

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESPECIALIZAÇÃO CULTURA MATERIAL E CONSUMO:
PERSPECTIVAS SEMIOPSICANLÍTICAS

Love brand e comunidade:

Um estudo de caso sobre a Natura

ANA CAROLINA ANDRADE GOMES

SÃO PAULO

2023

Nome: GOMES, Ana Carolina Andrade

Título: **Love brand e comunidade.** Um estudo de caso sobre a Natura

Monografia de conclusão de curso de pós-graduação lato sensu, promovido pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP. Requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Cultura Material e Consumo – Perspectivas Semiopsicanalíticas. Trabalho sob orientação da Prof. Dra. Maria Clotilde Perez Rodrigues

Aprovada em:

Banca Examinadora:

SÃO PAULO

2023

Ao meu pai (in memoriam).

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu companheiro e amor da vida, Lyu Tsukada, pelo apoio sem medida nessa jornada, por todas as longas conversas nos jantares e cafés da manhã e por ter me buscado no metrô em todas as voltas para a casa após as aulas, mesmo tarde da noite.

À Paula Prates, minha psicóloga, pelo suporte neste período tão estranho, experienciando o luto pelo meu pai e a produção desse trabalho, mas sobretudo me incentivando a finalizar esse ciclo.

À minha mãe, meus amigos e todos os colegas e gestores da Natura, pela paciência e estímulo.

A todos os meus colegas de curso. Ao Victor Tourais, pela companhia e caronas, e especialmente ao Leonardo Fioretti, que me incentivou a continuar o curso, me encheu de energia e ainda colaborou para este trabalho com ideias interessantes e um coração generoso.

Aos meus queridos Luana Ribeiro e Alexandro Mota, amigos que a Universidade Federal da Bahia me deu e são minhas inspirações acadêmicas, parceiros de teorias mirabolantes que me dão criatividade e curiosidade para aprender.

E à minha orientadora Prof. Clotilde Perez.

RESUMO

GOMES, Ana Carolina Andrade. **Love brand e comunidade. Um estudo de caso sobre a Natura.** São Paulo, 2023. Monografia (Pós-Graduação - Especialização em “Cultura Material e Consumo: perspectivas semiopsicanalíticas”) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023

O presente estudo propõe-se a analisar o percurso da Natura como uma *love brand* no Brasil, a partir de estratégias e resultados de múltiplos fatores, com destaque para o papel fundamental de suas revendedoras. O objetivo da análise surge da pergunta: o que faz a Natura ser uma *love brand*? Primeiramente, são apresentados os conceitos de *love brand*, *brand equity*, marketing de relacionamento e vínculo com a marca; em seguida, destacam-se as marcas Apple, Harley-Davidson e Glossier, com seus territórios e estratégias específicas de *love brand*. Logo as comunidades dessas marcas ficaram evidentes como estratégia para a construção de uma marca amada e um aprofundamento sobre o conceito de comunidade de marca foi fundamental para compreender a relevância da força de vendas e do modelo de venda direta para a estratégia de construção de *love brand* da Natura. O estudo ainda ressalta o *branding* coerente da Natura, que está a favor da qualidade de seus produtos, de suas práticas empresariais éticas e sustentáveis, e da capacidade de criar uma comunidade engajada. Isso transforma seus consumidores em defensores apaixonados da marca.

Palavras-chave: *love brand*, *comunidade de marca*, *Natura*, *venda direta*, *branding*

ABSTRACT

GOMES, Ana Carolina Andrade. **Love Brand and Brand Community: A Case Study of Natura**. São Paulo, 2023.

This study aims to explore Natura's journey as a love brand in Brazil, focusing on a variety of strategies and key factors, with special attention to the crucial role of its sales representatives. The goal of the analysis stems from the question: what makes Natura a love brand? First, we introduce essential concepts like love brand, brand equity, relationship marketing, and brand attachment. Then, we highlight brands such as Apple, Harley-Davidson, and Glossier, discussing their specific love brand strategies and territories. The importance of brand communities also becomes clear as a strategy for creating a beloved brand. Delving into the brand community concept helps us understand the significance of the sales force and the direct sales model in Natura's strategy for building a love brand. The study further emphasizes Natura's consistent branding, which aligns with the quality of its products, its ethical and sustainable business practices, and its ability to create an engaged community. This transforms their consumers into passionate brand advocates.

Keywords: Love Brand, Brand Community, Natura, Direct Sales, Branding

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Reprodução de cartão de divulgação da Natura na inauguração da sua primeira loja	34
Figura 2 – Nat Natura, <i>brand persona</i> da Natura, é apresentada com celulites e estrias	44
Figura 3 – Campanha “Rede de Afeto” da Natura, em 2020	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 Love Brands: um conceito perseguido	11
2.1 Conceitos que relacionam marcas e consumidores a partir da emoção	13
2.1.1.1 <i>Brand Equity</i>	13
2.1.1.2 <i>Love brands</i> : uma extensão emocional do <i>brand equity</i>	14
2.1.2 Vínculo com a marca	15
2.1.3 Marketing emocional	15
2.2 Visão integrada desses conceitos para fortalecer uma <i>love brand</i>	16
3 Comunidades de Marca.....	18
3.1 Uma estratégia poderosa na criação de <i>love brands</i>	18
3.2 O papel da comunidade na estratégia de uma <i>love brand</i>	19
3.3 A legítima rede social: comunidades virtuais de <i>lovers</i>	21
3.4 Algumas <i>love brands</i> e suas comunidades	22
3.4.1 Apple	22
3.4.2 Harley-Davidson	24
3.4.3 Glossier.....	25
3.4.4 Natura.....	28
3.5 Diferenças e semelhanças: comparativo	31
3.6 A categoria de beleza sob uma perspectiva de comunidade	32
4 ESTUDO DE CASO: NATURA	33
4.1 O jeito Natura de ser: branding e narrativa	33
4.2 Por que a Natura é uma <i>love brand</i> ?.....	38
4.2.1 Consultoras de beleza: uma comunidade de fãs e embaixadores da marca ...	38
4.2.2 Conexão emocional e identificação com a marca.....	41
4.2.3 Engajamento do consumidor.....	43
4.2.4 Co-criação e inovação.....	45
4.2.5 Advocacia da marca	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
6. REFERÊNCIAS	53

1. INTRODUÇÃO

Estamos em 2023 e a cor rosa domina pontos de vendas nos metrô, vitrines de lojas de shoppings e lojas populares, o estilo das pessoas, decorações de festa, anúncios em todas as mídias e conteúdos nas redes sociais. O lançamento do filme Barbie elevou à máxima potência as discussões sobre *branding* e *love brand*. Se as marcas tivessem desejos, ousaria imaginar que um deles seria a identificação imediata por uma cor e nada mais, sem muito esforço. Mas além da diferenciação por uma cor, ou qualquer elemento visual como logo, símbolo, slogan, mascote, e diante de um universo de concorrentes, o maior sonho das marcas seria ganhar o nosso amor, nosso respeito e confiança. Apenas algumas conseguem nos conquistar dessa maneira.

As marcas amadas, ou *love brands*, conceito amplamente difundido no início do século XXI, por Kevin Roberts (2004), a partir do livro *Lovemarks*, são marcas que nos levam para além do racional, que inspiram emoção, nos representam em alguma medida e, eventualmente, nos ajudam a contar a nossa própria história. As marcas amadas despertam amor porque entregam experiência, produtos e ideias de forma consistente, mas também assumem compromissos, estimulam conexão emocional e criam uma comunidade que conecta pessoas para muito além da própria marca. Nesta dimensão, não existe lógica ou qualquer decisão funcional do tipo “compro porque preciso”. Quando o assunto é *love brand*, entendemos o “compro porque amo” e não é necessário justificar porque não precisa fazer sentido. É sobre conforto, acolhimento, identificação e pertencimento. É se reconhecer como sujeito e indivíduo, usando aquele produto daquela marca.

E qual marca não deseja ser inspiradora e capaz de unir as pessoas? Por décadas, as marcas têm buscado ampliar apenas seus consumidores e clientes, mas também cultivar uma base de fãs ou embaixadores fiéis motivados por emoção. É provável que você já tenha se deparado com uma imagem famosa de uma multidão aguardando em fila na porta da loja da Apple seu último lançamento ou um grupo de pessoas vestindo jaquetas de couro e pilotando motos da Harley Davidson. Essa é o tipo de devoção que qualquer pessoa que trabalha nas áreas de marketing e *branding* sempre sonhou conquistar.

Os fãs da Barbie, Apple ou da Harley Davidson encontram na marca uma representação de sua própria identidade, tornando-se um ponto de conexão com outras pessoas, com bem tratado por Douglas Holt (2006), no livro Como as marcas se tornam ícones. A partir dessa identificação, eles se encontram, interagem e compartilham uma variedade de interesses para além delas mesmas, com expressões sensíveis muito potentes (Perez, 2017).

No ano de 2023, as marcas não deveriam mais subestimar a importância de encontrar as pessoas no contexto apropriado e participar de ambientes aonde os interesses vão além da marca e do consumo, abrangendo um engajamento genuíno. No entanto, é importante ressaltar que reunir pessoas em um grupo não é o mesmo que construir uma comunidade.

Neste trabalho, eu me proponho a analisar as consultoras Natura, no Brasil, e sua atual base de 1,2 milhões¹ de pessoas no modelo de negócios de venda direta. Uma boa parte dessas pessoas se relacionam com a marca por uma conexão emocional tão profunda e verdadeira que poderiam ser consideradas fãs, tal como uma grande comunidade. Elas são engajadas, passionais, interagem entre si e compartilham dicas de uso dos produtos entre elas e com seus clientes, mas principalmente, advogam a favor da marca como se fizessem parte da marca.

Por outro lado, a própria marca incentiva e cria diversos mecanismos e recursos para promover experiências únicas, reconhecimentos e até pequenos grupos, formalizados, de conselheiros para co-construir estratégias e colher *feedbacks*. Mas sobretudo me proponho a refletir: seria possível ampliar a dimensão de comunidade quando há transação financeira (venda e revenda) dentro da dinâmica de amor com a marca? Nos próximos capítulos, resgatamos os conceitos de *love brand* e comunidade, e em seguida, nos aprofundamos neste caso da Natura.

¹ Entre agosto e setembro de 2023, a base de consultoras Natura sairá de uma média de 1,2 milhões de pessoas para cerca de 2 milhões de pessoas com a chegada das revendedoras de Avon. As duas marcas, Natura e Avon, estão em processo de integração da estrutura de vendas no Brasil.

2. LOVE BRANDS: um conceito perseguido

As marcas não são apenas representações visuais ou verbais que distinguem produtos e serviços; elas também são entidades emocionais que podem cultivar um relacionamento especial com o consumidor e podem ampliar universos possíveis através de uma comunicação que se agarra nas ferramentas e possibilidades do mundo contemporâneo. Uma marca que se destaca nesse tipo de engajamento emocional é referida como *love brand*, *lovemark*² ou marca amada e o conceito, apesar de não ter um autor ou criador específico, se originou como um termo utilizado no campo do marketing e *branding* para descrever marcas que têm uma base de consumidores profundamente leal e emocionalmente conectada. Devido à sua natureza adotada e não atribuída a um indivíduo específico, o conceito de *love brand* é mais uma ideia que surgiu da observação das práticas de branding bem-sucedidas e do comportamento dos consumidores.

A expressão *love brand* tem sido amplamente adotada no mundo do marketing e da publicidade para caracterizar marcas que conquistaram a fidelidade dos clientes devido a uma combinação de qualidade do produto, valores da marca, narrativa e conexão emocional. O termo ganhou popularidade ao longo do tempo, especialmente no início dos anos XXI, e várias empresas e especialistas em *branding* começaram a usá-lo para descrever marcas que não são apenas compradas por necessidade ou conveniência, mas sim porque os consumidores têm uma forte afinidade e apego emocional a elas. Neste contexto, uma *love brand* é uma marca que conseguiu estabelecer uma relação de afeto profundo, quase comparável a um relacionamento humano, com seus consumidores.

A ligação emocional é um forte preditor da lealdade à marca, pois os consumidores têm uma tendência natural de se associarem a marcas que evocam sentimentos positivos (Fournier, 1998). Uma *love brand* vai além do simples ato de vender produtos ou serviços; ela se conecta profundamente com seus clientes em níveis emocionais e psicológicos, geralmente por meio de experiências compartilhadas, valores alinhados e promessas de marca consistentemente cumpridas (Batra, Ahuvia & Bagozzi, 2012).

² Referência ao título do Livro de Kevin Roberts (2004) "Lovemarks: o futuro além das marcas".

No mundo altamente competitivo de hoje, onde os consumidores têm um amplo acesso à informação e muitas opções de compra, criar uma *love brand* é um dos maiores desejos de uma marca, mas sobretudo uma maneira eficaz de se destacar e fidelizar clientes. Marcas como Apple, Nike e Coca-Cola são exemplos clássicos de *love brands*, conquistando clientes leais que não apenas compram repetidamente seus produtos, mas também promovem ativamente a marca para outros, ou sejam, advogam e defendem a marca.

