

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CAMILA ANACLETO DE ALMEIDA**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO HUMANIZADO:  
UMA ANÁLISE DAS COMUNICAÇÕES  
DA FARM E LACTA**

**VOLTA REDONDA  
2022**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO HUMANIZADO:  
UMA ANÁLISE DAS COMUNICAÇÕES  
DA FARM E LACTA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Publicidade e Propaganda do UniFOA como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Publicidade e Propaganda.

Aluna: Camila Anacleto de Almeida

Orientador: Prof. Ms. Afranio Teodoro Moutinho

**VOLTA REDONDA**

**2022**



Fundação Oswaldo Aranha



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso intitulado:

Marketing de Relacionamento Humanizado: uma análise das comunicações da Farm e Lacta

Elaborado por Camila Anacleto de Almeida e apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do curso de Publicidade e Propaganda.

Aprovada em 09 de NOVEMBRO de 2022.

Banca Avaliadora:

Professor Orientador

Afranio Teodoro Moutinho, Mestre, UniFOA

Professor Avaliador

Heitor da Luz Silva, Doutor, UniFOA

Professor Avaliador

Rogério Martins de Souza, Doutor, UniFOA

Dedico este trabalho à minha maior  
incentivadora, minha mãe, *"In Memoriam"*.

Agradeço a Deus por guiar meus passos e ter tido a oportunidade de estudar. Ao meu pai pelo incentivo, amor e parceria. Ao meu orientador e mentor, Afranio, obrigada pelas broncas, pelo incentivo, pela paciência e por sempre me estimular a fazer melhor. À professora Denise que com muita atenção e carinho, ajudou a perceber que o aprimoramento e a superação são metas de vida para qualquer profissional sério. E agradeço também à professora Débora, uma excelente professora e profissional de marketing, a qual eu me inspiro.

“Lead é gente”.

Liliane Ferrari

## RESUMO

O presente trabalho propõe uma reflexão sobre a importância do Marketing de Relacionamento Humanizado para atrair e intensificar o relacionamento com os consumidores, fornecedores, parceiros e distribuidores. Para isso, são desenvolvidas estratégias voltadas para a criação de valores, bem como de práticas amparadas por valores como respeito, confiança, ética e comunicação bidirecional. A Lacta, marca de chocolates, teve o desafio de fazer a Páscoa durante a pandemia da Covid-19. Já a Farm, grife de roupa carioca, criou um código de venda para uma funcionária que havia sido morta por bala perdida. A tática foi amplamente criticada nas redes sociais. O objetivo é analisar se as estratégias de marketing da Farm e Lacta foram orientadas para os clientes e contribuíram para a construção de um relacionamento longo e duradouro com os consumidores. Para esse intuito, foi feito um estudo de caso sobre a estratégia promocional da Farm e sobre a campanha da Lacta "Cada pedacinho aproxima. Mesmo estando cada um na sua casa", considerando as principais funções do Marketing de Relacionamento. A partir das análises foi constatada a importância das missões, visões, valores e propósito para direcionar a comunicação das marcas. Bem como para os profissionais de marketing na escolha de ações de branding e vendas.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento; Humanização; Ética; Comunicação Bidirecional

## **ABSTRACT**

The present work proposes a reflection on the importance of Humanized Relationship Marketing to attract and intensify the relationship with consumers, suppliers, partners, and distributors. For this, strategies are developed aimed at creating values, as well as practices supported by values such as respect, trust, ethics, and two-way communication. Lacta, a chocolate brand, had the challenge of making Easter during the Covid-19 pandemic. Farm, a clothing brand from Rio, created a sales code for an employee who had been killed by a stray bullet. The tactic was widely criticized on social media. The objective is to analyze whether Farm and Lacta's marketing strategy was customer-oriented and contributed to building a long-lasting and lasting relationship with consumers. For this purpose, a case study will be carried out on the promotional strategy of Farm and the Lacta campaign "Every little piece brings you closer. Even though everyone is in their own home", considering the main functions of Relationship Marketing. From the analysis, it was found the importance of missions, visions, values , and purpose to direct the communication of brands. Good for marketers when choosing branding and sales actions.

**Keywords:** Relationship Marketing; Humanization; Ethic; Two-way communication

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 A TRAJETÓRIA DO MARKETING .....</b>	<b>15</b>
2.1 O <i>Mix</i> de Marketing, os 4 As e 4 Cs.....	18
2.2 Marketing Humanizado .....	20
2.3 As Novas Tecnologias e a Comunicação Bidirecional .....	22
<b>3 MARKETING DE RELACIONAMENTO .....</b>	<b>26</b>
3.1 As origens do Marketing de Relacionamento .....	26
3.2 Entendendo o Customer Relationship Management – CRM .....	30
3.3 As Funções do Marketing de Relacionamento .....	34
3.4 O Valor do Cliente.....	38
3.5 A Internet e as Redes Sociais.....	39
<b>4 ESTUDO DE CASO FARM E LACTA.....</b>	<b>42</b>
4.1 O Código Promocional da Farm.....	42
4.2 Estudo de caso Lacta: Cada Pedacinho Aproxima.....	48
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>57</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Filosofias de Marketing por Sandhusen .....	17
<b>Quadro 2</b> - Composto de Marketing no Marketing de Relacionamento .....	29
<b>Quadro 3</b> - Diferenças entre Marketing de Massa e Marketing de Relacionamento ..	32

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Gerenciamento da estratégia e do mix de marketing .....	18
<b>Figura 2</b> - A evolução da Gestão de Relacionamento de Clientes .....	33
<b>Figura 3</b> - Framework do Marketing de Relacionamento .....	35
<b>Figura 4</b> - Post da Farm .....	43
<b>Figura 5</b> - Retratação da Farm .....	44
<b>Figura 6</b> - Campanha de Páscoa da Lacta .....	50

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando a evolução do marketing, percebe-se que na era industrial, marketing era sinônimo de venda. Os produtos, frutos da tecnologia industrial, eram produzidos em larga escala e tinham o propósito de servir ao mercado de massa. Era o que Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) classificaram como Marketing 1.0. Isto é, o marketing centrado no produto. Depois, na era da tecnologia da informação, a partir da década de 1960, os consumidores estavam mais bem informados, possibilitando a comparação da grande quantidade de produtos semelhantes ofertados. Assim, os profissionais de marketing segmentaram o mercado e desenvolveram produtos que atendiam às necessidades e desejos dos consumidores. Esse foi o Marketing 2.0 ou, segundo os autores, o marketing orientado para o cliente.

Mais tarde constatou-se uma era voltada para os valores. Para os profissionais de marketing, os consumidores passaram a ser tratados como seres humanos plenos, ou seja, com mente, coração e espírito. Cada vez mais notou-se o desejo das pessoas de transformar o mundo em um lugar melhor, procurando empresas que espelhassem suas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em suas missões, visões e valores. Foi a era do Marketing 3.0 em que as marcas eram diferenciadas pelos seus valores (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Denota-se, de forma resumida, que o marketing saiu de um cenário em que só o produto importava para um estágio em que toda a jornada do cliente é relevante. Ou seja, desde a identificação da sua necessidade até se tornar um defensor da marca (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Uma das ramificações do marketing que ajuda a entender a jornada do consumidor é o Marketing de Relacionamento. Na década de 1980, dentro da área acadêmica, os pesquisadores desconfiavam que o marketing tradicional não resolvia questões importantes como as necessidades individuais dos consumidores. Assim, questionavam a eficácia do marketing convencional para diversas situações. Segundo Madruga (2021), a necessidade tanto dos clientes quanto das empresas de transformarem as relações comerciais em experiências nos canais de contato deu origem ao Marketing de Relacionamento.

O Marketing de Relacionamento tem o objetivo de atrair e intensificar o relacionamento com os clientes finais, fornecedores, parceiros e distribuidores. Para isso são desenvolvidas estratégias voltadas para a criação de valor em conjunto com os clientes, bem como o estabelecimento de práticas amparadas por valores como: respeito, confiança, segurança, ética e comunicação bidirecional (MADRUGA, 2021).

Marketing de Relacionamento precisa abarcar toda e qualquer forma de estar em contato com o consumidor. Para Kotler (2010), o Marketing de Relacionamento bem construído possibilita um patrimônio corporativo singular, chamado rede de marketing, que consiste na empresa e todos que a apoiam como: clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores e agências de propaganda.

A gestão do relacionamento com os consumidores vai muito além da administração de dados. Ela lida com aspectos referentes à aquisição e manutenção de clientes, mas também na construção e manutenção de relacionamento com benefícios mútuos para marcas e consumidores.

Em abril de 2020, a marca de chocolates Lacta teve o desafio de fazer a Páscoa acontecer num momento em que as lojas estavam fechadas, pessoas trancadas dentro de casa e o número de mortes por Covid-19 em crescimento. A marca apresentou seu posicionamento "Lacta. Cada pedacinho aproxima. Mesmo estando cada um na sua toca" e reforçou a atuação nos canais de *e-commerce* e *delivery*. Tatiana Gracia, diretora de marketing da Mondelez Brasil e responsável pela campanha, disse que a marca conseguiu unir empatia e tecnologia (CLUBE DE CRIAÇÃO, 2020).

Já a Farm, marca de roupas, aproveitou uma tragédia para criar um código promocional. Um tiroteio entre a Polícia Militar do Rio de Janeiro e uma facção criminosa no Complexo do Lins, zona norte da capital, vitimou a modelo e designer Kathlen Romeu por bala perdida. Kathlen, que estava grávida, era funcionária da loja de roupas. A marca resolveu criar uma comissão de compras com o código da vendedora para ser revertida para a família da jovem. Segundo o site Metrôpoles, a iniciativa foi amplamente criticada nas redes sociais e a marca foi acusada de querer lucrar com a morte da vendedora (METRÓPOLES, 2021).

Essas duas ações de marketing mostram a importância e relevância da gestão do relacionamento com os clientes, principalmente num momento em que as tecnologias móveis e as mídias digitais propiciaram uma comunicação em via de mão dupla entre consumidores e empresas. Dessa forma, as duas marcas são o objeto deste estudo.

Por isso, uma visão mais reflexiva e humanizada do marketing se tornou importante, o que leva a estabelecer os seguintes questionamentos: as ações de marketing da Farm e Lacta seguem os valores e propósitos das próprias empresas? As ações de marketing das duas marcas estão centradas nas necessidades dos consumidores? O marketing da Lacta realmente respeitou um momento delicado do consumidor? O marketing da Farm foi exploração ou insensibilidade? Essa é discussão a ser abordada a partir do estudo de caso das estratégias de marketing das marcas Farm e Lacta.

O Marketing de Relacionamento pretende fortalecer o relacionamento com consumidores, fornecedores e parceiros gerando benefícios mútuos. Para tal, é primordial a interação com o consumidor para desenvolver valores que irão satisfazer suas necessidades e propiciar um relacionamento a longo prazo. Deste modo, o presente trabalho será construído sobre a hipótese de que a Farm não realizou um Marketing de Relacionamento orientado para as pessoas, mas sim aos produtos. Isto é, o produto é privilegiado em detrimento do consumidor. Outra hipótese que será abordada é que a Farm visou o lucro, mas não a empatia ao criar sua estratégia de venda. Assim como a hipótese de que a Lacta conseguiu perceber as necessidades do seu público e criou uma estratégia que ajudou a conquistar a confiança dos consumidores, colocando em prática o Marketing de Relacionamento.

Isso posto, o trabalho tem como objetivo geral analisar se as estratégias de marketing das marcas Farm e da Lacta foram orientadas para os clientes e contribuíram para a construção de um relacionamento longo e duradouro com os consumidores. Como objetivos específicos: determinar se as ações de comunicação da Farm e Lacta respeitam os pilares da humanização: emoção, empatia e ética; verificar se há políticas internas de marketing de relacionamento que direcionam as ações das duas marcas; identificar se houve exploração e oportunismo na estratégia da Farm.

Estratégias de relacionamento podem trazer muitos benefícios como empresas com maior estabilidade e consumidores mais satisfeitos e advogados das marcas. Sendo assim, o estudo se justifica, pois o consumidor quer ser respeitado, sem ter seu espaço invadido e principalmente, deseja que as marcas sejam transparentes. Desse modo, essa reflexão será importante para gerentes, empresários e profissionais de marketing que necessitam de estratégias e ações assertivas para diferenciação, inovação, conquista, fidelização e relacionamento com os consumidores.

Além disso, o Marketing de Relacionamento no Brasil, muitas vezes é confundido com Programas de Relacionamento, também conhecidos como Programas de Fidelização. O Programa de Relacionamento é um esforço específico e concentrado para fidelizar o consumidor. Já o Marketing de Relacionamento tem funções mais numerosas e pode ter como uma das estratégias um programa específico de fidelidade (MADRUGA, 20021). Isso mostra como o estudo é relevante para os profissionais que desejam melhorar as práticas gerenciais de relacionamento com consumidores e parceiros.

A metodologia utilizada será uma pesquisa bibliográfica que irá levantar aspectos teóricos do Marketing de Relacionamento como origens, definições, funções e benefícios. Também será feita uma pesquisa exploratória descritiva das estratégias feitas pelas marcas e o estudo dos casos Farm e Lacta levando em conta as principais funções do Marketing de Relacionamento.

