

**FUNDAÇÃO ARMANDO ALVARES PENTEADO  
FAAP PÓS-GRADUAÇÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

13ª Turma do Curso de Pós-Graduação *Lato-Sensu* em  
GESTÃO DE MARKETING

**O PÓS VENDA COMO FERRAMENTA PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

Nome do aluno

São José dos Campos

2019

**FUNDAÇÃO ARMANDO ALVARES PENTEADO  
FAAP PÓS-GRADUAÇÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

13ª Turma do Curso de Pós-Graduação *Lato-Sensu* em  
GESTÃO DE MARKETING

**O PÓS VENDA COMO FERRAMENTA PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

Nome do aluno

Coordenador do Curso: Prof. Pós Dr. Luís Fernando Zulietti

Co-Orientador de Conteúdo: Prof.

Orientador de Metodologia: Prof. Pós Dr. Luís Fernando Zulietti

São José dos Campos

2019

**Nome do aluno**

**O Pós Venda Como Ferramenta de Fidelização de Clientes: o acompanhamento dos benefícios notados pelo cliente aumentam a probabilidade da recompra**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato-Sensu* em Gestão Estratégica de Projetos da Fundação Armando Alvares Penteado como parte dos requisitos para a aprovação no curso.

Coordenador do Curso: Prof. Pós Dr. Luis Fernando Zulietti

Co-Orientador de Conteúdo: Prof.

Orientador de Metodologia: Prof. Pós Dr. Luis Fernando Zulietti

São José dos Campos

2019

Nome do aluno

O Pós Venda Como Ferramenta de Fidelização de Clientes: o acompanhamento dos benefícios notados pelo cliente aumentam a probabilidade da recompra

Data de Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nota Final: \_\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof. Pós Dr. Luis Fernando Zulietti  
Orientador do Curso  
Fundação Armando Alvares Penteado

Dedico este trabalho a minha família, que  
Sempre me incentivou a buscar algo mais.  
Dedico aos professores que pacientemente  
Revisaram comigo, instruíram e orientaram.  
Dedico aos colegas, que participaram do  
Processo de crescimento comigo.

## AGRADECIMENTOS

Elemento opcional onde o autor agradece às pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a elaboração da monografia.

Ao Prof. MSc. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX pela constante dedicação e apoio.....

Ao Prof. Dr. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, por sua colaboração .....

Ao amigo xxxxxxxxxxxxxxxx, da empresa xxxxxxxxxxxxxxxx, que compartilhou seus conhecimentos .....

Ao profissional xxxxxxxxxxxxxxxx

Aos colegas XXXXXXXX, XXXXXXXX e XXXXXXXX.....

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho.....

“Existe apenas um chefe, o cliente. E ele pode demitir todos na empresa, desde o presidente, simplesmente gastando o dinheiro em outro lugar”.

Sam Walton

## RESUMO

Este trabalho é uma pesquisa bibliográfica de cinco empresas, na qual se percorrem suas histórias e abordagens a respeito de como fidelizar o cliente por meio de uma filosofia aplicável de pós-venda. Trata-se de uma pesquisa exploratória, que contempla pontos como missão da companhia, faturamento antes e depois de medida de ação, *market share* e histórico de produtos. As fontes de pesquisa incluíram trabalhos acadêmicos, reportagens, artigos em blogs e sites institucionais. O objetivo é contribuir com a comunidade acadêmica e empreendedora mediante debate e apresentação de pontos favoráveis à pesquisa.

**Palavras chave:** Pós-venda. Cliente. Marketing.



## **ABSTRACT**

This work is a bibliographic research of five companies, which goes through their stories and approaches on how to build customer loyalty through an applicable after-sales philosophy. This is an exploratory research, which includes points such as the company's mission, revenue before and after action measurement, market share and product history. Research sources included academic papers, reports, blog articles, and institutional websites. The goal is to contribute to the academic and entrepreneurial community through discussion and presentation of favorable points for research.

**Key words:** After-sales. Client. Marketing.

## LISTA DE FIGURAS

|          |                          |    |
|----------|--------------------------|----|
| Figura 1 | Pirâmide de Maslow       | 52 |
| Figura 2 | Faturamento IBM          | 53 |
| Figura 3 | Marketing Driven Quality | 54 |
| Figura 4 | Faturamento P&G          | 55 |
| Figura 5 | Faturamento Hinode       | 56 |

## LISTA DE TABELAS

|          |                      |    |
|----------|----------------------|----|
| Tabela 1 | Análise SWOT IBM     | 40 |
| Tabela 2 | Análise SWOT Alliate | 50 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|     |                                  |
|-----|----------------------------------|
| IBM | International Business Machines  |
| P&G | Procter & Gamble                 |
| MDQ | Marketing Driven Quality         |
| CRM | Customer Relationship Management |
| B2C | Business to Consumer             |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....                                 | <b>14</b> |
| <b>1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                    | <b>16</b> |
| <b>1.1 Subtítulos</b> .....                             | <b>16</b> |
| 1.1 Pós-venda .....                                     | 16        |
| 1.2. Era do Cliente.....                                | 17        |
| 1.3 Marketing de Relacionamento .....                   | 19        |
| <b>2 ESTUDO DE CASO / METODOLOGIA DE PESQUISA</b> ..... | <b>24</b> |
| 2.1 Cenário.....  | 24        |
| 2.2.Método .....  | 24        |
| 2.2 .1 Participantes.....                               | 25        |
| 2.2.2 Material.....                                     | 25        |
| 2.2.3 Procedimento.....                                 | 25        |
| 2.3 Apresentação dos Dados.....                         | 25        |
| 2.4 Análise de Dados.....                               | 37        |
| <b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....                   | <b>52</b> |
| <b>CONCLUSÃO</b> .....                                  | <b>58</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....                 | <b>60</b> |