Os benefícios de se tornar uma *love brand* são significativos. Essas marcas geralmente desfrutam de maior lealdade e menor sensibilidade aos preços por parte dos consumidores, que estão dispostos a pagar mais pelos produtos ou serviços de uma marca que amam (Bennett, Härtel, McColl-Kennedy, 2005). Além disso, é possível inferir que essas marcas costumam ser mais resistentes a crises ou falhas ocasionais, graças ao relacionamento emocional estabelecido com seus clientes. Embora a relação de amor ou passional com uma marca possa também gerar frustração e decepção em grande medida.

A construção de uma *love brand* envolve estratégias de marketing orientadas a desenvolver e aprofundar a conexão emocional entre a marca e seus consumidores. Importante ressaltar que mais adiante nesse trabalho, discutiremos não apenas o consumidor final, mas ainda os revendedores de marca, como um agente intermediário nessa dinâmica. Isso pode envolver tudo, desde a promoção de experiências de compra excepcionais e o apoio a causas sociais relevantes até a oferta de um excelente atendimento ao cliente e a demonstração constante de valores de marca que ressoam com o público-alvo.

É importante notar, entretanto, que ser uma *love brand* vai além de apenas estratégias de marketing bem aplicadas. É fundamental que a marca seja transparente, autêntica e genuína em seus esforços para estabelecer uma conexão emocional, pois os consumidores modernos são altamente sensíveis e podem perceber rapidamente ações de marketing superficiais ou manipuladoras.

Em conclusão, uma *love brand* é mais do que apenas um emblema comercial ou logotipo. É uma entidade viva que se conecta com os consumidores em um nível emocional profundo, criando laços que podem durar uma vida. Ao cultivar esse tipo de relacionamento, as marcas podem garantir a lealdade, gerar defensores da marca

e se destacar no mercado competitivo atual. No entanto, a transformação em uma *love brand* requer uma abordagem centrada no cliente, autenticidade e compromisso genuíno com os valores da marca. Ou seja, é importante que o *branding* esteja alinhado e coerente desde a sua identidade visual e verbal até a experiência de pós-venda. O que exige um esforço e comprometimento imenso de uma operação.

2.1 Conceitos que relacionam marcas e consumidores a partir da emoção

2.1.1.1 Brand Equity

Brand Equity, como definido por Aaker (1991), é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, ao seu nome e ao seu símbolo que adicionam ou subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço. Esses ativos podem ser divididos em cinco categorias: lealdade à marca, conhecimento do nome da marca, qualidade percebida, associações à marca e outros ativos de propriedade. Por outro lado, Keller (1993) define o brand equity do ponto de vista do cliente como a diferença no valor do consumidor que resulta do reconhecimento da marca e da presença forte de associações de marca na mente do consumidor. Essas definições ajudam a entender que o *brand equity* é uma combinação complexa de aspectos tangíveis e intangíveis que, juntos, aumentam o valor percebido de um produto ou serviço em relação a um genérico.

Como já discutido anteriormente, as *love brands* são marcas que inspiram "lealdade além da razão" nos consumidores. Este termo encapsula as marcas que estabeleceram uma conexão emocional profunda e duradoura com os consumidores que vai além das características funcionais de um produto ou serviço.

Neste sentido, as *love brands* podem ser vistas como uma extensão emocional do *brand equity*. Embora o *brand equity* seja alicerçado na percepção dos consumidores sobre a qualidade, confiabilidade e características distintivas de uma marca, as *love brands* vão além disso, estabelecendo conexões emocionais fortes e duradouras que inspiram uma lealdade que parece ser, muitas vezes, à prova de situações negativas.

2.1.1.2 Love Brands: Uma Extensão Emocional do Brand Equity

Essa relação entre *brand equity* e *love brand* é sinérgica, ou seja, ambas se alimentam mutuamente. Por um lado, uma marca que consegue alcançar um alto nível de *brand equity*, ao cumprir suas promessas e ao oferecer um valor consistente ao longo do tempo, pode estabelecer a base necessária para construir conexões emocionais fortes com os consumidores, ou seja, se tornar uma *love brand*.

Por outro lado, as *love brands*, ao formarem essas conexões emocionais com os consumidores, podem reforçar seu *brand equity*. As emoções podem aprofundar a lealdade, incentivar o “boca a boca” positivo e até mesmo permitir que a marca comande preços *premium* - todos aspectos que contribuem para um maior *brand equity*.

Portanto, a gestão do *brand equity* e a transformação de uma marca em uma *love brand* não são tarefas mutuamente exclusivas. Em vez disso, ambas devem ser vistas como parte de uma estratégia de marca maior que busca criar valor a longo prazo para os consumidores e para a própria marca.

2.1.2 Vínculo Emocional com a Marca

O vínculo emocional com a marca é o sentimento profundo e persistente que um consumidor tem com relação a uma marca, que é construído ao longo do tempo e é influenciado por interações consistentes e positivas com a marca. Trata-se de uma conexão que vai além do uso funcional de um produto ou serviço, levando a comportamentos de lealdade, como compras repetidas e defesa da marca, mesmo na presença de alternativas competitivas (Park *et al.*, 2010).

A formação de um vínculo emocional com a marca é vital na criação de relações duradouras e significativas entre consumidores e marcas. Em primeiro lugar, os consumidores que estabelecem um vínculo emocional com uma marca tendem a ser mais leais a ela do que aqueles que não o fazem. A lealdade, por sua vez, pode levar a comportamentos de recompra, o que aumenta a vida útil do cliente e, em última análise, o valor do cliente para a marca.

Além disso, os consumidores com fortes vínculos emocionais com uma marca também são mais propensos a se tornarem defensores da marca, compartilhando suas experiências positivas e recomendando a marca a outros.

A formação de um vínculo emocional com a marca é um processo complexo que exige que a marca seja consistente e autêntica em suas interações com os consumidores. Isso pode envolver a entrega de uma experiência excepcional para o cliente, a criação de produtos e serviços de alta qualidade e a demonstração de valores que ressoam com os consumidores.

Além disso, as marcas podem utilizar histórias e narrativas para estabelecer conexões emocionais. Histórias podem ser um meio poderoso de transmitir os valores e a personalidade da marca de uma maneira que ressoe emocionalmente com os consumidores (Escalas, 2004).

Em resumo, o vínculo emocional com a marca é uma conexão profunda e duradoura que os consumidores estabelecem com uma marca. Esse vínculo pode impulsionar a lealdade do cliente, incentivar a defesa da marca e, assim como *brand equity*, também aumentar o valor da marca para o cliente ao longo do tempo.

2.1.3 Marketing Emocional

O marketing emocional é uma estratégia de marketing que visa criar uma conexão emocional entre um produto ou uma marca e seus consumidores. Vai além das características e funcionalidades de um produto ou serviço e se concentra na experiência emocional e pessoal que pode ser proporcionada. O objetivo final é que os consumidores se sintam tão ligados a uma marca que se tornem defensores dela, compartilhando sua lealdade com outros e mantendo uma relação duradoura com a marca (Bagozzi, Gopinath, & Nyer, 1999).

A importância do marketing emocional é evidenciada pelo fato de que as emoções desempenham um papel crucial na decisão de compra dos consumidores. As pessoas tendem a ser atraídas por marcas que provocam sentimentos positivos. Esses sentimentos, por sua vez, podem levar a uma maior lealdade à marca e a um maior valor vitalício do cliente (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

Existem várias estratégias que as empresas podem usar para implementar o marketing emocional. Essas podem incluir a criação de uma personalidade de marca autêntica e atraente, a utilização de histórias e narrativas para conectar-se emocionalmente com os consumidores, a oferta de experiências de marca memoráveis e a demonstração de compreensão e empatia para com os consumidores.

Um exemplo clássico de marketing emocional é a Coca-Cola. A empresa tem uma longa história de criação de campanhas publicitárias que buscam evocar emoções positivas em seus consumidores. Sua campanha "Abra a Felicidade", por exemplo, procurou associar o ato de beber Coca-Cola com momentos de alegria e felicidade. As propagandas mostravam pessoas desfrutando de momentos alegres enquanto bebiam Coca-Cola, sugerindo que a bebida poderia trazer uma sensação de felicidade e prazer (Schultz, 2009).

O marketing emocional é uma poderosa ferramenta que as empresas podem usar para conectar-se com seus consumidores em um nível mais profundo. Ao evocar emoções positivas, as marcas podem aumentar a lealdade do cliente e o valor vitalício do cliente, resultando em benefícios a longo prazo para a empresa.

2.2 Uma visão integrada desses conceitos para fortalecer uma *love brand*: *brand equity*, vínculo com a marca e marketing emocional

O marketing emocional é uma estratégia que busca criar e nutrir conexões emocionais fortes entre uma marca e seus consumidores. Ao invés de se concentrar unicamente nas características e benefícios funcionais de um produto ou serviço, o marketing emocional busca despertar sentimentos e emoções nos consumidores, criando assim um vínculo emocional mais profundo e duradouro entre eles e a marca. Este vínculo emocional é fundamental para a construção de relações significativas e de longo prazo com os consumidores, levando a comportamentos de lealdade (Bagozzi, Gopinath, & Nyer, 1999).

O vínculo emocional com a marca contribui significativamente para a construção do *brand equity*, que é a percepção do valor de uma marca aos olhos dos consumidores. Aaker (1991) define o *brand equity* como um conjunto de ativos e

passivos associados a uma marca, que adicionam ou subtraem valor dos produtos ou serviços que ela representa. O vínculo emocional contribui para a lealdade à marca, uma das principais dimensões do *brand equity*, que pode resultar em comportamentos de recompra e defesa da marca (Aaker, 1991).

A estratégia de construção de uma *love brand* pode ser considerada uma extensão do conceito de *brand equity*. Enquanto o *brand equity* é focado na percepção do consumidor sobre a qualidade, confiabilidade e características distintivas de uma marca, a *love brand* vai além disso, criando conexões emocionais profundas e duradouras que inspiram uma lealdade que muitas vezes resiste a situações adversas. Nesse sentido, uma *love brand* é um reflexo do mais alto nível de *brand equity*, onde a marca é não apenas preferida, mas também amada pelos consumidores (Roberts, 2004).

Isso quer dizer que o marketing emocional, o vínculo com a marca, o *brand equity* e a *love brand* estão interconectados. O marketing emocional é a estratégia utilizada para despertar emoções nos consumidores e construir um vínculo emocional com a marca. Este vínculo emocional contribui para a construção do *brand equity* ao impulsionar a lealdade à marca. Com um alto nível de *brand equity*, uma marca pode aspirar a se tornar uma *love brand*, criando conexões emocionais ainda mais profundas que inspiram um nível de lealdade além da razão. Esses conceitos, portanto, são partes integrantes de uma estratégia de marca bem-sucedida.

Para além desses conceitos já mencionados acima e dessa visão integrada para criar uma marca amada, este trabalho se propõe a focar nas comunidades e suas diversas dimensões para despertar uma relação profunda de devoção com a marca, com engajamento, interação, co-criação, inovação e muito valor a longo prazo.

Além dos conceitos abordados anteriormente, este estudo pretende se aprofundar e enfatizar as comunidades e suas diversas dimensões para criação de uma *love brand*. O próximo capítulo vai abordar esses aspectos entre comunidade e marca, e a relação profunda de devoção entre fãs (embaixadores, *lovers*) e *love brand* que se amplia a partir de engajamento, interação, co-criação, inovação, pertencimento, reconhecimento e identificação.

3. COMUNIDADES DE MARCA

3.1 Uma estratégia poderosa na criação de *love brands*

As marcas hoje não se limitam a ser entidades que vendem produtos ou serviços. Em um mundo cada vez mais conectado e um contexto mais híbrido entre *online* e *offline*, as marcas estão se tornando epicentros de comunidades vibrantes e engajadas. Estas comunidades de marca, quando bem gerenciadas, podem se tornar um trunfo inestimável para a criação de *love brands*.

O conceito de comunidades de marca tem suas raízes nos estudos das comunidades de consumo e se refere a um grupo de admiradores e leais seguidores que se unem em torno de uma marca (Muniz Jr. & O'Guinn, 2001). Essas comunidades podem ser baseadas em diversas plataformas, desde fóruns online e redes sociais até encontros presenciais e clubes de membros.

Um componente crítico que distingue as comunidades de marca de outros grupos de consumidores é o senso de pertencimento compartilhado e a conexão emocional com a marca. Isso está alinhado com o conceito de *love brands*, onde a marca é vista não apenas como um fornecedor de produtos ou serviços, mas como uma entidade emocionalmente significativa (Bagozzi *et al.*, 2012).