## 2 A TRAJETÓRIA DO MARKETING

De acordo com Santos *et al.* (2009), o Marketing se diferenciou como prática e área de conhecimento em razão do desenvolvimento do comércio e de uma conjuntura econômica específica e propícia. Sua existência foi reconhecida a partir de 1900. Entretanto, muitas civilizações antigas, como os Fenícios, utilizaram o marketing para alavancar seu progresso.

Mais de 100 anos depois, o marketing segue se modificando. O cenário mercadológico vem se alterando pelo desenvolvimento de novas tecnologias e pela mudança no perfil e característica do consumidor. Acrescenta-se a esse cenário o aumento do número de concorrentes (diretos e indiretos), novas marcas, novos formatos de canais de vendas e de comunicação e amadurecimento das atividades de marketing pelas empresas (ZENONE, 2013).

Marketing pode ser definido com um processo de trocas que satisfaz necessidades e desejos entre duas ou mais partes. Segundo a *American Marketing Association* (AMA, 2013) "marketing é uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral".

Segundo Las Casas (2019), o marketing trata-se de uma gama de estratégias, práticas e técnicas com o objetivo de agregar valor para marcas, produtos e serviços a fim de conquistar o consumidor. Para o autor, o marketing vai além de apenas vender algo.

Para Kotler (2012, p. 4) marketing é um "processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si". Assim, denota-se que na sua essência, o marketing pode ser entendido como um processo de trocas, onde as partes oferecem algo de valor para a outra, com a finalidade de satisfazer necessidades e desejos (COBRA, 2015).

Buscando compreender melhor as mudanças ocorridas nas últimas décadas, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) classificaram esse período em três fases. A primeira fase, na era industrial, é o Marketing 1.0 ou Marketing centrado no produto,

quando o marketing tinha a função de vender os produtos da fábrica. O objetivo principal era padronizar e ganhar em escala, reduzindo assim os custos e os preços.

A segunda fase a partir da década de 1960 é marcada pela tecnologia da informação. Os consumidores estavam mais bem informados e podiam comparar as diversas ofertas de produtos semelhantes. No marketing 2.0 ou Era orientada para o cliente, o profissional de marketing precisou segmentar o mercado e desenvolver um produto com mais qualidade para um mercado-alvo específico.

No início do século XXI, a terceira fase, segundo os autores, é definida pelo Marketing 3.0 ou Era voltada para os valores. Os profissionais de marketing tratam os consumidores como seres humanos plenos: mente, coração e espírito. Isto é, acreditam que os consumidores têm necessidades de justiça social, econômica e ambiental que não devem ser negligenciadas.

Neste mesmo sentido, Las Casas (2019) também dividiu três etapas, classificando-as como: Era da produção, Era das vendas e Era do marketing. Na Era da produção, antes dos anos 1920, o produto prevalecia, pois, um produto bom seria suficiente para uma empresa ter boas vendas.

Para o autor, a era da produção pode ser dividida na fase do produto e da produção. Na primeira, conforme referido, a ênfase está no produto. A segunda está nos processos produtivos. Como havia escassez de mercadorias naquele período, as indústrias desenvolveram métodos para aumentar sua produtividade, passando a produzir de forma massificada, fazendo com que surgisse a Era das vendas antes dos anos 1950. A necessidade de vender os produtos excedentes fez com que as vendas passassem a ser a atividade mais importante.

O autor acrescenta que o marketing moderno se originou no departamento de vendas para potencializar a comercialização dos produtos. A Era do marketing que vem desde 1950 até hoje foi marcada pelo atendimento de necessidades e desejos do consumidor.

Anos mais tarde, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), complementaram com uma nova fase o Marketing 4.0, aquele que se adaptou à natureza mutável dos caminhos do consumidor na economia digital. Por isso, os profissionais de marketing

precisam guiar a jornada dos clientes desde o estágio da assimilação até se tornarem advogados e defensores da marca.

É importante salientar que nem todos os autores dividem o período de comercialização nesses três períodos. Sandhusen (1998, p. 15) classifica as fases em filosofias de marketing, como apresenta o Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1:** Filosofias de Marketing por Sandhusen

<b>Filosofias</b>	<b>Características</b>
Filosofia da produção	Ênfase maior na produção do que nas vendas.
<b>Filosofia das vendas</b>	A tecnologia da Revolução Industrial produzia mais produtos que os mercados poderiam absorver. Surgiram as primeiras campanhas de vendas para atrair novos clientes e persuadir os resistentes às compras.
Filosofia do conceito de Marketing	Enfatiza uma comunicação de mão dupla para identificar as necessidades do cliente e desenvolver produtos que satisfaçam desejos e necessidades.
Filosofia de Marketing Social	Os profissionais de marketing devem levar em conta os desejos do comprador, do vendedor e o da sociedade em geral, incluindo causas ambientais e sociais.

Fonte: Adaptado de Sandhusen (1998, p. 15)

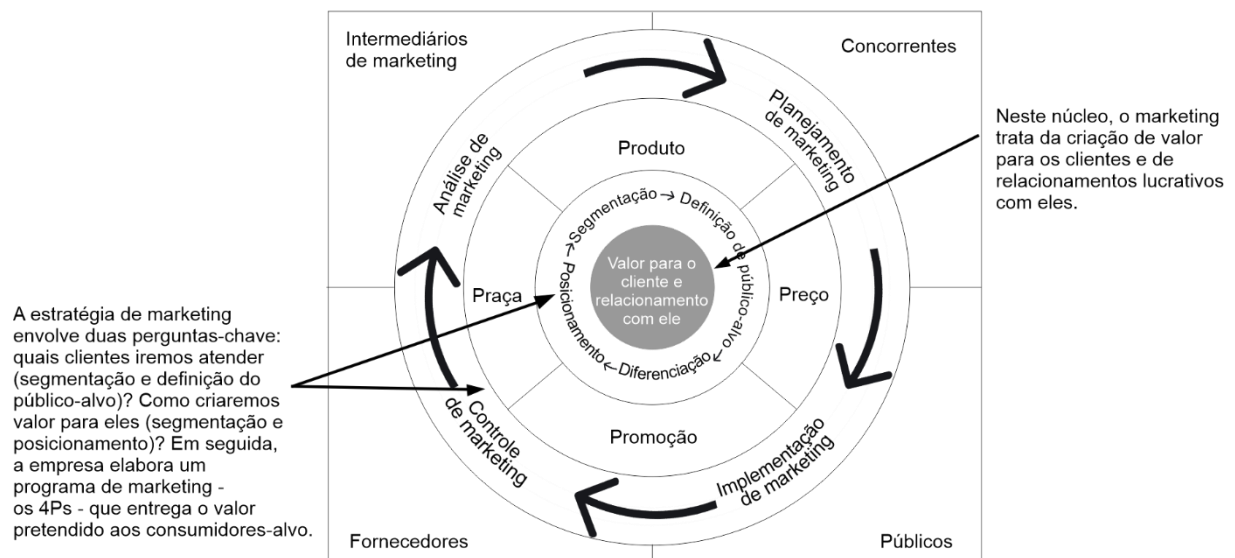
Ao longo de sua evolução, depreende-se que as transformações pelas quais o marketing passou estão associadas às mudanças que ocorreram na sociedade. Desse modo, o marketing foi evoluindo até a necessidade dos clientes se tornar o centro das estratégias.

## 2.1 O Mix de Marketing, os 4 As e 4 Cs

O plano estratégico de marketing define a missão e os objetivos gerais da marca. Por isso, precisa ser realizado com cuidado, examinando o cenário ambiental indo até a análise do portfólio de produtos da concorrência. Para isso, o profissional de marketing pode adotar estratégias de marketing que consistem em quatro elementos, o composto de marketing ou marketing *mix*: produto, preço, promoção e ponto (COBRA, 2015).

A meta é "criar valor para os clientes e construir relacionamentos lucrativos com ele" (KOTLER, 2015, p. 53). Assim, uma vez orientada pela estratégia - segmentação, definição do público-alvo, diferenciação e posicionamento - a empresa desenvolve um *mix* de marketing integrado de acordo com o seu interesse. A empresa precisa se empenhar na análise, planejamento, implementação e controle de marketing para encontrar o melhor *mix* e estratégia de marketing, como demonstrado na Figura 1:

**Figura 1:** Gerenciamento da estratégia e do mix de marketing



Fonte: Kotler (2015, p. 53)

Madruga (2002) considera que há mais de 50 anos, desde que a teoria do marketing *mix* foi introduzida, os 4 Ps se difundiram e foram incorporados por profissionais e estudantes no mundo todo. Porém, há muitas críticas ao composto de marketing, principalmente por pesquisadores do Marketing de Relacionamento.

As funções de marketing são numerosas e incluem a formulação dos objetivos e das estratégias de marketing, a gestão estratégica de marketing, as ferramentas do marketing *mix*, a análise da concorrência, o posicionamento competitivo, a implementação e controle de atividades operacionais, entre outros. A formulação do marketing *mix* é dependente do posicionamento assumido pela empresa perante o seu mercado consumidor. O marketing *mix* pode ser comprometido se não houver a identificação e seleção das vantagens competitivas de uma empresa e uma forma de declarar a posição escolhida para o mercado - definida como posicionamento competitivo em marketing (MADRUGA, 2002, p. 26).

A redução do marketing *mix* a quatro letras trouxe simplicidade e elegância, mas também perda em substância e variedade. O autor considera a abordagem incompleta e não orientada à necessidade do consumidor e com serviços negligentes. (MADRUGA, 2002, p. 27, *apud* GUMMERSSON, 1994, p. 8).

Os 4 Ps são importantes, mas precisam ser repensados para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. Os produtos e serviços precisam ter qualidade e não somente oferecer uma solução. Os consumidores precisam ter facilidade de acesso à compra. Não é só preço, mas também valores agregados. E a promoção deve vir seguida da educação para fornecer as informações que são relevantes para as necessidades específicas de cada cliente (COBRA, 2015).

Percebendo a insuficiência da teoria do marketing *mix*, mais tarde surgiu um outro modelo de interação desenvolvido pelo professor Raimar Richers. O modelo dos 4 As (análise, adaptação, ativação e avaliação) interage com o meio ambiente da empresa.

A Análise do mercado propõe utilizar a pesquisa de mercado para desenvolver um produto ou serviço sob medida para o consumidor, respeitando seus anseios e expectativas. A Adaptação do produto ou serviço busca desenvolver o desenho (design) em harmonia com os desejos explícitos e ocultos dos consumidores. A Ativação do mercado abrange a distribuição e logística, como também a promoção de vendas, publicidade, comércio eletrônico, ou seja, todo esforço de vendas e comunicação. A Avaliação tem objetivo de checar e avaliar as estratégias e resultados alcançados (COBRA, 2015).

O cliente só vai virar o ponto central no composto dos 4 Cs (cliente, conveniência, comunicação, custo). Essa é uma estratégia para reter o consumidor e desenvolver um produto ou serviço sob medida para ele. Neste composto, o cliente é

o mais importante. Desse modo, é necessário desenvolver conveniências para fidelizá-lo. A comunicação é o momento para seduzir e induzir o cliente a comprar. Já o custo precisa ser adequado às expectativas do comprador, não estando acima das suas possibilidades (COBRA, 2015 *apud* LAUTENBORN, 1993).

As mudanças que ocorrem no mundo fazem os mercados se modificarem forçando as empresas a mudarem a forma como se relacionam com os consumidores. Kotler (2015) afirma que as empresas bem-sucedidas têm em comum o fato de serem voltadas para o cliente, motivando toda a organização a criar um relacionamento duradouro na base da criação do valor. Um aspecto muito importante para os consumidores são empresas que oferecem soluções para os problemas da sociedade.

## **2.2 Marketing Humanizado**

Os consumidores cada vez mais buscam soluções para transformar o mundo globalizado num lugar melhor. Assim, procuram não só satisfação funcional e emocional, como também satisfação espiritual nos produtos e serviços que consomem (KOTLER, 2010).

Avanços tecnológicos causaram grandes mudanças nos mercados, consumidores e marketing, permitindo a conectividade e interatividade entre as pessoas. Um post numa rede social como Facebook, Instagram e Twitter tem o potencial de convencer ou dissuadir consumidores de qualquer empresa. Isso posto, as marcas percebem que além de produtos e serviços de qualidade desenvolvidos sob medida para os clientes não bastam. É necessário também responsabilidade social e não somente práticas comerciais que visem a maximização dos lucros.

Entende por empresa humanizada aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual. Ao focalizar o ambiente, essas ações buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias, enfim, o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 21-22).

Covaleski e Costa (2014) ressaltam que marcas humanizadas não são aquelas infalíveis, mas sim as que demonstram empatia, generosidade, humildade e humor

perante as falhas. Quando as marcas lidam com seus erros com sinceridade e transparência, elas mostram que se importam com os consumidores.

Para os autores, a humanização das marcas pode estar relacionada à capacidade de adquirir condição humana e, conseqüentemente, assumir a falibilidade do ser humano, como também pelo fato delas se apresentarem mais sociáveis, afáveis, compreensivas e boas. Para isso, o humor e a criatividade são essenciais para seduzir o público.

