperação levando a um benefício mútuo” (PUTMAN *et al.*, 1993, p. 67). Isso nos permite embasar o pensamento que lançamos no início desse capítulo, sobre as redes sociais serem criadas pela busca de concretização de um objetivo em comum de seus membros. Para o autor, o capital social nada mais seria do que esse trabalho colaborativo de um grupo ou comunidade visando a um fim específico que traga os resultados desejados por seus participantes.

Fukuyama (1996) por sua vez também constrói a visão de comunidade para o capital social. Para o autor, a confiança seriam as expectativas criadas dentro do ambiente do grupo, cujo comportamento seria regular, honesto e cooperativo. Essa característica seria o ponto de partida para ativação do capital social, que encontra sintonia com a visão de Coleman (1988); para ambos a confiança é premissa, no entanto, para que ela exista, conforme esse comenta, é preciso laços fortes entre os indivíduos do grupo. Fukuyama constrói sua visão baseado na observação dos efeitos da globalização nas culturas de cada povo. Com a crescente padronização que esse fenômeno impôs a sociedade, a ativação do capital social seria uma forma de compensar a regulamentação que deveria ficar, de acordo com ele, a critério do mercado. Dessa forma, o capital social seria o resultado das capacidades auto-organizativas da sociedade.

Nessa visão, podemos perceber uma ligação com a visão de Luhmann (1997) sobre a sociedade. O capital social, para Fukuyama, é possível ser visto como um resultado da *autopoiesis* do sistema de Luhmann. A confiança seria a base para que as operações nos sistemas pudessem ser concretizadas; as comunidades teriam, de acordo com o primeiro autor, suas próprias regras a serem seguidas, o que pode ser visto como a *autopoiesis* do próprio sistema, seu *modus operandi* de fato.

Assim, de acordo com as visões de todos os autores comentados nesse capítulo, temos que os elementos necessários para que o capital social possa ser ativado são os laços sociais fortes. A partir deles pode ser gerada confiança entre os membros de um grupo, a fim de permitir as trocas de experiências visando a

concretização de um fim comum. A construção coletiva desse conhecimento que, como vimos a partir do viés de Coleman, não se situa nem nos indivíduos, nem no grupo, pode ser chamada de capital social. Dessa maneira, podemos perceber, a partir da visão dos diversos autores comentados nesse capítulo, que o capital social está profundamente vinculado com a realização dos interesses compartilhados por membros de um determinado grupo.

Esses conceitos serão essenciais para compreendermos o papel do novo consumidor, mais exigente e participativo na construção das marcas. A inteligência coletiva está tendo cada vez mais importância no cenário do marketing, principalmente em função das redes sociais virtuais, que analisaremos no capítulo três. A seguir, a figura 1 nos mostra uma síntese sobre a geração de capital social.

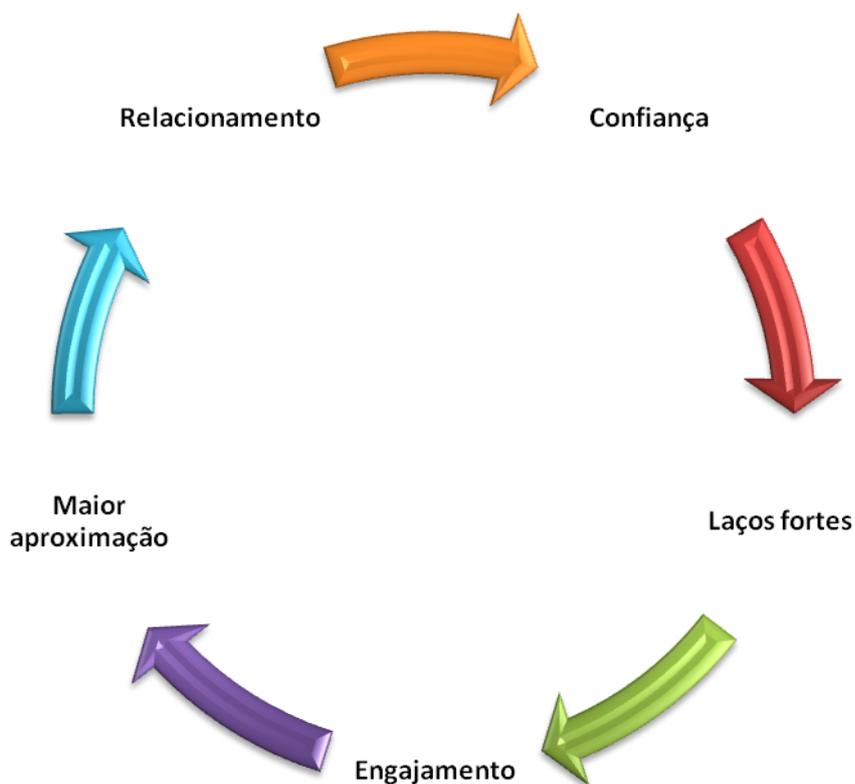


Figura 1- Síntese geração de capital social.

Fonte: criação da pesquisadora

3 REDES SOCIAIS NA CONSTRUÇÃO DE MARCA

Num mundo globalizado como o nosso, a criação e manutenção de uma marca tem se tornado um desafio para as empresas. Os consumidores, cada vez mais exigentes, conforme pesquisa recente do Institute for Business Value da IBM³, querem ser ouvidos e participar do processo de construção de uma marca. É possível pensar que o mercado consumidor está solicitando um comportamento cooperativo das empresas.

3.1 DEFININDO MARCA

Para podermos ter uma visão um pouco mais ampla sobre o processo, é preciso compreender primeiro o que é uma marca. De acordo com a definição da American Marketing Association (*apud* KOTLER, 2000, p. 426), uma marca é “um nome, termo ou símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência”. Por esse viés, também chamado de visão clássica, podemos pensar que marca é, basicamente, uma identificação de uma empresa junto ao seu público, de maneira que a torne única junto a esse consumidor. Kotler (2000) agrega a essa visão a idéia de que ela é uma promessa ao consumidor, como um símbolo, ao qual ele afirma que podem trazer até seis níveis de significado: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e usuário.

A marca, portanto, possui o desafio de significar a empresa junto aos seus públicos através de associações positivas em relação a ela. A identidade de uma marca precisa ser ancorada em todos os seus níveis para que possa criar um laço de fidelidade com seus públicos, de acordo com o autor.

Nesse sentido, pensamos que a percepção um pouco mais abrangente de Kotler (2000) também é chamada de holística, pois marca acaba sendo vista não apenas como um símbolo, mas também significado. Para Kapferer (1992), a marca extrapola sua definição apenas no produto; ela é sua essência, significado e direção,

³ Disponível em: <<http://www.papodeempreendedor.com.br/atendimento/o-consumidor-inteligente/>>. Acesso em: 01 out. 2011.

definindo sua identidade no tempo e no espaço. Podemos pensar, nessa concepção holística, que as marcas são objetos vivos e em constante interação com seus públicos, podendo, portanto, adquirir sentido também através dessa relação.

Ogilvy (1964 *apud* MARKCOMMS, 2008) conceituou sob uma outra ótica o termo. Para ele, uma marca é a soma de todas as características de um produto (nome, embalagem e preço), juntamente com a história, reputação construída e a forma como é feita a comunicação aos públicos dessas qualificações do mesmo. O autor considera que esse conceito também é construído através das impressões e experiências dos consumidores que fazem uso do produto. A marca, portanto, pode ser vista como a soma do tangível e do intangível a cerca de determinado produto de uma empresa, de acordo com o autor. Para empresas que possuem um produto físico, como é o caso da Natura analisada neste trabalho, o consumidor tende a associar a marca a essa representação física.

Nessa linha, Aaker (1991) defende que a marca é o que diferencia e identifica os produtos e/ou serviços de uma empresa no mercado. Dessa maneira simbólica, o termo serviria também para caracterizar os bens e serviços da organização como únicos e distintos da concorrência. Podemos pensar, de acordo com o autor, que esse conceito corresponde também ao símbolo físico (o logotipo, o desenho na embalagem ou mesmo a marca registrada) que representa o produto de determinada empresa. Para ele, a marca seria a identificação tangível de uma organização, sem considerar as associações construídas através das percepções do consumidor acerca da empresa.

Por outro lado, Caropreso (1997) defende justamente que marca é percepção das pessoas a cerca de uma ideia. Ele interliga o conceito à sensação que as pessoas criam em sua cabeça e seu coração a partir do “*insight*” apresentado por uma organização. Marca para ele é percebida como uma “rica e delicada tapeçaria de associações, sentimentos, emoções, conclusões, que derivam de uma ideia” (CAROPRESO, 1997, p. 14). A marca existiria, sob o ponto de vista dele, a partir das conclusões dos próprios consumidores. A empresa pode, sob essa perspectiva, apresentar o que pensa ser sua marca, porém o que efetivamente acaba se tornando, está intimamente ligada com a visão de seus clientes. Ou seja, podemos pensar que a marca, depois de lançada, deixa de ser da empresa e passa a ser de seus públicos. Ela seria, de acordo com esse viés, intangível.

Stephan King do grupo WPP de propaganda infere:

Um produto é uma coisa fabricada numa fábrica; uma marca é qualquer coisa que é comprada pelo consumidor. Um produto pode ser copiado por um concorrente; uma marca é única, um produto pode desaparecer (perder o seu valor) muito rapidamente; uma marca é eterna (AAKER, 1991, p. 10).

Ou seja, podemos pensar que, para ele, assim como para Caropreso (1997), a marca é intangível. Os produtos podem ser físicos e facilmente delimitáveis, a marca não, bem como a extensão de valor de ambos. Nesse sentido, podemos pensar que o patrimônio de uma marca é justamente o que a torna única tanto para o mercado, quanto para os consumidores.

Dessa maneira, a partir desses conceitos, podemos perceber que a marca existe a partir do significado que a ela é atribuído. Ela existe em função de seus consumidores, que a constroem, junto à organização, num processo intangível a partir dos sinais tangíveis que a empresa envia a seus públicos.

3.2 PATRIMÔNIO DE MARCA (*BRAND EQUITY*)

As marcas se diferenciam quanto ao seu valor e poder no mercado. De acordo com Kotler (2000), as marcas podem ir do extremo (1) desconhecimento pela maior parte dos consumidores, seguidas das que são (2) mais conhecidas pelo mercado, as que já possuem (3) grande aceitação junto ao público, as que possuem (4) alto grau de preferência dos consumidores no momento de compra e as que possuem (5) grande fidelidade por parte de seus públicos.

O número de clientes nos itens três, quatro ou cinco constitui, de acordo com a visão do autor, o patrimônio da marca. Segundo Aaker (1991), esse patrimônio também possui relação com as associações emocionais e mentais que a marca constrói junto aos seus públicos, com a qualidade percebida e o grau de reconhecimento dessa marca. Podemos pensar então, a partir da visão dos autores, que, quanto maior o engajamento dos consumidores, mais poderoso o patrimônio de uma marca e maior o seu valor para o mercado.

A primeira construção aprofundada a respeito do termo que é a feita no artigo de Gardner e Levy (*apud* LOURO, 2000), publicado na Harvard Business Review em 1955, no qual percebe-se uma ligação forte com a idéia de *imagem de marca*.

Podemos entender por *imagem*, de acordo com Biel (1993), o conjunto de atributos e de associações que os consumidores conectam ao nome de marca. Dessa maneira, podemos pensar o patrimônio de uma marca como a maneira como os públicos de determinada empresa a percebem, constroem e significam.

Argenti (2006) defende que a imagem de uma empresa é como ela é vista pelos olhos de seus públicos. O autor não faz a distinção entre organização e marcas, mas articula a idéia de que a percepção dos públicos a respeito das empresas e seus produtos é o que constrói sua imagem. Para ele, os esforços de comunicação feitos pela empresa para auxiliar o público nessa construção seria a identidade dela.

O autor divide o patrimônio de uma marca em três conceitos: imagem, identidade e reputação. A imagem é, conforme foi comentado, a visão dos públicos acerca da organização em determinado momento. Ela pode ser modificada com o passar do tempo, a partir de mudanças na comunicação e nos sinais tangíveis que a empresa envia aos seus públicos, o que leva ao conceito de *identidade*.

De acordo com o autor, “*identidade* é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas” (ARGENTI, 2006, p. 80-81). Dessa maneira, podemos pensar que, para ele, esses sinais tangíveis que as empresas enviam aos seus públicos auxiliam na elaboração da imagem da organização. Importante notar que, ao falar-se de identidade, percebe-se que ela é construída a partir desses elementos internos, ou seja, gerados pela própria empresa.

Por outro lado a *reputação*, na visão de Argenti (2006), é resultado tanto dos públicos internos quanto externos. Esse termo seria uma expressão da soma da identidade e imagem. A reputação, para Argenti, é constituída pela percepção dos públicos da identidade corporativa, gerando então uma imagem. Cada público possui uma imagem distinta da empresa; os funcionários vão percebê-la de uma maneira diferente da comunidade onde ela está inserida, bem como essa visão se diferenciará da construída pelos clientes e investidores. Ao somarmos essas percepções, juntamente com a identidade, teremos a reputação organizacional, que se assemelha ao conceito de patrimônio de marca de Kotler (2000). A figura a seguir mostra um pouco mais claramente a visão do autor sobre a estrutura da reputação.