As comunidades de marca oferecem vários benefícios que podem facilitar a transformação de uma marca em uma *love brand*. Primeiro, elas fornecem um espaço para os consumidores se conectarem e compartilharem experiências, promovendo assim uma sensação de pertencimento e camaradagem (McAlexander, Schouten & Koenig, 2002). Isso pode reforçar o vínculo emocional que os consumidores têm com a marca e aumentar a probabilidade deles se tornarem defensores leais da marca.

Em segundo lugar, as comunidades de marca permitem um diálogo aberto e bidirecional entre a marca e seus consumidores. Isso pode permitir que a marca obtenha *insights* valiosos sobre as necessidades e desejos dos consumidores, o que pode ser útil na adaptação de produtos, serviços ou estratégias de marketing para melhor atender aos seus consumidores (Füller, Matzler & Hoppe, 2008).

Por fim, ao proporcionar uma experiência comunitária significativa e autêntica, as marcas podem cultivar um profundo senso de confiança e lealdade entre seus membros da comunidade. Isso pode resultar em maior fidelização e defesa da marca, elementos-chave na construção de uma *love brand* (Brodie, Ilic, Juric & Hollebeek, 2013).

No entanto, a criação e gestão de comunidades de marca requerem esforço e consideração significativos. As marcas devem estar preparadas para investir tempo e recursos para nutrir essas comunidades, e precisam se esforçar para criar um ambiente que seja acolhedor, inclusivo e alinhado com os valores e missão da marca. E, é importante reforçar, que existem comunidades de fãs, embaixadores ou *lovers*, que se conectam de forma orgânica nas redes sociais ou mesmo em encontros presenciais, sem o monitoramento ou qualquer ambiente controlado da marca. Nesses momentos, trocas espontâneas, com temas em comum para além da marca, e com regras definidas pelos membros podem acontecer. É importante que as marcas enxerguem o potencial de todos os diferentes perfis de comunidade que eventualmente podem se integrar a partir dela.

É por isso que as comunidades de marca podem desempenhar um papel vital na criação de *love brands*, proporcionando um espaço para a interação e conexão dos consumidores com a marca. Contudo, a gestão bem-sucedida de tais comunidades requer um compromisso e dedicação contínuo e significativo por parte da marca.

3.2 O papel da comunidade na estratégia de uma *love brand*

As comunidades de marca têm se tornado uma parte cada vez mais essencial na estratégia de muitas marcas contemporâneas, especialmente no que diz respeito à construção de *love brands*. Uma *love brand*, ou marca amada, é uma marca que conseguiu estabelecer uma forte conexão emocional com seus consumidores, resultando em lealdade e defesa da marca, ou advocacia pela marca, que vai além de suas características e desempenho do produto (Bagozzi *et al.*, 2012). A seguir, trataremos o significado e a importância da comunidade na estratégia de uma *love brand*.

Uma comunidade de marca é um grupo de pessoas que compartilham uma identificação comum e um forte apego emocional a uma marca (Muniz Jr. & O'Guinn, 2001). Essas comunidades são muitas vezes formadas em torno do valor compartilhado, propósito e experiências proporcionadas pela marca. As comunidades de marca podem existir tanto online como offline e podem tomar várias formas, desde grupos de mídia social até clubes de membros e grupos de defesa da marca.

A comunidade desempenha um papel vital na estratégia de uma *love brand* por várias razões. Primeiramente, a comunidade facilita o engajamento do consumidor com a marca em um nível mais profundo. Em uma comunidade de marca, os consumidores não são apenas receptores passivos de mensagens da marca; eles são participantes ativos, engajando-se em discussões sobre a marca, compartilhando suas experiências e contribuindo para a narrativa da marca (Schau, Muniz Jr. & Arnould, 2009).

Em segundo lugar, a comunidade ajuda a fortalecer a conexão emocional entre os consumidores e a marca. Quando os consumidores se sentem parte de uma comunidade de marca, eles desenvolvem um sentido de pertencimento e lealdade à marca que transcende a qualidade ou o preço dos produtos. Eles se tornam defensores da marca, compartilhando suas experiências positivas com outros e defendendo a marca em momentos de crise (Brodie, Ilic, Juric & Hollebeek, 2013).

Finalmente, a comunidade oferece valiosos *insights* e *feedbacks* para a marca. Os membros da comunidade de marca são frequentemente os consumidores mais engajados e informados, e suas opiniões e *feedbacks* podem ser uma fonte rica de *insights* para a marca. As marcas podem usar essas informações para melhorar seus produtos e serviços, desenvolver novas ofertas e ajustar suas estratégias de marketing (Füller, Matzler & Hoppe, 2008).

A comunidade é, portanto, um elemento central na estratégia de uma *love brand*. Ao nutrir uma comunidade de marca forte e engajada, as marcas podem desenvolver uma conexão emocional mais profunda com seus consumidores, fomentar a lealdade à marca e obter valiosos *insights* para orientar suas estratégias de negócios.

3.3 A legítima rede social: comunidades *on-line* de *lovers*

Nos últimos anos, surgiram ferramentas que permitem criar e nutrir comunidades, permitindo que marcas de todos os tamanhos e setores busquem alcançar o mesmo status cult da Apple, ainda que com números mais modestos. Os fãs da Apple ou da Harley Davidson encontram na marca uma representação de sua identidade, tornando-se expressão de seus desejos e quereres e um ponto de conexão com outras pessoas. A partir dessa identificação, eles se encontram, interagem e compartilham uma variedade de interesses.

Atualmente, graças às redes sociais, qualquer marca tem a capacidade de reunir pessoas em torno de interesses compartilhados e facilitar a troca entre elas, o que possibilita a criação de uma comunidade, desde que consiga produzir conteúdo relevante além de produtos e serviços de valor. Essa conexão emocional é fundamental para estabelecer laços duradouros com os consumidores e construir uma base de fãs engajados.

Existem diversos espaços *online* onde as pessoas estão se conectando e interagindo, como grupos no Facebook, *hashtags* no TikTok, subReddits, canais no Discord, grupos no Telegram e no Whatsapp, e mais recentemente grupos fechados no Instagram, além de fóruns menores e descentralizados. Esses ambientes oferecem um cenário com menos ruído e menos competição por atenção, com um interesse em comum, criando afinidades e familiaridade e união entre os participantes.

Se medirmos o interesse das pessoas pelo conteúdo através do engajamento, fazer parte de uma comunidade é o auge desse envolvimento com uma marca ou influenciador. Além disso, também é possível adotar uma abordagem inversa: em vez de criar algo do zero, uma marca pode se integrar às conversas e se envolver com comunidades que se formaram organicamente.

Apesar de estarmos mais conectados do que nunca, estabelecer conexões genuínas ainda é um desafio. Especialmente nas redes sociais, ter centenas de milhares de seguidores não garante uma relação direta com essas pessoas.

Por essa razão, a busca por criar espaços onde as pessoas possam se reunir e interagir de forma mais direta entre si tornou-se uma tendência atual. Comunidade

significa envolvimento, conexão direta e é uma estratégia importante para a construção de uma marca amada.

3.4 Algumas *love brands* e suas estratégias de comunidade

Por meio da revisão da literatura é possível identificar algumas *love brands*, as quais passamos a apresentá-las em suas características constitutivas e estratégias expressivas, que indiciam sua condição. São elas, Apple, Harley-Davidson, Glossier e Natura.

3.4.1 Apple

Um dos maiores cases na história das marcas que utilizam a comunidade como estratégia de *love brand* é a empresa de tecnologia Apple. A Apple construiu uma comunidade extremamente leal e engajada em torno de seus produtos, estabelecendo uma conexão emocional duradoura com seus consumidores. Existem várias razões pelas quais a Apple é considerada um exemplo de sucesso nesse sentido:

Identidade e propósito: A Apple conseguiu criar uma identidade forte e um propósito inspirador para seus consumidores. A marca se posiciona como uma empresa que busca inovação, simplicidade e *design* elegante, oferecendo produtos que transformam a vida das pessoas. Essa narrativa ressoa com os usuários, que se identificam com os valores e visão da Apple.

Experiência do usuário: A Apple tem um foco excepcional na experiência do usuário, garantindo que seus produtos sejam intuitivos, fáceis de usar e repletos de recursos que melhoram a vida das pessoas. Isso cria uma conexão emocional entre os consumidores e a marca, gerando lealdade e satisfação.

Comunidade de fãs: A Apple tem uma base de fãs dedicados e entusiastas, que se reúnem em fóruns, grupos *online* e eventos para compartilhar experiências, dicas e truques relacionados aos produtos da marca. Essa comunidade se autossustenta e fortalece ainda mais a conexão emocional entre os usuários e a marca.

Cultura de exclusividade: A Apple criou uma cultura de exclusividade em torno de seus produtos, gerando um senso de pertencimento entre os usuários. A espera em filas durante os lançamentos, de novos produtos e a sensação de fazer parte de um grupo seleto de usuários da Apple reforçam a conexão emocional e o status social associado à marca. É nesse campo da cultura de exclusividade que podemos incluir os papéis dos usuários *inventors* e *early adopters*, que em um comportamento de cascata (Kaufman apud Rogers) podem divulgar e disseminar os lançamentos da Apple.

Marketing emocional: A Apple é conhecida por suas campanhas de marketing emocionalmente envolventes. Os anúncios da marca muitas vezes despertam sentimentos de inspiração, liberdade, criatividade e conexão humana, tocando os corações dos consumidores e fortalecendo a relação emocional com a marca.

É possível compreender a comunidade da Apple como um modelo híbrido, com experiências tanto em ambientes digitais quanto físicos. Plataformas online como fóruns de discussão e grupos de mídia social permitem que os membros compartilhem dicas, truques e resolvam problemas coletivamente. Ao mesmo tempo, a marca opera Apple Stores, espaços físicos que servem como hubs comunitários onde consumidores podem experimentar produtos e participar de *workshops*.

Além disso, eventos como a Worldwide Developers Conference (WWDC) servem como um congresso anual para os mais ávidos seguidores, ou *lovers*, da marca. Sob a luz do conceito de Muniz e O'Guinn, a comunidade da Apple apresenta um alto grau de consciência de *kindred* (parentesco), onde membros veem uns aos outros como uma espécie de família estendida, unida por uma forte identidade de marca. Sob a lente de Bagozzi e Dholakia, a interatividade é alta, com membros engajados em cooperação e discussões dinâmicas.

Esses fatores combinados fizeram da Apple um dos maiores casos de sucesso no uso da comunidade como estratégia de *love brand*. A marca conseguiu construir uma base de fãs leais, engajados e apaixonados, que não apenas compram seus

produtos, mas também se identificam com a visão da empresa. A comunidade em torno da Apple é um exemplo de como a conexão emocional e a criação de uma experiência excepcional podem levar a uma marca amada e admirada.

3.4.2 Harley-Davidson

A Harley-Davidson é um exemplo emblemático de uma *love brand* que efetivamente empregou estratégias de comunidade para fortalecer sua posição no mercado. Aqui estão algumas maneiras pelas quais a marca fez isso:

Harley Owners Group (HOG): A Harley-Davidson criou o Harley Owners Group (HOG) em 1983, uma organização que reúne os proprietários de motocicletas Harley-Davidson de todo o mundo. Isso fornece aos membros uma sensação de exclusividade e pertencimento. O HOG organiza eventos e passeios para seus membros, aumentando a interação entre eles e fortalecendo a comunidade.

Eventos e Reuniões: A Harley-Davidson é famosa por seus eventos de marca, como o anual Sturgis Motorcycle Rally e Daytona Bike Week, que atraem milhares de proprietários e fãs da Harley-Davidson. Esses eventos servem para reforçar a comunidade e a lealdade à marca. Tais eventos permitem que os clientes compartilhem suas experiências e histórias, formando uma conexão emocional mais profunda com a marca.

Estilo de Vida e Cultura da Marca: A Harley-Davidson criou uma identidade de marca que representa liberdade, rebeldia e individualidade, o que ressoa fortemente com seus clientes. A marca se tornou uma forma de vida e uma declaração de identidade para muitos de seus clientes. A marca também oferece uma vasta gama de mercadorias, desde roupas até acessórios para casa, permitindo que os clientes expressem seu pertencimento à comunidade Harley-Davidson em muitos aspectos de suas vidas.

Experiência e Serviço ao Cliente: A Harley-Davidson oferece uma experiência excepcional ao cliente, desde o momento da compra até o serviço pós-venda, criando um relacionamento forte e duradouro com seus clientes. A

empresa incentiva seus revendedores a criar uma atmosfera acolhedora e comunitária em suas lojas, promovendo eventos locais e se envolvendo com a comunidade local.

Envolvimento da comunidade em inovações e desenvolvimento de produtos: A Harley-Davidson tem um histórico de envolvimento de seus clientes na co-criação e desenvolvimento de novos produtos. Isso não apenas fortalece a lealdade à marca, mas também garante que a marca esteja sempre alinhada com as necessidades e desejos de sua comunidade. Essas estratégias reforçam a posição da Harley-Davidson como uma *love brand*, destacando o papel crucial que as comunidades de marca desempenham na construção de conexões emocionais duradouras com os clientes.