No marketing, uma visão mais reflexiva e humanizada envolve um olhar amplo e humanista. É quando os negócios são centrados nas pessoas. “Os consumidores desempenham o papel principal na geração de valor por meio da cocriação de produtos e serviços” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 20). Além disso, os consumidores contribuem com ideias para anúncios, fazendo do marketing colaborativo um dos elementos chave do marketing centrado no ser humano.

Para Ferrari, em entrevista a Custódio (2019), o marketing humanizado está constituído em três pilares: emoção, empatia e ética. Ele se caracteriza por exercer um lado mais humano e tratar os clientes como pessoas, não como uma massa. Outro aspecto marcante é que o marketing precisa entender e acompanhar a geração atual, que é mais consciente e atenta aos detalhes. Por isso, interação e customização de produtos não podem ser dissociadas da humanização. Ademais, trabalhar com conteúdos que envolvam mais as pessoas, respeitando as individualidades.

Ferrari (REVISTA HSM MANAGEMENT, 2020) acrescenta que, muitas vezes, confunde-se marca humanizada com marca que detém uma expressão humana. Ou seja, tem uma persona forte, personalidade e sabe se comunicar. Existem empresas que apresentam uma expressão humana, mas têm estrutura (liderança, gestores) desumana. Há empresas que têm uma estrutura humanizada que respeita e reconhece funcionários e fornecedores, porém não sabem se comunicar e interagir, principalmente nas redes sociais.

As empresas inteligentes precisam se concentrar em todos os seus *stakeholders*, ou seja: consumidores, empregados, parceiros, governo, organizações sem fins lucrativos e o público em geral (KOTLER, 2010). A humanização e a

sustentabilidade precisam fazer parte da estratégia da empresa, sendo o reflexo de sua missão, visão e valores.

Em entrevista, Gracia (SEGS, 2021) reverbera que não só o marketing, mas toda a empresa precisa se humanizar, fortalecendo a cultura de empatia dentro das organizações. O consumidor precisa ser o centro das tomadas de decisão, mas sempre considerando as singularidades de cada um e sua própria jornada. Assim, é possível estabelecer uma conexão verdadeira entre marcas e consumidores.

Por trás dos dados e dos atendimentos, a humanização é fundamental. As organizações precisam desenvolver um olhar direcionado às pessoas, sendo empáticas, inclusivas e socialmente relevantes. "As máquinas identificam padrões, e nós seres humanos gerenciamos emoções" (GRACIA, 2021). Para gerar conexão, as marcas precisam pensar no ser humano em toda sua totalidade.

### **2.3 As Novas Tecnologias e a Comunicação Bidirecional**

A revolução tecnológica do século XX transformou o processo de comunicação. O advento da internet e a comercialização do computador promoveram o surgimento de uma nova era caracterizada pelo compartilhamento de conteúdo e conhecimento. Essa revolução instituiu novas formas de comunicação e de interação, modificando as relações de produção, emissão e recepção.

O ciberespaço é um espaço desterritorializado, fluido e propício para a comunicação, interação e aberto a novas possibilidades. Por meio de sua infraestrutura, as tecnologias digitais surgiram e estabeleceram "um novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também um novo mercado da informação e do conhecimento" (LEVY, 1999, p. 32).

Associada às tecnologias digitais como o ciberespaço, a cultura contemporânea criou uma nova relação entre a técnica e a vida social que é chamada de cibercultura. As novas tecnologias viram vetores de novas formas de agregação social. Nas diversas manifestações da cibercultura brotam uma infinidade de apropriação de imagens, colagens e de discursos não-lineares. A cibercultura se forma na convergência entre o social e o tecnológico (LEMOS, 2008).

Esta revolução digital ocasiona a passagem da mídia de massas (TV, rádio, imprensa, cinema) para formas individualizadas de produção, difusão e estoque de informação. A circulação de informações deixa de ser 'um para todos' para se tornar de 'todos para todos' (LEMOS, 2008).

A comunicação passou a ser bidirecional com a abertura do polo de emissão. Segundo Covalleski (2014) os conteúdos dos meios massivos eram gerados pelos emissores, já as mídias pós-massivas permitem aos espectadores: consumir, produzir e compartilhar.

Enquanto as mídias de massa, desde a tipografia até a televisão, funcionavam a partir de um centro emissor para uma multiplicidade receptora na periferia, os novos meios de comunicação social interativos funcionam de *muitos* para *muitos* em um espaço descentralizado. Em vez de ser enquadrada pelas mídias (jornais, revistas, emissões de rádios ou de televisão), a nova comunicação pública é polarizada por pessoas que fornecem, ao mesmo tempo, os conteúdos, a crítica, a filtragem e se organizam, elas mesmas, em redes de troca e de colaboração (LEMOS; LÉVY, 2010, p. 13).

Jenkins (2008) chama de cultura de convergência o crescente contato e colaboração entre as mídias emergentes e as já consagradas, a expansão do número de agentes produzindo e circulando informações, e o fluxo de conteúdo pelas múltiplas plataformas e redes. A internet e a web potencializaram a cultura participativa onde consumidores podem colaborar na produção e distribuição de bens culturais seguindo suas próprias regras.

A convergência é caracterizada pelo fluxo de conteúdos por meio de múltiplas plataformas de mídia e pela cooperação entre múltiplos mercados midiáticos. Isso provocou uma transformação cultural, pois os consumidores são incentivados a procurar novas informações e fazer conexões em meio a conteúdos de mídia dispersos (JENKINS, 2008).

É importante manter uma visão crítica sobre a convergência de Jenkins. Garson (2019) no artigo " O conceito de convergência e suas armadilhas" esclarece que o conceito legitima as assimetrias de poder entre produtores e consumidores de cultura. Para o autor, a ideia de que "o ato de compartilhar conteúdo dá ao usuário, e não às empresas, o protagonismo no processo de significação cultural" (GARSON, 2019, p.68), é na verdade uma adesão ao discurso mercadológico de Jenkins (2008).

Garson (2019) acrescenta que os diagnósticos de atritos entre produtores e consumidores acerca da colaboração não avançam de modo a enxergar uma divergência estrutural de poder.

A inversão do fluxo comunicacional vai impactar no processo de consumo. A estrutura de poder vem passando por mudanças drásticas. A internet, ao trazer conectividade e transparência transformou a relação entre consumidores e marcas. A diluição da estrutura de poder vertical para uma mais horizontal fortaleceu não os indivíduos, mas os grupos sociais. As comunidades de consumidores tornaram-se mais poderosas. Círculos sociais viraram a principal fonte de influência, os consumidores dialogam entre si para decidir qual marca escolher. "É como se estivessem se protegendo de alegações falsas das marcas ou de campanhas publicitárias ardilosas e usando seus círculos sociais para construir uma fortaleza" (KOTLER, 2017, p. 21).

Assim é possível afirmar que o relacionamento entre consumidores e marcas também deve ser horizontal. Elas devem investir na transparência, autenticidade e refletir suas visões e valores. Nesse ambiente de interação onde há uma troca entre os consumidores, as decisões de compra pessoais acabam sendo decisões sociais. Portanto, fica evidente que os consumidores estão se tornando mídias ativas de comunicação.

Ao permitir que as pessoas se conectassem, as mídias sociais eliminaram barreiras geográficas e demográficas. Para Castells (2012, p. 26) os consumidores:

[...]subvertem a prática habitual de comunicação ocupando o meio e criando a mensagem. Superam a impotência de sua contestação solitária comunicando seus desejos. Lutam contra o poder estabelecido identificando as redes de sua experiência humana.

Graças à popularização da internet e à banda larga, a população conquistou acesso às redes sociais. Informações que antes eram restritas ou até mesmo filtradas pelos grandes veículos de comunicação de massa e pelo Estado estão disponíveis para quem tem acesso à internet. As grandes marcas instituíram novos canais de distribuição e de contato com os consumidores (GUIDINI, 2016). Portanto, é possível

concluir que essas transformações foram tão velozes que muitas organizações se surpreendem com a exposição dos seus acertos, fragilidades e erros.

A realidade é que as marcas se deparam com uma comunicação de total interatividade com os consumidores que exigem participar e serem ouvidos. Castells (2012) considera que as demandas sociais, econômicas e culturais foram atendidas pelas ferramentas tecnológicas. Assim, as massas passaram a exigir os seus direitos de forma organizada, enfraquecendo as tradicionais estruturas do Estado.

Dessa maneira, as marcas vêm buscando mudanças na forma de se relacionar com os seus consumidores. O Marketing de Relacionamento, que procura um relacionamento individualizado e de longo prazo com esses consumidores informados e interconectados, pode ser a chave para auxiliar as marcas a se diferenciarem, ficarem próximas dos clientes e se tornarem altamente rentáveis.

### 3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

#### 3.1 As origens do Marketing de Relacionamento

O termo Marketing de Relacionamento surgiu na década de 1980 na área acadêmica que questionava a baixa eficácia do marketing convencional para muitas situações. Para a Academia, o marketing tradicional não conseguia resolver questões fundamentais, como atender verdadeiramente as necessidades individuais dos consumidores. A comunicação de massa unidirecional quase que intimava o cliente a comprar, porém não ajudava a entender e dialogar com cada consumidor (MADRUGA, 2021).

Como o marketing tradicional se mostrou incapaz de satisfazer as necessidades dos consumidores, uma nova tendência foi surgindo para tentar resolver essa questão. Era necessário um marketing que privilegiasse a interação com os consumidores, com o objetivo de criar valores que levassem à satisfação e longevidade de relacionamento com as empresas.

Madruga (2021) menciona que Grönroos em *Relationship marketing: strategic and tactical implications* (Marketing de Relacionamento: estratégia e implicações táticas) e Gummesson, no seu artigo *Relationship marketing as paradigm shift: some conclusions from 3OR approach* (Marketing de relacionamento como mudança de paradigma: algumas conclusões da abordagem 3OR), citam duas correntes de pesquisa que dariam origem ao Marketing de Relacionamento. A primeira é o marketing industrial e a sua rede de relacionamento. A segunda é o marketing de serviços que estudava as relações com os clientes. As duas mostraram "a perspectiva de que o marketing é muito mais o fim do que a função em si e de que a gestão orientada para o mercado teria que ser reconstruída com outros elementos que não a simples transação financeira." (MADRUGA, 2021, p. 82).

Para o autor, depreende-se que o Marketing de Relacionamento foi criado a partir do campo de conhecimento de várias áreas, como o marketing industrial, o marketing de serviços, a gestão pela qualidade e a gestão empresarial.

O marketing industrial contribuiu com a difusão das experiências notáveis de *network*, isto é, a estratégia de alianças e associação entre empresas parceiras para

atender o cliente de forma integrada. O marketing de serviços ajudou por meio da sua preocupação em otimizar os momentos de interface com o consumidor.

O estudo do Comportamento Organizacional ajudou com o seu conhecimento em liderança de equipes, motivação de pessoas, processos de recursos humanos e revisão de estruturas organizacionais. Assim, incluíram os colaboradores de vendas e da linha de frente no centro das estratégias de relacionamento com os clientes. Outra contribuição foi o BSC (*Balanced Scorecard*), inicialmente visto como um modelo de avaliação e performance empresarial, propiciou a aplicação na metodologia de gestão estratégica (MADRUGA, 2021).

O Marketing de Relacionamento pode ser adotado tanto para o mercado de consumo (B2C – *business to consumer*) assim como para o mercado de empresas para empresas (B2B – *business to business*) seMando que para este, a experiência mostra que é "altamente aderente em todos os aspectos, incluindo a identificação da cadeia de valor e rede de relacionamentos da empresa Cliente, a fim de propor soluções de negócios por meio do processo de vendas consultivas" (MADRUGA, 2021, p. 84). A diferença entre esta nova forma de fazer marketing e o marketing tradicional é o planejamento a partir do consumidor. Pensar e agir a partir do consumidor tornou-se um grande diferencial competitivo.

Para Madruga (2021) Marketing de Relacionamento é:

[..] atrair, realçar e intensificar o relacionamento com Clientes finais, Clientes intermediários, fornecedores, parceiros e demais *stakeholders*, por meio de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos. O Marketing de Relacionamento privilegia a interação com os *stakeholders* com o objetivo de desenvolver, especialmente para eles, um conjunto de valores que os levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa e constante recompra (MADRUGA, 2021, p. 85).

Uma interação das redes de relacionamentos, é dessa forma que Gummesson (2010) define o Marketing de Relacionamento. Relacionamentos precisam que no mínimo duas partes estejam em contato uma com a outra. Essa díade é um relacionamento básico de marketing entre um fornecedor e cliente. A rede é um conjunto de relacionamentos de muitas partes, que podem ser extremamente complexos. Sendo o relacionamento uma díade simples ou uma rede complexa, as partes estão em contato ativo entre si. Isso é a interação (GUMMESSON, 2010).

Segundo Stone e Woodcock (1998) o Marketing de relacionamento é uma maneira de administrar e combinar ferramentas de marketing já existentes, combinando o "uso de uma gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para identificar seus clientes de forma individualizada e nominal" (STONE; WOODCOCK, 1998, p. 3) para assim, ter um relacionamento prolongado com benefícios mútuos entre empresa e clientes.