## INTRODUÇÃO

Este trabalho discute o pós venda como uma ferramenta factível e formal de retenção de clientes. À luz dos estudos de gestão de marketing, o propósito é discutir e atestar os casos de sucesso de ferramentas de pós-venda. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, tendo em vista que inúmeros autores dedicaram atenção especial para esse tema e muitas empresas abrem-se ao treinamento de seus funcionários para operar da melhor forma.

Uma das principais dificuldades dos pequenos negócios é fidelizar os clientes. É sabido que a noção de valor muda de um a outro consumidor. Para uns, o valor pode ser o quanto de qualidade se pode levar por um baixo preço. Para outros, pode ser o mínimo de benefício que será comprado. Mas o que garantirá a recompra por parte do consumidor?

Alguns empreendedores apelam para o lado emocional e declaram abertamente rogos como “Dê-nos preferência!” ou “Na próxima vez, volte aqui!”. Tais pedidos carecem de profissionalismo, mas não faltam em genuinidade na tentativa de criar um público.

A fidelização de clientes é algo buscado por qualquer empresa; mas se isso fosse muito comum, o mercado de trabalho seria um local para poucos; provavelmente para os primeiros que chegassem. Todavia as técnicas utilizadas para esta atividade de acompanhamento têm a possibilidade de incrementar a concorrência, fazendo-o de uma forma interessante para o cliente e não só para o vendedor.

Entende-se pós-venda como o contato com o cliente após a compra para avaliar como o produto atendeu às expectativas, como o consumidor se sente ao

usá-lo; no caso de necessitar de assistência, oferecê-la prontamente; enfim, mostrar-se visível ao comprador para que ele volte e, a depender de sua satisfação, indique a empresa a conhecidos.

Essa proximidade com o cliente é um canal aberto para sugestões e reclamações, que, se bem explorado, gera mais ideias, produz melhorias. A empresa estará a par das necessidades do seu público e permanecerá na memória do freguês como referência em determinado setor.

Segundo (NEPOMUCENA, 2014), o pós-venda afeta diretamente a rentabilidade das empresas. É fácil depreender que quanto mais ênfase se der num acompanhamento especializado após o comprador adquirir o bem, mais compras o cliente tende a fazer; porquanto sabe que é bem atendido e lembrado.

De acordo com (FLORES, 2018, p. 7), o pós-venda começa a surgir como ferramenta de marketing quando a oferta passa a superar a demanda. O autor assim expressa:

O marketing surge em função das dificuldades que os diversos concorrentes sentem em comercializar seus produtos. A oferta começa a sobrepujar a demanda e os clientes começam a se tornar mais exigentes quanto à qualidade, estética, confortos, performance, preço, proximidade de pontos de vendas, assistência técnica, garantia e outros benefícios tangíveis e intangíveis do produto. É a era da maturidade no ciclo de vida, na qual os automóveis já são bem parecidos e semelhantes, tanto em design como em qualidade. Os clientes, antes fiéis, passam a trocar de marca ou de concessionária dando preferência àquelas que melhor atendem a seus anseios.

Somente por meio do feedback do cliente a empresa obtém conhecimento do funcionamento do seu produto. Se por ventura, o consumidor encontra um problema no bem comprado, é melhor que a empresa o tenha contatado antes dele expor o caso nas redes sociais. O contato feito depois da venda fará o produtor enxergar os pontos mencionados acima, tais como performance, assistência técnica e preço.

Esse pós-venda pode acontecer de muitas formas. Ao longo do trabalho são expostas algumas que deram certo e encabeçaram campanhas publicitárias. Outros trabalhos a respeito desse tema, em expressiva quantidade, são estudos de caso do uso da ferramenta do pós-venda.

Este trabalho apresenta uma pesquisa feita com três empresas que usaram meios inovadores para fazer um bom marketing de pós-venda. Serão exibidos e comentados os pontos de decisão e as consequências do planejamento e execução.

Por fim, esta produção é justificada pela necessidade que os pequenos, médios e grandes empresários têm de gerar satisfação ao consumidor. O trabalho aqui apresentado é de interesse da comunidade acadêmica, por abordar obras de relevância para o tema; e para os indivíduos de veia empreendedora, pois se revela uma fonte de informações preciosas para a condução de seus projetos.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1.1 Pós-venda**

Para a elaboração desta obra, de pesquisa bibliográfica, foram levados em consideração trabalhos recentes para demonstrar o zelo com a atualidade das informações discutidas.