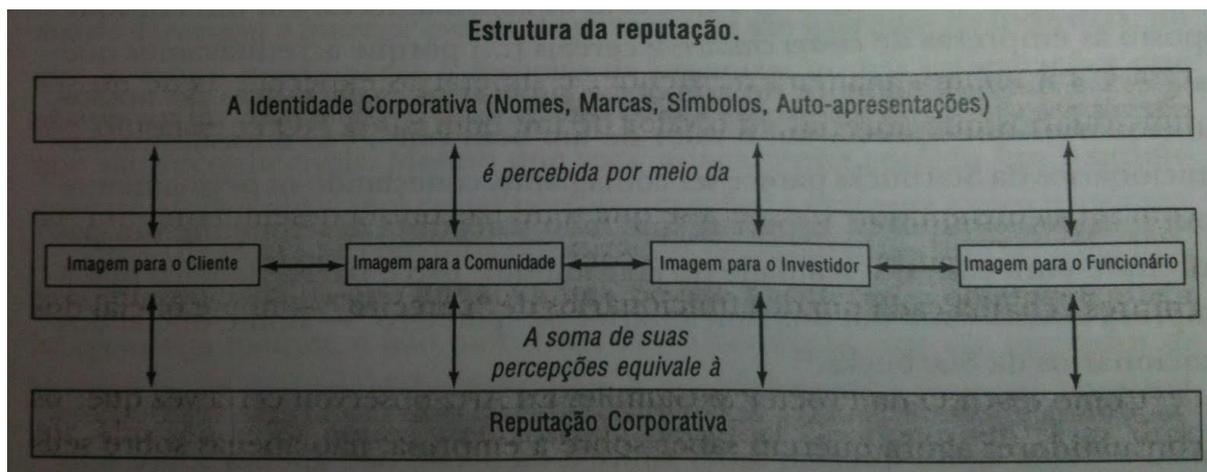


Figura 2- Estrutura da reputação.

Fonte: Argenti (2006).

Dessa maneira, podemos pensar que, de acordo com os conceitos de brand equity e reputação, as empresas que possuem um patrimônio de marca respeitável e positivo tendem a ser mais bem sucedidas. Isso porque acabam tendo uma percepção de ser um bom lugar para trabalhar, o que cria nos talentos do mercado e da própria empresa um desejo de entrar e permanecer nela muito maior do que em concorrentes com uma imagem negativa. Além disso, essa percepção se estende também aos clientes, que se encantam pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos, tornando-se mais fiéis. Torna-se um ciclo virtuoso de crescimento para a organização como um todo.

3.3 POSICIONAMENTO DE MARCA

De um modo geral, todas as organizações possuem uma identidade, imagem e reputação próprios, porém o que faz com que umas se destaquem mais positivamente junto ao mercado alvo que outras é o **posicionamento de marca**.

De acordo com Al Ries e Jack Trout (1999, p. 2), “posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva”. Dessa maneira, podemos entender que mais do que o produto tangível, o objetivo de uma marca deve ser tornar seu intangível relevante para a mente dos consumidores. No contexto em que vivemos, isso se torna ainda mais imprescindível, haja vista que são muitas empresas competindo pela atenção do público. Dessa forma e em função do excesso de comunicação massificada, o consumidor acabou desenvolvendo um filtro perceptivo,

cujas funções são selecionar e identificar quais são os códigos e mensagens que entram e se posicionam na mente. Para Schultz e Barnes (2001), esse filtro é a capacidade do consumidor de concentrar a atenção em um item, evento ou atividade específica e, com êxito, tirar de foco as demais sensações ou experiências.

Al Ries e Tout (1999) comentam que a sociedade contemporânea encontra-se saturada de comunicação e que por isso, o impacto da propaganda junto aos públicos acaba sendo muito inferior ao investimento realizado. Nesse sentido, os autores defendem que a única solução para alcançar a mente dos consumidores é ser também seletivo, direcionando as verbas de comunicação em objetivos bem delimitados e estruturados. O posicionamento é fundamental nesse processo, que consiste, de acordo com eles, em concentrar os esforços de planejamento de comunicação nas percepções dos clientes em potencial, simplificando, portanto, a mensagem.

Nesse sentido, compreendemos que o posicionamento de marca tem a função de atrair o foco do consumidor, utilizando atributos específicos e ligando-os ao produto. Dessa maneira, o produto extrapola sua função única de objeto físico e passa também a ser a representação de determinadas características que o comprador deseja exibir às outras pessoas.

Para os autores, estamos entrando em uma nova era, na qual a criatividade em propagandas já não traz mais o mesmo retorno para as empresas. Eles defendem que essa busca por destaque junto aos públicos passou por alguns estágios. O primeiro foi a era do produto, na qual o foco das campanhas e do relacionamento com os consumidores era exclusivamente as características do produto e os benefícios que ele poderia trazer ao comprador. De acordo com os autores, esse período teve seu fim quando todas as empresas passaram a se posicionar como “eu também”, pois o consumidor já não conseguia diferenciar os produtos e esse apelo perdeu o impacto.

A fase que se seguiu foi a era da imagem. Ogilvy seria, sob a ótica dos autores, o grande arquiteto desse momento da comunicação. Muito mais do que vender produtos, as marcas precisavam investir em construção de imagem (ou reputação - Ries e Tout (1999) não diferenciam os dois termos). Entretanto, assim como na era do produto, muitas organizações ainda se esforçaram proclamando aos consumidores sua reputação, que, no final das contas, acabou se tornando repetitiva e sem impacto qualquer junto aos públicos.

Atualmente, defendem os autores, vivemos nessa sociedade supercomunicativa, na qual para ser possível adquirir uma posição de destaque na lembrança de um cliente em potencial é necessário ser estratégico. Dessa forma, vivemos em um contexto histórico em que o posicionamento é mais importante que criar um produto inovador ou mesmo ser o melhor produto no mercado. Posicionar-se de maneira estratégica na memória dos públicos, de acordo com Ries e Tout (1999), é o que diferencia das concorrentes e tende a ser mais eficiente para a organização obter sucesso junto aos seus clientes.

Para DiMingo (1988), posicionamento também possui ligação com a ideia de diferenciação da concorrência, de maneira a cativar os consumidores o bastante a fim de ganharem a exclusividade de compra deles no segmento em que organização atua:

o processo de distinguir uma empresa ou produto de seus competidores com base em dimensões reais - produtos ou valores corporativos que seja significativos para os consumidores - de modo que a empresa ou produto se torne preferido no mercado (DIMINGO, 1988, p. 34).

O autor constrói uma visão diferenciada sobre o termo, dividindo-o em duas partes, a fim de uma melhor compreensão sobre o tema. Assim, temos, de acordo com a ótica de DiMingo (1988), o posicionamento de mercado e o posicionamento psicológico, ambos trabalhando em sinergia para a marca alcançar seu objetivo de visibilidade junto aos públicos. O primeiro tem como objetivo mapear as forças e fraquezas da organização, além de identificar necessidades de mercado que precisam ser atendidas e quais as empresas concorrentes nesse segmento. Dessa maneira, a organização consegue se posicionar no mercado competitiva o suficiente para posicionar-se no mercado de igual para igual ou mesmo superando as outras organizações do mesmo setor.

Já o segundo posicionamento, possui um foco muito maior no consumidor propriamente do que no mercado ou concorrentes. Ele visa a uma busca e um reforço numa identidade da própria marca, a fim de, tendo em vista aos fatores do posicionamento de mercado, a marca possa transformar as expectativas dos consumidores em decisão de compra. Essa posição converte os valores do mercado em mensagem e imagens visuais claras o bastante para entendimento e identificação do consumidor com o produto da empresa.

A concepção de Gombeski (*apud* APARÍCIO, 2000, p. 91) sobre posicionamento é que ele seria a construção de uma imagem da marca de maneira que seu mercado-alvo entenda o que a empresa tem a oferecer e seus diferenciais em relação às concorrentes. No mesmo sentido, Kotler (1998, p. 225) define posicionamento como "o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos".

Dessa maneira, em todas as visões, podemos perceber a ideia comum de que posicionamento possui forte ligação com a imagem construída da empresa para seus públicos. Podemos pensar, que, de uma maneira geral, as organizações buscam, através de seus posicionamentos, se diferenciarem de seus concorrentes, a fim de conquistarem e fidelizarem mais clientes. Essa estratégia pode também ser pensada como uma forma de fazer as pessoas encontrarem uma maior identificação com uma marca e seus produtos, satisfazendo as expectativas dos públicos de uma maneira completa.

3.4 ATRIBUTOS DOS PRODUTOS E BENS DE CONSUMO

Antes de iniciar o processo de decisão da compra de um produto ou bem de consumo, o consumidor busca um ou mais atributos que considere importante para se basear na avaliação dos produtos. Podem ser características físicas, utilidades ou componentes de fabricação. Estes atributos são os principais estímulos para o processo de compra.

Os atributos podem ser entendidos como as características físicas dos produtos e serviços, sendo concretos, observáveis, mensuráveis e de relevante importância no processo de tomada de decisão de compra. Os atributos de um produto são o principal estímulo para influenciar a compra de determinado produto ou serviço (PETER; OLSON, 1996, p. 376).

Segundo Kotler e Armstrong (1993), para satisfazer suas necessidades, os consumidores buscam, na hora da compra de produtos e bens de consumo, benefícios e atributos que possam atender seus desejos. Também mencionam que o cliente atribuirá diferentes pesos para cada atributo, de acordo com a importância relativa que este dará a tal(is) atributo(s) deste produto ou bem de consumo.

Ainda, conforme estes autores, tal lista de atributos não é estática, e pode mudar, na medida em que as crenças dos consumidores forem se alterando ou, conforme diminua ou aumente a importância de determinado atributo para um dado cliente.

Por isto, as empresas devem estar muito atentas para estas mudanças, e alterar suas ofertas para ganhar novos consumidores e continuar satisfazendo seus atuais clientes.

3.4.1 Classificação dos atributos

Na literatura de comportamento do consumidor, existem diversas classificações para os atributos. Abaixo, serão citadas duas classificações importantes sobre o assunto.

Alpert (1971 *apud* ESPINOSA; HIRANO, 2003) classifica os atributos em:

- a) atributos salientes: são aqueles que, quando o cliente se depara com o produto, o serviço ou ainda com a marca, e consegue identificar as principais características do mesmo, formando um conjunto total de atributos percebidos;
- b) atributos importantes: são atributos que o consumidor considera importantes na escolha de um produto, serviço ou marca, mas que nem sempre são levados em conta na hora da compra, pois estes atributos estão presentes em todos os produtos, serviços ou marcas;
- c) atributos determinantes: são atributos importantes e decisivos para a tomada de decisão na hora da compra. O consumidor percebe estes atributos como a melhor satisfação dos seus desejos.

Segundo Peter e Olson (1996), os atributos são avaliados pelo consumidor levando em consideração seus valores, crenças e experiências passadas, podendo ser classificados em:

- a) atributos abstratos: representações, na mente de consumidores, de atributos concretos, como por exemplo, a qualidade de um produto ou o atendimento em determinado serviço;
- b) atributos concretos: são as próprias características físicas do produto, como por exemplo, a cor, forma e tamanho.

As empresas devem ficar atentas, pois nem sempre estes atributos são positivos. O consumidor pode perceber como um ponto negativo, por exemplo, um elevado consumo de energia por determinado produto, e este fator pode influenciar no processo de compra de uma marca.

3.5 VALOR E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A satisfação ou insatisfação do cliente de uma empresa, quando adquire um produto ou um serviço, pode influenciar muito no sucesso ou fracasso do negócio. Além disto, também pode influenciar diretamente, no mercado em geral, na própria imagem da empresa.

Segundo Motta (1999), a satisfação está ligada diretamente à percepção pelo cliente de ter as suas necessidades e desejos atendidos, através de uma relação entre o que este cliente espera do serviço e o que ele na realidade recebe.

A satisfação do cliente está relacionada diretamente com a expectativa gerada no cliente pela empresa. E quanto maior for a expectativa do cliente, maior é o risco de a empresa poder deixar o cliente frustrado em relação ao produto.

Quanto à Satisfação, primeiramente será preciso falar em Valor para o Cliente, pois segundo Kotler (2000), é preciso partir da premissa de que o cliente adquire o produto ou serviço da empresa que lhe oferecer maior valor, e que ele consiga perceber isto.

Valor ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço (KOTLER, 2000, p. 56).

Uma satisfação que extrapole todas as expectativas pode gerar fidelização à marca. O cliente precisa perceber que o produto comprado é realmente a melhor opção. E, provavelmente, poderá influenciar outros clientes (amigos e parentes) a comprar da marca que lhe trouxe altíssima satisfação.

Um importante cuidado que deve ser tomado pela empresa deve ser anterior à compra, quando o cliente começa a criar expectativas sobre o produto. Se a empresa oferecer muito, o cliente vai esperar muito e corre o risco de se decepcionar. Já se a empresa oferecer pouco, talvez tenha dificuldades de encontrar clientes que queiram tão pouco. Por outro lado, neste último caso, terá maior facilidade para satisfazer os clientes que comprarem este produto ou serviço.

O ponto principal, segundo Kotler (2000), é a entrega de um alto valor ao cliente. Não só o que a marca traz para o cliente, mas o que ele espera receber e o que ele recebe na prática. Além de uma meta, a “empresa voltada para o cliente” deve ser uma ferramenta de marketing.

Outro ponto importante para o autor é que não se deve descuidar da satisfação do cliente, mas também não se pode esquecer ou ter menores cuidados com os outros públicos relacionados com a empresa, uma vez que estes também são muito importantes. Por exemplo, fornecedores, acionistas, colaboradores, revendedores, a imprensa em geral, etc.