Já Kotler e Keller (2012) enfatizam a importância da gestão do relacionamento com o cliente:

O marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing – a fim de conquistar ou manter negócios com elas. Ele constrói fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes... O marketing de relacionamento envolve cultivar o tipo certo de relacionamento com o grupo certo. O marketing deve executar não só a gestão de relacionamento com o cliente (*customer relationship management* - CRM), como também a gestão do relacionamento com os parceiros (*partner relationship management* - PRM), que se constitui de quatro elementos principais: clientes, funcionários, parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas) (KOTLER; KELLER, 2012, p. 18-19).

Para Zenone (2017, p. 54), o Marketing de Relacionamento é uma ferramenta que busca "criar valor pela "intimidade" ou maior proximidade com o cliente, tornando a oferta adequada de modo que ele prefira manter-se fiel à empresa a arriscar um novo relacionamento comercial". Assim, as marcas passam a conhecer profundamente o cliente, fazendo com que a busca por novos fornecedores se torne desinteressante para os consumidores.

Portanto, toda a estratégia de negócios da empresa deve ser repensada. Afinal, o Marketing de Relacionamento não se trata de transações, mas sim de novos conceitos de modelos de estratégia. O que vai identificar e personalizar o atendimento ao cliente é o gerenciamento do conhecimento obtido. O autor acrescenta que o composto de Marketing também deve ser revisado como pode-se observar no Quadro 2 a seguir:

**Quadro 2:** Composto de Marketing no Marketing de Relacionamento

<b>Produto/Serviço</b>
O marketing de relacionamento, quando implantado de modo apropriado, resulta em produtos que são cooperativamente projetados, desenvolvidos, testados, orientados, fornecidos e aprimorados. Envolve uma interação em tempo real entre empresa e cliente, buscando agregar valor a partir da necessidade do consumidor.
<b>Preço</b>
A ideia da estratégia de preço está mais ligada ao valor percebido pelo cliente do que ao custo apresentado pela empresa.
<b>Distribuição/Place</b>
A distribuição é feita a partir da perspectiva do cliente, que decide onde, como e quando comprar a combinação de produtos e serviços que compõem a oferta total do vendedor.
<b>Comunicação</b>
Oferece ao cliente individual uma oportunidade de decidir como deseja se comunicar, por meio de que sinais, com que frequência e com quem. A comunicação de massa torna-se uma ferramenta para aumentar o valor da empresa ou da marca em vez de um meio para influenciar diretamente a compra, ficando para esse fim a comunicação dirigida (marketing direto).

**Fonte:** Zenone (2017, p. 56)

É importante salientar que Marketing de Relacionamento é diferente de Gestão Integrada do Relacionamento com Clientes (GIRC), pois este se originou pelo aprimoramento dos métodos e da prática de profissionais ao redor do mundo, diferente do outro que surgiu na área acadêmica. Seu objetivo não é o marketing, mas sim o gerenciamento de problemas e reclamações dos clientes (MADRUGA, 2021).

O autor acrescenta que a Gestão Integrada do Relacionamento com Clientes (GIRC) começa antes mesmo de o consumidor entrar em contato com a empresa por meio dos canais. Ela se inicia nas informações sobre preferências, necessidades, perfil e característica do consumidor para que durante a jornada de compra do cliente seja possível entregar resolutividade, valor e experiências gratificantes. Portanto, Marketing de Relacionamento e Gestão de Relacionamento estão interligados e,

principalmente, contam com a gestão integrada de todo processo de contato com o cliente para criar um relacionamento a longo prazo.

### **3.2 Entendendo o Customer Relationship Management – CRM**

Há mais de 100 anos, os caixeiros-viajantes percorriam os Estados Unidos e chegavam onde o comércio varejista era quase inexistente. Eles deixavam os catálogos com ilustrações dos produtos e seus respectivos preços para que as pessoas fizessem o pedido por correspondência. Com esse ato estava sendo estabelecido o processo de marketing direto que mostrou às empresas uma forma de marketing mais direcionada e menos pulverizada (MADRUGA, 2021).

No Brasil na década de 1980, o marketing direto foi se intensificando. A consolidação do envio de catálogos para consumidores em todo território nacional e o fortalecimento do telemarketing consolidaram os negócios feitos à distância. O trinômio catálogo-cartas-ligações proporcionou vendas extraordinárias de serviços como cartões de crédito, assinatura de revistas e TV a cabo (MADRUGA, 2021).

Todavia, essas ações de relacionamento à distância eram feitas por meio de anotações em listas de papel. Assim, nessa época foi criado o *Database Marketing* (DBM) que com a ajuda da tecnologia organizou os bancos de dados de marketing.

Para Zenone (2017), o *database* (banco de dados) tem três funções básicas: receber os dados provenientes dos diversos pontos de contato, armazenar e tratar adequadamente os dados e disponibilizar as informações para todas as áreas organizacionais. Por isso, precisa ser o sistema central para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento, sendo uma ferramenta indispensável para o atendimento. Esse conjunto de dados arquivados permite o inter-relacionamento, cruzando todos os dados para extrair informações preciosas para o negócio.

O autor acrescenta que o impacto causado pela implantação do *database* é a mudança de foco no produto para a ênfase no relacionamento com o cliente. Todavia, muitas empresas, mesmo com a adoção do *database*, continuam com uma visão no produto e não se preocupam com o cliente. Mesmo com o investimento em tecnologia, a implantação de um banco de dados acaba sendo fracassada. Por isso, é imprescindível que ocorra uma mudança cultural em toda organização.

Após a criação da Lei de Defesa do Consumidor em 1990, surgiram os primeiros *call centers* implantando o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), cumprindo exigências legais. A missão principal dos *call centers* era atender as reclamações dos consumidores para evitar problemas com o Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon). Foi um período caracterizado pelo baixo nível de qualidade no atendimento e muita insatisfação por parte dos consumidores (MADRUGA, 2021).

Nos Estados Unidos, Thomas Siebel em 1993 criou o termo *Customer Relationship Management* (CRM) que possibilitou uma cultura diferenciada de automação de força de vendas. O CRM é "a integração de tecnologia e processos de negócios, usada para satisfazer as necessidades dos clientes durante qualquer interação" (MADRUGA, 2004, p. 105). Ele envolve a aquisição, análise e uso do conhecimento de clientes para uma venda mais eficiente de produtos e serviços.

Zenone (2017) reforça que o CRM não é uma ferramenta exclusiva da área de marketing. Ele envolve também vendas, serviço, tecnologia e todas as áreas organizacionais. É importante que toda a organização trabalhe em conjunto para melhorar a eficiência e a eficácia do atendimento ao cliente.

Gummesson (2010) de maneira mais sucinta, diz que o CRM são valores e estratégias do marketing de relacionamento transformados em aplicação prática e dependentes da tecnologia da informação e da ação humana. Para o autor, o CRM tem uma ênfase no relacionamento entre um cliente e um fornecedor.

O CRM integrou as áreas de vendas, *call center*, marketing, logística e Internet. Ele possibilitou administrar a carteira de clientes, tornando-a fiel e mais lucrativa. A partir de ferramentas de softwares foi possível identificar os hábitos de compra de cada cliente, projetando seu potencial futuro, inclusive para a compra de outros produtos oferecidos pelas empresas (MADRUGA, 2004). É importante "considerar a gestão do relacionamento com o cliente parte integrante do estilo de fazer negócios de sua empresa, em vez de encará-la como um programa isolado, a ser desenvolvido e operado independentemente de outras estratégias de negócios" (STONE, 2001, p. 149).

No início dos anos 1990 surgiram os grandes precursores de portais on-line. Yahoo com seu motor de busca, AOL e MSN provocaram uma mudança na forma de se relacionar com os consumidores. As marcas estavam presentes na vida dos clientes em qualquer hora e lugar devido à internet.

Nos anos 2000, vieram as grandes redes sociais MySpace, Facebook e LinkedIn que agregavam pessoas e, posteriormente, tornou-se uma maneira revolucionária de fazer negócios entre empresas e consumidores em todo mundo (MADRUGA, 2021). Isso ocasionou uma nova forma de anunciar produtos e serviços que antes eram basicamente ofertados pela mídia de massa e pelo marketing direto, como pode ser observado no Quadro 3 a seguir.

**Quadro 3:** Diferenças entre Marketing de Massa e Marketing de Relacionamento

Princípios	Marketing de Massa	Marketing de Relacionamento
Foco	Transação	Longevidade da relação
Valores	Satisfação do acionista	Confiança, credibilidade e segurança
Forma de gerar as estratégias	Isoladamente nas áreas centrais	Lideradas centralmente e compartilhada com a operação
Função de marketing dominante	Produtos, serviços e propaganda	Interatividade, <i>Customer Experience</i> e marketing interno
Horizonte temporal dos negócios	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Pessoal interno	Percebidos como recursos estratégicos	Mapeados, reconhecidos e recompensados
Origem das receitas	Transações esporádicas	Recompra, indicação, <i>cross-selling</i> , <i>upselling</i>
Indicadores dominantes	<i>Marketing share e top of mind</i>	NPS, satisfação, índice de retenção e indicação
Pesquisas dominantes realizadas junto ao Cliente	Grau de fixação de marca	Satisfação, preferências e engajamento
Comunicação	Meios de massa	Personalizada e relevante

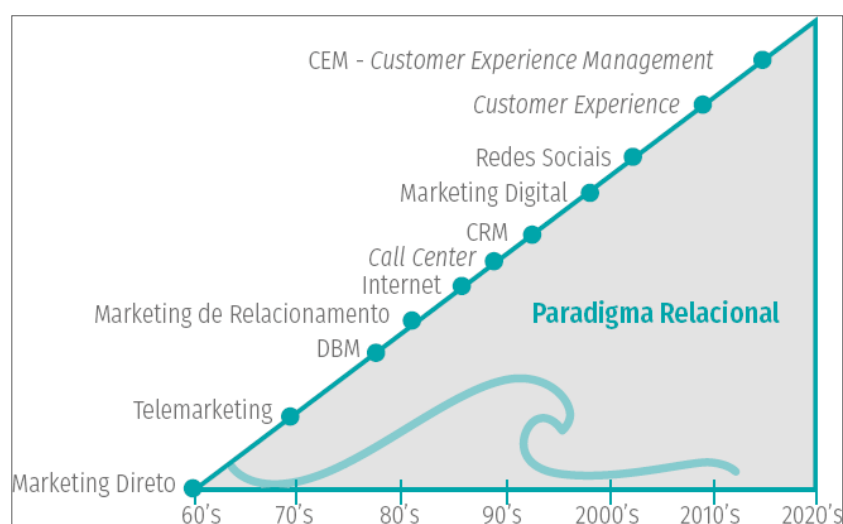
Fonte: Adaptado de Madruga (2021, p. 92)

Com a influência das redes sociais, do CRM e do Marketing de Relacionamento ocorreu um avanço significativo das relações entre clientes e empresas. É o que Madruga (2021) denominou de *Customer Experience Management*, uma metodologia que explora o relacionamento entre parceiros e clientes e, ao mesmo tempo, trabalha no aumento de receitas de fidelização.

Existem dois mecanismos distintos pelos quais as empresas interagem com os clientes: o mecanismo transacional, cujo objetivo é estritamente a transação financeira, e o mecanismo relacional, cujo interesse está na relação estabelecida entre clientes e empresas.

Existem tantas diferenças nessas duas formas de fazer negócios que MADRUGA (2021) chamou de Novo Paradigma do Marketing ou Paradigma Relacional. A melhor representação desse paradigma seria uma analogia com uma onda do mar que surge fraca no horizonte, ganha força e se dissipa na areia. Não se pode deter a onda, mas pode-se tentar pegá-la. São conhecimentos que marcam uma época. Têm início, apogeu e declínio. Como observado a seguir na Figura 2:

**Figura 2:** A evolução da Gestão de Relacionamento de Clientes



Fonte: Madruga (2021, p. 90)

O foco no curto prazo e a valorização da transação financeira faziam com que determinados valores dos produtos e serviços não fossem percebidos pelos consumidores. Por isso, muitos executivos repensaram suas estratégias e dirigiram recursos para melhorar o relacionamento com os consumidores. Para Gummesson (2010) no marketing de transação, a compra de um cliente não prevê a possibilidade

de uma recompra, nem mesmo se tiverem sido feitas uma série de compras. Um cliente pode comprar de uma mesma marca repetidamente, devido aos altos custos de troca, mas não deseja ter um relacionamento mais próximo. O marketing de relacionamento enfatiza a lealdade, deseja que o cliente se torne um admirador e, posteriormente, defensor da marca.