A monografia escrita por Marcello Rodrigues Flores data de 2018. O título é O Pós-venda como Ferramenta para Fidelização de Clientes. O autor aplica um estudo de caso na empresa Ômega Cars; portanto é voltado para o mercado automobilístico e dialoga com os agentes desse mercado as diferenças causadas na concorrência por meio do pós-venda bem executado.

Flores introduz seu texto com um retrospecto do marketing. Segundo ele, no início da Revolução Industrial, a maior preocupação era produzir. Não havia tanta necessidade de persuasão. As fábricas tinham o que as pessoas queriam e isso bastava. Para tanto, (FLORES, 2018, p.6-7) diz:

A era da produção é caracterizada por um momento em que há uma demanda pelo produto bem maior do que a quantidade disponível no mercado. Há, portanto, uma necessidade de orientar a empresa para o produto em si e para os processos internos, pois o objetivo maior é dispor mais produtos para os clientes. Nesta era o consumidor é pouco exigente



no que diz respeito a atributos tangíveis e intangíveis do produto e não reclama quanto à qualidade do atendimento. Quem manda no mercado é a própria empresa vendedora. A frase mais expressiva e que retrata aquele momento foi dita por Henry Ford, referindo-se à cor dos carros produzidos por sua fábrica: “o cliente pode escolher qualquer cor, desde que seja preta”

Ainda de acordo com (FLORES, 2018) somente nos anos 90 começou a era do cliente. Muitas empresas tomaram o cenário fabril e comercial e não podiam mais impor quaisquer produtos, seria necessário um meio de confabular com o cliente, de entendê-lo e representá-lo.

## **1.2 Era do Cliente**

A era do cliente pede mais atenção e sensibilidade por parte das empresas. E dentro do mercado automobilístico, como é ambientado o trabalho de Flores, essa carência foi se tornando mais patente porque os carros passaram a ter os mesmos design e preço; exigindo uma maior criatividade dos vendedores.

O desafio maior é minimizar os custos e maximizar os lucros de forma inteligente e isso é possível graças a um bom plano de marketing. Para tanto, Flores recapitula os marketing mix, o famoso pensamento dos quatro P's – produto, preço, praça e promoção. Para o autor, uma boa atitude de pós-venda é focada nesses pontos, na oferta de um bom produto, que satisfaça, que encante; num preço que cubra os custos e despesas e supere a concorrência; abrangendo meios diversificados de venda, como pontos físicos e virtuais; e com uma forma inventiva de se apresentar ao consumidor.

Flores ressalta a importância do profissional de vendas para a fidelização do consumidor, aliás, estabelece uma diferença entre consumidor e cliente. Segundo ele, cliente é o que torna a comprar. O profissional de vendas, pela sua cortesia, prontidão e conhecimento da marca, será determinante para a retenção do comprador.

Os consumidores estão dispostos a pagar mais para serem bem atendidos. Essa conexão com a empresa os fará cegos para qualquer outra marca semelhante que se levantar, ainda que ofereça preços mais baixos.

Consoante a linha de pensamento do autor, o trabalho de pós-venda deve ser autêntico, ou seja, a empresa não deve criar um ambiente de amizade artificial.

Há que ser algo ao mesmo tempo amistoso e profissional. Mediante o profissionalismo, o cliente tem suas necessidades atendidas e isso o manterá recomprando e indicando, haja vista que ele compra sensações, benefícios, vantagens e resultados. Ao falar sobre isso, (FLORES, 2018, p. 19) declara:

O marketing de relacionamento ajuda na identificação e no valor individual de cada produto e/ou serviço para os consumidores. Na medida em que as empresas criam valor para o cliente-alvo, fornecendo o que desejam e preocupando-se constantemente com um relacionamento cada vez mais fiel entre o cliente e a organização. As organizações estão fazendo parcerias com seus clientes e fornecedores; elas estão buscando fazer do relacionamento a principal arma para sobreviverem no mercado cada vez mais competitivo, ou seja, esse é o marketing de relacionamento.

Consoante Flores (2018, p.19), as empresas do futuro investirão em relacionamento a despeito de tudo o que se especula acerca das profissões vindouras. O autor acredita que saber lidar com as pessoas ainda será o principal ponto a favor e continua.

É importante construir a satisfação do cliente externo por meio de produtos de qualidade e que tenham benefícios para o cliente, dessa forma, a oferta de produtos e serviços passa a ser o diferencial que determina a vantagem competitiva em relação a outras empresas (Torres, 2015).

Conquanto tenha empregado o termo marketing de relacionamento, isso não significa que o relacionamento criado com o consumidor seja somente uma estratégia de revenda, deve haver um respeito genuíno pelo cliente. Muitas empresas antigas enviam um cartão de aniversário com uma mensagem repetida. É uma tentativa fracassada de manter relação pessoal, pois não mostra inovação e atenção individual, o chamado *marketing one to one*.

Trabalhando ainda o cenário preciso para fazer um bom pós-venda, (FLORES, 2018, p 22) fala:

A empresa necessita se preparar com apoio tecnológico que permita o desenvolvimento de uma plataforma de hardware e software adequada. A utilização do banco de dados é essencial no relacionamento com clientes, pois é com auxílio do mesmo que se faz reconhecer potenciais clientes, adaptar produtos e serviços às especificações de seu público alvo, conseqüentemente, manter e reter clientes para a organização. A proposta

da formação de um banco de dados adequado é necessário para transformar os dados em informações pertinentes que ajudem na tomada de decisões de marketing.