A satisfação do cliente também está diretamente relacionada com o valor atribuído ao produto por este cliente. De acordo com Porter (1989), o valor dado pelo cliente está relacionado também com o custo do produto, que não é somente o custo financeiro, mas também o custo de conveniência ou de tempo.

3.6 AS REDES SOCIAIS

Conforme analisamos no capítulo dois, a sociedade está em rede. Percebemos que as conexões entre as pessoas se acentuaram ainda mais com os avanços tecnológicos, particularmente a internet. Para compreendermos a influência dessas redes na construção das marcas, vamos analisar as redes sociais virtuais.

3.6.1. Redes sociais virtuais

A internet trouxe mudanças profundas para a sociedade. Através das ferramentas de comunicação mediada por computador (CMC), o mundo se tornou menor e as pessoas puderam interagir com mais facilidade. Raquel Recuero (2009) afirma que

Uma rede social é definida como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós⁴ da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais) (Wasserman e Faust, 1994, Degenne e Forse, 1999). Uma rede, assim, é a metáfora para observar os padrões de conexão de um grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre os diversos atores sociais (RECUERO, 2009, p. 24).

Uma rede social virtual pode ser entendida como uma transposição desses grupos já existentes na vida real para a web, através da mediação pelo computador. São espaços onde as pessoas podem se expressar e construir suas impressões.

Garton, Haythornthwaite e Wellman (1997, *apud* Recuero, 2009, p. 15) afirmam que “quando uma rede de computadores conecta uma rede de pessoas e organizações, é uma rede social”. Hoje, temos alguns exemplos de redes sociais virtuais bastante populares, como *Facebook*, *Twitter* e *Orkut*. Nesses espaços, as pessoas podem procurar e criar conteúdos sobre suas vivências, bem como realizar a troca dessas informações com outros usuários presentes nessas redes.

Esse consumidor presente na internet com tanto conhecimento a seu dispor passa a considerar mais as opiniões postadas pelos amigos, com quem possui laços fortes, na hora de tomar suas decisões de compra ou mesmo para se informar a cerca de uma empresa. Esse fato é o que Lévy (2003) chama de inteligência coletiva:

É uma inteligência distribuída por toda a parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em mobilização efetiva das competências. Acrescentemos à nossa definição este complemento indispensável: **a base e o objetivo da inteligência coletiva são o reconhecimento e o enriquecimento mútuo das pessoas**, senão o culto de comunidades fetichizadas ou hipostasiadas. Uma inteligência distribuída por toda parte: tal é o nosso axioma inicial. Ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa, todo o saber está na humanidade (LÉVY, 2000, p. 67, grifo nosso).

⁴ Nós, de acordo com Luhmann (1997), são os pontos de endereçamento de comunicação ou, para Erdős e Rényi (*apud* BARABÁSI, 2009) as pessoas nos grafos das redes sociais e suas conexões (interações ou laços sociais).

Esse ponto levantado por Lévy (2003) que grifamos em sua fala é a ligação que podemos encontrar entre as redes sociais e o capital social. Conforme vimos no capítulo dois, é através da interação que acontece nas redes que acontecem as trocas e a criação de um conhecimento de valor a todos os componentes de uma comunidade. Donath e Boyd (2004) argumentam que a tecnologia nos sites de redes sociais facilita a manutenção dos vínculos entre as pessoas, permitindo um acesso maior ao capital social. A internet aproxima os links existentes entre as pessoas, estimulando as trocas e a partilha de experiências.

É a partir desse viés que podemos compreender a importância das redes no fomento de capital social. Essa confiança que os consumidores presentes nesses espaços possuem para se expressarem pode ser entendida como uma oportunidade para as empresas escutarem o que essas pessoas têm a dizer a respeito delas. É a partir dessa premissa que escolhemos a rede Wiki Natura para análise das falas desse público a cerca da organização e seu papel na construção da marca, que vemos no próximo capítulo.

4 A NATURA E A WIKI NATURA

A fim de demonstrarmos o papel do capital social gerado em redes sociais na construção de uma marca, apresentamos a análise do conteúdo postado na rede Wiki Natura. Para tanto, utilizamos categorias criadas pela própria rede para organizar e significar seu conteúdo.

Fizemos a escolha da rede em função de que o conteúdo é formado por impressões e vivências dos consumidores, colaboradores e ex-colaboradores com a marca. Ou seja, a imagem da marca pode ser construída através desses relatos postados, que também podem espelhar os laços estabelecidos por essas pessoas com a Natura e seu capital social criado.

4.1 A NATURA COSMÉTICOS – BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

Em agosto de 1969, a Natura Cosméticos foi fundada. Inicialmente ganhou o nome de Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaut; a mudança para Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda aconteceria apenas em janeiro de 1970.

Fundada por Luiz Seabra em sociedade com Pierre Berjeaut, a empresa teve como pilar a idéia de que um indivíduo que cuida de si, traz benefícios ao todo, à sociedade. E que os cosméticos podem trazer esse “bem estar bem”, slogan da empresa. Essa base é percebida até mesmo na primeira logomarca da Natura, que era uma flor cujas pétalas são formadas pela letra “n”. Esse símbolo representaria a beleza nascendo como um todo, conforme a linha de tempo do site WikiNatura⁵.

Quatro anos depois de sua fundação, a Natura, mesmo obtendo sucesso com a loja física que possuía, precisou buscar novas formas de sobrevivência. Assim surgiu o que veio a ser a marca registrada e grande razão de sucesso da empresa: a venda direta. A escolha por esse tipo de divulgação se deu em função da necessidade que a organização sentia de continuar levando aos seus consumidores a experiência de consulta personalizada com esteticista. O público que comprava produtos da marca recebia não apenas o cosmético, mas também um pouco da

⁵ Disponível em: <<http://wikihistorias.com.br/linha-do-tempo/>>. Acesso em: 19 set. 2011.

vivência que a empresa visava transmitir de nascimento da beleza dentro do indivíduo resultando numa melhora como um todo. O foco nos relacionamentos sempre foi um grande direcionador nas ações da Natura em toda sua história.

A venda através de suas consultoras⁶ se tornou um diferencial insuperável e que permitiu à Natura a possibilidade de tangibilização ao consumidor final seus valores e princípios. A marca considera suas consultoras como seus primeiros consumidores. Por ser através deles que a empresa chega até os clientes finais, torna-se imprescindível que eles tenham uma vivência completa da organização. Assim, poderão, através desses laços estabelecidos com os clientes finais, possam criar relações baseadas na confiança mútua e no total atendimento de necessidades, construindo uma imagem positiva também da Natura junto aos públicos.

Entre 1974 e 1979, a Natura se consolida como uma das principais empresas do ramo cosmético do mercado nacional. Passa a ter catálogos próprios e lança sua primeira linha para tratamento de pele masculina, Sr. N. Durante a década de 80, a empresa cresce 35 vezes, passa a difundir-se pelo Brasil e a produzir mais produtos voltados para o público masculino. É também nesse momento histórico que a organização faz sua primeira incursão no mercado internacional, abrindo uma distribuidora no Chile, posteriormente conquistando também outros países. Nesse período a organização passa a ser a primeira do mundo a disponibilizar produtos de alto consumo na versão refil.

Em 87, Jean-Pierre decide vender suas ações na companhia e em 89 a empresa realiza uma fusão de todos os negócios existentes da marca. Em decorrência disso, a logomarca é modificada e posteriormente ganha a assinatura "Verdade em Cosmética". A marca tornou-se símbolo de uma linguagem única para a nova empresa.

A partir da década de 90, a empresa torna explícitas suas Crenças e formaliza seu compromisso social. A Natura se prepara então para a abertura no mercado brasileiro, lançando, oficialmente, sua nova logo e é criado o Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor (SNAC). É durante essa década que encontramos o início de processos no sentido de produção de capital social pela empresa: são criados o jornal "Essência", publicação dos funcionários, um novo

⁶ Usaremos o termo consultora no feminino, mesmo que trabalhem na função funcionários de ambos os sexos.

modelo de treinamento para consultoras e é lançado o projeto Natura escola, com o objetivo de desenvolver projetos com a comunidade para o aprimoramento de ensino. Nesse momento também foi criada a Central de Atendimento Natura, voltado para as consultoras, facilitando a emissão de pedidos. Essa alteração significou uma maior profissionalização da empresa, além de permitir um canal direto de atendimento digital. É criado também o Centro de Memória Natura, que mais tarde se tornou a Memória Viva Natura e uma área, dentro da organização, de ação social. Assim, em parceria com a Fundação Abrinq para os Direitos da Criança e do Adolescente, lança o Projeto “Crer para Ver”.

É também nesse contexto que a empresa adota em sua publicidade uma atitude já presente em sua essência e valores: chama consumidoras de diversas idades, numa campanha que incentivava o combate aos estereótipos, dando lugar à beleza livre de preconceitos. Dessa forma, apresentou mulheres que tinham orgulho de sua idade. Essa linguagem causou impacto e se tornou um posicionamento do produto Chronus junto aos públicos.

Em 1997, a área de Recursos Humanos desenvolve o “Nosso Jornal”, um veículo de comunicação com o colaborador que, mais tarde, se tornaria “Ser Natura Colaborador”. No ano seguinte, é criada a área de Ergonomia que atua como ferramenta estratégica na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores. Esses passos mostram que a empresa, verdadeiramente, busca o bem estar bem também de seus funcionários, não apenas de seus clientes. Essa prática se tornou uma constante na trajetória, o que rendeu diversos prêmios, como por exemplo o Guia Exame / As Melhores Empresas para Você Trabalhar – Natura: A Melhor Empresa para a Mulher Trabalhar.

No ano 2000, a logomarca Natura é reformulada demarcando o momento em que a organização se consolidava como a maior empresa nacional de cosméticos. Esse passo sinalizou também seu crescimento na América Latina e a construção do Espaço Natura Cajamar. Nesse ano, o Programa de Incentivo à Criatividade e Inovação premia 31 colaboradores pelas contribuições para o desenvolvimento tecnológico. No ano seguinte, é criado o Projeto Biodiversidade para estruturar e gerenciar os planos e metas sobre o uso sustentável de ativos da flora brasileira. A empresa foi pioneira nessa preocupação com o meio ambiente e a sustentabilidade.

Em 2002, a organização cria os programas Gente Bonita de Verdade, que possibilita aos colaboradores o conhecimento da realidade social das comunidades

de entorno, aproximando-os de projetos e entidades durante o expediente de trabalho, e Novos Olhares – Oficinas de Automaquiagem, que, por meio de oficinas de automaquiagem realizadas pelos profissionais da empresa, contribui para melhorar a auto-estima e a qualidade de vida de mulheres em situação de fragilidade física e emocional. Ambos os projetos fazem parte do Programa de Promoção do Voluntariado da Natura.

Em 2004 acontece uma grande mudança na organização: é aberto o capital. São criadas e lançadas mais linhas de produtos, além da conclusão do processo de certificação ISO 14001. No ano seguinte, Alessandro Carlucci assume o cargo de Diretor-Presidente da Natura, com a missão de manter a empresa alinhada às Crenças e Valores que sempre marcaram sua trajetória. Nos anos seguintes, vemos uma consolidação dessa caminhada resultando positivamente para a empresa. Segundo o Relatório Natura de 2010, a receita líquida da empresa em 2010 foi de 5,14 milhões, um crescimento de 21,1% em relação ao ano anterior. O número de consultoras chegou a 1,2 milhão, um crescimento de 17% no Brasil e de mais de 20% nas operações internacionais da organização. O Programa Natura Crer Para Ver no Brasil arrecadou R\$ 10 milhões, recorde do programa e volume 168% superior a 2009. Nas operações internacionais arrecadou R\$1,3 milhões. A receita do programa provém da venda de itens do portfólio da organização e é investida em ações de educação.

O ano de 2009 foi bastante importante para o foco desse trabalho: ao completar 40 anos, a Natura atinge a marca histórica de um milhão de consultoras e lança o Natura Conecta⁷, uma comunidade virtual para aproximar os públicos da Natura, que atualmente possui 836 membros⁸. Ela se define como “um ambiente virtual criado para conectar as pessoas e dar voz aos diversos públicos que se relacionam com a Natura”. O objetivo do espaço, de acordo com a própria página, é a criação do debate e da reflexão, sobre diversos temas, ampliando as fronteiras da empresa por meio de um processo de co-construção do futuro e de um novo modelo de sociedade baseado na inteligência coletiva. Nesse mesmo ano, a organização cria também mais um espaço para criação conjunta com os públicos: a Wiki-Histórias, como parte da comemoração de seus 40 anos. A comunidade foi criada,

⁷ Disponível em: <<http://naturaconecta.com.br/youknow/loginYouKnow.seam?org=>>>. Acesso em: 18 set. 2011.

⁸ Último acesso: 18 set. 2011.

de acordo com a organização, porque “[a Natura] acredita que a cultura de uma empresa é formada por pessoas, e pessoas são feitas de histórias”. O objetivo é que seja um local onde as pessoas possam se conhecer, reencontrar e estabelecer um processo permanente de troca de experiências, informações, sentimentos e apoio, além de reconhecer em cada um o seu papel na construção da Natura como ela é hoje. É justamente essa função que a organização delega ao público na comunidade que vamos analisar como foi desempenhada e qual sua contribuição efetiva para a construção da marca.

4.1.1 Missão, Visão e Valores da Natura Cosméticos

A Natura define sua missão como “razão de ser”, que é criar e comercializar produtos que promovam o “bem-estar/estar bem”. Ela determina que “bem-estar” é uma relação prazerosa do indivíduo consigo mesmo e seu corpo, que acaba contribuindo para o “estar bem”, através do qual essa relação positiva se estende também ao outro, à natureza e ao todo em que se encontra inserido. Essas diretrizes foram definidas no início da década de 90 e permanecem até hoje.