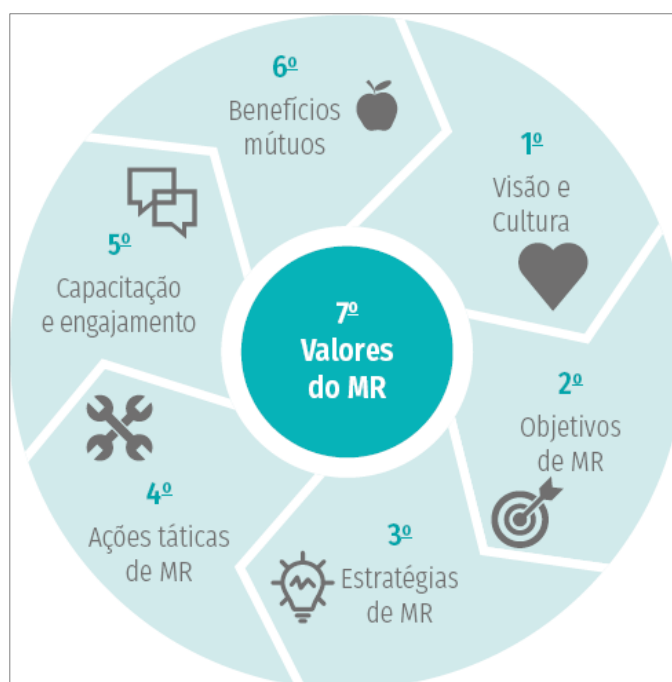
### **3.3 As Funções do Marketing de Relacionamento**

Muitos executivos acreditam que adotar o Marketing de Relacionamento seja uma tarefa fácil, mas estão enganados. Para Madruga (2021), esse equívoco ocorre porque existe uma confusão entre Marketing de Relacionamento e Programas de Relacionamento, também chamados de Programas de Lealdade. O incentivo ao consumidor quanto à recompra é uma das principais estratégias nesses programas. A finalidade é que a experiência do cliente seja tão positiva que ele mesmo divulgará a marca para o mercado.

O Programa de Relacionamento é um esforço específico e concentrado, como os cartões fidelidade que no final oferecem uma recompensa ou o programa de milhagens das companhias aéreas. Já as funções do Marketing de Relacionamento são bem mais numerosas e podem ter como uma das estratégias, um programa de fidelidade.

Para Madruga (2021) o Marketing de Relacionamento tem um *Framework*, estrutura constituída por uma série de ações e estratégias, composto por uma sequência integrada de sete funções que devem ser praticadas por marcas que desejam a excelência no relacionamento com consumidores e demais *stakeholders*, conforme a Figura 3:

**Figura 3:** Framework do Marketing de Relacionamento



Fonte: Madruga (2021, p. 93)

A Visão e Cultura de foco no cliente diz sobre a elaboração conjunta de uma nova visão cultural empresarial voltada para clientes e parceiros. "A criação de uma visão única sobre quem é verdadeiramente o Cliente é o primeiro passo para ajustar a forma como os principais executivos enxergam o tema" (MADRUGA, 2021, p. 95). Muitos empresários acreditam, erroneamente, que o cliente seria um "mal necessário", enquanto outros acham que a empresa deve investir todos os esforços na sua satisfação. Por isso, é importante ajustar essa visão entre os dirigentes de buscar a satisfação e fidelização dos consumidores, e não apenas as transações monetárias esporádicas.

Ao implantar o Marketing de Relacionamento, os objetivos organizacionais passam a ser os objetivos relacionais que buscam proporcionar benefícios para os clientes e colaboradores, e não apenas seus próprios anseios. Isso acontece, pois, a empresa ao ajustar sua visão e valores visando a satisfação dos clientes, vai fazer com que essa nova cultura permeie toda a organização e seja implantada em todos os setores.

Os Objetivos do Marketing de Relacionamento trazem um compromisso que vai além da satisfação financeira. Por exemplo, o marketing tradicional mira na receita proveniente dos clientes. Já o Marketing de Relacionamento sugere aumentar a

receita a partir de experiências emocionais positivas dos consumidores, como o *cross-selling* ou venda cruzada, que é a venda de produtos ou serviços relacionados e complementares.

Para ser viável, o Marketing de Relacionamento precisa de estratégias aderentes. Um processo contínuo de identificação e criação de valor com o cliente é indispensável. Por isso, a interdependência é uma realidade, pois cada indivíduo "trabalha dentro de sua competência, porém conectado a outras pessoas, para construir de forma colaborativa processos de agregação de valor" (MADRUGA, 2021, p. 97). Como exemplos de Estratégia de Marketing de Relacionamento se destacam: a comunicação personalizada bidirecional, novas formas de segmentação de mercados, múltiplos pontos de contato, novo posicionamento da empresa, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes (MADRUGA, 2021).

Uma vez definidas as estratégias, é necessário a criação de um plano tático completo para que as ações sejam implementadas. É importante se atentar com datas, prazos, pessoas responsáveis, e, principalmente, a estrutura necessária para a viabilização das estratégias.

É primordial que as organizações invistam em treinamentos para o desenvolvimento de competências importantes para fidelizar os clientes. Os colaboradores no contato com os consumidores são os responsáveis em gerar diferenciais competitivos. Por isso, precisam ser treinados, encorajados e motivados.

Os benefícios proporcionados pelo Marketing de Relacionamento são de longo prazo e devem ser mútuos. Isto é, empresa e consumidor devem receber benefícios e também fornecê-los. "A empresa entende melhor as necessidades do Cliente, que se prontifica a fornecer informações valiosas a seu respeito e adquirir constantemente produtos e serviços" (MADRUGA, 2021, p. 94).

Para o autor, os projetos realmente enfatizando o cliente têm condições de gerar pelo menos oito benefícios mútuos: aumento da longevidade do relacionamento, aumento da produtividade dos canais, redução do gap (lacuna) entre os produtos e as expectativas do consumidor, redução da barganha por preços, redução do *timing* (período ou prazo durante o qual algo deve ser realizado) dos negócios, redução de

decisões incorretas, redução dos custos do relacionamento e sustentação de vantagens competitivas.

Zenone (2017) traz as funções de forma mais sucinta, pois para o autor são três etapas para a implantação do Marketing de Relacionamento. A etapa 1 é o desenvolvimento da missão, valores, objetivos e estratégia da empresa, sempre levando em conta as características e o perfil tanto dos clientes quanto da empresa. Posteriormente acontece a definição da estratégia de relacionamento com o cliente quando a organização precisa decidir quais serão os públicos de interesse e o modo como serão gerenciados. Nesta etapa também são desenvolvidas as ações de marketing.

Em seguida, ocorre a definição de estratégias de atendimento ao cliente, incluindo todos os processos, bem como sistemas e pessoas que realizarão a interface com o cliente. E por fim, a definição das atividades de pós-marketing que identificará o grau de satisfação do consumidor em relação a estratégia de relacionamento. Aqui também são diagnosticados eventuais problemas e insatisfações.

Na etapa 2, a empresa deve registrar e armazenar todas as informações necessárias e definidas na etapa anterior. Por meio de um banco de dados, a empresa deve organizar as informações para fazer uma gestão adequada do relacionamento com o cliente. Por essa razão, são mapeados os possíveis pontos de contato entre empresa e clientes, elaborados os fluxos de informação e possíveis oportunidades para o aprimoramento do relacionamento.

A etapa 3 é o momento de planejamento e marketing interno, quando há a preparação da empresa para a mudança exigida pelo marketing de relacionamento. Ocorrem a capacitação dos colaboradores, definindo responsabilidades e apresentação do potencial da ferramenta às áreas envolvidas. Não se trata de um "treinamento apenas em relação à utilização de um software, e sim de um treinamento gerencial em que devem ficar claros para todos os colaboradores da organização a importância da gestão do relacionamento" (ZENONE, 2017, p. 68).

Por fim, a etapa 4 é a hora de ativar a estratégia. É o momento de colocar em prática a estratégia definida por meio das políticas de preço, produto, distribuição, comunicação e atendimento.

Observando os dois autores, denota-se que o Marketing de Relacionamento é composto por diversas ferramentas e tem o objetivo de trazer longevidade na relação com os consumidores. Isso posto, são utilizados a comunicação bidirecional, múltiplos pontos de contato, estrutura organizacional descentralizada e novas formas de segmentação de mercado.

Para que seja viável, é imprescindível um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com os consumidores. Ele tenta devolver aquela relação empresa-cliente do passado, aquela proximidade do vendedor do mercadinho de bairro que sabe os nomes e os gostos de todos os fregueses.

### **3.4 O Valor do Cliente**

Muitas organizações têm suas ações mais ajustadas nos produtos do que nos consumidores. Isto é, estão preocupadas com eficiência da produção, redução de custos e aperfeiçoamento dos produtos, deixando o cliente para depois. Já as empresas cujas ações estão centradas nos clientes, estão atentas às suas necessidades e às diferentes formas com que os consumidores adquirem valor. Os consumidores não compram apenas mercadorias, mas esperam que elas agreguem mérito às suas vidas (MADRUGA, 2004).

A organização que se concentra nos seus clientes identifica os valores que são importantes no relacionamento e monitora-os. Utiliza ferramentas e pesquisas com os consumidores e os envolve nas diversas etapas do produto, desde sua concepção até a customização. O diferencial competitivo da empresa é a criação de valores compartilhados (MADRUGA, 2004).

É importante salientar que embora o relacionamento com os consumidores, principalmente a partir da cultura do marketing, tenha sido valorizado nos últimos anos, as organizações não devem dedicar exclusivamente todo investimento e recursos para este único relacionamento. Outros atores são bem importantes na

estratégia de relacionamento como: fornecedores, parceiros, funcionários, colaboradores em geral, entidades governamentais e ONGs.

Uma proposta de valor pode ser definida de diferentes formas por diferentes pessoas, mas é basicamente uma promessa da oferta de valor, que deve ser confiável e relevante para o público-alvo. Ela pode ser uma promessa de valor em um único produto, serviço ou em toda uma organização. Por ser uma promessa, a proposta de valor deve ser autêntica. Se a organização afirmar que se importa com o serviço ao cliente, deve se atentar, na prática, ao serviço ao cliente. Todos na empresa precisam sentir-se responsáveis em cumprir essa proposta de valor (ROWLES, 2021).

Por exemplo, empresas com serviços B2B devem oferecer conteúdo necessário para ajudar o cliente a se decidir. Para isso, precisam mapear todos os estágios da jornada de compras e responder todas as perguntas do cliente. Talvez seja necessário educar o público sobre alguns tópicos, mesmo antes dele compreender exatamente o produto que está sendo oferecido. Isso pode ser feito por meio de criação de conteúdo como notícias do setor, artigos sobre liderança etc. O importante é fornecer valor, em vez de simplesmente falar sobre as soluções que aquele produto ou serviço pode oferecer (ROWLES, 2021).

### **3.5 A Internet e as Redes Sociais**

A internet tornou-se uma peça importante de contato entre pessoas. Características como interatividade, liberdade e a variedade de espaços de comunicação e comercialização fizeram com que as empresas a utilizassem para atingir objetivos mercadológicos (ZENONE, 2017).

Diferentemente de outras mídias de comunicação unilateral como o rádio e a televisão, a internet possibilita a comunicação bilateral. Segundo Recuero (2009), ela permitiu a comunicação entre pessoas e a troca de informações que causam um impacto direto na sociedade. Ainda segundo a autora, as redes sociais se constituem em espaços de trocas e interação que conectam pessoas:

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

diversos atores. A abordagem de rede tem, assim, seu foco na estrutura social, onde não é possível isolar os atores sociais e nem suas conexões". (RECUERO, 2011, p. 24).

O usuário expressa e recebe, por meio das redes sociais, opiniões, ideias, sentimentos, atitudes e comportamentos, tornando-se um importante fator de influência no comportamento do consumidor. Além de ser uma ferramenta que traz diversos valores para os usuários, também gera grandes oportunidades para as empresas (ZENONE, 2017).

É possível identificar problemas no relacionamento entre a empresa e os variados públicos de interesse, podendo se transformar num importante *feedback* do mercado de atuação. Ajuda a reforçar a imagem da organização e a melhorar o atendimento ao consumidor por meio de um relacionamento mais próximo e direto. Assim, as redes sociais virtuais servem de apoio à estratégia de relacionamento com o cliente (ZENONE, 2017).

Todavia, é importante que a empresa utilize as redes sociais dentro das estratégias de marketing. Por isso, é necessário um planejamento adequado aos objetivos da organização e alinhado aos seus valores. As marcas precisam entender que "disponibilizar um conteúdo na internet e iniciar um relacionamento num canal de conversação com seus diversos públicos de interesse tem suas responsabilidades e desafios" (ZENONE, 2017, p. 134). As redes sociais têm um enorme poder de formar opinião e, por isso, podem ajudar a construir ou destruir uma marca.

As mídias digitais dão a oportunidade de compreender a verdadeira personalidade de uma marca. O consumidor pode desafiar, fazer perguntas e, assim, criar uma imagem mais real da marca. Ele cria condições de ver além da marca esculpida e começa a enxergar a marca real (ROWLES, 2021).

É importante reforçar que esse ambiente digital de rápida evolução somado ao ritmo lento das marcas são as principais causas das histórias desastrosas nas mídias sociais. Esses casos demonstram falta de conhecimento das organizações e, principalmente, a crença de que se pode manipular os canais de mídias sociais (ROWLES, 2021). Todas as ações de uma marca, desde seu logotipo, fonte, cores, discurso e valores da empresa ajudam a construir a personalidade da marca e conseqüentemente, seu branding.

Branding diz "respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara e, nesse processo, gerar valor à empresa" (KOTLER, 2012, p. 259). Já para Rowles (2021), além da ideia de identidade visual, branding envolve sentimentos, percepções, imagens, experiências, atitudes e crenças que se associam à marca. Esse conjunto de considerações juntos consistem na imagem da marca, o conjunto de vivências compõem a experiência da marca.