Diferentemente da Apple, a comunidade Harley-Davidson se expressa em vivências que são, na maioria das vezes, no formato físico, enfatizando eventos e passeios coletivos como os principais pontos de encontro. Este é um grupo onde a lealdade à marca se manifesta não apenas como uma escolha de produto, mas como um estilo de vida. Seguindo a lógica de Muniz e O'Guinn, a marca transcendeu seu status comercial para se tornar um símbolo de uma subcultura específica, enraizada em liberdade, rebeldia e individualismo. Embora a interatividade digital não seja tão proeminente, Bagozzi e Dholakia observariam a alta participação em eventos e atividades como indicativo de uma comunidade fortemente engajada.

3.4.3 Glossier

Um dos casos mais bem-sucedidos de uma marca de beleza que utiliza a comunidade como estratégia de *love brand* é a empresa Glossier. A Glossier, fundada por Emily Weiss em 2014, rapidamente se estabeleceu como uma *love brand* entre as gerações mais jovens, em parte devido ao seu investimento bem-sucedido na construção de comunidades de marca. A Glossier aproveitou a força das plataformas digitais para criar uma comunidade *online* vibrante e engajada, promovendo uma abordagem de "beleza em primeiro lugar" que contrasta com as representações tradicionais e muitas vezes inatingíveis de beleza na indústria de cosméticos (Arvidsson, 2005).

A Glossier é notável por sua forte presença nas redes sociais e pela forma como incentiva a interação dos clientes, seja através de compartilhamento de opiniões sobre produtos, tutoriais de maquiagem criados por usuários, ou conversas gerais sobre beleza. Além disso, a marca mantém um blog, Into The Gloss³, que serve como um fórum de discussão sobre produtos, tendências e dicas de beleza.

Dessa forma, a Glossier conseguiu criar uma comunidade inclusiva e participativa, que encoraja a interação e o compartilhamento de ideias. Isso permitiu à Glossier estabelecer uma forte conexão emocional com seus clientes, que não só amam seus produtos, mas também valorizam a oportunidade de participar de uma comunidade que celebra a beleza de maneira autêntica e acessível (De Vries, Gensler, & Leeflang, 2012).

Glossier tem uma comunidade extremamente participativa, o que contribui para o seu sucesso como *love brand*. Aqui estão algumas razões que destacam a Glossier como um *case* de sucesso nesse aspecto:

Engajamento ativo: A Glossier tem uma presença forte nas redes sociais, especialmente no Instagram, onde promove interações frequentes com sua comunidade. A marca incentiva os consumidores a compartilhar suas experiências, dicas e opiniões sobre os produtos, o que cria um senso de pertencimento e envolvimento ativo na comunidade.

Co-criação de produtos: A Glossier envolve sua comunidade no processo de desenvolvimento de produtos. A marca coleta *feedback* dos consumidores, realiza pesquisas e ouve atentamente suas necessidades e desejos. Essa abordagem colaborativa faz com que os clientes se sintam valorizados e parte do processo de criação, aumentando a conexão emocional com a marca.

Campanhas de marketing autênticas: A Glossier se destaca por suas campanhas de marketing autênticas e inclusivas. A marca usa modelos comuns e encoraja os clientes a compartilhar suas próprias fotos e histórias, celebrando a diversidade e a individualidade. Essa abordagem genuína e

³ WEISS, Emily. Introducing Glossier. Into the Gloss, 2014. Disponível em: <https://intothegloss.com/2014/10/emily-weiss-glossier/>. Acesso em: agosto de 2023.

voltada para a comunidade ressoa com os consumidores, estabelecendo uma conexão emocional profunda.

Influenciadores da comunidade: A Glossier valoriza os influenciadores da comunidade, que são os próprios clientes satisfeitos que compartilham suas experiências e recomendações com outras pessoas. A marca incentiva e destaca esses influenciadores, criando uma sensação de comunidade e confiança entre os consumidores.

Canais de comunicação direta: A Glossier facilita a comunicação direta entre a marca e seus clientes por meio de canais como *e-mails*, *chats online* e redes sociais. Isso permite que os consumidores se sintam ouvidos, recebam suporte personalizado e tenham uma interação mais próxima com a marca.

A comunidade da marca Glossier é notável por sua forte presença digital, especialmente em plataformas de mídia social como Instagram, Facebook e Twitter. A marca foca na co-criação, envolvendo os consumidores desde o início do processo de desenvolvimento do produto, muitas vezes através de *feedbacks* e discussões nas redes sociais (De Vries, Gensler, & Leeflang, 2012). E ainda tem como foco empoderar especialmente as mulheres por meio da beleza, diversidade e inclusão. Muniz e O'Guinn encontrariam uma forte consciência de comunidade aqui, caracterizada pela partilha de experiências de beleza e dicas entre os membros. Bagozzi e Dholakia apontariam para a alta interatividade *online*, com membros ativamente participando em discussões e compartilhando resenhas de produtos.

Quando se trata de embaixadores de marca, a Glossier tem usado com sucesso os micro-influenciadores ou nano-influenciadores, que são indivíduos com um número menor, mas altamente engajado, de seguidores. Esses embaixadores de marca, que são muitas vezes clientes da Glossier, criam conteúdo autêntico e pessoal, o que ressoa fortemente com a base de clientes da marca (Freberg, *et al.*, 2011).

Por meio dessas estratégias, a Glossier conseguiu criar uma comunidade participativa e engajada, estabelecendo uma conexão emocional com seus clientes. A marca valoriza a voz e as opiniões dos consumidores, permitindo que eles se sintam parte da marca e contribuam para o seu desenvolvimento. Essa abordagem centrada

na comunidade contribuiu significativamente para a posição de destaque da Glossier como uma *love brand* no setor de beleza.

3.4.4 Natura

No contexto brasileiro, a Natura é um exemplo de uma *love brand* que construiu uma forte comunidade de marca em torno de seus valores, evocando uma narrativa de proposta de valor do **bem estar bem**.

Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o **bem-estar/estar bem**. **Bem estar**: é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. **Estar bem**: é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo. (Trecho retirado do brandbook da Natura, de janeiro de 2020)

A Natura é conhecida por seu compromisso com a biodiversidade, os direitos humanos e a sustentabilidade, e tem uma comunidade de clientes, mas sobretudo uma comunidade de revendedoras, chamadas consultoras de beleza, que compartilha desses valores.

A Natura mantém uma forte presença nas redes sociais, onde compartilha não apenas informações sobre seus lançamentos, produtos e campanhas, mas também conteúdo educativo sobre sustentabilidade e bem-estar. Além disso, a Natura emprega um modelo de venda direta, onde consultores de beleza atuam como embaixadores da marca em suas comunidades locais. Essa estratégia permite que a Natura tenha uma presença mais pessoal e engajada em suas comunidades de marca, reforçando seu vínculo emocional com os clientes (Bagozzi *et al*, 2012).

A Natura opera através de um modelo de venda direta, que serve como um veículo principal para a construção de sua comunidade de marca. As consultoras da Natura não são apenas vendedoras, mas atuam como embaixadoras da marca e desempenham um papel fundamental na construção da comunidade da marca na esfera local. Elas criam uma conexão mais personalizada e direta com os clientes, reforçando a ligação entre a marca e seus consumidores (Hatch & Schultz, 2010).

Essas consultoras fornecem mais do que simples transações de venda; elas oferecem aconselhamento sobre produtos e recomendam soluções de beleza e bem-estar que atendam às necessidades individuais de seus clientes. Este modelo incentiva as consultoras a cultivar relacionamentos de longo prazo com os clientes, criando um senso de comunidade e lealdade em torno da marca Natura.

O modelo de venda direta da Natura vai além de simplesmente fornecer um canal de vendas. Ele cria uma rede de comunidades locais, nas quais os clientes podem interagir não apenas com a consultora, mas também entre si. Isso promove um forte senso de pertencimento e cria uma experiência de marca que é ao mesmo tempo pessoal e coletiva (Muniz Jr. & O'Guinn, 2001).

Além disso, ao oferecer um serviço personalizado e aconselhamento especializado, as consultoras da Natura contribuem para a construção da marca como uma fonte confiável de produtos de beleza e bem-estar. Isso, por sua vez, fortalece a conexão emocional dos clientes com a marca e incentiva a lealdade à marca, características-chave de uma *love brand* (Bagozzi, *et al.*, 2012).

O exemplo da Natura ilustra a importância da comunidade na estratégia de uma *love brand*. Através de seu modelo de venda direta, a Natura fortalece uma rede de comunidades locais, onde consultores e clientes se sentem valorizados e engajados. Essa estratégia permitiu à Natura estabelecer uma forte conexão emocional com seus clientes, promovendo lealdade e defesa da marca. Abaixo, apresentamos resumidamente cinco pilares que reforçam as estratégias de *love brand* usadas pela Natura.

Modelo de negócio baseado na comunidade: A Natura é bem conhecida por seu modelo de negócio de venda direta, que podemos considerar ser baseada fortemente em comunidades. As consultoras da Natura, que são efetivamente revendedoras da marca, atuam como embaixadoras da marca em suas comunidades locais. Elas fornecem aos clientes uma conexão personalizada e direta com a Natura, reforçando a ligação entre a marca e seus consumidores.

Fortalecendo a conexão emocional: Através deste modelo de negócio da venda direta, a Natura consegue estabelecer uma forte conexão emocional na dinâmica entre **a marca com consultoras e as consultoras com seus**

clientes. Existe também a dinâmica da marca Natura com consumidor final, por meio de outros canais de venda, como o *e-commerce* e suas redes sociais, mas sobretudo por meio de suas campanhas de marketing e de comunicação empáticas e representativas. Os consumidores se sentem valorizados e apreciados, resultando em um forte sentimento de pertencimento e lealdade à marca. Esta conexão emocional é uma característica fundamental de uma *love brand*.

Promovendo o engajamento do consumidor: Ao cultivar relacionamentos de longo prazo com os clientes, as consultoras da Natura criam um senso de comunidade e lealdade em torno da marca em meios digitais e físicos. Este engajamento dos consumidores é ainda incentivado por eventos da comunidade organizados pela Natura, que reforçam os valores da marca e proporcionam aos consumidores uma experiência que vai além do produto.

Co-criação e inovação: A Natura também utiliza a comunidade para obter *feedback* e ideias para novos produtos. As consultoras e os clientes da Natura têm a oportunidade de participar ativamente do processo de desenvolvimento de novos produtos, o que não só aumenta o engajamento do cliente, mas também permite à Natura inovar com base nas necessidades reais e preferências de seus clientes.

Advocacia da marca: As consultoras da Natura são mais do que meras revendedoras; elas são defensoras da marca. Elas espalham a palavra sobre os produtos da Natura e compartilham suas experiências positivas com outras pessoas em suas comunidades. É interessante observar ainda as defesas às causas e a visão de sustentabilidade que a marca promove para todos seus públicos, sejam eles os colaboradores, as consultoras e formadores de opinião. Esta defesa da marca ajuda a aumentar a visibilidade, a credibilidade e a reputação da Natura, contribuindo para seu status de *love brand*.

A marca tem uma comunidade com uma presença física forte, com a venda direta sendo uma parte significativa e fundamental de sua estratégia de negócios. Os consultores de beleza Natura atuam como embaixadores da marca em suas comunidades locais, vendendo produtos e aconselhando os clientes pessoalmente. Dentro da proposta de valor da empresa, a consultora é o coração do negócio, e o

contato físico, por meio desse atendimento personalizado, com a venda por meio do seu catálogo (revista impressa com produtos, lançamentos e promoções), é essencial para a conexão emocional acontecer.

Para a Natura, o negócio tem duas jornadas distintas. A primeira jornada é a do cliente, ou consumidor final, e a segunda é a da consultora de beleza. A complexidade está na relação triangular entre a marca e as jornadas do consumidor final e da consultora. Para ambos os públicos (consumidor final e consultora), existem equipes de marketing e esforços estratégicos diferentes, mas ambos trazem mais experiências físicas de marca do que digitais.

O caso da Natura ilustra a importância de um *branding*, gestão de marca, coeso e uma comunidade na estratégia de uma *love brand*. Através do seu modelo de negócio baseado em venda direta, com as consultoras e consultores de beleza, a Natura tem sido capaz de estabelecer uma forte conexão emocional com seus clientes, promover o engajamento do consumidor, inovar de acordo com as necessidades dos clientes e aumentar a visibilidade da marca. Esses elementos trabalham juntos para reforçar o *status* da Natura como uma *love brand*. E nos capítulos seguintes, vamos analisar de forma mais profunda cada um desses pilares aqui apresentados e as estratégias de negócios que revelam as consultoras como parte de uma comunidade que atua para a construção dessa marca amada e os desafios de manter a coerência de *branding* da narrativa nessa dinâmica.