Não é à toa que as empresas mais fortes do mundo hoje são as detentoras de maior quantidade de dados dos seus clientes, tais como Apple, Amazon, Facebook etc. (FLORES, 2018, p.23) prossegue.

Conhecendo os consumidores, é possível fazer a divulgação de suas características, satisfações ou insatisfações com produtos, serviços entre outros departamentos da companhia e, assim preparar toda a organização para satisfazer desejos e necessidades dos clientes (Nepomucema, 2014). Em todas as empresas de ponta em estratégias de marketing, bem como não é somente ferramenta de promoção e propaganda, mas sim filosofia com desafios de implementação que suportará a orientação estratégica, de maneira específica e focada.

E para concluir, Flores (2018, p23) fala do cuidado que se deve ter ao acumular tantas informações dos clientes.

As empresas de todos os setores estão criando bancos de dados, contendo informações demográficas e de estilo de vida, níveis de resposta a diferentes estímulos e transações anteriores. São importantes essas ações tomadas pelas empresas. Há, porém, que se considerar que elas devem ter pelo pleno conhecimento do que fazer com essas informações, do contrário, estarão perdendo tempo e ocupando espaço. Se houver o domínio e o planejamento necessário para tratar essas informações de acordo com o seu objetivo, as instituições poderão orquestrar ofertas, para obter consumidores satisfeitos ou encantados, que permanecerão leais (Augusto, 2015).

A empresa precisa de um bom sistema de software para armazenar informações necessárias para acompanhar o cliente. Seja um banco de dados com datas de aniversários ou de feedback dos clientes. Como foi bem apontado por Flores, o marketing de relacionamento feito mediante pós-venda é algo que vai mexer com toda a empresa.

A outra autora que ampara teoricamente esta obra é Simone Pádua Torres, também citada por Marcello Flores, esta é autora do artigo Marketing de Relacionamento: a Satisfação e Fidelização do Cliente. (TORRES, 2015) inicia dizendo que o marketing de relacionamento do pós-venda veio para fazer valer a pena o trabalho de busca de novos compradores. O esforço empreendido para formar público deve ser na estreia do negócio, mormente, e não mês a mês; pois se

espera que os primeiros compradores retornem. Para a autora, a recompra de clientes satisfeitos gera desenvolvimento para a empresa.

### **1.3 Marketing de Relacionamento**

Em seu artigo, o foco está na conquista, muito mais do que na captura de clientes. É interessante pensar na diferença que esses vocábulos trazem. Um cliente conquistado remete à ideia de que ele foi seduzido, cortejado, agradado e aceitou uma proposta. Um cliente capturado parece dizer que ele caiu numa armadilha e acabou fazendo uma compra desnecessária, que lhe trará dor de cabeça depois e estorvará seu retorno.

(TORRES, 2015) ao citar (MARTINS, 2006, p. 80 diz:

De acordo com Martins (2006, p. 80) o marketing de relacionamento é uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro, por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deseja buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro para os clientes, prováveis clientes, fornecedores e todos os intermediários como forma de obter vantagem competitiva sustentável. No marketing de relacionamento, as empresas buscam satisfazer as necessidades de seus consumidores, ofertando produtos e/ou serviços de qualidade e criando valor para os clientes, buscando fidelizá-los.

Como se pode ver, o marketing de relacionamento é, antes de tudo, uma filosofia administrativa que precisa ser enraizada na cultura da empresa para nortear o comportamento dos funcionários. (TORRES, 2015) cita os níveis desse marketing de relacionamento.

O investimento no marketing de relacionamento se distingue por cinco níveis: o nível básico, o nível reativo, o nível responsável, o nível proativo e o nível de parceria. O nível básico é entendido como as

necessidades primárias demandadas pelos clientes. No nível reativo, o empenho realizado pela organização para ofertar o produto é o mesmo ou maior do que a concorrência. No responsável, é atender, respeitando os direitos do consumidor. O nível proativo se refere a antecipar à concorrência, buscando oferecer aos clientes serviços não esperados. E, na parceria, procura-se um relacionamento de cumplicidade com os clientes de forma a agradá-los sempre. E, para isso, é de suma importância que eles tenham, em relação ao produto ou serviço, um valor percebido elevado.

Conforme visto, o marketing de relacionamento, ou seja, o acompanhamento do cliente e a conexão com ele no pós-venda é um processo para toda a empresa, desde o atendimento de loja, passando pelo serviço de atendimento ao consumidor, seja canais eletrônicos, via telefone e pessoalmente. É uma busca infatigável por melhoria no tratamento.