Para Rowles (2021) o branding vai muito além de identidade visual ou logotipos. Não é que não sejam importantes e devam ser negligenciados, mas o número de *touchpoints*, ou pontos de contato on-line aumentou bastante. São pontos em que os consumidores interagem com determinado produto, serviço ou organização; que podem ser diretamente (por meio de um aplicativo ou site) ou indiretamente (por meio de resultados de pesquisa na internet ou redes sociais).

Em razão das mídias digitais, o *branding* mudou. O digital permite a comunicação em via de mão dupla entre consumidores e marcas. As mídias sociais possibilitam que as pessoas dialoguem diretamente com as marcas. "Na verdade, grande parte das comunicações via mídias digitais nem mesmo envolve mais a marca, transcorrendo diretamente entre os consumidores" (ROWLES, 2021, p. 23).

O *digital branding* é a personalidade da "organização, serviço ou produto, resultante da soma de todas as experiências que um indivíduo tem com a marca" (ROWLES, 2021, p. 31-32). Esse processo, além de incluir outros elementos com a identidade visual, agora também "abrange pontos de contato muito mais relevantes e influentes, como interações nas mídias sociais e resenhas on-line" que o indivíduo tem com a marca" (ROWLES, 2021, p. 32).

As marcas precisam entender que esse é um ambiente muito diferente e que se ignorarem essas mudanças, enfrentarão problemas pois há na sociedade uma demanda crescente por autenticidade e transparência.

## 4 ESTUDO DE CASO FARM E LACTA

### 4.1 O Código Promocional da Farm

A Farm, grife de roupa carioca, foi criada em 1997 pelos sócios Kátia Barros e Marcello Bastos. A história da marca começou com um estande de apenas quatro metros quadrados na badaladíssima babilônia Feira Hype, evento que reunia marcas alternativas e jovens estilistas no Rio de Janeiro. Em pouco tempo, o estande da bateu recordes de vendas, tornando-se a grande sensação da feira.

A marca é conhecida pelas estampas despojadas e bem coloridas e é símbolo das cariocas descoladas. Segundo Kátia, a Farm não é apenas uma grife de roupa, mas sim uma marca de comportamento. Em 1999, inaugurou sua primeira loja em Copacabana. Em cinco anos, já eram oito lojas na cidade do Rio. Em seguida vieram Brasília, Belo Horizonte e São Paulo. A parceria com shoppings foi decisiva para o sucesso da empresa. Na fase de ouro da expansão desses centros comerciais, a grife era convidada para ingressar nesse empreendimento sem desembolsar um centavo pela maioria dos pontos e nem pelas obras de instalação (VEJA RIO, 2017).

Em 2010, a marca se fortaleceu ao se fundir à Animale, dando origem ao Grupo Soma. Em 2020, o Soma já contava com 264 lojas e mais 5,3 mil funcionários no país. A companhia hoje tem dez marcas: Animale, Farm, Fábula, A. Brand, Foxton, Cris Barros, Off Premium, Maria Filó, NV e Hering - esta última adquirida em 2021. Com a aquisição da Hering, o Grupo Soma que possuía apenas marcas do segmento premium, entra na moda popular com preços mais competitivos (CNN Brasil, 2021).

Ao longo dos anos, a Farm se consolidou no mercado de moda brasileiro, mas não sem se envolver em polêmicas. Em 2014, a marca recebeu acusações de racismo e apropriação cultural ao utilizar modelos brancas com turbante para representar lemanjá. Depois, uma cliente denunciou a marca por gordofobia ao ser discriminada em uma das lojas. Marcello Bastos, fundador e CEO da marca, desculpou-se nos perfis da Farm (VEJA RIO, 2017). Em 2017, foi alvo de críticas por fabricar roupas com desenhos de escravo. Já em 2020, foi acusada de plagiar o trabalho da estilista Ligia Parreira (METRÓPOLES, 2021).

Em 8 de agosto de 2021, uma ação da Polícia Militar na comunidade do Lins, na Zona Norte do Rio, resultou na morte da designer de interiores, Kathlen Romeu, de 24 anos. Ela foi atingida por um tiro de fuzil. Kathlen estava grávida de 14 semanas e trabalhava como vendedora da grife carioca (METRÓPOLES, 2021).

No outro dia Marcello Bastos fez um post no Instagram onde teceu elogios à trajetória profissional da jovem, que trabalhava no bairro de Ipanema. O empresário disse estar completamente devastado com a tragédia. Mais tarde, foi a vez da própria marca se manifestar como pode ser observado a seguir na Figura 4:

**Figura 4:** Post da Farm



Fonte: Instagram

Não demorou muito para que usuários da rede social e influenciadores digitais se manifestassem. A marca foi acusada de aproveitar da situação para vender. Horas depois, a Farm removeu o código do ar e assumiu o erro, como pode ser visto na Figura 5:

**Figura 5:** Retratação da Farm



**Fonte:** Instagram

“A Farm vem a público se desculpar pela ação que envolveu o uso do código de vendedora de Kathlen Romeu nesse momento tão difícil. Com vocês, entendemos a gravidade do que representou esse ato, por isso, retiramos o código E957 do ar. Continuaremos dando o apoio e suporte à família, como fizemos desde o primeiro momento em que recebemos a notícia” (FARM, 2021)

A empresa anunciou, em nota à imprensa, que iria reverter 100% dos valores gerados pelas vendas feitas com o código para a família da jovem. A retratação não diminuiu as críticas à Farm que foi acusada de não ter aprendido com os erros anteriores. A líder da área de diversidade da marca, Caroline Sodré, agradeceu pelas trocas que permitiram uma interação construtiva. “Estou com a equipe interna, até agora, pensando, refletindo e entendendo. Erramos feio, mesmo que a intenção tenha sido boa. De boa intenção, o inferno está cheio. Vou voltar aqui para conversar com vocês. Obrigada”, escreveu. “Sempre serei honesta e 100% transparente com vocês. Sempre. E nunca vou fugir do BO”, completou. (METRÓPOLES, 2021).

Quando se observa as principais funções do Marketing de Relacionamento, a primeira presente em todos os autores é o desenvolvimento da missão, visão e valores. A marca deve elaborar conjuntamente uma nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes e parceiros. Assim pode ser alcançada uma excelência nessa relação.

No site da Farm não contém a missão, visão ou valores da grife. Há um texto poético dizendo que o Rio de Janeiro serve de inspiração com sua natureza, temperatura e cores. Além disso, reforça que a garota carioca "deu origem a um estilo de vida inspirador" (FARM, 2022). No site do Grupo Soma de quem a grife faz parte, a missão é "somos uma plataforma a que impulsiona grandes talentos. Porque gente é a nossa cara" (GRUPO SOMA, 2022). O fato de não estar apresentada no site a missão e a visão da Farm, pode sugerir que a marca não tenha isso elaborado e desenvolvido.

A grife carioca é bem clara quanto aos seus pilares e valores. O primeiro é Circularidade. Desde 2016 a marca transforma em novos recursos o que seria resíduo, reaproveitando 100% dos tecidos de corte. O projeto RE-Farm dá destino às sobras de tecidos e roupas prontas que a consumidora não quer mais usar. A grife é 100% carbono neutro e até 2030, espera ser aterro zero, garantindo um destino ambientalmente responsável (FARM, 2022)..

O segundo pilar é a Cultura onde a marca celebra a brasilidade e apoia associações e marcas. Um dos exemplos é a parceria com o povo Yawanawa da Amazônia com instalação de internet, doação de máscaras, doação de roupas, doação de barcos e formação de jovens. O povo Yawanawa é conhecido pelas suas talentosas artesãs. A Farm também desenvolveu uma coleção inspirada na Amazônia e com as mulheres da tribo. A grife diz que a parceria gerou mais de 1 milhão de reais em renda, impactou 160 artesãs e plantou 7 mil árvores em áreas desmatadas (FARM, 2022).

O terceiro pilar é Natureza, enfatizando que cultiva o cuidado. Em parceria com o IDESAM - Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável da Amazônia, o SOS Mata Atlântica e o One Tree Planted, na Serra da Mantiqueira, a marca tem o objetivo de plantar mil árvores por dia, todos os dias (FARM, 2022)..

O último pilar é Gente, onde tudo começa e termina, segundo a marca. Foi construído um plano de ação com cinco grandes compromissos para a aceleração da diversidade e inclusão na marca. Foram desenvolvidas ações de letramento e política afirmativas para se desprender do racismo estrutural e institucional que permeiam todas as relações. Foi criado também um comitê de LGBTQIA+ para garantir um ambiente em que as individualidades possam se expressar de maneira natural e sem represálias ou consequências negativas (FARM, 2022).

Quanto às estratégias de relacionamento com o cliente, a Farm chama atenção pelo marketing pouco convencional. Não participa de desfiles e nem faz publicidade. “A grife se notabilizou por promover ações que ganharam a simpatia de seu público-alvo, mesmo fora das lojas. É só lembrar dos guarda-sóis que foram distribuídos entre os barraqueiros da orla, por exemplo, em 2015”, afirma Paula Acioli (VEJA RIO, 2017), coordenadora do Curso de Gestão Estratégica em Negócios de Moda da FGV.

Ultimamente, a Farm tem reforçado a comunicação de que: 66% de mulheres compõem a marca, 79% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres e que a equiparação salarial entre homens e mulheres foi alcançada na empresa. Esses são valores importantes para as consumidoras da marca, por isso estão sendo amplamente difundidos.

Quando se observa a obtenção de benefícios mútuos entre empresas e clientes, verifica-se que as metas do pilar natureza como o carbono neutro, o projeto de reflorestamento mil árvores por dia, o fortalecimento das ações de circularidade, a expansão de matéria-prima responsável para as coleções e a otimização da gestão de resíduos são atitudes que o consumidor contemporâneo cobra das marcas.

As metas do pilar Gente também são condutas esperadas de uma marca do porte da Farm. A priorização da contratação de líderes pertencentes a grupos sub-representados, a estruturação de grupos LGBTQIA+, étnico-racial, mulheres e pessoas com deficiência e a criação de uma política de gestão de consequências, com o objetivo de deixar mais transparente a atuação em situações que descumpram leis, valores, código de ética e regras de trabalho.

Quando se observa o tripé do marketing humanizado: emoção, empatia e ética, percebe-se a evidente preocupação da marca em seu discurso. É importante o posicionamento da grife diante do que aconteceu com uma funcionária. No entanto, faltou precaução e discernimento para compreender o momento e, principalmente, o assunto abordado. Era um post de condolências e de pedido de justiça. Poderia ter sido uma oportunidade para transformar a relação cliente-empresa em amizade, se a marca tivesse tido mais empatia. Quando só se vislumbra sua necessidade de venda e lucro, sem procurar entender as necessidades e as dores do consumidor e dos *stakeholders*, não existe marketing de relacionamento. É apenas o marketing transacional, segundo Madruga (2021).

A transparência é uma das principais qualidades que o consumidor espera de uma marca. Não se deve mentir características e atributos de um produto ou serviço, ainda mais com a realidade da comunicação bidirecional e as mídias sociais. Tampouco tentar ludibriar o cliente com uma estratégia de venda com aparência de inclusão e responsabilidade social.

Não é possível saber com certeza se essas metas e direcionamento já existiam quando o caso de Kathlen aconteceu. Pela reportagem da revista *Veja* em 2017, é possível ver que já existia a área da diversidade da marca. O questionamento que fica é como uma empresa com uma cultura organizacional tão clara, faz um código promocional com o número de uma funcionária morta tragicamente. Os valores de uma marca precisam ser autênticos e refletirem em suas atitudes.

Não é possível concluir com certeza se foi oportunismo ou apenas insensibilidade. O que se pode perceber é que a ação não foi orientada para o cliente. Marketing de Relacionamento significa, segundo Madruga (2004), atrair, realçar e intensificar relacionamento com clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores, através de uma visão de longo prazo na qual haja benefícios mútuos. Isto é, as duas partes precisam ganhar, sentirem-se respeitadas para assim construir um relacionamento duradouro e longo.

Se a empresa tem seus pilares, suas propostas de valor precisam ser autênticas. Se a marca está empenhada em diminuir preconceitos, promover a equidade e respeitar o meio-ambiente, ela deve viver conforme essas palavras. Toda

estratégia de marketing deve ser balizada por esses pilares e todos na organização precisam sentir-se responsáveis por cumprir essas diretrizes.

#### **4.2 Estudo de caso Lacta: Cada Pedacinho Aproxima**

A Lacta foi criada em 1912 na cidade de São Paulo. O cônsul suíço Achilles Isella criou uma pequena empresa com o objetivo de oferecer ao público brasileiro chocolates com a mesma qualidade dos chocolates suíços (IBND, 2021). A marca surgiu inicialmente como uma importadora de chocolates, mas diante da Primeira Guerra Mundial, passou a fabricá-los (MARCAS MAIS, 2020).

Os chocolates tiveram uma imensa aceitação, levando a marca a se tornar pioneira na fabricação de chocolates em larga escala no Brasil. Em 1993, a Lacta já era a terceira maior produtora de chocolate no mundo. Esse feito chamou a atenção da poderosa empresa Kraf Foods - atual Mondelez International - que assumiu em 1996 o controle acionário da Lacta, que até então pertencia à família do ex-governador de São Paulo, Ademar de Barros (MUNDO DAS MARCAS, 2016).