3.5 Diferenças e semelhanças: comparativo entre as *love brands* e suas comunidades

Em relação às semelhanças, todas as marcas mencionadas anteriormente, tais como Apple, Harley Davidson, Glossier e Natura possuem comunidades fortes e altamente engajadas, que se estendem além do ambiente digital para incorporar interações físicas e experiências. O forte senso de identidade de marca permeia todas as comunidades, servindo como um vínculo unificador entre os membros.

Contudo, as diferenças são igualmente notáveis. Cada marca apresenta uma proposta de valor, uma demografia e uma cultura distintas. Enquanto a Apple e a Glossier são mais fortes no ambiente digital, a Harley-Davidson tem uma presença

física mais significativa, e a Natura tem uma abordagem híbrida, mas tende para um formato de comunidade mais física. Os valores centrais que unem as comunidades variam: inovação (Apple), estilo de vida e liberdade (Harley-Davidson), empoderamento e beleza (Glossier), e sustentabilidade (Natura, quando para consumidor final) e negócio e beleza (Natura, quando para sua rede de consultores).

Embora as comunidades de marca da Apple, Harley-Davidson, Glossier e Natura compartilhem algumas semelhanças em termos de engajamento e co-criação, elas diferem notavelmente em suas plataformas de interação e os valores centrais que unem seus membros. Essas diferenças sublinham a complexidade e a multiplicidade das formas que as comunidades de marca podem assumir em diferentes contextos e setores.

Embora todas as quatro marcas operem em diferentes contextos e com diferentes pontos de contato com o cliente, elas também demonstraram que a construção de uma comunidade de marca e o uso eficaz de embaixadores de marca são fundamentais para criar uma *love brand*. Todas as quatro marcas apoiam ou criam espaços, sejam eles físicos ou digitais, onde os clientes, ou mesmo consultoras, podem se conectar, compartilhar ideias e experiências, e se engajar com os valores da marca. Por isso, as marcas conseguiram cultivar uma lealdade duradoura e uma forte conexão emocional com seus clientes.

3.6 A categoria de beleza sob uma perspectiva de comunidade

Ainda sobre comunidades, mas sob um *zoom* mais específico para marcas de beleza, é interessante observar como as estratégias de comunidade, seja por meio dos seus fãs, embaixadores, clientes ou consultores, são fundamentais para marcas de cosmético. Abaixo, as principais razões:

Credibilidade e autenticidade: as embaixadoras são frequentemente vistas como figuras confiáveis e respeitáveis que os consumidores podem se identificar ou aspirar. Outro ponto importante é reconhecer como a expressão dos produtos sob as texturas, efeitos e cores aparecem nas diversas tonalidades de pele sob a legitimidade da não produção publicitária. Ou seja, ver um batom em uma influenciadora ou embaixadora poderia entregar mais

credibilidade do que ver o mesmo tom em um anúncio. Elas proporcionam autenticidade e validação social para os produtos de beleza.

Engajamento e interatividade: as comunidades permitem interações diretas e bidirecionais entre as marcas e os consumidores. Isso aumenta o engajamento, cria laços emocionais mais fortes e promove uma sensação de pertencimento que pode aumentar a lealdade à marca.

Co-criação e inovação: ao envolver os consumidores em comunidades de marca, as marcas de beleza podem co-criar valor e impulsionar a inovação, incorporando *feedback* direto dos consumidores e revendedores, como no caso da Natura, em seus processos de desenvolvimento de produtos.

Empoderamento e representatividade: as embaixadoras podem ajudar a comunicar mensagens de empoderamento e representatividade, que são cada vez mais importantes para os consumidores de hoje. Isso pode fortalecer o posicionamento da marca e atrair uma base de consumidores mais plural.

Marketing de influência e publicidade: as embaixadoras, muitas vezes influenciadoras de mídia social ou personalidades famosas, desempenham um papel fundamental na promoção de produtos e na ampliação do alcance da marca. Elas são uma ferramenta de publicidade eficaz que pode gerar consciência de marca (*awareness*) e impulsionar as vendas (conversão).

No contexto de uma indústria de beleza cada vez mais competitiva e saturada, as estratégias de comunidades de fãs, embaixadoras e revendedoras ajudam as marcas a se destacarem, estabelecerem conexões emocionais mais profundas com os consumidores e impulsionarem o crescimento sustentável.

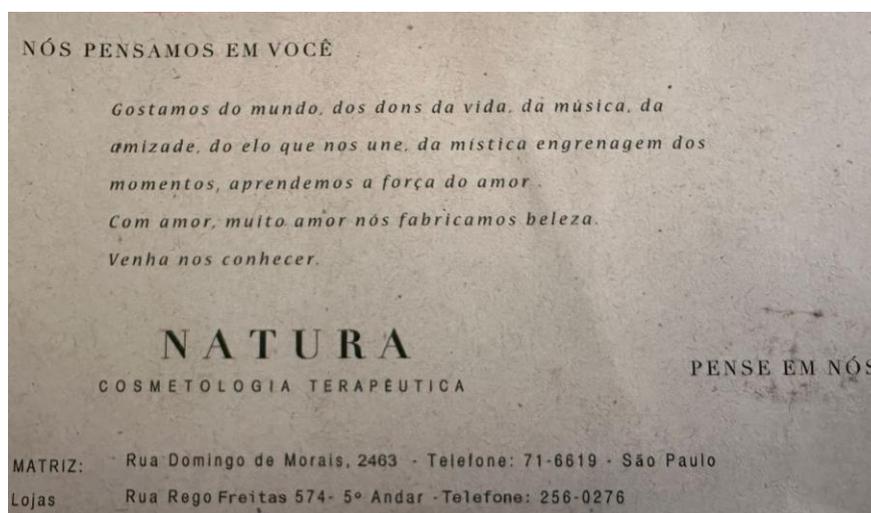
A partir desse contexto do mercado de beleza, vamos analisar de forma mais profunda como a Natura surgiu e como suas revendedoras, chamadas de consultoras de beleza, se tornaram tão importantes na sua estratégia de marca amada.

4. ESTUDO DE CASO: NATURA: o percurso constitutivo de uma *love brand*

4.1 O jeito Natura de ser: uma perspectiva histórica sob *branding* e narrativa

A Natura é uma das maiores marcas de cosméticos e beleza do Brasil e foi fundada em 1969 por Antônio Luiz Seabra. No ano seguinte, em 1970, ele abria uma pequena loja da Rua Oscar Freire, na capital de São Paulo. Na inauguração, o jovem de 27 anos decidiu distribuir uma rosa branca para potenciais clientes e transeuntes da região. Na ocasião, percebeu que precisava criar um convite para que as pessoas lembrassem e reconhecessem a marca e o endereço. A rosa e o cartão eram uma maneira de convidar as pessoas a conhecer a loja, mas também divulgar e comunicar seu negócio de produtos de beleza. É interessante destacar a linguagem e expressão verbal neste cartão que pode ser reconhecido como a primeira publicidade da Natura.

Figura 1 – Reprodução de cartão de divulgação da Natura na inauguração da sua primeira loja



Fonte: Imagem da autora

Como demonstra a imagem, ressalta-se o uso da primeira pessoa do plural (“Nós pensamos em você”, “gostamos do mundo”, “pense em nós” etc.), e ainda palavras e temas que invocam um universo para além de produtos ou da cosmética e reforçam o poder das relações, por exemplo, quando se fala sobre os dons da vida, da música e da amizade etc. E, ainda, a maneira poética, sob o tom emocional para contar que “com amor, muito amor, nós fabricamos beleza”. Em apenas quatro linhas não existe menção a nenhum produto, nem sobre o que se vende, nem benefícios ou *claims*, nem muito menos qualquer citação sobre preço. E a partir desse parágrafo inicial faz-se um convite para a ação, ou o *call to action*, com o “venha nos conhecer”. E finaliza

com o nome da marca, que podemos inferir ser um logotipo da época, e sua assinatura de “cosmetologia terapêutica”.

É possível considerar que esse cartão de divulgação da Natura é a evidência de um *branding* que começava a ser construído, quando não havia nenhuma intenção ou quaisquer técnicas de *branding*. A ideia do “nós”, um apelo sempre ao coletivo, e os temas que transbordam qualquer relação comercial de venda-produto existe desde a fundação da marca. Essa maneira de se expressar para o mundo faz parte de uma espécie de código genético da Natura que foi sendo elaborado e sofisticado com o passar das décadas e manteve sua essência desde então. Atualmente, ao buscar suas expressões verbais e visuais em seu *brandbook*, ou guia de diretrizes de marca, ou na sua proposta de valor e razão de ser, a Natura demonstra ainda estar alinhada ao que o cartão já entregava na década de 1970, ou seja, há mais de 50 anos.

Desde 1969 a razão de ser da Natura tem sido criar produtos e serviços que promovem uma relação harmoniosa do indivíduo consigo mesmo, com os outros e com a natureza. A trajetória que fez da Natura a maior companhia multinacional de cosméticos e deu nome ao grupo começou em São Paulo, com uma pequena loja, mobilizada por duas paixões: a cosmética e as relações. (...) Com a certeza que juntos podemos fazer do mundo um lugar mais bonito, em 2014, tornou-se a primeira empresa de capital aberto a ser certificada como Empresa B. (Sobre a Natura, do website Natura &Co)

Quando iniciou, em 1969, Luiz Seabra atendia pessoalmente cada cliente e essa experiência o fez se considerar o primeiro consultor de beleza Natura. Ativo até os dias atuais em decisões que atravessam a essência da empresa, embora mais discreto no que tange os negócios, foi dele a ideia de cunhar o termo *venda por relações* como substituta da expressão *venda direta*. É importante notar que essa dinâmica da conexão emocional está presente desde o cartão de divulgação. Como um dos fundamentos da empresa, a venda por relações é mais do que uma venda de produtos, é quando existe um aconselhamento com escuta-ativa e quando há uma construção de confiança entre a pessoa que vende e a pessoa que compra.

Acreditamos na força do indivíduo e das relações, na oportunidade de desenvolvimento pessoal e no poder de transformação que geramos ao conectar pessoas em torno de propósito comuns. Nosso ecossistema estimula e acolhe diferentes papéis de seus integrantes, oferecendo possibilidades de geração de negócios, colaboração, troca, co-criação, transformação e desenvolvimento. (Trecho retirado de material interno que apresenta o conceito de venda por relações da Consultoria de Beleza, de 2023)

Contudo, ao contrário do que se pode imaginar, o modelo de negócios por meio da venda direta, ou *venda por relações*, só foi adotado pela Natura formalmente em 1974, no mesmo ano em que a loja da Oscar Freire foi fechada. Neste período sem lojas, a Natura apostou na força das relações, em que Luiz Seabra treinava pessoalmente os primeiros grupos de mulheres em São Paulo e elas passavam a denominar-se consultoras de beleza Natura. À medida que o negócio se expandia, mais pessoas se interessavam em vender e em comprar Natura, ampliando os negócios por todo o país.

Alguns anos foram marcantes nessa história, como 1979 com a criação de uma linha de cosmético com foco no público masculino, que foi uma novidade na época para todo o mercado de beleza. Outro ano marcante foi 1983 quando a Natura se tornou a primeira marca de cosméticos no Brasil a oferecer refil, já demonstrando uma tendência às causas de sustentabilidade. Em 1990, a rosácea é adotada como logotipo e símbolo da marca. Aqui podemos inferir que houve uma homenagem à rosa branca distribuída por Luiz Seabra quando inaugurou a loja da Oscar Freire. O ano de 1995 foi o da criação da única linha de produtos não-cosméticos da Natura, Crer Para Ver, cujo lucro é revertido em prol de uma educação pública de qualidade. Em 2004 foi o ano de abertura de capital na Bolsa de Valores de São Paulo e, mais adiante, outro ano importante para a Natura foi 2009, nas comemorações de 40 anos, em que a marca chegou ao número histórico de um milhão de consultoras de beleza Natura no Brasil. Até agosto de 2023 estima-se que a base de consultoras é formada por cerca de 1,2 milhões de pessoas⁴ na Natura Brasil.

Para dar conta da estratégia de ampliação de negócios de beleza, foi criada a Natura &Co, *holding* de capital aberto que conta com três⁵ marcas principais no seu portfólio: além da Natura estão Avon e The Body Shop. Dentre todas as operações, a mais complexa e amadurecida é a Natura Brasil, cujo negócio é considerado o mais produtivo e rentável de todo o grupo. No entanto, para além do mercado brasileiro,

⁴ Até o final de 2023, estima-se que a base de consultores de beleza será composta por 2 milhões de pessoas, a partir da integração da estrutura comercial, de vendas e de sistema da Natura e Avon na venda direta.