Torres cita as cinco formas de marketing de Kotler. Essas cinco formas de marketing serão abordadas ao longo do trabalho por se configurarem um conhecimento valioso para o empresário ou vendedor. (TORRES, 2015) as enumera:

Kotler (1998, p. 59) define os cinco níveis de marketing como: Marketing básico. O vendedor, simplesmente, vende o produto. Marketing reativo. O vendedor vende o produto e estimula o consumidor a telefonar se tiver dúvidas, comentários e reclamações. Marketing responsável. O vendedor telefona ao consumidor logo após a venda para conferir se o produto está atendendo as suas expectativas. Marketing proativo. O vendedor da empresa contata o consumidor de vez em quando para informar sobre melhores usos do produto ou sobre a utilidade de novos produtos [...]. Marketing de parceria. A empresa trabalha, continuamente, com os consumidores para descobrir maneiras de ele economizar ou ajudá-lo a usar melhor os produtos.

O conjunto de atividades que caracterizam o pós-venda se encontra do marketing reativo em diante. No mínimo o marketing reativo, que é quando o vendedor estimula o consumidor a ligar, buscar apoio se tiver alguma dúvida. O marketing reativo pode não funcionar para os clientes mais tímidos; porém já abre portas.

O marketing responsável começa a dar mais forma ao pós-venda, nele o vendedor toma a iniciativa de procurar o cliente e arrancar informações. Mas o marketing proativo e, principalmente, o de parceria é que farão a empresa conquistar, como disse Torres (2015), o cliente.

O artigo em questão é de uma visão clara a respeito da importância do pós-venda para o marketing da empresa. Ele embasa este trabalho porque traz conteúdo atualizado e dinâmico para ser debatido. Enquanto Flores (2018) traz um estudo de caso, pontuando cada conceito dentro de uma empresa automobilística; Torres (2015) tem força teórica.

A autora tece muito bem dentro do marketing de relacionamento, como explicação para ele, diz:

O marketing de relacionamento possui cinco dimensões que diferem materialmente dos conceitos históricos de marketing. São eles: 1- Procurar criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor; 2- Reconhecer o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. O cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. O valor é assim criado com os clientes e não por eles; 3- É um esforço contínuo e não colaborativo entre o comprador e o vendedor.

É interessante notar que a noção de valor deve ser criada junto ao cliente e não pensada nele somente, este estando distante. (TORRES, 2015) continua:

Desse modo, funciona em tempo real; 4- Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo. Ao reconhecer o valor do período de vida (ou vitalício), o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes; 5- Procura construir uma cadeia de relacionamento dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes. O marketing de relacionamento ajuda na identificação e no valor individual de cada produto e/ou serviço para os consumidores. Na medida em que as empresas criam valor para o cliente-alvo, fornecendo o que desejam e preocupando-se constantemente com um relacionamento cada vez mais fiel entre o cliente e a organização.

Com a criação de valor individual para cada produto, é muito mais fácil criar boas peças publicitárias ou traçar estratégias de promoção. Ou, como arremata Torres (2015), estabelece-se uma parceria.

As organizações estão fazendo parcerias com seus clientes e fornecedores; elas estão buscando fazer do relacionamento a principal arma para sobreviverem no mercado cada vez mais competitivo, ou seja, esse é o marketing de relacionamento. É importante construir a satisfação do cliente externo por meio de produtos de qualidade e que tenham benefícios para o cliente, dessa forma, a oferta de produtos e serviços passa a ser o diferencial que determina a vantagem competitiva em relação a outras empresas. (COBRA, 2009, p. 21). O marketing de relacionamento não admite argumentos que possuam a finalidade de enganar as pessoas, mas busca uma conclusão de venda, dessa forma, uma relação de parceria, lealdade, e o comprometimento com todos na empresa.

Esse olhar do marketing de relacionamento coloca o cliente como um colaborador da empresa, deixando-o decidir como se fosse um acionista, que em vez de buscar somente o crescimento da empresa, deseja ser plenamente satisfeito em relação aos resultados que aguarda.

O terceiro trabalho que agregou a esta obra foi o de Francielle Vieira Nepomucena, intitulado Marketing de Relacionamento para Retenção de Clientes. A autora traz o termo desde os primeiros debates até estar em voga agora. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, iluminando, portanto, esse trabalho se aproximou deste pela mesma abordagem metodológica.

Segundo (NEPOMUCENA, 2014), o marketing de relacionamento é:

O marketing de relacionamento é um processo com atividades contínuas capazes de manter um cliente em situações de pós-vendas, ou seja, a empresa cria vínculos mais sólidos com seus clientes finais direcionando assim para a fidelização e retenção dos mesmos. Foi nos anos 80 que o tema pós-vendas ganhou notoriedade, desde então ele vem sendo adotado por todas as empresas e demonstrando ótimos resultados, pois o mercado está cada dia mais competitivo e as organizações necessitam criar estratégias e ações que vão muito além de criar um bom produto/serviço, determinar o preço justo e disponibilizá-lo no mercado.

Quando se fala em inovação, é bem mais difícil criar um produto novo, do zero, do que criar um novo processo de fabricação ou uma nova estratégia de pós-venda. Segundo Nepomucena (2014)

As empresas devem também se preocupar com a manutenção da satisfação do cliente, conhecê-los de perto, suas necessidades e sempre estar pronto para despertar seus desejos, desta forma, a satisfação e permanência do cliente na empresa é o fator chave de sucesso. Os consumidores possuem uma ampla variedade de produtos, marcas, fornecedores e preços a escolher; assim o cliente faz a sua escolha mediante a oferta que lhe proporcionará maior valor, por isso, as atuais e futuras organizações devem estar atentas e atualizadas, fazendo com que o pós-vendas seja um diferencial na sua relação com seus clientes.