Sob o comando da empresa norteamericana, a Lacta começou a inovar e ampliar seu portfólio. A Lacta, ao longo dos anos, lançou icônicos produtos que marcaram gerações durante décadas como Diamante Negro, Sonho de Valsa, Bis, Confeti, Laka, Ouro Branco etc. (IBND, 2021).

A marca foi a primeira a produzir ovos de Páscoa de chocolate no país, criando uma tradição que persiste até hoje. A Lacta também inovou ao utilizar parreiras, estruturas de madeira acima das gôndolas, para promover ovos no varejo (MUNDO DAS MARCAS, 2016).

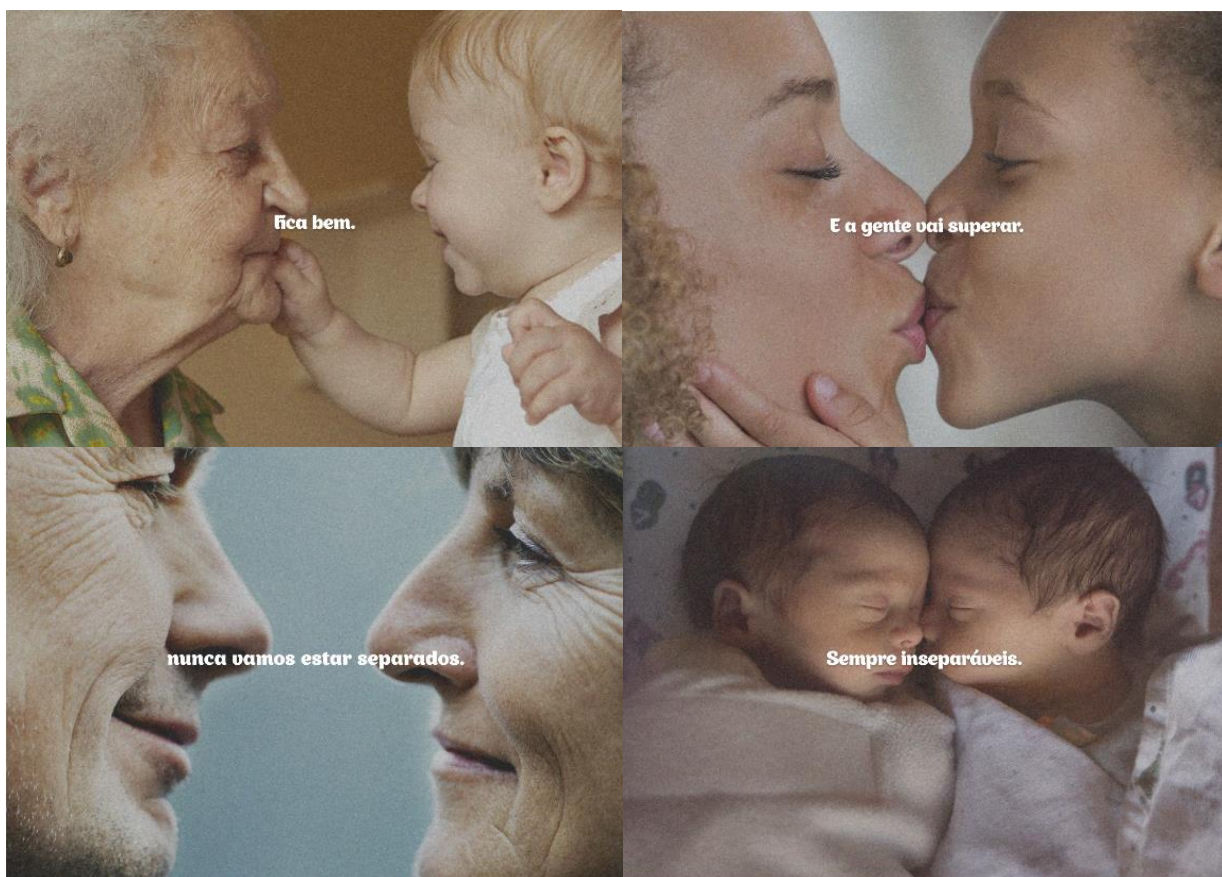
Atualmente, a Lacta faz parte do portfólio da Mondelez International. Ocupa o terceiro lugar no mercado de chocolates com 31% de participação em volume, de acordo com dados da Nielsen. No período de Páscoa, marca vende em média 25 milhões de ovos. Além disso, exporta seus produtos para países como Uruguai, Bolívia, Paraguai e Estados Unidos (MUNDO DAS MARCAS, 2016).

No ano de 2020, o mundo vivia um dos maiores desafios sanitários deste século. A pandemia da COVID-19 pelo coronavírus já havia se espalhado por todo

mundo e causava pânico na população. A sua alta velocidade de disseminação e capacidade de provocar mortes fez com que medidas de contenção fossem tomadas. Assim, o distanciamento e isolamento social se tornaram realidade. Foram suspensas as atividades escolares, bem como o fechamento de teatros, cinemas e shoppings. Apenas atividades comerciais consideradas essenciais como farmácia e supermercados foram mantidas abertas. Tudo isso para conseguir o achatamento da curva da pandemia e diminuir a velocidade de transmissão da doença (CADERNOS DE SAÚDE PÚBLICA - FIOCRUZ, 2020).

Em abril do mesmo ano, a Lacta tinha o desafio de fazer a Páscoa acontecer nesse cenário complexo e de incertezas e a principal preocupação, foi em como propagar a troca de chocolates e a comunhão quando todos estavam isolados em suas casas.

A empresa se adaptou e revisitou seu posicionamento que passou a ser "Lacta. Cada pedacinho aproxima. Mesmo estando cada um na sua toca". Os filmes foram construídos em formato de cartas faladas, com um tom bem emotivo. A marca encontrou uma forma de incentivar a saúde e a prevenção, mostrando às pessoas para se programarem e levar a magia da Páscoa para dentro de casa de forma segura (PUBLICITÁRIOS CRIATIVOS, 2020). Uma parte da campanha pode ser vista na Figura 6 a seguir:

**Figura 6:** Campanha de Páscoa da Lacta

Fonte: Clube de Criação

Os filmes foram feitos para a mídia digital. São narrações como se fossem cartas de uma avó para o seu netinho, de uma filha para sua mãe, de uma médica para o seu marido e de um irmão para o outro. São palavras carinhosas e de conforto destacando a importância da distância física no combate à Covid-19 (CLUBE DE CRIAÇÃO, 2020).

Além disso, a Lacta reforçou sua atuação em canais de *delivery* e *e-commerce*. Firmou parcerias com aplicativos de entrega e lançou seu próprio *e-commerce*. Com o Rappi, aplicativo de entrega, os consumidores puderam se cadastrar para se tornarem vendedores afiliados. A empresa também lançou o Lacta em Casa, site agregador de lojas online, criado pela Lett, startup de tecnologia. É possível encontrar a loja mais próxima do consumidor para entrega por meio da geolocalização (CLUBE DE CRIAÇÃO, 2020).

As ações foram desenvolvidas em prazo recorde, o que mostra o comprometimento da marca, segundo o diretor da Mondelez Brasil:

“Como uma marca que é referência na Páscoa, acreditamos que devíamos buscar soluções para levar a data até a casa dos consumidores, pelo seu poder de aliviar a tensão do cotidiano. Com essas parcerias, queremos que as pessoas tenham momentos mais leves, mesmo estando longe de quem se ama. Seja presenteando ou se deliciando com chocolate” (TONINI, 2020).

Como a Lacta faz parte da Mondelez International, seus valores são delineados pela gigante norteamericana. O propósito "*Snacking Made Right*" (Beliscando do jeito certo) está voltado à jornada do consumidor. De acordo com Van de Put, board global da companhia, a assinatura foi baseada nos desejos e hábitos dos consumidores "para oferecer o *snack* certo, para o momento certo, feito da maneira certa, com alta qualidade e conveniente para diversas ocasiões, com ingredientes de fontes sustentáveis de forma que o consumidor se sinta bem", afirmou (MEIO E MENSAGEM, 2018).

A nova estratégia mira em alguns pontos relevantes: visão do comportamento do consumidor de *snacks* para melhorar o posicionamento da marca, transformação das áreas de marketing e digital para aumentar o retorno sobre o investimento, criação de uma empresa mais ágil e aportes equilibrados em marcas locais e globais (MEIO E MENSAGEM, 2018).

A Mondelez diz que reconhece seu papel como agente de transformação para gerar uma mudança positiva. Por isso, inclusão, diversidade e equidade são prioridades. Existe um Comitê de Diversidade que atua em quatro frentes, Pessoas com Deficiência (PCD), Étnico-Racial, Mulheres e LGBTQIA+. A companhia também faz parte do MOVER - Movimento pela Equidade Racial (MONDELEZ INTERNATIONAL, 2022).

A sustentabilidade também é uma prioridade. Segundo a companhia, os *snacks* são feitos com ingredientes e embalagens sustentáveis. O seu programa global *Cocoa Life* estimula o reflorestamento, garantindo a qualidade das amêndoas do cacau e combate ao trabalho escravo e infantil. Também investe em reciclagem, redução de CO2 e gestão em resíduos para minimizar o impacto no meio ambiente. Durante a pandemia, a empresa doou EPI's, máscaras, monitores para UTI e testes rápidos,

além de doações de alimentos para famílias em situação de vulnerabilidade social (MONDELEZ INTERNATIONAL, 2022).

As estratégias da Lacta para a Páscoa contemplam o tripé: emoção, empatia e ética. As peças trazem mensagens emotivas, mas empáticas. Mesmo separados fisicamente, os laços são indissociáveis. Mesmo com saudade e desejo de se encontrar, o melhor a ser feito é ficar distantes para a saúde de todos. Porém, há uma forma de mitigar essa distância. Pode-se compartilhar memórias e presentes e a Lacta vai ajudar o consumidor a fazer isso. Pode-se dizer que a marca conseguiu ser ética ao disponibilizar uma multiplicidade de canais de venda para que todos tivessem uma Páscoa segura.

A estratégia, sem sombra de dúvidas, foi orientada ao cliente, colocou o ser humano no centro. Usou a empatia para inovar. Inovação no sentido de atitude e mudanças. Não entrou em choque com as normas sanitárias que preconizavam o distanciamento social. A Lacta soube observar, escutar e guiou-se pelos seus valores que respeitam os seres humanos.

A ação trouxe benefícios mútuos. A marca se adaptou rapidamente ao cenário imposto pela pandemia, gerando um aumento de 700% no volume de vendas do produto por meio do *e-commerce* (FOOD INNOVATION, 2020). O consumidor pôde comprar seus ovos de chocolate em segurança. A solução deu uma opção de experiência de compras simples e direta.

O consumidor teve a sua necessidade atendida. Foi criada uma estratégia de criação de valores em conjunto com os clientes. A visão e cultura empresarial foram integradas na cultura organizacional, possibilitando uma ação clara e eficaz. A estratégia trouxe mais proximidade aos consumidores e aumentou as chances de fidelização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A velha forma de se comunicar com os consumidores já estava mudando bem antes da pandemia. A tradicional comunicação de massa na qual os consumidores obedeciam às mensagens vindas de veículos como rádio, TV, jornais e revista não funciona mais como antigamente. A internet e as mídias sociais deram poder de escolha às pessoas. Por meio das redes sociais, sites de busca e da opinião de especialistas e diferentes consumidores, as pessoas pararam de acreditar numa única fonte de informação. É a chamada cultura de convergência que Jenkins (2008) definiu como uma transformação cultural caracterizada pelo grande fluxo de conteúdos por meio de múltiplas plataformas de mídias.

É claro que isso também mudou a forma de se relacionar com os clientes. Afinal, estes são capazes de fazer um levantamento de informações que influenciam sua decisão de compra. Esse fortalecimento dos consumidores fez com que as empresas desenvolvessem movimentos mais cuidadosos para entrar em contato com as pessoas. Simultaneamente, os consumidores foram ficando mais conscientes e exigentes. Cada vez mais, buscam soluções para satisfazer seu desejo de transformar o mundo globalizado num lugar melhor. Por isso, segundo Kotler (2010), procuram empresas que reflitam suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua visão, missão e valores. Eles querem não apenas a satisfação funcional e emocional nos produtos e serviços, mas também a satisfação espiritual.

As pessoas esperam que as empresas não operem apenas como um mecanismo de geração de lucros. Fazer parte do desenvolvimento sociocultural e se comprometer com os problemas públicos e sociais são posicionamentos que, cada vez mais, os consumidores esperam das marcas. Empresas mais humanas que assumem seus erros e se apresentam mais sociáveis e compreensivas. Empresas que optam por enxergar o cenário social e tratam os clientes como pessoas, não como uma massa homogênea, entendendo suas aspirações, comportamentos e desejos.

O Marketing de Relacionamento privilegia a interação com o cliente, no sentido de desenvolver um conjunto de valores que vão levar à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a marca. Ele surgiu dentro da área acadêmica que

contestava a baixa eficácia do marketing tradicional. Para Madruga (2021), sua principal diferença é o planejamento de fora para dentro da organização, isto é, a partir do cliente. Adotar o marketing de relacionamento é bastante complexo, necessita de uma total mudança da cultura organizacional antes centrada no produto para uma cultura compenetrada e direcionada ao cliente.