⁵ Em abril de 2023, a Natura &Co oficializou a venda da Aesop, uma das marcas do grupo, para a L'Oréal. A conclusão da venda aconteceu em 30 de agosto de 2023. Fonte: <https://www.estadao.com.br/economia/negocios/natura-conclui-venda-da-aesop-para-loreal/>. Acesso em 3 de setembro de 2023.

existem ainda outras operações internacionais, tais quais a Natura Hispana que abraça os países Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, México e Peru, e ainda outros mercados menores, mas com lojas próprias, em Nova York, nos Estados Unidos, Paris, na França, e na cidade-satélite Kuala Lumpur, na Malásia. Em uma perspectiva histórica, depois de fechar a loja da Oscar Freire, houve um hiato de mais de 30 anos até a abertura de uma nova loja, na configuração mais moderna da marca. Essa loja foi aberta em Paris, na França, no ano de 2005. Somente a partir de 2016, as lojas próprias e franquias foram abertas no Brasil.

Ao olhar para essa linha do tempo, entre anos, fases e períodos marcantes, é possível compreender algumas dimensões importantes para construção de uma narrativa e *branding* consistente da Natura, e todas parecem genuínas. A primeira dimensão é social, dentro do pilar de **paixão pelas relações**, que está o DNA de marca, na sua essência, desde a fundação da Natura, seja como foco estratégico de comunicação, mas também de negócio, até os dias atuais. Nesse pilar estão as consultoras de beleza, a força de vendas, que em uma camada mais profunda permitiu que algumas mulheres conquistassem ganhos financeiros e, em certa medida, mais autonomia e até mais socialização. Na segunda dimensão, vale ressaltar ainda os temas sociais, mas também de sustentabilidade por meio da **paixão por produtos**, que ganham relevância desde a década de 1980, seja com a criação pioneira do primeiro refil, ou seja com a criação da linha Crer Para Ver com lucro revertido para a educação pública. São projetos, programas e criações de produtos que se estabelecem há décadas com prioridade na empresa. Um exemplo muito importante sob o tema da sustentabilidade foi o lançamento da linha Natura Ekos, nos anos 2000, que incorpora ativos da biodiversidade brasileira à formulação de seus produtos e sua regularização internacional a partir do recebimento da certificação UEBT⁶, *Union for Ethical Biotrade*, para a marca Ekos, em 2018, que atesta uso de ingredientes de origem sustentável e relação ética com comunidades fornecedoras.

É interessante observar que, de maneira geral, a Natura entrega consistência em seu *branding* para todos os *stakeholders*: dos colaboradores, passando pelos

⁶ A presença do selo UEBT nas embalagens de Natura Ekos significa que os produtos foram avaliados em um sistema que certifica que todas as práticas dessa linha garantem a segurança do meio ambiente, o comércio justo e o desenvolvimento social na Amazônia. Natura Ekos é a única marca brasileira de cosmético a ter o selo e a segunda do mundo, junto à Weleda. De 2018 a 2023, houve renovação da certificação.

consumidores finais, consultores de beleza, acionistas até seus fornecedores. Seu *storytelling* é legítimo e coerente desde a sua fundação e demonstra uma sofisticada evolução. Cada ano que se passou, a marca foi aperfeiçoada para estabelecer conexão emocional com um forte apelo poético e sensível seja por suas campanhas, seus manifestos, publicidades, lançamentos de produtos e experiências de marca.

Nos capítulos seguintes, o estudo se propõe a compreender a confluência dos diferentes sentidos da construção de amor à marca Natura, com maior foco na sua base de consultoras de beleza, que embora sejam o coração do modelo de negócio de venda direta da empresa, sob uma perspectiva comercial, também compõem uma comunidade apaixonada de embaixadoras e fãs fiéis, sob uma perspectiva emocional.

4.2 Por que a Natura é uma love brand?

Como já mencionado anteriormente, a Natura construiu um modelo de negócios centrado na venda direta, e uma das mais fortes estratégias do seu modelo é o que se chama “consultoras no centro”, portanto, uma comunidade dedicada em torno da marca que a fortalece como uma *love brand*. Isso permite que a Natura alcance os consumidores em um nível pessoal, promovendo relacionamentos próximos e confiança, e permite uma grande quantidade de *lovers* que advocam pela marca em uma dinâmica triangulada entre Natura, consultoras de beleza e clientes finais.

A seguir evidenciamos os cinco pilares que compõem a estratégia de *love brand* para a Natura, conforme vimos previamente neste trabalho e agora apresentamos de maneira mais detalhada e com exemplos.

4.2.1 Consultoras de Beleza: uma comunidade de fãs e embaixadores da marca

Para analisar a natureza das consultoras da marca Natura sob um contexto de comunidades de marca, é importante resgatar os conceitos de comunidade propostos por Muniz e O'Guinn (2001), Fournier e Lee (2009), e Bagozzi e Dholakia (2002). Considerando a relevância das comunidades virtuais de marca nas estratégias de *branding*, é pertinente examinar até que ponto essas pessoas que, apesar da relação financeira de compra (*sell in*) e revenda (*sell out*) para um consumidor final se encaixam nos parâmetros estabelecidos por esses autores.

Muniz e O'Guinn (2001) conceituaram comunidades de marca como grupos sociais formados por consumidores que compartilham um compromisso com uma marca específica. Essas comunidades são caracterizadas por interações sociais significativas entre os membros, motivadas pelo desejo de construir conexões sociais. No caso das consultoras Natura, observa-se uma forte presença de interações sociais mediadas por plataformas online, mas não apenas online já que a marca estimula rituais presenciais e experiências como encontros com a força de vendas, eventos de reconhecimento e eventos do tipo *showroom*, em que os produtos e presentes são lançados para datas especiais como Dia das Mães ou Natal. As consultoras não apenas compartilham interesses em produtos de beleza, mas também estabelecem laços sociais, trocam estratégias de venda e oferecem apoio mútuo.

Já para as autoras Fournier e Lee (2009), que expandiram o conceito de comunidade de marca ao considerar a relação entre consumidores e marcas como relacionamentos pessoais, com características humanas, é possível inferir um vínculo muito forte entre a consultora e a Natura. Elas não apenas revendem produtos, mas também incorporam os valores e a missão da marca em suas atividades. Essa interação pessoal vai além do mero comércio e tem semelhanças a um relacionamento de parceria. As consultoras atuam como embaixadoras e influenciadoras da marca, algumas organicamente e outras sendo remuneradas por esse papel, nutrindo conexões emocionais com os clientes e construindo uma rede de confiança.

Já Bagozzi e Dholakia (2002) enfatizaram a importância da interconexão de redes sociais na formação de comunidades virtuais de marca. Através de interações complexas e relacionamentos entrelaçados, os membros da comunidade virtual constroem um ambiente coeso. Os autores propuseram uma abordagem para entender as comunidades virtuais como uma forma de interação social mediada pela tecnologia. Eles descrevem a comunidade como um grupo de indivíduos que compartilham interesses, valores e objetivos comuns, e que se comunicam e interagem através de meios eletrônicos, como fóruns online, redes sociais e outros canais digitais. A comunidade, nesse contexto, é vista como um espaço onde os membros buscam informações, apoio emocional, trocam conhecimento e experiências, e constroem relacionamentos virtuais significativos.

As consultoras Natura no Brasil formam uma comunidade interessante para analisar à luz desse conceito. Já que ao compartilharem informações sobre técnicas de venda, estratégias de marketing e experiências, contribuem para a construção dessa interconexão. Aqui é interessante perceber que é por meio dos papéis ampliados de consultoras (ex: consultoras influenciadoras, consultoras treinadoras, líderes de negócios) estimulados pela própria marca Natura com comissões e remuneração diferenciadas que notamos as interações mais complexas propostas pelos autores. Além disso, as plataformas digitais fornecidas pela Natura facilitam a formação de uma rede online. Aqui estão alguns pontos de conexão com o conceito de comunidade de Bagozzi e Dholakia:

Interesses e objetivos comuns: As consultoras Natura compartilham interesses e objetivos relacionados aos produtos de beleza e cuidados pessoais da marca. Elas buscam não apenas vender produtos, mas também promover valores de sustentabilidade, responsabilidade social e autoestima.

Comunicação digital: Assim como as comunidades virtuais, as consultoras Natura se comunicam e interagem por meio de canais digitais (especialmente redes sociais e WhatsApp). A Natura tem investido em plataformas *online* onde as consultoras podem trocar informações, dicas de venda, compartilhar experiências e até receber treinamento. No perfil do Instagram ou comunidade do Facebook, mas também em treinamentos especiais e por meio do Conselho Construtivo de consultoras, formado no fim de 2022 com um grupo selecionado especificamente para trazer *feedbacks* sobre estratégias de negócios e vendas com foco na venda direta.

Troca de experiências: Da mesma forma que as comunidades virtuais permitem a troca de conhecimento e experiências, as consultoras Natura frequentemente compartilham suas abordagens de venda, estratégias de marketing e até desafios enfrentados no dia a dia e na rotina da sua atividade de consultoria de beleza. Entre os assuntos, elas compartilham dicas e técnicas para lidar com calotes, categorias de produtos, como aproveitar as vantagens e alavancas do negócio, por exemplo.

Apoio e networking: A comunidade de consultoras oferece um espaço de apoio emocional e rede de apoio, onde podem se sentir parte de algo maior e obter suporte umas das outras. Isso é semelhante à busca de apoio emocional em

comunidades virtuais. Especialmente em encontros presenciais com a força de vendas (as gerentes de negócios são colaboradoras da Natura que estão na equipe de vendas e no campo, ou seja, fora do escritório, são modelos de referência para as consultoras pois são associadas como a própria Natura).

Construção de relacionamentos: As consultoras estabelecem relacionamentos não apenas com a marca, mas também entre si e com os clientes. Isso reflete o aspecto relacional das comunidades virtuais, onde os membros desenvolvem laços significativos.

Em resumo, as consultoras Natura no Brasil podem ser analisadas como uma manifestação do conceito de comunidade proposto por Bagozzi e Dholakia. Através da interação mediada pela tecnologia, essas pessoas compartilham interesses, objetivos, conhecimento e apoio emocional, construindo uma comunidade virtual em torno da marca Natura. Isso evidencia como as dinâmicas de comunidade podem se estender para além do espaço virtual e se aplicar a contextos do mundo real, como o das vendas diretas de cosméticos.

Com base na análise dos conceitos de Muniz e O'Guinn, Fournier e Lee, e Bagozzi e Dholakia, é possível afirmar que as consultoras efetivamente constituem uma comunidade de marca, não apenas virtual, e são uma estratégia importante para fortalecer a Natura como uma *love brand*. É através de interações sociais, relacionamentos pessoais e interconexões de redes sociais e encontros presenciais, que as consultoras compartilham interesses, valores e objetivos comuns relacionados à marca Natura, mas também estabelecem o senso de pertencimento tão profundo e habilitado pela marca. Nesse sentido, as consultoras desempenham um papel fundamental na promoção e sustentação da comunidade de marca como estratégia de uma marca amada, contribuindo para a construção de relações emocionais e redes de apoio dentro desse contexto.

4.2.2 Conexão emocional e identificação com a marca

A Natura tem uma forte ênfase na construção de conexões emocionais com as consultoras de beleza. mas sobretudo com seus clientes finais, promovendo uma identificação profunda com a marca. Isso é evidenciado por:

Campanhas empáticas: A Natura cria campanhas de publicidade que abordam questões sociais e emocionais, como a promoção da autoestima e a valorização da diversidade. É possível perceber um tom de voz que é sugestivo, emocional, verbal, afetivo, relacional e uma linguagem leve e poética. Suas campanhas geralmente trazem manifestos, recurso publicitário para emocionar. Um exemplo notável é a campanha de divulgação da marca-filha Chronos, criada em 1986. Natura Chronos foi lançada como linha antissinais, recusando o título antienvelhecimento tão comum para a categoria rosto até os dias atuais. O vídeo-campanha de divulgação, em meados dos anos 90, estrelava mulheres que não era modelos e uma narrativa potente que reforçava “a mulher bonita de verdade tem nome e sobrenome (...) e tem orgulho da sua idade. Chronos, um [produto] antissinais que não para no tempo”⁷. Neste caso, podemos considerar ainda **empoderamento e representatividade** que são fundamentais para a construção de uma *love brand* de beleza.

Sustentabilidade e responsabilidade social: tais valores ressoam especialmente com consumidores, mas também com consultoras de beleza, que se identificam com esses princípios e se sentem pertencidos ao fazer parte dessa cadeia sustentável. No conjunto de critérios e fundamentos de *brand equity*, é possível notar que a Natura é fortemente lembrada pela sustentabilidade e responsabilidade sob *brand recognition* (reconhecimento de marca), associações positivas, além de lealdade e preferência de marca. Seu nome é sinônimo de produtos de beleza naturais, sustentáveis e responsáveis. Um exemplo disso é a pesquisa Top of Mind⁸ realizada anualmente no Brasil, onde a Natura frequentemente aparece como uma das marcas mais lembradas e reconhecidas na categoria de beleza e/ou sustentabilidade. Outro exemplo é por meio da causa Amazônia Viva, que é apenas uma das três principais causas que integram a razão de ser **bem estar bem**. Um exemplo notável e atual foi a celebração à Semana da Amazônia, na primeira semana setembro

⁷ Vídeo-campanha da linha Chronos pode ser encontrada no Youtube como “Comercial antigo da Natura Chronos – 1996”. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gKZxEGR3ril>. Acesso em 3 de setembro de 2023.