Na visão da organização, é reforçado o posicionamento de valorização do relacionamento com os públicos. A Natura visa a ser uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da ideia de “Bem estar bem”.

A empresa acredita que a vida é um encadeamento de relações, na qual tudo se encontra interligado. Por isso, tem também como valores empresariais a percepção da importância das relações, a busca permanente do aperfeiçoamento, o compromisso com a verdade, a diversidade, a busca da beleza (presente desde o início da organização) e a ideia de que a empresa é um organismo vivo, um dinâmico conjunto de relações. Cada um desses valores, que a organização denomina como “crenças”, traz como foco o relacionamento dela com seus públicos e a qualidade dessa relação. Muito mais do que lucro, a Natura se coloca como ser vivo que busca melhorar as pessoas e, com isso, criar um mundo melhor. Essa preocupação se reflete nos programas e processos internos visando a sustentabilidade e a responsabilidade ambiental.

4.1.2 Os direcionadores da cultura organizacional

A Natura expõe, em seu relatório anual de 2010, uma inovação: a criação de seus direcionadores de cultura, gerados a partir de um processo colaborativo com os fundadores, os membros do comitê executivo e o time de liderança. Esse trabalho levou também em consideração as reflexões colhidas nos eventos “Diálogos de Cultura”, realizados em 2009, com colaboradores de diversas áreas da empresa. Assim, criou-se esses direcionadores que servem para orientar as escolhas e atitudes aos colaboradores, sinalizando o que é considerado de atenção especial.

Essas diretrizes reforçam o posicionamento da organização como um todo de valorizar as relações de qualidade com os públicos. Dessa forma, temos o compromisso com a verdade, com a valorização da integridade e autenticidade. O cuidar das relações, reconhecendo o fazer junto como sendo o melhor fazer, que a diversidade deve ser acolhida com respeito, criando laços de confiança com os outros gera um ambiente mais propício para o melhor resultado para todos. Também fazem parte da cultura Natura o aperfeiçoamento contínuo, o fazer bem feito, a inovação, o desenvolvimento sustentável e o prazer e a alegria.

Essencialmente, todos os direcionadores visam assegurar a perpetuação de uma cultura positiva dentro da organização, que acabe sendo também transmitida para os públicos de fora dela. Haja vista que a organização trabalha com venda direta, é primordial que exista essa base para uma construção de vínculos com o público externo tendo esse posicionamento da empresa enraizado nas atitudes de seus colaboradores. A empresa acredita que o “Bem estar bem”, interno do indivíduo que a compõe deve realmente ser uma realidade para cada um, a fim de que essa postura leve a mudança que a organização gostaria de ver no mundo a todos os públicos. Para a Natura, seus colaboradores são partes muito importantes dela, e é através das relações estabelecidas por eles que ela ganha vida.

Esse claro compromisso da Natura com seus relacionamentos, percebido desde sua razão de ser, passando pela sua visão, suas crenças e seus direcionamentos de cultura organizacional, mostra o quanto os seus públicos são importantes para a empresa. Esse posicionamento fica ainda mais evidente na rede Wiki-histórias, que será analisada nesse trabalho.

4.2 A WIKI NATURA

Para comemoração de seus quarenta anos, a Natura procurou celebrá-los com a criação da rede Wiki Natura (também chamada de Wiki Histórias). A idéia da comunidade é a criação de um mosaico dinâmico de relatos e sentimentos. Alguns desses depoimentos, de acordo com o site da rede, seriam aproveitados para o livro que contará a história da empresa.

A rede teve seu início oficial no dia 30 de julho de 2010, com a publicação da linha de tempo da organização. Entretanto, o primeiro relato foi postado apenas no dia 19 de agosto, através do usuário “Memórias da comunidade”, que podemos entender como fazendo parte da administração da rede. Esse depoimento postado inicialmente foi colhido em outra rede da empresa e transcrito para a rede.

A pesquisadora cadastrou-se na comunidade para o desenvolvimento do trabalho, visando compreender melhor o funcionamento da rede. Basicamente, a Wiki funciona como um “*blog*”, em que cada usuário pode entrar, criar seu usuário e senha e iniciar postagens na página. Após finalizar um texto, ele passa pelo critério de aprovação do moderador da comunidade. Cada texto pode possuir dois tipos de classificação visível: as “tags” e o “histórias sobre”. As “tags” servem para orientar o leitor para palavras-chave usadas na postagem. Já o critério “histórias sobre” mostra sobre qual assunto o relato aborda com mais ênfase.

É possível para o leitor realizar pesquisas de postagens tanto através das “tags”, quanto através do “histórias sobre” e ainda de por ano (2010 ou 2011). Cada depoimento pode possuir mais de uma “tag” e mais de uma classificação “histórias sobre”; não há um padrão. Há um cuidado importante por parte da equipe de manutenção da rede em não deletar nada do que é postado, mesmo mensagens que fogem totalmente à proposta da comunidade, como desabafos de vida que sequer mencionam a empresa.

Cada usuário pode realizar algumas ações dentro da rede: comentar, “curtir” (a Wiki utiliza o termo “adorei” para essa ação) e o botão disseminar nas redes sociais (permitindo que se coloque em sua rede social pessoal um texto presente na comunidade). Além disso, é possível também enviar por e-mail a alguém.

Na página inicial, encontramos uma breve explicação do funcionamento e da razão de ser da comunidade, além de uma frase do próprio fundador, Luiz Seabra,

agradecendo aos visitantes. Nessa página também encontramos um vídeo com o convite para participação da rede.

4.2.1 A Análise

Para fazermos a análise da rede Wiki Natura⁹, foram escolhidas categorias já determinadas pelo objeto: **crescimento mútuo**, **vínculos**, **colaboração** e **confiança**. A escolha se deu em função de essas quatro categorias serem características necessárias para criação de capital social, além de estarem em sintonia com os valores da empresa, gerando uma solidificação e reforço na reputação da marca, contribuindo para sua construção.

A rede possui cerca de 144 textos (até o dia de 30 de outubro de 2011), sendo 110 categorizados sob a marcação “histórias sobre” e é a partir dessa marcação do objeto que o analisaremos. Determinamos a janela de tempo de julho do ano de 2010 a julho de 2011, que corresponde ao primeiro ano de lançamento da rede, a fim de podermos observar o tipo de relato, bem como a percepção dos públicos em suas postagens nesse começo da comunidade.

Logo na capa, podemos perceber um convite da própria Natura para que o público contribua com a rede, enviando sua história com a marca. A seguir, na figura 3, uma visão da página inicial da rede:

⁹ Todas as imagens colocadas no trabalho desse ponto em diante foram extraídas do site <http://wikihistorias.com.br> e são, portanto, de domínio público. Os relatos foram acessados para análise em 25 de setembro de 2011; 1º, 2, 8, 9, 12, 15, 16, 22, 23, 29 e 30 de outubro de 2011 e de 1º a 5 de novembro de 2011.

produtos sobre a natura natura e sociedade faça seu pedido seja um(a) consultor entre em contato acesso rápido

natura bem estar bem

usuário

mantenha-me conectado | crie sua conta | esqueceu a senha?

wiki-histórias as histórias destaques linha do tempo

encontre uma história

Escreva aqui a sua história.
Ela faz parte da nossa história.

conte sua história com a Natura

Como parte da celebração de seus 40 anos, a Natura criou essa comunidade porque acredita que a cultura de uma empresa é formada por pessoas, e pessoas são feitas de histórias.

O comitê é para iniciarmos a construção de um mosaico dinâmico de relatos e sentimentos.

Muitos dos depoimentos poderão ser aproveitados na realização de um livro que contará a história da Natura, uma forma de ampliarmos o alcance de nossas vivências para além deste tempo e espaço.

Não faz diferença se é uma lembrança de ontem ou de 40 anos atrás, pois acreditamos que tudo está interligado para sempre em nosso percurso pelo mundo.

Queremos que esta comunidade virtual seja uma plataforma na qual todos possam se conhecer, reencontrar, reaproximar e estabelecer um processo permanente de troca de experiências, informações, sentimentos e apoio, reconhecendo em cada um de nós seu papel na construção da Natura como ela é hoje.

Faça parte dessa história!

faça parte desta comunidade

conte sua história

“ a todas e todos, a nossa gratidão mais profunda...”
Luiz Seabra

algumas histórias

mapa do site

natura na web

Home
As Histórias
Conte sua história
Destaques
Linha do tempo

Adoro Maquiagem
Amó
Bom de humor
Cabelos
Cuide da Pele
Portal Ekos
Imprensa
Investidores
Loja Virtual
Movimento Natura
Natura 40 anos
Natura Institucional
Natura Musical
Natura no Mundo
Natura Oscar Freire
Trabalhe conosco
Wikihistórias

mamãe e bebê
movimento natura

siga-nos

arquivo do site | sobre natura | natura sociedade | trabalhe conosco

© 2010 Natura | guia de convivência | termos e condições de uso | política de privacidade

Figura 3 – Página inicial da Wiki-Natura

Fonte: Natura (2010a).

A categorização “histórias sobre”, encontra-se na página “histórias” e permite ao leitor escolher sobre qual assunto deseja ler. Existem 34 textos que não possuem nenhuma marcação e, para critério de pesquisa, decidimos descartá-los. Assim, de acordo com a metodologia de pesquisa empregada, análise de conteúdo, temos as seguintes categorias:

Tabela 1 – Categoria das histórias e quantidade de textos

Categoria do objeto	Número de textos
Amor	20
Assumir riscos	5
Autenticidade	8
Autoconhecimento	1
Beleza	6
Celebração	1
Colaboração	8
Confiança	4
Crescimento mútuo	13
Cuidado nas relações	4
Entusiasmo	2
Evolução	7
Fazer bem feito	2
Iniciativa	5
Motivação	5
Otimismo	4
Ousadia	3
Outros temas	2
Prazer e alegria	11
Prosperidade	6
Realização	10
Respeito	5
Transparência	1
Verdade	1
Vínculos	13

Essa categorização está disponível no objeto quando entramos na aba “as histórias” e se encontram em ordem alfabética. Cada categoria ao ser acessada mostra os textos em ordem decrescente, do mais recente ao mais antigo.

4.2.1.1.1 Primeiro texto: histórias sobre crescimento mútuo – Realização



Figura 4 – História “Realização”.

Fonte: Natura (2010b).

A pessoa que faz o primeiro relato é uma mulher (a grande maioria dos relatos da rede são femininos) que não colocou foto em seu perfil. O texto foi postado na comunidade no dia 24 de agosto de 2010. A usuária começa o texto agradecendo pelo tempo de convivência na Natura, que relata terem sido 13 anos. É perceptível pelo depoimento, a relação de proximidade que ela sente possuir com a marca e isso fica ainda mais claro na medida em que ela agradece diretamente ao fundador da empresa ao final do texto.

A usuária, de uma maneira simples, relata que encontrou dificuldades até conseguir uma vaga de trabalho na Natura. Como era um desejo seu, empenhou-se fortemente nesse sentido, ligando semanalmente para a pessoa responsável pelo setor de seleção da época. Ela finalmente conseguiu um cargo (não é especificado qual) e comenta que isso aconteceu ainda quando a organização era apenas a distribuidora Meridiana. Correlacionando a história da empresa com a sua, a usuária esclarece que a Natura foi crescendo, abrindo filiais e, em paralelo a isso, a história dela ia sendo modificada completamente também.

Em seu relato, a autora assinala os diversos momentos em que a Natura esteve presente na sua vida de maneira sempre positiva: ela conheceu o marido

enquanto ainda trabalhava na empresa, casou-se e seu filho pode permanecer perto dela enquanto crescia porque a Natura oferecia berçário às suas funcionárias. A preocupação com o bem estar de seus colaboradores é um dos valores da organização e, através do relato, podemos perceber que é colocado em prática. A marca se constrói para seu público interno na medida em que correlaciona seu discurso com suas atitudes, como é o caso da implementação do local para os filhos das colaboradoras. Esse ato, por mais simples que possa parecer, reforça os laços entre a organização e suas funcionárias.

Conforme vimos no capítulo dois sobre capital social, Granovetter (1973) afirma que, quanto maior a força nas ligações existentes, nesse caso, a Natura e suas colaboradoras, maior o nível de confiança existente nessas relações. Complementando essa visão, temos o viés de Coleman (1988) que nos mostra que o grau de confiança na estrutura da rede social em que o indivíduo está inserido facilita ou entrava sua colaboração ao coletivo. Ao colocar um berçário disponível para as colaboradoras, a Natura criava condições para que elas confiassem na estrutura da empresa e trabalhassem em conjunto com ela, visando o objetivo comum de crescimento empresarial. Norris (1996) afirma que essa capacidade das redes densas (com laços bastante fortes entre seus membros) de trabalharem conjuntamente visando um objetivo comum é o capital social e podemos perceber, através dessa ação, uma preocupação da Natura em fomentar esse capital entre seus públicos.

Voltando para o depoimento, podemos perceber que os termos coloquiais com que a usuária comenta sua experiência vão dando o tom de espontaneidade e sinceridade ao que é relatado. É possível notar isso quando ela descreve o funcionamento do berçário da organização:

>> O tratamento era VIP, amamenteei meu filho no peito até os 02 anos de vida, porque ele ficava tão pertinho e tão presente, que parecia que eu estava em casa, não havia diferença. Era banho, mamadeira, desenvolvimento psicológico, pediatria... eram tantas coisas boas!!!!