Segundo Zenone (2017), o Marketing de Relacionamento tenta criar valor, tornando a oferta adequada de modo que o consumidor prefira se manter fiel à empresa a arriscar um novo relacionamento comercial. Verificando a conduta das duas marcas, pode-se dizer que a Lacta conseguiu perceber as necessidades do seu público-alvo e elaborou uma estratégia que ajudou a fidelizar os consumidores.

Diante do cenário da pandemia com alta transmissão, a Lacta foi rápida e montou uma estratégia que ajudaria nas vendas, mas também beneficiaria os consumidores. A alta dos casos e a possibilidade de morte fez com que as pessoas respeitassem o distanciamento social. Assim, a marca revisitou seu posicionamento e acrescentou a frase "Mesmo estando cada um na sua toca" o que mostra que não houve incentivo para desrespeitar o distanciamento e se arriscar diante do vírus. A empresa ofereceu uma gama de possibilidades para que as vendas e a Páscoa acontecessem em segurança. Reforçou seus canais de *delivery* e *e-commerce*, possibilitou a venda por meio de vendedores afiliados, e pela tecnologia indicava a loja mais próxima do cliente por meio da geolocalização.

É legítimo dizer que a Lacta pensou nos consumidores e com emoção, empatia e ética conseguiu colocar em prática seu propósito de oferecer o *snack* certo, com alta qualidade e conveniência, acatando seu papel como agente de transformação social. Num momento delicado de crise sanitária, a marca soube dosar a comunicação que reconhecia a vontade das pessoas em celebrar uma data importante, mas sem colocar o lucro como norte. A Lacta pensou nas pessoas e a partir delas conseguiu achar uma solução que contemplasse os dois lados, colocando em prática o Marketing de Relacionamento e confirmando a hipótese do trabalho. Os resultados expressivos de aumento de 700% no *e-commerce*, segundo o *Food Innovation*, mostram que a estratégia foi assertiva para fidelizar e construir um relacionamento longo com os seus consumidores.

Já a Farm chama atenção por ter diretrizes tão bem delineadas, no entanto dar um passo tão equivocado. A morte de Kathlen Romeu e de seu bebê envolvem questões sociais importantes que há tempos aterrorizam a sociedade brasileira. A violência, a falta de segurança pública, o racismo e o preconceito são problemas que envolvem o Estado e a sociedade civil.

Em seu pilar Gente, a marca desenvolve ações de letramento e políticas afirmativas para diminuir o racismo estrutural que permeiam as relações. Ao fazer esse diagnóstico, a Farm deveria ser a primeira a saber o papel que uma mulher negra e periférica ocupa nesse lugar de injustiça e desigualdade. Geralmente relegada a espaços de subserviência, posições subalternas e de altamente sexualizada, Kathlen ao ter seu código de vendedora habilitado depois de sua morte foi mais uma vez violentada. A tática não alavancou as vendas, apenas reforçou a imagem do corpo negro sendo vendido mais uma vez para lucro.

É difícil dizer taxativamente que a empresa foi oportunista, mas insensível sim. Havia outras formas de ajudar a família da jovem sem criar um código promocional. Existe boa intenção na empresa, mas quem tomou a decisão da ação não soube proceder com ética e empatia. Talvez, um caminho para entender esse passo errado, seria olhar como está a diversidade social, econômica, cultural dos diretores e gestores da marca. Sabe-se que a multiplicidade de pessoas com diferentes trajetórias ajuda a compreender melhor um problema.

O caso sugere que as hipóteses de que a grife não realizou um Marketing de Relacionamento orientado para as pessoas, mas sim aos produtos e de que a marca visou o lucro e não a empatia foram confirmadas. A estratégia partiu de um código de venda, toda a comissão seria revertida para a Kathlen. Tudo foi planejado pensando nas vendas, a ajuda viria a partir delas. Foi um passo completamente equivocado. A imagem passada foi de aumentar as vendas a partir da solidariedade das pessoas com a tragédia.

A situação traz reflexões importantes para os profissionais de marketing que a todo momento tentam encontrar oportunidades para ações de branding, bem como estratégias para impulsionar as vendas. É muito importante ter discernimento para compreender o momento e o contexto. Assumir o erro é um passo importante, porém

o dano causado à imagem da grife que já se envolveu em casos de racismo e gordofobia, pode-se tornar irreversível.

Diante da morte e de uma perda tão trágica não há campanha, oferta ou promoção que ajudem a mitigar a dor da família. Quando uma marca desenvolve sua missão, visão e valores, eles precisam permear toda estrutura organizacional e precisa estar presente em cada atitude, escolha, colaboradores e gestores da empresa. O exemplo precisa vir, principalmente, dos superiores. Se a marca não acredita e luta verdadeiramente por uma causa, é melhor não dizer nada. Os consumidores querem marcas mais honestas e transparentes, estão atentos e vão cobrá-las.

Um dos aprendizados que fica é quem nem todo assunto dá margem para uma campanha ou ação comercial. É necessário avaliar cenários, riscos, impactos negativos e crises. É imprescindível um olhar crítico e atento do profissional de marketing para que os valores morais e éticos sejam respeitados. Pensar no outro, no ser humano, no respeito antes de pensar em slogans criativos e inovadores.

O Marketing de Relacionamento Humanizado trata os consumidores como seres humanos, ou seja, seres pensantes e emotivos. Ajudam as marcas a criarem valores, experiências emocionais gratificantes e estratégias para fidelizar o consumidor. O caso Farm mostra que parar e silenciar, sem pensar na obtenção de lucro e vantagens também é uma excelente estratégia de marketing.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMA. **American Association Dictionary**. Chicago, 2017. Disponível em:<<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>>. Acesso em: 19 abr. 2022.

CLUBE DE CRIAÇÃO. **CADA um na sua toca**. São Paulo, 06 jun. 2020. Disponível em:<<https://www.clubedecriacao.com.br/ultimas/cada-um-na-sua-toca/>>. Acesso em: 18 fev. 2022.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

CNN BRASIL. **Grupo Soma, dono da Animale, dá salto ao entrar em moda popular com a Hering**. São Paulo, 27 abr. 2021. Disponível em:<<https://www.cnnbrasil.com.br/business/dona-da-animale-e-da-farm-da-salto-ao-entrar-em-moda-popular/>>. Acesso em: 8 out. 2022.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COVALESKI, R. L.; COSTA, S. A. **A humanização do discurso das marcas diante das novas experiências de consumo**. Gestão e Desenvolvimento (FEEVALE), v. 11, p. 27-37, 2014. Disponível em:<<https://www.covaleski.com.br/artigos>>. Acesso em: 10 abr. 2022.

CUSTÓDIO, Mônica. **Emoção, empatia e ética: os pilares do marketing humanizado**. Resultados Digitais, São Paulo, 08 nov. 2018. Disponível em:<<https://resultadosdigitais.com.br/noticias/liliane-ferrari-rdsummit-2019/>>. Acesso em: 15 mai. 2022.

ESTEVÃO, Ilca Maria. **Entenda por que a Farm gerou revolta após a morte de Kathlen Romeu**. Metrôpoles, São Paulo, 10 jun. 2021. Disponível em:<<https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/entenda-por-que-a-farm-gerou-revolta-apos-a-morte-de-kathlen-romeu>>. Acesso em: 20 fev. 2022.

FARM. **Farm Rio**, 2022. Disponível em:<<https://www.farmrio.com.br/>>. Acesso em: 8 out. 2022.

FOOD INNOVATION. **A tecnologia por trás do aumento de 700% no e-commerce da Lacta**. São Paulo, 04 jun. 2020. Disponível em: <<https://foodinnovation.com.br/a-tecnologia-por-tras-do-aumento-de-700-no-e-commerce-da-lacta/>>. Acesso em: 18 fev. 2022.

GARSON, Marcelo. **O conceito de convergência e suas armadilhas**. Galáxia, São Paulo, n. 40, p. 57-70, 2019. DOI: <<https://doi.org/10.1590/1982-25542019135324>>. Acesso em: 22 set. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022.

GUIDINI, Priscila. **O poder da comunicação do consumidor nas redes sociais: uma análise mercadológica da marca Risqué**. Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional, Ano 20 n. 20, p. 295-308, 2016. Disponível em: <<file:///C:/Users/an8ca/Downloads/8315-28335-1-PB.pdf>>. Acesso em 16 mai. 2022.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

IBND. **Conheça a cativante história da Lacta**. São Paulo, 23 fev. 2021. Disponível em: <<https://www.ibnd.com.br/blog/conheca-a-cativante-historia-da-lacta.html>>. Acesso em: 16 out. 2022.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, J. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN. I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN. I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEMOS, André e LÉVY, Pierre. **O futuro da Internet**: em direção a uma ciberdemocracia planetária. São Paulo: Paulus, 2010.

LEVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do relacionamento e customer experience**: a revolução do cliente. 2.ed. Barueri, SP: Atlas, 2021.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**: conquistar, reter e encantar clientes. São Paulo: Atlas, 2004.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCAS MAIS. **Mercado de Chocolate**: A história e o posicionamento da Lacta. São Paulo, 21 ago. 2020. Disponível em:<<https://marcasmais.com.br/especial/mercado-de-chocolate/mercado-de-chocolate-a-historia-e-o-posicionamento-da-lacta/>>. Acesso em: 15 out. 2022.

MEIO E MENSAGEM. **Mondelez reformula propósito e estratégia global**. São Paulo, 11 out. 2018. Disponível em:<[https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2018/10/11/mondelez-reformula-proposito-e-estrategia-global.html?fbclid=IwAR3IIaqV5EW7B1xbWOYEvKJUIUJHosLweI1A2OZoBmEFNWVSAKB\\_YpTWKcQ](https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2018/10/11/mondelez-reformula-proposito-e-estrategia-global.html?fbclid=IwAR3IIaqV5EW7B1xbWOYEvKJUIUJHosLweI1A2OZoBmEFNWVSAKB_YpTWKcQ)>. Acesso em: 16 out. 2022.

MONDELEZ. **Mondelez International**. São Paulo, 2022. Disponível em:<<https://www.mondelezinternational.com/Brazil>>. Acesso em: 16 out. 2022.

MUNDO DAS MARCAS. **Lacta**. São Paulo, 18 jul. 2006. Disponível em:<<https://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/07/lacta-pscoa-lacta.html>>. Acesso em: 15 out. 2022.

NEXT, Now: **A humanização da comunicação**. Entrevistada: Tatiana Gracia. Entrevistadora: Roseane Rocha. [S.l.]: Meio e Mensagem, 30 mar. 2021. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/podcasts/next-now/a-humanizacao-da-comunicacao>>. Acesso em: 21 fev. 2022.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

REVISTA HSM MANAGEMENT. **Marketing humanizado**: cenário, teoria e cases de sucesso além dos likes - com Liliane Ferrari. Youtube, 2020. 1 vídeo (1h, 7 min, 19 seg). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=XxIJQiPpgmw>>. Acesso em 12 mar. 2022.

ROWLES, Daniel. **Digital Branding**: Estratégias, táticas e ferramentas para impulsionar o seu negócio na era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2021.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SANTOS, Alana. **Lacta aposta em e-commerce e delivery para a Páscoa 2020**. Publicitários Criativos, São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www.publicitarioscriativos.com/lacta-aposta-em-e-commerce-e-delivery-para-a-pascoa-2020/>>. Acesso em 18 fev. 2022.

SANTOS, T. et al. **O desenvolvimento do marketing**: Uma Perspectiva Histórica. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 89-102, jan./mar. 2009. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/download/36663/39384/43200>>. Acesso em: 08 de mai de 2022.

SEGS. **A empatia no mundo dos negócios para sobrevivência corporativa**. São Paulo, 13 jul. 2021. Disponível em: <<https://www.segs.com.br/seguros/299683-a-empatia-no-mundo-dos-negocios-para-sobrevivencia-corporativa>>. Acesso em: 15 mai. 2022.

STONE, Merlin. **CRM – marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2001

\_\_\_\_\_; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998

UOL. **FARM é acusada por internautas de tentar lucrar com a morte da jovem Kathlen Romeu.** São Paulo, 09 jun. 2021. Disponível em: <[https://cultura.uol.com.br/noticias/25790\\_farm-e-acusada-por-internautas-de-tentar-lucrar-com-morte-da-jovem-kathlen-romeu.html](https://cultura.uol.com.br/noticias/25790_farm-e-acusada-por-internautas-de-tentar-lucrar-com-morte-da-jovem-kathlen-romeu.html)>. Acesso em: 19 fev. 2022.

VEJA RIO. **Farm completa 20 anos com faturamento de meio bilhão de reais.** Rio de Janeiro, 23 jun. 2017. Disponível em: <<https://vejario.abril.com.br/cidade/farm-completa-20-anos-com-faturamento-de-meio-bilhao-de-reais/>>. Acesso em: 8 out. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. **Empresa Humanizada: a organização necessária e possível.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a03.pdf>. Acesso em: 18 abr. de 2022.

ZENONE, Luiz Claudio. **Fundamentos de marketing de relacionamento: fidelização de clientes e pós-venda.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing: conceitos, ideias e tendências.** São Paulo: Atlas, 2013.