⁸ A Natura venceu as duas categorias verdes do Top of Mind 2022. Sendo elas Preservação do Meio Ambiente e Sustentabilidade. Disponível em: <https://top-of-mind.folha.uol.com.br/2022/10/natura-e-ype-vencem-as-duas-categorias-verdes-do-top-of-mind-2022.shtml>. Acesso em 10 de setembro de 2023.

de 2023, em que a Natura criou uma campanha de marketing para reforçar seus mais de 20 anos atuando a favor da regeneração da Floresta Amazônica. A causa promove o desenvolvimento das comunidades locais e a conservação da biodiversidade. Em um post no Instagram⁹, que integra a estratégia de marketing e campanha, a marca divulga alguns dados positivos como é o caso das "9.120 famílias impactadas" ou o caso das "41 comunidades beneficiadas" diretamente. Muitas das coletoras das sementes e frutos são também consultoras de beleza, o que reforça a participação delas do início ao fim desse ciclo de produção e venda de produtos.

4.2.3 Engajamento do consumidor e das consultoras

Uma outra característica marcante da Natura como *love brand* é sua capacidade de promover o engajamento do consumidor e das consultoras de maneira eficaz e consistente. A empresa adota várias estratégias para manter seus consumidores envolvidos, incluindo:

Redes Sociais: A Natura mantém uma presença ativa nas redes sociais, onde compartilha conteúdo relacionado à beleza, sustentabilidade e responsabilidade social. A criação da *brand persona* Nat Natura, que vai muito além de um *chat bot*, atua para reforçar essa interação e engajamento, especialmente com os consumidores finais e é uma estratégia de comunicação e *branding* ativa no digital, mas também no chamado *phygital*, ou seja, em experiências imersivas que unem o físico com o digital. É possível notar quando temas atuais e que estão nos *trending topics* do Twitter, ou os mais comentados na Internet, são abordados por meio de *brand personas*. No caso da Nat Natura, especialmente quando há parceria entre a marca e alguns festivais de música ou quando há expressão de opinião em assuntos de empoderamento feminino. Um exemplo que repercutiu foi um post que evidenciava as celulites e estrias da Nat Natura em um cenário de praia, relacionando a questão da

⁹ O post do perfil oficial da Natura no Instagram sobre a Semana da Amazônia. Disponível em: https://www.instagram.com/p/Cwz5IJMMKt5/?img_index=1. Acesso em: 11 de setembro de 2023.

celulite, por meio de uma beleza real, ou seja, um tema humano, social e caro às mulheres para um contexto digital em 3D.

Figura 2 – Nat Natura, brand persona da Natura, é apresentada com celulites e estrias



Nat Natura é a *brand persona* da marca e está a favor do marketing digital e interação com consumidores, integrando o chamado *phygital*. Fonte da Imagem: Reprodução da Internet

Eventos e experiências: A Natura realiza eventos e experiências que aproximam os consumidores da marca. Por exemplo, lançamentos de produtos são acompanhados de eventos exclusivos, proporcionando aos clientes a oportunidade de experimentar os produtos e interagir com a equipe da Natura. Um exemplo é o patrocínio do Rock in Rio tanto em 2020 quanto em 2022, em que houve um desenvolvimento de *stands*, espaços específicos e loja conceito dentro do festival, além de *workshop* sobre música e sustentabilidade, e muitas ativações de marcas-filhas como Ekos e Faces espalhados na Cidade do Rock. Para essa experiência de marca, através de iniciativas como Natura Musical, a marca alcança diretamente o consumidor final. Outras experiências como os eventos de reconhecimento e convenções de vendas trazem foco exclusivamente em consultores de beleza e na força de vendas. Essa experiência de marca com foco total em encantamento e construção de marca contempla premiações, *shows*, jantares especiais e entregas de troféus para aquelas pessoas que tiveram alto desempenho em vendas no ano. Um outro exemplo são os programas de engajamento, como é o caso do “Tempo de

Relação”, que celebra 10, 20, 30 ou até mesmo 40 anos em que a consultora vende Natura, oferecendo para elas algum reconhecimento ou presente. O Tempo de Relação também se aplica para colaboradores e oferece jantares e experiências especiais. A cada ano, centenas de pessoas são reconhecidas exclusivamente pela força dos seus vínculos e anos de dedicação, já que não se trata de um programa que reconhece por desempenho. Percebe-se aqui um apelo emocional, o da experiência de marca com alto investimento no presencial para seus diferentes públicos.

4.2.4 Co-criação e inovação

Outro pilar marcante de construção para uma *love brand* é a co-criação da marca com a sua comunidade a favor da inovação. Ou seja, um olhar atento para as reais necessidades e dores do cliente, com escuta ativa para suas ideias, *feedbacks* e *insights*. A Natura promove essa co-criação envolvendo seus clientes e consultoras em diferentes etapas de desenvolvimento de produtos e estratégias de marca. Um exemplo notável, que já foi mencionado anteriormente neste trabalho, é a formação do Conselho Construtivo de Consultoras de Beleza com a Natura.

Começaremos em outubro (2022) o Conselho Consultivo, no qual, uma vez por mês, um grupo de Consultoras e Consultores de Beleza de todas as regiões do país e de vários perfis diferentes terão espaço para construir conosco novos modelos, ferramentas e produtos para a Consultoria de Beleza. É a voz da nossa rede no centro das nossas decisões! (trecho de Carta Compromisso, divulgada para a força de vendas em setembro de 2022 e assinada por Agenor Leão, Vice Presidente de Negócios Natura Brasil)

Neste encontro mensal, a dinâmica é tal como um board executivo de conselheiros. As equipes de marketing e comunicação apresentam seus lançamentos, ferramentas digitais e ideias a serem futuramente testadas, mas especialmente ouvem com atenção os *feedbacks* e opiniões de quem está no dia a dia da consultoria de beleza. As reuniões também servem como mapa de calor para definir estratégias mais atrativas que podem se tornar diferenciais contra a concorrência. Uma vez que consultoras não possuem vínculos formais com a empresa e não revendem apenas a marca Natura, embora seja interessante notar que muitas atuam revendendo com exclusividade ou com preferência apenas a Natura.

A co-criação também é uma estratégia para modernização da marca. Um exemplo interessante foi o processo de desenvolvimento da fragrância Natura Humor Transforma, lançada em 2023, que contou com uma participação de 80 jovens latino-americanos de 18 a 29 anos, do Brasil, Argentina e México. O objetivo principal foi se aproximar da chamada geração z, reunindo Veronica Kato, a perfumista exclusiva da Natura, com um grupo diverso em orientação afetiva, sexual, identidade de gênero, raça e classe social. Esta não foi a primeira vez que a Natura trabalhou em co-criação, e como já mencionado anteriormente, trabalhar em parceria e colaboração com seus consumidores finais, levando em consideração seus universos e diferentes realidades é um dos pilares de construção de comunidade a favor de uma *love brand* que gera conexão, identificação a partir de **representatividade e empoderamento**. Esses exemplos sustentam as diferentes estratégias que a Natura assume a favor de compromissos com sua comunidade de consultoras e consumidores finais.

4.2.5 Advocacia da Marca

Neste pilar, podemos compreender mais profundamente como as causas e os compromissos da Natura reverberam de dentro para fora da empresa de forma não apenas intencional, a partir de metas e objetivos claros, mas também de forma orgânica. Nessa dimensão, a autenticidade das consultoras da Natura é um fator crítico na construção da reputação da marca como uma *love brand*. Essas consultoras são, muitas vezes, consumidoras reais dos produtos Natura, e isso se reflete em suas recomendações genuínas. Quando compartilham suas experiências pessoais e depoimentos sinceros sobre como os produtos Natura afetaram positivamente suas vidas, isso ressoa com seus clientes, que percebem essa advocacia, ou defesa de marca, como genuína e confiável. A autenticidade é um dos principais impulsionadores da confiança do cliente, e as consultoras desempenham um papel fundamental ao serem embaixadoras autênticas da marca. Já vimos anteriormente que a autenticidade é um ponto fundamental na credibilidade de uma marca de beleza e, para a Natura, essa cadeia de recomendações e influência é evidenciada por:

Testemunhos e Histórias de Sucesso: A estratégia de usar depoimentos e histórias de sucesso é relevante e coerente com o *branding* da Natura pois em

muitos casos, as consultoras são a personificação da marca, especialmente em cidades de interior ou afastadas dos grandes centros urbanos. Em muitos casos, a pessoa é referenciada como “da Natura” (ex: Maria da Natura), ganhando um sobrenome. Essa referência também pode ser considerada uma história de sucesso, devido à reputação da marca. É preciso reconhecer que a Natura tem um alcance em todo o território brasileiro por conta da rede de consultoras de beleza, chegando a pequenos ou minúsculos municípios. Existe alguém vendendo Natura em todos os 5.570 municípios brasileiros¹⁰ estimulando o desenvolvimento local. As histórias dessas pessoas também estão atreladas aos incentivos de crescimento da proposta de valor da consultoria de beleza, cujo “plano de crescimento” é uma estratégia de negócio para categorizar, em um formato de *clusters*, as consultoras em níveis e promovendo alavancas para que elas sejam melhor comissionadas (com ganhos que variam entre 20% e 35%), mas também reconhecidas, premiadas e valorizadas conforme se dediquem às vendas e ao negócio. Nos níveis mais altos, sendo eles prata, ouro e diamante, os depoimentos das consultoras são cada vez mais elaborados em conquistas pessoais e profissionais. Os exemplos de sonhos realizados são muito ligados às conquistas materiais, como obter sua casa própria, ou conquistas mais subjetivas ligadas à família, como pagar a faculdade do filho. Tais depoimentos são explorados nas comunicações para atrair novas consultoras ou inspirar outras consultoras, sob um tom de “voz própria”, em que a própria rede conversa com a rede, dando uma ideia de que estar nessa comunidade e se dedicar à consultoria de beleza é também realizar e conquistar.

¹⁰ Fonte: brandbook completo da Natura, de janeiro de 2020.

Figura 3 – Campanha “Rede de Afeto” da Natura, em 2020



A campanha foi lançada na pandemia de Covid-19, para reforçar a causa Cada Pessoa Importa, que valoriza a rede de consultoras de beleza Natura. Imagem: Reprodução do Youtube

Isso quer dizer que as consultoras compartilham testemunhos e histórias de sucesso pessoais relacionadas à marca Natura. Essas histórias autênticas além de fortalecer o vínculo emocional com a marca, muitas vezes atestam a eficácia dos produtos e fortalecem a confiança dos clientes. São essas histórias de mulheres de um Brasil diverso e plural que contribuem para reforçar o pilar de **paixão por relações** e reforçar um *branding* focado não apenas em produtos e cosméticos, mas também em um impacto social para pessoas.

Defesa de Causas: De acordo com o último posicionamento de *branding* da Natura e sua razão de ser, a marca promove três principais causas, sendo elas: **Amazônia Viva** (relacionada à sustentabilidade e mais especificamente à Amazônia), **Mais beleza, menos lixo** (relacionada à sustentabilidade) e **Cada Pessoa Importa** (relacionada ao social).

Nossas causas são as escolhas que fazemos para deixar o mundo mais bonito. Atuando como agentes de transformação, firmamos um compromisso com a Amazônia, influenciamos nossa cadeia de embalagens e colaboramos com a inclusão de muitas pessoas por meio da geração de renda para a nossa rede de consultoras e projetos de educação e diversidade. A gente acredita nisso há bastante tempo e monitoramos esses resultados constantemente. (Trecho retirado do *brandbook* da Natura, de janeiro de 2020)

Em relação à causa social, considerando tudo que já foi mencionado sobre essa imensa comunidade de consultoras e consultores de beleza, é importante também reforçar o pioneirismo da Natura de monitoramento e cuidado com a base da sua estrutura de vendas. É a partir desses dados anualmente monitorados que ações e iniciativas sociais são construídas.