Conforme comentamos anteriormente, um dos valores da empresa é o cuidado nas relações. Ao permitir às suas funcionárias essa proximidade com os filhos num momento tão importante, esse valor era reforçado junto ao público interno, tornando-se parte da cultura e do dia-a-dia da colaboradora. Por cultura

entendemos, através do olhar de Ostrower (1987), como sendo essa experiência, tanto individual relatada pela usuária, quanto pelo grupo de funcionárias da empresa, “que pode ser transmitida através de vias simbólicas para as gerações seguintes” (OSTROWER, 1987, p.13). Nesse contexto, compreendemos que a cultura de cuidar as relações era passada tanto da empresa para a funcionária quanto dela para seu filho, de uma maneira simbólica. E podemos pensar, a partir do momento em que ela relatou na Wiki, que foi também passado, por consequência, ao cliente final através desse bem estar gerado nas funcionárias, que trabalhavam tranquilas sabendo que seus filhos estavam em segurança.

Levando-se em conta que a Natura é uma empresa que trabalha essencialmente com vendas diretas, a produção e reprodução dessa cultura de prática dos valores da empresa emerge como fundamental à sua sobrevivência no mercado. Como o próprio fundador, Luiz Seabra, comenta no vídeo da campanha da Wiki Natura, a empresa é uma alma única, um só coração. Dessa maneira, podemos compreendê-la como sendo um sistema complexo de Luhmann (1997). Sua *autopoiesis* é feita através de seus funcionários, que, nas relações estabelecidas com os consumidores e entre si, produzem e reproduzem a razão de ser da empresa, que é bem estar bem.

Esse fato é bastante importante considerando-se que é através da proximidade de seus colaboradores com seus clientes finais que a Natura vende seus produtos. Essa preocupação prática da empresa com bem estar de seus funcionários e sua família, acaba também se refletindo numa preocupação maior deles na criação e manutenção de laços fortes com seus clientes. Quanto mais forte os laços entre eles, maior a confiança existente nessa relação, de acordo com Barabási (2009). Conseqüentemente, quanto mais o consumidor confia na consultora da Natura, tende a permanecer comprando dela, bem como pode até mesmo arriscar experimentar produtos novos indicados por ela. A autopoiesis dessa relação acaba sendo um reflexo da ligação positiva e admiração da consultora acerca da empresa.

Quase ao final de seu relato, a usuária comenta também que “Tudo que consegui na vida em bens materiais, devo a Natura. Minha realização pessoal, devo a Natura. Foram os melhores anos da minha vida e carrego esta empresa guardadinha no fundo do meu coração.”, o que corrobora a ideia de que a organização traz bem estar aos seus funcionários.

Podemos perceber também, através das palavras da usuária, uma construção da marca como próxima, amiga, praticamente como uma pessoa que fazia parte dos bons e maus momentos de sua vida. Essa idéia é reforçada pelo fechamento do relato em que a usuária agradece um dos fundadores diretamente afirmando a importância dele em sua vida. Em seus valores, a Natura sempre preza pelas relações e coloca em suas crenças seu compromisso com elas. Esse relato na WikiNatura narra o comprometimento da empresa em cumprir o que se propõe como crença, mostrando uma continuidade de laços com a colaboradora e uma memória positiva associada na memória dela. Uma organização cujo colaborador relata que seu tempo de trabalho nela foram os melhores anos de sua vida (como vemos nesse depoimento) possui de fato proximidade e cuidado em suas relações.

O que podemos notar, através das palavras da usuária, é uma construção da marca a partir do ponto de vista do público interno. De acordo com Argenti (2006), essa construção de imagem da empresa pelos colaboradores é muito importante.

Ao completar 40 anos, a Natura parece estar colhendo frutos desse esforço na construção de uma reputação sólida junto aos seus públicos, principalmente o interno, como vemos de exemplo nesse depoimento. Acredita-se que, na medida em que a Wiki Natura possui relatos como esse vindos de uma colaboradora, sua marca teve ainda mais valor agregado. É possível perceber claramente o sentimento de pertencimento e proximidade que é criado entre a usuária e a empresa e isso cria uma possibilidade de colaboração muito maior, numa relação em que tanto a empresa quanto sua funcionária se beneficiam.

4.2.1.1.2 Segundo texto: histórias sobre crescimento mútuo - Família de sangue laranja

O segundo texto analisado na categoria histórias sobre “crescimento mútuo” foi o depoimento de uma usuária que também não colocou foto. O relato foi postado no dia 28 de setembro de 2010.



Figura 5 – História “Família de sangue laranja”.

Fonte: Natura (2010c).

Ela também é uma colaboradora que trabalha como consultora da Natura. Relato começa com a usuária contando como foi seu primeiro contato com a empresa, que se deu através de sua mãe. Em função de não poder trabalhar em tempo integral, a mãe da usuária acabou encontrando no formato de trabalho da Natura um complemento de renda que ainda permitia um horário mais flexível.

Percebemos, através da análise dos textos da comunidade, ser recorrente a escolha entre as consultoras por essa atividade em função de não poderem trabalhar no período integral, além de precisarem de uma alternativa de renda. Também é perceptível uma relação com a marca acontecendo como um ensinamento passado de mãe para filha; as filhas cujas mães utilizavam os produtos da Natura tendem, de acordo com os relatos, a serem consumidoras fiéis também.

A cultura de consumo de cosméticos pode ser percebida, a partir desse fato, como a transmissão simbólica de conhecimento, pois é uma forma de cuidar-se e, nesse sentido, podemos pensar nas mães ensinando suas filhas a cuidarem de si. É uma troca bastante significativa, pois esses laços, de acordo com Lin, Burt e Cook (2001), fortes, por terem como características a proximidade, intimidade, além de serem, de um modo geral, vínculos duradouros. A relação com a Natura sendo legitimada pela mãe afeta diretamente nas escolhas da filha de preferência de marca e atribuição de valor, como é o que vemos acontecer em relações de laços fortes, de acordo com Fukuyama (1996).

A usuária conta que, mesmo sendo adolescente ainda na época, prontificou-se a ajudar nas entregas e cobranças dos produtos vendidos, indiretamente se tornando colaboradora da empresa. Os anos foram passando e ela permanecia informalmente inserida no ambiente da Natura, freqüentando as reuniões de ciclo e

se envolvendo em todos os assuntos pertinentes, mas sem criar coragem de se tornar autônoma e oficializar essa participação como colaboradora. Nesse meio tempo, ela relata um fato que contextualiza sua experiência com a organização e ainda sinaliza essa colaboração não-oficial de uma maneira clara:

>> No ano em que a Natura implantou o site, minha mãe ganhou como a consultora que mais fez pedido pela net no setor Sol do Nordeste (e ela não sabia nem ligar um computador... o presente foi pra mim, é claro!!!).

Através dessas palavras a usuária mostra também uma identificação com os valores da empresa de colaboração. É visível o quanto a Natura fazia parte da vida dela quase como se fosse uma pessoa com quem ela estabelecesse uma relação de troca com benefício mútuo; um verdadeiro capital social. Como analisamos anteriormente, o vínculo da usuária com a marca foi construído por influência de sua mãe, que lhe apresentou a marca. Esse fato é importante para compreendermos que essa relação de confiança com a marca só foi estabelecida em função do vínculo que ela possuía com a pessoa que lhe apresentou a empresa. Vemos em Matos (2009) uma análise do viés de Fukuyama (1996) que complementa essa observação: “Para Fukuyama, o conceito de capital social parte do reconhecimento de confiança como ‘virtude’ da cultura de determinados países e regiões” (MATOS, 2009, p. 39). É a partir da confiança existente entre ambas (mãe e filha) que a construção da marca acontece, e se reafirma pelo conhecimento partilhado simbolicamente. Se os laços entre a usuária e quem lhe apresentou a marca fossem menos estreitos, podemos pensar, de acordo com o autor, que a Natura seria percebida de maneira distinta.

A usuária continua em seu relato que, em determinado momento, encontrou-se numa situação semelhante à de sua mãe: teve filhas gêmeas e passou a sentir necessidade de estar mais presente na criação delas, pois estava trabalhando em horário integral, além de participar dos eventos da Natura informalmente. Como ela mesma relata, estava presente parcialmente em todas as atividades da Natura, porém não era cadastrada.

Finalmente ela conta que tomou coragem e se cadastrou como consultora. Quase como se estivesse falando de uma pessoa realmente, a usuária observa que esse cadastramento dela aconteceu em sintonia com uma mudança significativa na organização, que migrou para o modelo CNO. Nesse novo formato, ela relata que

sentiu uma identificação instantânea e que hoje não consegue se imaginar realizando outra atividade.

Podemos pensar que a formalização dos laços entre a usuária e a empresa teve um significado de estreitamento e aproximação. É a partir desse ponto que o depoimento passa a ser ainda mais pessoal e a passar emoção, utilizando pontos de exclamação, bem como a falar sobre a relação de seus familiares com a marca como se ambos formassem um clã único. Nisso, percebemos que a força dos laços entre ela e a empresa se tornaram mais fortes, além das trocas, simbólicas e materiais, tornando-se mais frequentes.

Já finalizando o texto, a usuária comenta o fato de, em sua família, serem cinco consultoras: ela, sua mãe, duas tias e uma prima. Visivelmente emocionada, ela relata o orgulho que todas sentem de “viverem de Natura”. Além disso, frisa o quanto se sente realizada com sua ocupação, bem como que ama a empresa em que trabalha a tal ponto que afirma no fechamento do relato:

>> Acredito e visto realmente a camisa da empresa. Digo: nas minhas veias correm sangue laranja!!

Ou seja, por essas palavras podemos pensar que a usuária se considera, conforme comentamos antes, parte da família Natura. É perceptível também o valor “colaboração” que a empresa diz possuir presente na vida dela, pois mesmo tendo outras pessoas da própria família como “concorrentes” de vendas, ela em momento algum deixa isso transparecer. Muito pelo contrário, ela inclusive parece se sentir ainda mais em casa com o fato de pessoas de sua família participarem e construírem junto com ela essa grande família Natura.

É possível observar também que em momento algum a usuária utiliza o termo “produtos” ou qualquer outro termo para designar o que ela vende ao consumidor final. O mais próximo que ela chega a comentar é “pedidos”, ou seja, a partir desse pequeno detalhe, podemos vislumbrar que, para ela, seu trabalho é encomendar pedidos, e que esses são algo muito mais que simples produtos, são partes da própria Natura que o consumidor leva para casa.

4.2.1.1.3 Terceiro texto: histórias sobre crescimento mútuo – Natura e amizades sinceras

A usuária do terceiro depoimento escolhido na categoria histórias sobre “crescimento mútuo” também não colocou foto. A postagem foi colocada na comunidade no dia 26 de janeiro de 2011.



Figura 6 – História “Natura e amizades sinceras”.

Fonte: Natura (2011a).

Ela se identifica como Gerente de Relacionamento da Natura ao final do texto. Logo no começo do texto, a usuária conta que tinha uma vizinha que era colaboradora da Natura, a qual além de ser cliente do salão de beleza da usuária era também sua amiga. Em virtude dessa proximidade de ambas, no estabelecimento eram feitas demonstrações de produtos da empresa para as clientes, bem como a usuária se dispunha a fazer isso também nos encontros da Natura.

Um ponto que observamos ser comum em todos os depoimentos foi a proximidade grande existente entre a pessoa que conta sua história na rede e quem apresenta a ela a empresa. Podemos entender que os vínculos estabelecidos entre a Natura e seus consumidores e colaboradores são fortes a ponto de criar-se valor, tanto para as pessoas quanto para a empresa. Esse capital gerado pelas relações pode ser entendido como capital social, conforme vemos em Bordieu (*apud* MATOS, 2009):

Para ele [Bourdieu], o capital social descreve circunstâncias nas quais os indivíduos podem se valer de sua participação em grupos e redes para atingir metas e benefícios. Assim, além de atributo individual, o capital social é visto como componente da ação coletiva, ativando as redes sociais (MATOS, 2009, p. 35).

Podemos entender que, no caso da Natura, as redes sociais percebidas pelo autor comentadas por Matos são as de seus colaboradores. Eles, visando atingir a meta de vendas, pois quanto mais produtos vendidos, maior sucesso da empresa e, conseqüentemente, de seus funcionários, ativam suas redes de relacionamento para alcançar esse objetivo. Nesse processo, a confiança entre eles e seus contatos é crucial para que, por exemplo, as indicações de produtos sejam bem recebidas e as vendas concretizadas. É esse capital social circulando nas redes que vai construindo a imagem da marca junto aos seus públicos e reforçando sua reputação.

Voltando ao relato, a amiga da usuária comentou sobre a abertura de uma vaga na Natura e pediu a ajuda dela no recebimento dos currículos das candidatas. Ao entregar todos eles a sua amiga, a usuária foi surpreendida por um convite: enviar o seu também. Em nome da amizade que tinha pela outra, acabou enviando também, apesar de estar receosa.

A usuária acabou sendo chamada para participar do processo e preciso escolher entre abraçar a oportunidade ou ir a um curso de sua profissão na época (cabelereira). Acabou optando pela primeira opção e, durante a seleção, entrou em contato com um vídeo sobre a Natura e seus valores, com os quais se identificou imediatamente. Em suas próprias palavras, ela coloca:

>> [...] percebi que era tudo que eu pretendia e já fazia pelas minhas clientes no salão. A cada dinâmica no processo de seleção, eu falava pra mim mesma que eu era capaz e essa empresa tem tudo que eu quero para minha vida.