A visão passada por Nepomucena (2014) é a do valor. O cliente sai ao mercado em busca de valor, que é muito diferente de preço. Costuma-se dizer que preço é o que se paga e valor é o que se leva para casa.

Citando Dias (2000, p.21), Nepomucena expressa que o pós-venda é determinar uma frequência de compras pelos clientes e recompensá-los pelo retorno.

Esses três trabalhos formam a fundamentação teórica. Cada um contribui de forma singular, seja pelo conteúdo, pela metodologia ou por serem tão acurados na informação.

## **2 ESTUDO DE CASO / METODOLOGIA DE PESQUISA**

### **2.1 CENÁRIO**

O cenário desta pesquisa bibliográfica abrange uma literatura atualizada que acompanha o mercado frenético. Há várias formas de negociação. Pode-se ver que muitos empreendedores não tocam nos produtos para vendê-los, ganham o dinheiro antecipadamente e a fábrica envia ao consumidor. Há empresas que não têm mais um estoque abarrotado, trabalham com o chamado estoque *just in time*, com produtos somente o mínimo necessário.

Se tomando os quatro P1s do marketing novamente, o P de praça pode ser apenas um site ou uma página de Facebook. Os clientes estão sentindo maior segurança pela internet. O medo que reinava antigamente, por questões de fraudes, deu lugar ao sentimento de comodidade e ganho de tempo.



Fazer uma pesquisa bibliográfica numa época como essa é produzir um trabalho que corre o sério risco de ser superado em poucos anos; mas para tanto foram buscado exemplos de boas empresas, que estão nas graças do público e cujos produtos comercializados são queridos ou pelo menos atendem a carências básicas; os chamados produtos de uso contínuo.

O cenário desta pesquisa é de um mercado volátil e de um consumidor que prefere a acessibilidade a se associar a uma marca somente para economizar seu dinheiro.

## **2.2. MÉTODO**

O método utilizado para esta pesquisa é o quantitativo, pois fez-se uma busca em cinco empresas para corroborar o objetivo deste trabalho que é mostrar como o pós-venda bem feito fideliza os clientes para uma empresa.

Segundo Marina Cabral da Silva, do portal Brasil Escola, método quantitativo é:

É caracterizado pelo emprego da quantificação nas modalidades de coletas de informações e no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. O método quantitativo representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, com o objetivo de evitar distorções de análise de interpretações.

Uma vez que o objetivo é endossar o tema defendido, apoiar-se em mais dados torna a pesquisa quantitativa, pois é uma tentativa de alcançar a garantia da veracidade pelos exemplos difundidos.

### **2.2.1 PARTICIPANTES**

Os participantes desta pesquisa são as empresas IBM, Procter & Gamble, Alliate Corretora de Seguros e as brasileiras Hinode e Quinto Andar. Estudou-se artigos sobre elas, seus sites institucionais e modelos de negócio que confirmaram sua participação nesta pesquisa exploratória. Cada uma delas apresenta ao mundo um case de sucesso.

## **2.2.2 MATERIAL**

Os materiais estudados foram artigos, matérias de revistas de negócios e os sites institucionais das companhias.

## **2.2.3 PROCEDIMENTO**

O procedimento para análise foi fazer um levantamento dos números da empresa antes da campanha bem-sucedida e uma comparação dos resultados obtidos depois.

## **2.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

A primeira empresa investigada foi a IBM - International Business Machines – empresa norte-americana que se especializou em vender hardware e software e prestar serviços de hospedagem e consultoria em áreas tecnológicas. A IBM tem mais de 300 mil colaboradores ao redor do mundo e o início de suas atividades data ainda do Século XIX, quando atuava com outro nome.

A IBM é a maior empresa de tecnologia a deter patentes. Cinco de seus funcionários já foram laureados com o Prêmio Nobel.

A história de sucesso e consolidação precisou de adaptação ao mercado competitivo ao extremo, quando chegaram Microsoft, Amazon, Apple entre outras.

Segundo artigo produzido pelo portal Strategia, a IBM:

Há alguns anos, a IBM vem enfrentando dificuldades bem grandes: 1991 foi o primeiro ano desde 1946 em que a empresa não cresceu, suas vendas caíram mais de 5%, sendo este o primeiro déficit de sua história.

Habituada durante anos a ser uma empresa que tinha quase o monopólio de sua área de atuação, sendo líder dos mercados em que participava, a IBM desenvolveu uma cultura organizacional extremamente forte, sendo uma organização consciente de seu poder no mercado, da força de sua imagem.

A IBM, neste caso, é um exemplo positivo. É mais difícil admitir que assumiu decisões ruins quando se está no topo da reputação do mercado. O Artigo expressa mais.

A significativa queda de suas vendas, bem como o grande prejuízo de 1992, acima de 4 bilhões de dólares, provocando inclusive a saída de seu chairman, Jonh Akers, são fatos que vêm provocando inúmeras modificações na empresa, inclusive em seus valores organizacionais. Este estudo de caso analisa algumas das mudanças organizacionais propostas desde 1991, ainda na presidência de Akers, ou seja, a criação da chamada "Nova IBM" com a implementação da política Market Driven Quality.