Pioneiro no mercado brasileiro, o Índice de Desenvolvimento Humano das Consultoras de Beleza Natura (IDH-CN) cresceu 3,6% em 2022, o maior aumento já registrado desde a sua criação, há quase 10 anos atrás [2003]. Atingindo, hoje, o valor de 0.632 (em uma escala que vai de 0 a 1). Criado com base no IDH desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o IDH-CN utiliza as dimensões de Saúde, Conhecimento e Trabalho. As informações mapeadas, de forma amostral, representam os dados comportamentais, culturais e demográficos de toda rede de Consultoras de Beleza Natura. (Trecho retirado de relatório Biannual do IDH-Consultora Natura, divulgado em 2023)

O IDH-CN é importante para compreender e analisar diversas questões sociais profundas da sociedade sob um recorte da consultoria de beleza, um deles é a questão da violência contra a mulher. A força de vendas da Natura conta com uma média de 90% de mulheres que atuam como consultoras de beleza. A marca persegue uma estratégia que traz um olhar cada vez mais apurado e sofisticado para esse público, com ações específicas de apoio e conscientização, que contam com canais de atendimento diretos para ajuda, serviços sociais e acompanhamento psicológico gratuitos, entre outras iniciativas. Para além do IDH-CN, outras dimensões sociais são foco na estratégia da Natura e fortalecem não apenas o seu *branding*, mas também a construção de uma marca amada, especialmente por suas causas e engajamento. Um exemplo são os “Compromissos com a Vida”, criado em 2020 e revisado em 2023. O documento traz uma série de metas, ações e compromissos que o grupo Natura &Co assume até 2030, e sugere que cada empregado e colaborador deve considerar como norte de seus objetivos e ações em rotina de trabalho, formando uma cadeia organizada pelos mesmos propósitos. A revisão do material foi divulgada em setembro de 2023, por meio de uma grande apresentação formal ao público externo, em um evento presencial em São Paulo na Casa Natura Musical, com mesas compostas de pessoas influentes em temas sociais e ambientais. Todos os compromissos

levam em conta “algumas das questões mais urgentes do mundo, como enfrentar a crise climática e proteger a Amazônia, garantir igualdade e inclusão, e mudar nossos negócios para circularidade e regeneração”. Por meio desses exemplos, a advocacia pela marca é construída por diferentes *stakeholders*: das consultoras de beleza, passando por colaboradores, pessoas influenciadoras em diferentes áreas de atuação como produtores de conteúdo, jornalistas, pesquisadores, formadores de opinião, entre outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstrou que a consolidação da Natura como uma *love brand* no Brasil é o resultado de uma série de fatores interconectados, dos quais o papel da sua força de vendas é particularmente significativo. As consultoras de beleza Natura não são apenas revendedoras, mas a partir de diferentes papéis como influenciadoras, treinadoras ou líder de negócios, acabaram se tornando também parte de uma comunidade estimuladas pela própria marca e, como embaixadoras, criadoras de conteúdo e co-criadoras, geram valor para o negócio e para a estratégia de *branding*, reforço no seu *brand equity* e outros indicadores.

A força da Natura reside em sua habilidade de integrar produtos de alta qualidade, práticas de negócios éticas e sustentáveis, e a criação de uma comunidade engajada. Isso transformou consumidores em defensores apaixonados, que não apenas compram os produtos, mas vivenciam a marca. Vimos anteriormente casos de pessoas que participam integralmente da cadeia de produção da Natura, de coletoras de sementes que servem como bioingredientes para virar manteigas e óleos, até consultoras ou consumidoras dos produtos que serão desenvolvidos com essa tecnologia.

O sucesso da Natura como uma *love brand* não se deve a um único fator, mas a uma combinação de estratégias cuidadosamente orquestradas que abrangem desde a criação de uma conexão emocional até o engajamento ativo dos consumidores, estimulando fortemente o senso de pertencimento. As consultoras de beleza têm um papel fundamental nesse ecossistema, atuando como a ponte entre a marca e os consumidores, reforçando o *brand equity* e permitindo a concretização de

marketing de relacionamento eficaz. Assim, a Natura não é apenas um exemplo de sucesso em *branding*, mas também uma demonstração de como a comunidade pode ser catalisadora na construção de uma marca adorada e bem-sucedida.

Também vimos a complexa triangulação entre marca, consultora e consumidor final, que é tão específica para um modelo de negócios da venda direta e difere de outros modelos comerciais tradicionais, como das outras marcas mencionadas no início do trabalho: Apple, Harley-Davidson e Glossier. E conforme respondemos na análise sobre a Natura, essa triangulação favoreceu a jornada constitutiva para uma marca amada, uma vez que, a consultora é a primeira a experimentar, se apaixonar, recomendar e até fidelizar outros consumidores e potenciais *lovers*.

Ao longo das suas cinco décadas, a Natura soube cultivar uma marca com uma identidade clara e com valores que ressoam com o público, fazendo mais do que simplesmente vender produtos, mas também vendendo um estilo de vida e uma visão de mundo (Keller, 2009). Para muitas consultoras de beleza, os treinamentos de vendas, de negócios e trilhas financeiras, de saúde, de educação, de letramento racial e até de cidadania representam um universo novo, uma espécie de doutrinação. É interessante perceber que existe uma conexão financeira, mas também uma conexão emocional muito forte. E vimos isso quando algumas dessas pessoas assumem o sobrenome “da Natura” como legitimidade, reputação e credibilidade. Podemos inferir que fazer parte dessa “família” (ou ser membro dessa comunidade) é o que, muitas vezes, confere dignidade a essas pessoas.

Isso quer dizer que as consultoras de beleza Natura representam mais do que um canal de distribuição; elas são embaixadoras quando é possível identificar esse relacionamento com a marca e vimos isso com as autoras Fournier e Lee (2009), mas em alguns casos, elas são a própria marca. E, neste deslocamento de papéis, quando uma marca não apenas vende produtos e serviços, mas participa da nossa vida dessa maneira, a Natura se estabelece como uma *love brand*.

Vimos que a Natura soube capitalizar sobre essa força de marca, desenvolvendo um sentido de comunidade e pertencimento que não apenas impulsiona vendas, mas também contribui para o engajamento do consumidor. É quando traz suas campanhas empáticas, evidencia sua pluralidade e representatividade, levanta suas causas e convida o coletivo para a defesa e

advocacia da marca que as estratégias parecem mais sofisticadas. Aqui, o cosmético e a categoria “marca de beleza” ficam em segundo plano. Também se destaca na sua abordagem à inovação, quando eventualmente envolve consumidores e consultoras no processo de desenvolvimento de novos produtos, demonstrando um exemplo de sucesso da co-criação, estratégia muito similar às utilizadas pela Glossier para trazer representatividade do público, empoderamento e senso de pertencimento da comunidade.

Tanto os consumidores quanto as consultoras atuam como defensores da marca e das suas causas, o que não só valida a Natura como uma *love brand*, mas também cria um marketing orgânico e eficaz. Para os pilares de sustentabilidade, código ético e causas, especificamente, o *branding* da Natura demonstra seu cuidado genuíno, transparente e coeso não apenas para seus principais públicos, mas também para a sociedade.

Embora este estudo tenha oferecido insights significativos sobre a trajetória da Natura como uma *love brand*, há espaço para futuras pesquisas, particularmente no contexto digital, de dados e tecnologia frente à inteligência artificial. Um tema urgente para a empresa é como o modelo da venda direta poderia se modernizar e atrair um público mais jovem como consultoras e consultores de beleza, mas também consumidores, sem perder a sua essência.

Ao concluir, este trabalho contribui para uma compreensão mais profunda da intersecção entre *love brands* e a construção de comunidades robustas, demonstrando que o sucesso em uma dessas áreas muitas vezes potencializa o sucesso na outra.

6. REFERÊNCIAS

Aaker, D. A. (1991). **Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name**. Free Press.

Aaker, D. A. (1996). **Building strong brands**. New York: Free Press.

Araújo, L. (2020). **Nat Natura mostra celulites e estrias em foto na praia**. Disponível em: <https://propmark.com.br/nat-natura-mostra-celulites-e-estrias-em-foto-na-praia/>. Acesso em: setembro de 2023.

Arvidsson, A. (2005) Brands: A critical perspective. **Journal of Consumer Culture**, 5(2), 235-258.

Bagozzi, R.P., Bergami, M., Marzocchi, G.L., & Morandin, G. (2012). Customer-organization relationships: development and test of a theory of extended identities. **Journal of Applied Psychology**, 97(1), 63.

Bagozzi, R. P., & Dholakia, U. M. (2002). Intentional social action in virtual communities. **Journal of interactive marketing**, 16(2), 2-21.

Bagozzi, R. P., & Dholakia, U. M. (2006). Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. **International Journal of Research in Marketing**, 23(1), 45-61.

Bagozzi, R. P., Dholakia, U. M., & Mookerjee, A. (2004). **Individual and group bases of social influence in online environments**. Rice University, Houston, TX, USA.

Bagozzi, R.P., Gopinath, M., & Nyer, P.U. (1999). **The Role of Emotions in Marketing**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184-206

Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R.P. (2012). **Brand Love**. *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16.

Bennett, R., Härtel, C. E. J., & McColl-Kennedy, J. R. (2005). **Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting**. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 97-107.

Brandão, R. **Força de vendas e lideranças: as mudanças da integração de Natura e Avon no Brasil**, 10 de julho de 2023. Disponível em: <https://exame.com/dossie/invest/forca-de-vendas-e-liderancas-as-mudancas-da-integracao-de-natura-e-avon-no-brasil/>. Acesso em: agosto, 2023.

Branding em Tudo #060 – Acabaram as love brands no Brasil? Apresentação: Galileu Nogueira. [S.l.]: Branding em Tudo, 11 abr. 2023. **Podcast**. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/0MsNrKzOsXHZk4DPIHyIIA>. Acesso em: agosto de 2023.

Brodie, R.J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. **Journal of Business Research**, 66(1), 105-114.

Chaudhuri, A., & Holbrook, M.B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. **Journal of Marketing**, 65(2), 81-93.

De Vries, L., Gensler, S., & Leeflang, P. S. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. **Journal of interactive marketing**, 26(2), 83-91.

Escalas, J. E. (2004). Narrative processing: Building consumer connections to brands. **Journal of Consumer Psychology**, 14(1-2), 168-180.

Fournier, S. (1998). **Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research**. *Journal of consumer research*, 24(4), 343-353.

Freberg, K., Graham, K., Mcgaughey, K., & Freberg, L. A. (2011). **Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality**. *Public Relations Review*, 37(1), 90-92.

Füller, J., Matzler, K., & Hoppe, M. (2008). **Brand community members as a source of innovation**. *Journal of Product Innovation Management*, 25(6), 608-619.

Geber, C. Baptista, P. (2021). **Quando Consumidores Mordem - Uma Análise do Papel Mediador do Ódio na Relação da Transgressão de Marca com a Retaliação e o Boca-a-Boca Negativo**. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/110/approved/6364d3f0f495b6ab9dcf8d3b5c6e0b01.pdf>. Acesso em: agosto de 2023.

Gonçalves Filho, C., Júnior, C. L. N., & Chinelato, F. B. (2018). Impactos do relacionamento consumidor-marca no desempenho de vendedores no varejo. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, 11(5), 1279-1304.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). **Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance**. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590-604.

- Holt, D. (2006). **Como as arcas se Tornam Ícones**. São Paulo, SP. Editora Cultrix.
- Kaufman, D. (2010). **Processo de tomada de decisão no ciberespaço: o papel das redes sociais no jogo das escolhas individuais**. 139 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of marketing communications*. Vol.15(2-3), p.139-155
- Keller, K. L. (1993). **Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity**. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- McAlexander, J.H., Schouten, J.W., & Koenig, H.F. (2002). **Building brand community**. *Journal of Marketing*, 66(1), 38-54.
- Muniz Jr., A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). **Brand community**. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Natura. (2020) **Brandbook**. Disponível em: <<https://brandcenter.natura.net/>>. Acesso em: agosto de 2023.
- _____. Nossa História. **Site oficial da Natura**. Disponível em: <https://bit.ly/3rtanQ2>. Acesso em: setembro de 2023.
- _____. **Natura 50 Anos: Conheça Os Marcos Da Nossa História**. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/natura-50-anos-conheca-os-marcos-da-nossa-historia>. Acesso em: agosto, 2023.
- Park, C.W., Macinnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B. & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, 74 (6), 1-17.
- Perez, C. (2017). **Signos da marca: expressividade e sensorialidade**. 2a. ed. São Paulo: Cengage.
- Pestana, J. (2023) **Natura conclui venda da Aesop para a L'Oréal por US\$ 2,58 bilhões**. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/negocios/natura-conclui-venda-da-aesop-para-loreal/>. Acesso em: 30 de agosto de 2023
- Roberts, K. (2004). **Lovemarks: O Futuro Além das Marcas**. PowerHouse Books.
- Rogers, E. (2003). **Diffusion of Innovations**. New York: Free Press.

Rolli, C. (2022). **Natura e Ypê vencem as duas categorias verdes do Top of Mind 2022**. Disponível em: <https://top-of-mind.folha.uol.com.br/2022/10/natura-e-ypê-vencem-as-duas-categorias-verdes-do-top-of-mind-2022.shtml>. Acesso em: 3 de setembro de 2023

Schau, H. J., Muñoz Jr., A. M., & Arnould, E. J. (2009). **How brand community practices create value**. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51.

Schultz, E.J. (2009). **How Coke's 'Open Happiness' Helped it Win Marketer of the Year**. *AdAge*.

Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). **When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing**. *Psychology & Marketing*, 25(2), 97-145.