Esse sentimento de sintonia com a empresa é interessante de ser observada por resulta em engajamento da colaboradora em seu trabalho. Como ela comenta ao final, que já faz dez anos que faz parte do time, e se sente imensamente grata pelo que vivencia na empresa. Ela coloca, ao final, um comentário interessante, utilizando palavras que compõem as crenças da empresa¹⁰:

¹⁰ Disponível em: <<http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=4>>. Acesso em: 25 set. 2011.

>> Como a vida é um encadeamento de relações, fiz algo muito parecido para uma amiga amada, Tallita. Hoje somos nós três da GV Aliança, amigas, profissionais, gratas e felizes demais.

Essas palavras nos permitem pensar que a usuária interiorizou os valores da empresa como seus também, como uma troca. Esse tipo de capital social criado nas relações estabelecidas pela Natura e seus colaboradores acaba se refletindo também nos laços criados fora da empresa.

Esse conhecimento construído coletivamente acaba sendo fundamental para a construção da reputação da marca, conforme Argenti (2006). O autor coloca que as percepções de todos os públicos correspondem à reputação de uma empresa e que para se construir uma sólida é preciso alinhar identidade e imagem da organização. Essas percepções vão construindo a empresa no imaginário de seus públicos ao longo do tempo, juntamente com o capital social gerado pelas interações dos colaboradores e a empresa, bem como os contatos que eles estabelecem fora dela com os clientes.

4.2.1.2.4 Primeiro texto: histórias sobre vínculos – O poder da transformação

O primeiro texto analisado da categoria histórias sobre “Vínculos” foi postado pelo moderador da comunidade, porém é identificado logo no início do texto o nome da autora. Por essa razão, a foto que aparece não é da usuária, mas sim do moderador da comunidade. A postagem foi feita na comunidade no dia oito de julho de 2011.



Figura 7 – História “O poder da transformação”.

Fonte: Natura (2011b).

A autora é colaboradora da Natura há 23 anos e conta que sempre encontra em seu trabalho histórias de transformação. Ela coloca alguns termos que remetem às crenças da organização, como “fazer com amor (o trabalho)” e “acreditar na força motivadora e transformadora que as pessoas têm”. Essas frases podem ser pensadas como uma percepção da autora de que essas são atitudes da próxima empresa, que transforma a vida das pessoas que encontra.

Ela começa então a contar um caso de transformação que ela acompanhou de uma senhora e sua filha. A casa onde elas moravam era bastante pobre, com mau cheiro e a menina se vestia com roupas curtas, além de usar água oxigenada no cabelo. A usuária comenta que, mesmo tendo levado esse choque inicial, pensou que tinha que dar uma chance a elas.

Ela passou a servir de inspiração a menina, que passou a freqüentar os encontros da Natura (EN’s), parou de mudar a cor dos cabelos, além de se inspirar na decoração do ambiente dos encontros para modificar também sua casa. A usuária comenta que quando retornou a casa das duas, estava tudo modificado: mais limpo, decorado e cuidado a partir das idéias retiradas dos ENs. A menina voltou a estudar, conseguiu fazer faculdade e trabalha hoje em uma fazenda, feliz e realizada.

Nesse ano a usuária conta que foi entregar o colar de dez anos que a Natura presentearia suas consultoras para a mãe da menina. A senhora se emocionou e disse a usuária que “a Natura e você foram muito importantes em nossas vidas, obrigado”. Podemos perceber que, para o público, há pouca distinção entre empresa e colaboradores; é como se ambos fosse uma representação só. Os valores

transmitidos nessa troca simbólica são fundamentais também para a disseminação da imagem positiva da empresa junto aos públicos.

A usuária finaliza o texto com a seguinte mensagem:

>> Esta é apenas uma das muitas histórias, que faz com que eu acredite cada vez mais que a Natura me deu a oportunidade de realizar meu ideal de vida. Trabalhar para o outro com o coração.

Esse comentário de fechamento nos permite pensar que a empresa estimula seus colaboradores a estabelecerem vínculos de confiança (fortes) com seus pares. Também nos permite perceber uma cultura de capital social, na qual a transmissão e construção de conhecimento coletivamente são incentivados, pois criam engajamento e fidelização – tanto de clientes quando de colaboradores, como foi o caso da senhora visitada pela usuária.

A imagem construída a partir de relatos assim pode ser pensada com a de uma empresa boa para se trabalhar em função do tempo grande que os colaboradores costumam permanecer na ativa dentro da organização (com base nos relatos analisados nesse trabalho). Além disso, podemos pensar dessa maneira também pelos diversos depoimentos de funcionários que retornaram para a empresa depois de saírem – pelas mais variadas razões. A organização, até mesmo em função da maioria dos relatos, pode ser percebida como feminina bastante preocupada tanto com seus relacionamentos internos quanto externos.

4.2.1.2.5 Segundo texto: histórias sobre vínculos – Amigas para sempre

A usuária que conta essa história colocou uma foto em seu perfil na rede e é consumidora da Natura. O depoimento foi postado no dia 17 de novembro de 2010.



Figura 8 – História “Amigas para sempre”.

Fonte: Natura (2010d).

Ela conta como a Natura marcou um de seus aniversários e ainda fortaleceu o laço de amizade entre ela e outra pessoa. Relatando com um tom de proximidade, a usuária fala do dia de seu aniversário e a expectativa de ser parabenizada pela data, receber presentes e ser lembrada por todos. Ela comenta que como professora, aguardava que os alunos lembrassem da “Tia Rê”, como é chamada. Ela foi receber o carinho apenas ao final da aula, quando todos cantaram parabéns, momento no qual ela se emocionou e chorou.

Entretanto, segundo ela, o momento mais marcante foi quando uma de suas amigas entregou-lhe um embrulho que transformou o que era amizade simples em especial. Dentro do presente estava uma colônia Natura Águas Campos de Lírios, com a qual selaram a amizade entre ambas. Desde esse momento, passaram a andar mais juntas não apenas pelo presente, mas também pelas atitudes do dia a dia, em especial porque até mesmo a mãe da usuária esqueceu-se do aniversário dela.

O presente e a marca ficaram tão positivamente marcados para a usuária que ela comenta:

>> Guardo um pouquinho da colônia no frasco por que não vejo mais ela nos catálogos e, desse dia em diante, sempre uso um pouco dessa colônia quando preciso tomar grandes decisões e preciso de proteção! É meu amuleto e, pode crer, funciona!!! Batizei-a com sendo o meu amuleto da amizade. Natura, mais que uma amizade e sim amigas para sempre.

Podemos perceber uma proximidade com a marca bastante grande, no qual a usuária inclusive considera a marca sua amiga. A Natura se transformou para a consumidora não apenas uma fabricante de cosméticos, mas sim um amuleto da

sorte, uma amiga para ter força nos momentos difíceis. É possível também notar que ela sequer teve contato com uma consultora da empresa para adquirir o produto e mesmo assim transferiu à marca o significado positivo da experiência positiva que teve através da amiga que a presenteou.

É possível perceber também que a partir do presente recebido a usuária aproximou-se tanto da amiga quanto da marca do perfume. Os laços foram estreitados como se quem a tivesse presenteado em seu aniversário tivesse sido a própria empresa através da amiga – e não o contrário. Acabou acontecendo uma troca simbólica de valores, que agregaram à marca todo o sentido positivo desses laços criados.

A usuária passou a confiar na amiga e na marca por ter associado ambas. Isso permitiu que, levando-se em consideração que a usuária despendeu algum tempo postando sua história na Wiki, fosse criado capital social entre ela e a marca, gerando laços associativos que, de acordo com Recuero (2009), seria esse sentimento de pertencimento notado nos termos com os quais ela descreve a empresa (“amuleto da amizade”). Dessa forma, a marca foi construída de maneira positiva, gerando benefícios tanto para a usuária, que recebeu o benefício do presente, quanto para a Natura, que conquistou uma cliente tão fiel a ponto de falar positivamente a seu respeito nas redes.

4.2.1.2.6 Terceiro texto: histórias sobre vínculos – Um anjo disfarçado de Natura

O terceiro relato da categoria histórias sobre “Vínculos” foi escrito em nove de junho de 2011 e postado pelo moderador da comunidade. Por essa razão não possui foto da usuária, conforme vemos a seguir.



Figura 9 – História “Um anjo disfarçado de Natura”.

Fonte: Natura (2011c).

O texto é iniciado com o nome completo da autora e seu cargo (GR – Gerente de Relacionamento). Ela começa falando que um dos momentos mais marcantes de sua vida foi sua mãe ficou doente, precisando de tratamentos médicos caros e nenhuma das duas possuía convênio, tampouco recursos financeiros para custear os gastos médicos.

A autora conta que, por não ter mais ninguém para recorrer, procurou uma assistente social da Natura e contou sua situação familiar. Ela relata que foi ouvida com bastante atenção e que a senhora lhe pediu para aguardar alguns dias até verem o que era possível ser feito a respeito. Em menos de uma semana a mãe da funcionária já estava devidamente internada e dando início aos tratamentos necessários através do plano da Natura. Ela relata que foi um ano e meio de cuidados necessários para tratar o câncer de sua mãe e mesmo as despesas o convênio não cobriu na totalidade, a empresa cobriu.

Ela relata um profundo sentimento de gratidão à Natura pelo cuidado que teve com a sua mãe nesse momento difícil. Conforme ela afirma:

>> Estava sozinha, sem irmãos, ou amigos, mas havia comigo um anjo muito gracioso disfarçado de Natura e só com sua ajuda, consegui dar um conforto e dignidade à minha querida mãe em seus últimos dias ao meu lado.

A preocupação com o bem estar bem das pessoas, que a empresa coloca em sua razão de ser, é reforçada em atitudes como essa. Os laços com o público interno são reforçados na medida em que os colaboradores percebem essa preocupação da empresa com o seu bem estar e de sua família. A atitude também permite a criação de uma imagem positiva da organização junto ao seu público

interno, tornando os valores da Natura ainda mais tangíveis junto a eles, como o cuidado nas relações.

4.2.1.3.7 Primeiro texto: histórias sobre confiança – Fidelidade à Natura

O primeiro relato analisado na categoria histórias sobre “Confiança” é de uma consumidora da Natura e foi escrito em 19 de julho de 2011. Ele foi colocado na comunidade pelo moderador, portanto a foto que aparece é do símbolo da Natura, conforme imagem abaixo.



Figura 10 – História “Fidelidade à Natura”.

Fonte: Natura (2011d).

A usuária conta que durante sua gravidez utilizou o óleo de amêndoas Sève da Natura para hidratar a barriga e evitar estrias. Na época do nascimento de sua filha, esse era o único produto da marca que ela conhecia.

Ela relata um fato interessante:

>> Minha filha diz que já usava Natura quando estava dentro da minha barriga. Hoje ela tem 20 anos e continua usando Natura. Como cresceu, ela usa os produtos da cabeça aos pés.

Podemos pensar que o uso de produtos da Natura acabou se tornando uma “cultura” passada de mãe para filha, conforme já comentamos a importância desses laços para o consumo no depoimento 3, da tag “histórias sobre crescimento mútuo”. Ao final do relato, a usuária observa que, para a filha dela, não há outras marcas de

cosméticos. Também afirma que em sua casa não há produtos de outras empresas. Essa fidelidade à qual ela se refere no título do texto parece ser literal. A usuária se apropriou da marca, considerando-a única no mercado e estabelecendo, conforme Recuero (2009), um laço simultaneamente relacional, pela interação com a empresa através da consultora que lhe vende produtos (apesar de não ser mencionado), e associativo, pelo sentimento expresso de pertencimento e apropriação da marca como sua “única”.

É possível pensar que essa escolha não aconteceu de maneira aleatória: como a Natura mostrou qualidade no produto utilizado por ela no momento de sua gravidez, a consumidora se sentiu segura para experimentar outros produtos, tornando-se fã. Entretanto, conforme comentado observa-se que em momento algum ela comenta sobre a consultora que vendeu os produtos, ou seja, para a consumidora, a Natura e ela possuem uma relação sem intermediários. Sabe-se que a empresa opera através de suas consultoras, então podemos pensar que quem atende essa consumidora transmite tão positivamente a imagem da empresa que a cliente se sente muito próxima da marca. Entretanto, é preciso atentar para o fato de que esse relato não foi postado diretamente pela autora, mas sim pelo moderador da comunidade, o que pode ter influenciado de alguma forma no conteúdo.

4.2.1.3.8 Segundo texto: histórias sobre confiança – A Natura faz parte da minha missão.

O segundo relato da tag “histórias sobre ‘Confiança’” foi postado pelo moderador Natura e por isso não tem foto da usuária. O depoimento é de uma colaboradora da empresa há 15 anos e foi colocado na comunidade no dia três de maio de 2011.



Figura 2 – História “A Natura faz parte da minha missão”.

Fonte: Natura (2011e).

A postagem começa com o nome completo da usuária, área de trabalho (força de vendas) e cargo (gerente de relacionamento). A autora inicia sua história contando um pouco de sua juventude, quando, desde pequena, sentia um chamado para “ajudar a humanidade”. Morava no campo, mas nunca se identificou com o tipo de trabalho rural.

Ao conhecer aquele que seria seu futuro marido, foi apresentada por ele à área de vendas de cosméticos, experiência que lhe serviu para ampliar a rede de relacionamentos e a aprender a trabalhar em equipe. Logo após seu casamento e nascimento do filho, ela relata as dificuldades para conquistar novos clientes para vendas, mas que sempre conseguiu se superar.