O desafio de reinventar-se é maior para as grandes empresas, pois precisam agradar um público que já está acostumado de alguma forma. Quando a empresa cresce, é natural seus clientes se dividirem em uma ala conservadora e uma ala mais disposta a experimentar o novo.

A IBM enfrentou um período de recessão após tantos anos vitoriosos até fortalecer suas linhas de marketing.

Em um histórico sobre as vendas da empresa, (VASCONCELOS, 1993, p. 40) apresenta o seguinte:

A empresa tinha tradições rígidas no que se referia às vestimentas: terno escuro, camisa branca e colarinho engomado. A justificativa para tais vestimentas era de que o vendedor devia estar bem apresentável, inspirando seriedade, a fim de lidar com o cliente, expressando a imagem de uma empresa séria. Segundo as observações do autor, os vendedores bem-sucedidos eram aqueles que "entravam no espírito da empresa, valorizando "slogans" e canções. O treinamento durava 12 semanas. Eles aprendiam a conhecer os produtos, máquinas de escrever elétricas e máquinas de perfurar cartões, estas responsáveis por 85% do faturamento da empresa nesta época.

No primeiro trecho, é relatada a forma como a empresa ditava a indumentária, a apresentação dos vendedores. Pode-se observar que eram uniformizados não só no vestuário, mas se esperava uma atuação uniforme, para que todos participassem do chamado "clube 100%".

Um evento tradicional da empresa (que existe até hoje) eram as festas do "Clube 100%", ou seja, todos os vendedores que tivessem atingido suas cotas anuais de vendas eram convidados para uma Convenção de Vendas com um banquete no Hotel Waldorf-Astória de New York, com suas esposas, com tudo pago. Havia "shows", prêmios e depoimentos pessoais. Os ritos e tradições eram um elemento forte na cultura da IBM. Thomas Watson Sr. participava ativamente de muitos deles, com sua

personalidade marcante, "impressionando" os assistentes, tornando-se um mito na empresa em que dirigia. (VASCONCELOS, 1993, p.40)

Percebe-se que a empresa tinha muita preocupação em se apresentar ao cliente, exigindo uma postura plenamente profissional, mas ainda numa atitude de marketing básico. Os vendedores tinham um relacionamento formidável com a empresa, mas com o cliente não se vê tanto. Ou seja, não havia aquela abertura de canais para feedback, renegociação e mediação de conflitos.

No início da empresa, e durante muito tempo depois, as vendas da IBM eram, em sua maioria, aluguel de suas máquinas para outros negócios, era uma estratégia B2B.

Mais uma vez, (VASCONCELOS, 1993) expressa a preocupação do fundador Watson Sr. com os empregados:

Desde esta época a IBM lançou uma revista chamada "THINK", com um pequeno logotipo IBM na capa, identificando-a de maneira bem discreta. Era uma revista que continha artigos de interesse geral, sempre com editoriais assinados pessoalmente por Watson Sr., a fim de comunicar-se com os empregados da empresa de forma direta e divulgá-la também entre os clientes e outras personalidades. A IBM possui algumas histórias famosas que refletem a política de seu fundador de defender um envolvimento pessoal da empresa com seus empregados, considerados seu recurso mais importante.

É notado que a revista também era voltada para os clientes, para que também ficassem por dentro da cultura IBM, possivelmente era uma forma de fazer um pós-venda bem timidamente, com exibição dos novos produtos e promoções. Entretanto, o foco era a massa empregada. Pode-se compreender isso, pois os tempos eram difíceis, as pessoas tinham saído de uma grande crise econômica e os Estados Unidos estavam vivendo com o "New Deal" uma retomada épica do liberalismo e da veia empreendedora que poderia incitar qualquer um a viver o chamado "sonho americano" de colocar um negócio lucrativo.

A visão de que o cliente era o verdadeiro patrão começou a ser propagada por Walmart e por Buffett, dois grandes magnatas posteriores.

Durante os primeiros cinco anos da década de 1940, em meio à Segunda Guerra Mundial, a IBM conseguiu fidelizar como cliente nada mais nada menos que o Exército Americano. Passou de um faturamento de 46 milhões para 145 milhões de dólares em 1945.

Ao fim da Guerra, a IBM lançou no mercado um protótipo do computador, que foi um sucesso. Nessa mesma época, Watson Sr. preparou seu filho de nome homônimo para sucedê-lo na gestão da corporação americana e seu outro filho, Dick, para ficar à frente da IBM mundial.

A despeito de não haver uma organização formal, não havia um organograma desenhado, a empresa apresentava muito a característica de um exército, é o que evidencia este trecho de (VASCONCELOS, 1993):

Staff-and line structure-modelo baseado na organização dos exércitos prussianos no tempo de Napoleão: os gerentes seriam os comandantes "de campo" -suas tarefas consistiam em manter em dia as metas e cronogramas de produção, ultrapassar cotas de venda, ampliar a participação no mercado. O assessor administrativo compunha o que, em termos militares, se chamaria de "ajudante de ordens" dos generais: mantinham os superiores informados e encarregavam-se de levar as decisões do "alto comando" até seus destinatários, cuidavam do planejamento e coordenação dos serviços e fiscalizavam a atuação das diferentes divisões, de modo a não permitir que se desviassem dos objetivos traçados". A empresa sofreu assim, uma grande transformação, no sentido de transformar "homens de ação" em "homens de ideias".