Foi então que uma pessoa lhe sugeriu ser promotora da Natura, o que a usuária considerou ser uma boa oportunidade, mas perdeu o prazo. Na segunda vaga que abriu, não pensou duas vezes, candidatou-se. Ela relata que contou com a ajuda de uma amiga para se arrumar, pois, como afirma, “não possuía roupas chiques”. Foi para o processo com a certeza de que a vaga seria sua e deu certo, principalmente em função da rede de relacionamento que ela já havia conquistado previamente. Ela comenta:

>> Bem, sou Gerente de Relacionamento há 15 anos, e as minhas experiências de vida me levam a ser disseminadora de que tudo é possível ao que crê. Eu me identifico com a causa Crer para Ver e quem sabe um dia, trabalharei na causa.

Podemos perceber que, mesmo estando há tanto tempo na empresa, a usuária ainda pensa em continuar contribuindo de outras maneiras para o crescimento da organização. Esse comentário nos permite analisar que a empresa cativou a usuária a tal ponto que ela permanece na empresa pela admiração que tem pela mesma. Conforme Argenti (2006) analisa:

Empresas com reputações sólidas e positivas podem atrair e reter os maiores talentos, assim como consumidores mais fiéis e parceiros de negócios, que contribuem positivamente para o crescimento e sucesso comercial (ARGENTI, 2006, p. 98).

É possível pensar, nesse sentido, que a Natura possui uma reputação sólida, pois neste relato e em anteriores percebemos o desejo de permanecer na empresa por parte de seus colaboradores. A marca foi sendo construída ao longo do tempo com um discurso coerente com suas atitudes organizacionais, o que resultou nessa permanência e vontade de crescer com a empresa por parte de seus funcionários.

A usuária, ao afirmar ser “disseminadora de que tudo é possível ao que crê”, permite perceber que ela identifica na empresa essa crença e por isso quer contribuir ainda mais para a Natura. Conforme ela observa seu histórico, percebe que superou dificuldades, como ser tímida e ingênua, e que conquistou tudo o que desejou como carro, casa, faculdade para si e seu filho, além de ter ganhado prêmios.

Finalizando seu depoimento, ela agradece a todos que contribuíram nesse processo. Nisso, vemos que a usuária percebe que seu sucesso veio com o esforço não apenas seu, mas de um conjunto. Ao intitular seu relato de “A Natura faz parte da minha missão”, podemos pensar que ela vê a empresa como participante do processo de realização dela como indivíduo. Além disso, em diversos momentos percebemos uma relação com a marca de admiração e pertencimento.

4.2.1.3.9 Terceiro texto: histórias sobre confiança – Meu crescimento na Natura

O terceiro relato foi postado no dia seis de janeiro de 2011 e é de uma ex-colaboradora da Natura que colocou foto em seu perfil.



Figura 12 – História “Meu crescimento na Natura”.
Fonte: Natura (2011f).

Ela conta que teve seu primeiro contato com a empresa através de um anúncio de emprego. Por estar, na época, há sete anos fora do mercado e ter trinta anos, pensava que não tinha chance alguma de conquistar a vaga. Foi surpreendida ao ser chamada e, conforme afirma, a empresa lhe proporcionou a chance de recomeçar sua carreira profissional.

A usuária comenta que fez parte do time da empresa logo em seu começo, quando ainda era L’Arc en Ciel (YGA), um dos negócios anteriores à unificação da Natura, responsável pela área de maquiagem e cosméticos, fundada na década de 80. Como secretária de um dos sócios (Sr. André Pinotti), ela comenta ter convivido diretamente com os diretores da época, inclusive o fundador da Natura, Sr. Luiz Seabra.

Uma observação importante que a usuária traz é a forma como todos se tratavam dentro da organização:

>> Trabalhei com muita honra na Natura e a saudade que bate todos os dias chega a ser incontrolável, pois o respeito, a humildade, o profissionalismo, a caridade e o coleguismo eram, desde o presidente ao faxineiro, de igualdade.

Esse sentimento de igualdade nas relações entre o público interno foi observado em outros relatos de colaboradores e está presente também nas crenças da empresa. O fato de existir um clima organizacional propício para criação de laços entre os funcionários e entre eles e a Natura, permite analisar que a construção da marca também junto ao público interno é uma preocupação da organização.

Em um ambiente de confiança e respeito mútuo, a imagem da empresa acaba sendo criada através do capital social fruto dessas interações. Se, como era o caso da usuária, a secretária de um dos diretores da empresa sente-se tratada com respeito, transmitirá esses valores também aos clientes, fornecedores e parceiros com os quais ela entrar em contato. Esse esforço sendo feito por todos os colaboradores resulta na consolidação da imagem da empresa junto aos públicos, transformando-se em sua reputação sólida, conforme Argenti (2006). Podemos perceber que esses valores foram efetivamente interiorizados pela usuária e aplicados em sua vida quando ela comenta:

>> Posso dizer que criei meus filhos com muita honra e com a ajuda da Natura, inclusive meu filho se chama Guilherme [referência a um dos diretores da YGA].

A cultura da empresa passou a ser a cultura da usuária, através dessas trocas simbólicas estabelecidas na interação colaboradora-empresa. Essa relação foi tão positiva que a usuária finaliza o texto agradecendo a “vocês” (entende-se o termo “vocês” como sendo referência à organização como um todo) por terem feito parte desse momento importante de sua vida. Afirma também “Amo a todos, amo a Natura e vou defendê-la e divulgá-la sempre”, o que mostra uma relação muito próxima estabelecida com a marca, além de terminar seu depoimento mandando “beijos”, reforçando ainda mais a confiança e o estreito laço que sente possuir com a empresa.

4.2.1.4.10 Primeiro texto: histórias sobre colaboração – Sonho realizado.

O primeiro texto analisado da categoria histórias sobre “Colaboração” foi postada pelo usuário “Memórias da Comunidade” que, por usar como foto a logomarca da Natura, podemos entender como sendo um dos administradores da rede. O relato inicia com o aviso: “Depoimento originalmente postado pela comunidade Natura em 2006”, mas foi colocado na Wiki Natura no dia 19 de agosto de 2010.



Figura 3 – História “Sonho realizado”.

Fonte: Natura (2010e).

A autora da história conta que entrar na Natura era um sonho distante. Ela estava, quando escreveu seu depoimento, há pouco tempo na empresa; participou de uma seleção e entrou como temporária na fábrica. Quando descobriu que foi efetivada, sentiu-se feliz e realizada.

Ela observa em seu relato que se sentiu muito bem recepcionada pelos outros funcionários, afirma que todos são abertos e que há uma grande integração entre operacional e administrativo. Ambos os setores acabam tendo bastante proximidade e preocupação mútua, nas palavras da autora. Ela analisa:

>> Existe uma integração total entre setores, classes sociais, raças, níveis hierárquicos. Não existe o maior e o menor, são todos iguais.

Essa idéia é reforçada em vários momentos por ela durante seu depoimento. A autora comenta também que, na integração que os colaboradores recebem quando entram na empresa, esse posicionamento de igualdade é frisado, de maneira a garantir que essa cultura organizacional permeie a comunicação e as atitudes do público interno. Essa visão é intensificada no relato quando ela comenta a atitude das pessoas quando alguém tenta “fugir” desse padrão de tratamento igual:

>> Aqui está todo mundo junto no restaurante, entra o pessoal que trabalha no operacional e no administrativo um ao lado do outro. Se fica alguém com cara feia, alguém já dá um toque: ‘Não é por aí. Aqui todo mundo é igual, **um depende do trabalho do outro para estar onde está**’ (grifo nosso).

A ideia de interconexão e interdependência entre os diversos setores da Natura é observada em vários relatos de colaboradores. Conforme já comentamos,

a empresa possui um funcionamento semelhante à *autopoiesis* descrita por Luhmann (1997); a Natura produz e reproduz a si mesma através de sua cultura passada pela comunicação existente entre seus colaboradores. Neste relato pudemos constatar mais um valor da organização sendo praticado, o que legitima a empresa como entidade digna de confiança a partir do momento em que cumpre o que propõe como razão de ser.

4.2.1.4.11 Segundo texto: histórias sobre colaboração – A Menina

O segundo relato da categoria histórias sobre “Colaboração” é de uma usuária que não colocou foto e que foi postado no dia 25 de janeiro de 2011, conforme imagem abaixo.



Figura 14– História “A menina”.

Fonte: Natura (2011g).

A autora conta que entrou na Natura em 1988 e em 1992 se tornou mãe, precisando contratar uma ajudante para dar conta dos cuidados com o filho. Contratou uma menina de 14 anos para isso e ela acabou se mostrando proativa, auxiliando também em tarefas como pegar pedidos nos plantões de aumento. O resultado é que o filho da usuária foi crescendo e, em paralelo, também o auxílio da menina nas atividades de promotora de vendas da usuária e encontros da Natura.

Mais adiante no relato, descobrimos que a menina contratada morava na casa da usuária e era tratada como filha. Em função dessa proximidade, a autora do depoimento comenta que percebeu nela uma qualificação natural para ser também

uma promotora de vendas da Natura. Por causa disso, a usuária relata que desafiou a menina a se qualificar para a função. No ano seguinte, a autora foi promovida ao cargo de supervisora de vendas e o cargo de promotora de vendas ficou em aberto. A menina, que a usuária relatou chamar carinhosamente de “filha preta” se candidatou e conquistou a vaga. Atualmente a “menina” está há dez anos na Natura e a usuária finaliza relatando um sentimento simultaneamente de mãe orgulhosa e colega admirada acerca do desempenho dela:

>> Eu e ela somos colegas da mesma GV e a cada conquista dela é uma felicidade para mim.

Os laços criados entre essas colaboradoras são fortes, assim como outros vínculos observados em outros depoimentos. Em função da força dessas ligações há criação de capital social, como podemos ver nesse relato em que o estímulo pela busca e partilha de conhecimento acabou gerando crescimento mútuo.

Podemos perceber também uma mudança importante na “menina” como pessoa, não apenas como profissional e que não teria acontecido sem o incentivo da própria usuária. Isso nos leva a pensar que é possível, de certa forma, que a autora da história tenha buscado colocar em prática a visão da empresa, que é a de identificar-se com comunidades de pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor. Ao auxiliar a “menina” a crescer, a autora estava também dando sua contribuição para um mundo melhor, começando por aquilo que ela podia fazer.

Essa análise também nos instiga a pensar nas crenças da Natura, que afirmam que a vida é um encadeamento de relações, em que tudo é interdependente, além da valorização da importância dos relacionamentos. Esse comprometimento da usuária em melhorar a vida de alguém próximo, visando valorizar essa relação, fazendo-a crescer pode ser percebido como um reflexo do próprio posicionamento da organização com seus públicos. Por consequência, é possível observar a marca sendo construída através de relatos como o dela e que esse reforço na imagem e comprometimento de seu público interno com os valores e visão da empresa (representados pela usuária), contribuem de maneira significativa nessa construção.

4.2.1.4.12 Terceiro texto: histórias sobre colaboração – Fraternidade Natura

O terceiro texto da categoria histórias sobre “Colaboração” foi escrito em 27 de janeiro de 2011 e a usuária que conta o depoimento não colocou foto, conforme imagem abaixo.



Figura 15 – História “Fraternidade Natura”.

Fonte: Natura (2011h).

A usuária conta que é gerente de relacionamento da Natura há cinco anos e que em 2009 80% de sua cidade foi inundada por uma enchente. Ela comenta que se comoveu com a situação em função de boa parte das consultoras morarem naquela parte da cidade e que teve a idéia de levar bolo e refrigerante para as famílias, além de produtos da Natura. Ela conta ainda que juntou tudo o que tinha para levar também visando deixar uma lembrança positiva das consultoras a essas pessoas. A usuária conta:

>> Eu fui aos abrigos, em casas que a água chegava nos joelhos, em alguns lugares cheguei de barco. Fui recebida com muita emoção, às vezes com muitas lágrimas, muitas vezes com muito silêncio, mas sempre tinha por trás da minha recepção a **admiração por estar ali representando a Natura** (grifo nosso).

Percebemos nesse momento a construção de imagem da organização sendo feita através da iniciativa individual da colaboradora. Conforme comentamos anteriormente, a imagem de uma empresa é feita das percepções dos públicos acerca dela, de acordo com Argenti (2006). Com esse esforço espontâneo, a Natura

pode ser percebida pelos públicos externos como uma marca próxima, preocupada com o bem estar das comunidades em que se encontra inserida. A partir disso, há também um reforço na reputação da empresa, que se consolida através de atitudes práticas como essa.

Mais adiante em seu relato, a usuária coloca que, em função da emoção sentida, resolveu partilhar a experiência em um encontro da Natura e convidar outras consultoras a também comparecerem nos abrigos voluntários levarem lanches às crianças. Esses momentos acabaram se tornando também educativos, pois além de comida, partilhavam conhecimento com os pequenos sobre economia de água, lixo no chão e, com isso, foram ganhando a admiração das mães, que também se aproximavam. Através do exemplo da usuária, ela coloca, outros grupos acabaram indo ajudar, tornando a atitude dela em algo contagiante. O momento também acabou sendo de divulgação de produtos da marca, pois elas distribuíam amostras aos pais.

A usuária relata que, ao todo, foram 56 consultoras desabrigadas. Ela afirma que esse momento foi a ocasião de compartilhar e cuidar das relações como representante da Natura. Vemos, nessa afirmação da usuária, a identificação com os valores da organização e a vontade de transmiti-los. Essa iniciativa demonstra que o capital social se encontra presente nas relações estabelecidas entre a empresa e seus colaboradores. Esse conhecimento coletivo criado através dessas trocas se torna fundamental para o próprio sucesso da organização, pois, como vemos nesse depoimento, gera uma imagem positiva junto aos públicos, além de atuar como um reforço na reputação da marca.

Finalizando sua história, a usuária coloca que nesse ano ainda não teve enchente novamente e que espera que não tenha mais. Ela afirma:

>> Mas se acontecer (uma nova enchente), vou continuar ajudando, **porque eu não levava só um bolo, só um produto**, por trás daquilo levava carinho, abraços, e para todas aquelas pessoas eu dizia: “Quero te visitar em um lugar diferente”, “Eu quero te ver conquistando um local onde você não precise ir mais para o abrigo, **vamos trabalhar juntas**” (grifo nosso).

As trocas simbólicas estabelecidas nesses momentos denotam responsabilidade que a usuária sentia como representante da Natura junto aos públicos. Ela percebia que, através de suas atitudes e iniciativas, estava construindo também uma relação da marca com aquelas pessoas. Dessa forma, podemos

compreender que, ao relatar sua experiência na Wiki, a usuária sente que fez parte também na construção da história da marca em sua região de atuação. Nesse sentido, percebemos também um sentimento de pertencimento à organização de maneira tanto física quanto simbolicamente.

Essa proximidade fica ainda mais evidente quando, ao finalizar o relato, a usuária coloca que uma das consultoras já conseguiu conquistar sua casa própria depois da grande enchente. É perceptível o sentimento de união e “família” existente entre ela e as outras consultoras da equipe.

Assim, finalizamos a análise dos relatos da rede Wiki Natura. Foram estudados ao todo doze depoimentos, a fim de buscar a resposta para o problema de pesquisa e perceber se as hipóteses levantadas no início do trabalho foram concretizadas. Essas e outras conclusões ao final do trabalho serão apresentadas no próximo capítulo, “Reflexões finais”.

5 REFLEXÕES FINAIS

O capital social tem emergido cada vez mais com um potencial aliado da comunicação. Com a internet e as redes ganhando um espaço maior no cotidiano das pessoas, podemos perceber uma valorização das impressões e experiências dos públicos para as empresas.

Nosso foco com esse trabalho foi justamente observar se essa “voz” dos públicos internos e externos à Natura estava, a partir das diferentes interações, construindo a marca, a partir do capital social gerado nas trocas estabelecidas. Nesse sentido, traçamos alguns objetivos claros ao analisar os relatos postados na rede Wiki Natura, visando perceber os valores produzidos, a sintonia com os valores da empresa nessa relação entre os depoimentos e a marca, além de perceber, a partir do conteúdo postado, o valor que a Natura possui para seus públicos.

Percebemos, durante todas as postagens analisadas, um sentimento forte de pertencimento e admiração, fundamentais para a efetivação do capital social. A Natura goza junto aos seus públicos de uma imagem positiva e, em certos momentos, é possível perceber uma aproximação tão grande sob o ponto de vista dos usuários, que a marca se personifica, como se fosse uma amiga e não uma empresa.

Mesmo em relatos de ex-colaboradores, o sentimento presente é sempre de carinho, admiração e, surpreendentemente, um desejo de trabalhar novamente na empresa. Em diversos depoimentos, é possível perceber que os valores (crenças) determinados como diretrizes da organização são colocados na prática e transcendem a mera formalidade.

Uma observação interessante verificada durante a análise foi uma “cultura” passada de mãe para filha no uso de produtos da Natura. Podemos pensar, a partir dessa colocação, que a marca tem seus laços construídos junto a esse público a partir das ligações fortes existentes entre elas, bem como que a mesma é apenas uma de tantas histórias de mães e filhas que usam produtos Natura em conjunto.

Nesse sentido, foi possível perceber também que a empresa, que trabalha com vendas diretas, possui uma preocupação significativa com o cuidado nas relações. Isso é demonstrado de maneira concreta com a criação de um berçário para os filhos de suas funcionárias, por exemplo. A Natura parece entender que, se

suas colaboradoras estão trabalhando tranquilas, sabendo que seus filhos estão em segurança, há um maior desempenho e, portanto, uma maior produtividade, além de essa experiência positiva acabar também sendo passada ao cliente final.

Na missão da Natura, a empresa afirma acreditar no “bem estar bem”, que corresponde o indivíduo bem consigo mesmo gerando também um bem estar para a comunidade. Nos relatos analisados, foi possível constatar essa prática da organização, a fim de que o indivíduo auxiliado pela Natura tivesse condições de também contribuir para a comunidade de maneira significativa. Isso ficou claro quando, em um dos relatos das colaboradoras, foi expresso o sentimento de pertencimento e responsabilidade no momento em que, representando a Natura, ela levou adiante esse valor, gerando também bem estar a uma comunidade.

Dessa forma, observamos que, de acordo com a fala de um dos fundadores da empresa, Luiz Seabra, no vídeo da campanha de lançamento da rede Wiki Natura, a Natura é um organismo vivo. Seus colaboradores, conforme compreendemos a partir dos depoimentos, sentem-se como parte de uma família e não de uma empresa. Como afirma uma usuária dos relatos analisados, em suas veias corre sangue laranja (alusão à cor da logomarca da organização), ou seja, há um sentimento de comunidade, proximidade e intimidade nas relações estabelecidas. É a partir disso que percebemos também uma construção da marca como muito mais que uma empresa que vende cosméticos, mas sim como uma amiga que leva valor e beleza aos seus públicos.

Nos depoimentos das usuárias, exclusivamente consumidoras (pois algumas colaboradoras começaram seu relato contando que eram consumidoras da marca) foi possível também, observar a Natura como uma marca percebida de maneira afetiva e próxima. Um fato interessante que foi notado é que as usuárias não falavam sobre a consultora que lhes vendeu os produtos da marca; era como se o processo de aquisição dos bens fosse feito sem intermediários. Isso demonstra a vital importância desse bom relacionamento da marca com suas colaboradoras, pois elas são percebidas pelos clientes finais como sendo representação da empresa.

Nessa mesma linha, temos, em alguns depoimentos, o posicionamento de colaboradoras que não mencionam o nome “produtos” ao se referirem ao que entregam ao consumidor. Podemos observar, a partir dessa constatação, uma percepção por parte do público interno de que o que entregam aos consumidores são partes da marca, como uma troca simbólica de valor. As vendas por serem

diretas, implicam numa relação de confiança importante entre a consultora e suas clientes.

Foi possível verificar ainda que, em função dessa percepção do público interno de que entregavam valor aos clientes, há uma construção de relacionamentos sólidos entre a comunidade da Natura. A marca reforça sua reputação a partir do momento em que, através de suas atitudes, coloca em prática seus valores, crenças e cultura. Os depoimentos da Wiki Natura espelham esse capital social gerado pelas relações de confiança, colaboração e benefício mútuo que a empresa estabelece com seus públicos em seus vínculos criados.

Conforme é falado no vídeo de apresentação da rede, a Natura é feita de histórias das pessoas que ajudaram a construí-la. De fato, de acordo com as impressões de valor registradas, é possível perceber uma empresa moldada pelas impressões e esforço coletivo de seus públicos.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. 3 ed. São Paulo: Negócio Editora, 1991.

APARÍCIO, R. **O processo de posicionamento de marketing: estudo de caso junto a uma empresa de automação industrial**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial**. Trad. Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARABÁSI, Albert-László. **Linked: a nova ciência dos networks**. [s. l.]: Leopardo Editora, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 1977.

BIEL, Alexander (Eds.). **Brand Equity and Advertising**. Hillsdale. NJ: Laurence Erlbaum Associates, 1993, p. 67-82

BORDIEU, Pierre. Le capital social: notes provisoires. **Actes de la Recherche in Sciences Sociales**, n. 31, p. 2-3, 1980.

CAROPRESO, Percival. Planejamento estratégico de comunicação. In: **LABORATÓRIO DE MARKETING**. São Paulo: Nobel, 1997. p. 11-46.

COLEMAN, James. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, n. 94 (supl.), p. 95-120, 1988.

DIMINGO, E. The Fine Art of Positioning. **The Journal of business strategy** [S. l.: s.n.], mar./apr. 1988.

DONATH, J.; BOYD, D. Public displays of connection. **BT Technology Journal**, v. 22, n. 4, p. 71-82, 2004. Disponível em: <<http://www.danah.org/papers/PublicDisplays.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2011.

ESPINOZA, Francine da Silveira; HIRANO, Adriana Shizue. As dimensões de avaliação dos atributos importantes na compra de condicionadores de ar: um estudo aplicado. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 97-117, out./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a06.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2011.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e a criação de prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 2, p. 481-510, 1984.

_____. The strenght of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, p. 1360-1380, 1973.

KAPFERER, Jean-Noel. **Strategic brand management**. 2 ed. New York: Free Press, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 20. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução de Alexandre S. Martins. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**. 4 ed. São Paulo: Loyola, 2003.

_____. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LIN, Nan; BURT, Ronald; COOK, Karen (Orgs.) **Social capital: theory and research**. Nova York: Aldine de Gruyter, 2001.

LOURO, Maria João Soares. Modelos de avaliação de marca. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 26-37, abr./jun. 2000.

LUHMANN, Niklas. Por que uma “teoria de sistemas”? In: NEVES, Clarissa Eckert Baeta; SAMIOS, Eva Machado Barbosa (Orgs.). **A nova teoria dos sistemas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS/ Goethe-Institut/ ICBA, 1997. p. 37-48.

MARKCOMMS (blog de Luis Rasquilla). **Marcas - Definições e Conceitos**. Lisboa, 2008. Disponível em: <<http://comunicacaomarketing.blogspot.com/2008/09/marcas-definies-e-conceitos.html>>. Acesso em: 12 out. 2011.

MATOS, Heloiza. **Capital social e comunicação: interfaces e articulações**. São Paulo: Summus, 2009.

MOTTA, Paulo César. **Serviços: pesquisando a satisfação do consumidor**. Rio de Janeiro: Papel Virtual, 1999.

NATURA. **Wiki Natura**. São Paulo, 2010a. Disponível em: <<http://wikihistorias.com.br/>>. Acesso em: 12 out. 2011.

_____. **Wiki história “Realização”**. São Paulo, 2010b. Disponível em: <<http://wikihistorias.com.br/realizacao/>>. Acesso em: 27 out. 2011.

_____. **Wiki história “Família de sangue laranja”**. São Paulo, 2010c. Disponível em: <<http://wikihistorias.com.br/nossa-historia-familia-de-sangue-laranja/>>. Acesso em: 12 out. 2011.

_____. **Wiki história “Natura e amizades sinceras”**. São Paulo, 2011a. Disponível em: <<http://wikihistorias.com.br/natura-e-amizades-sinceras/>>. Acesso em: 12 out. 2011.

_____. **Wiki história “O poder da transformação”**. São Paulo, 2011b. Disponível em: <<http://wikihistorias.com.br/o-poder-da-transformacao/>>. Acesso em: 12 out. 2011.

_____. **Wiki história “Amigas para sempre”**. São Paulo, 2010d. Disponível em: <<http://wikihistorias.com.br/amigas-para-sempre/>>. Acesso em: 12 out. 2011.

_____. **Wiki história “Um anjo disfarçado de Natura”**. São Paulo, 2011c. Disponível em: <<http://wikihistorias.com.br/um-anjo-disfarcado-de-natura/>>. Acesso em: 12 out. 2011.

_____. **Wiki história “Fidelidade à Natura”**. São Paulo, 2011d. Disponível em: <<http://wikihistorias.com.br/fidelidade-a-natura/>>. Acesso em: 12 out. 2011.

_____. **Wiki história “A Natura faz parte da minha missão”**. São Paulo, 2011e. Disponível em: <<http://wikihistorias.com.br/a-natura-faz-parte-da-minha-missao/>>. Acesso em: 12 out. 2011.

_____. **Wiki história “Meu crescimento na Natura”**. São Paulo, 2011fj. Disponível em: <<http://wikihistorias.com.br/meu-crescimento-na-natura/>>. Acesso em: 12 out. 2011.

_____. **Wiki história “Sonho realizado”**. São Paulo, 2010e. Disponível em: <<http://wikihistorias.com.br/sonho-realizado/>>. Acesso em: 12 out. 2011.

_____. **Relatório Natura 2010**. São Paulo, 2010f. Disponível em: <http://scf.natura.net/relatorios/2010/_PDF/PORT_PDF_NAVEGAVEL.pdf>. Acesso em: 19 set. 2011.

_____. **Wiki história “A menina”**. São Paulo, 2011g. Disponível em: <<http://wikihistorias.com.br/a-menina/>>. Acesso em: 12 out. 2011.

_____. **Wiki história “Fraternidade Natura”**. São Paulo, 2011h. Disponível em: <<http://wikihistorias.com.br/fraternidade-natura/>>. Acesso em: 12 out. 2011.

NORRIS, Pippa. Does television erode social capital? A reply to Putman. **PS: Political Science and Politics**, v. 29, n. 3, p. 474-480, set. 1996.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

PETER, J. Paul; OLSON, Jerry C. **Consumer behavior and marketing strategy**. 4. ed. Chicago: Irwin, 1996.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PUTMAN, Robert *et al.* **Making democracy work: civic traditions in modern Italy**. Princeton: Princeton University Press, 1993.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

_____. Um estudo do capital social gerado a partir de redes sociais no Orkut e nos Weblogs. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, n. 28, p. 88-106, 2005.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. Tradução de José R. W. Penteado. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

SANTAELLA, Lucia. **Linguagens líquidas na era da mobilidade**. São Paulo: Paulus, 2007.

SCHULTZ, D.; BARNES, B. E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marcas**. São Paulo: Qualitymark, 2001.