A companhia alcançara proporções globais, mas ainda patinava em questões simples, o que a deixava com cara de negócio de família. Mais adiante, explica-se por que a IBM obteve tanto sucesso se não havia muito foco no cliente. (VASCONCELOS, 1993, p. 59):

A empresa atuava em um mercado estável. Sua imagem de marca era muito forte, sendo sinal de uma "escolha segura" por parte dos clientes, pois ela dava uma assistência técnica inigualável. Como o equipamento envolvia altos investimentos, o cliente preferia operar com segurança. Este fato veio a influenciar em sua cultura, uma vez que os "ibmistas" acostumaram-se ao cliente que "exigia o equipamento IBM, por este ser sinônimo de segurança" e a empresa viveu um período de "tranquilidade" interna, cristalizando sua cultura. Esta estava resumida em três princípios por Junior, que disse ali estar toda a filosofia de seu pai:

A IBM criara uma imagem de empresa cujo produto era necessário e, portanto, o cliente não a abandonaria. Então, os cuidados da empresa se voltaram tecnicamente para os funcionários. É o que se vê na filosofia de Watson Sr.

1-respeito pelo individuo merece integral consideração como pessoa".  
"cada empregado. 2-"Faça o que for preciso fazer para satisfazer o cliente"  
3-"Trabalhe até o fim para que seu trabalho fique bem feito -sempre existe uma forma superior de se realizar o trabalho. Watson resumia seu conceito

de treinar bons gerentes IBM:" pessoas com competência em comunicação humana, imbatíveis como vendedores, capazes de oferecer os melhores serviços em assistência técnica do mundo, um sujeito que vá visitar a mulher do funcionário no hospital, que mande flores no noivado, telegrama de pêsames". (VASCONCELOS, 1993, p.59).

Supracitou-se que a empresa exigia muito dos funcionários uma boa apresentação pessoal para que os clientes fossem surpreendidos pela ideia de terem comprado de uma empresa inteiramente séria. Nesse trecho, porém, fica claro que a concorrência era baixa, a empresa "navegava no oceano azul" sozinha, portanto não havia necessidade de ser criativa para desbancar a concorrência.

Além disso, a venda já deixava claro que o cliente precisaria de manutenção, de acompanhamento periódico, ação que fazia a empresa atuar em pós-venda sem saber.

No segundo ponto mencionado acima como política empresarial, lê-se que devia se fazer de tudo para conquistar o cliente. Embora a empresa focasse mais nos empregados, confiava que eles saberiam lidar com todos os clientes. No código de conduta da IBM, requeria-se dos funcionários o máximo de honestidade e equidade para com os clientes, para manter aquela imagem de seriedade.

Em outro trecho de (VASCONCELOS, 1993) a autora conta que a IBM se acostumou com a preferência que tinha entre o público e adormeceu, de forma que não enxergou a concorrência que se levantava.

O restante será debatido em Análise de dados e Discussão.

A segunda empresa estudada também é gigante de longa data, é a Procter & Gamble, fundada em 1837 por James Gamble e William Procter. Surgiu como uma empresa de velas e sabonetes e hoje conta com um catálogo recheado, com cerca de 300 produtos para o lar, famosa por sua linha de cuidados e higiene pessoal e para bebês.

A P&G atua em todos os continentes do globo e fatura um montante na casa dos 60 bilhões de dólares. Em um artigo publicado pelo portal GestioPolis, a P&G é classificada como uma empresa que prima pela inovação:

Em uma jornada histórica, desde a sua criação e até o presente, pode-se ver que mais do que um lema da P&G realmente busca inovação para criar valor para seus clientes.

A inovação na P&G não se classifica de maneira única, mas pode ser classificada nas categorias: inovação de produto, inovação de processo, inovação tecnológica, inovação incremental e inovação radical. Os parágrafos a seguir mostram os diferentes momentos históricos em que os resultados dessa inovação foram evidenciados e são classificados nas categorias anteriores.

Em seguida o artigo enumera algumas inovações.

Uma das primeiras inovações realizadas na P&G foi o que aconteceu quando o Crisco, o primeiro encurtador de vegetais para cozinhar em casa, foi criado em 1911. Desde 1901, a P&G se aventurou na produção de óleo de algodão para evitar a dependência de fornecedores e concorrência.

Embora a inovação da Crisco seja classificada como uma inovação radical e de produto, está subjacente a uma inovação tecnológica incremental por meio de adaptação tecnológica, desde que a P&G chegou a esse produto através da aplicação de uma tecnologia de refinamento de manteiga e manteiga. Estearina de manteiga usada na fabricação de velas.

Outro produto que fez a P&G ganhar força foi o sabonete Ivory.

Uma inovação de produto do tipo incremental foi o que ocorreu com o lançamento em 1978 do sabonete Ivory. O marfim surge através de um processo de imitação tecnológica, uma imitação criativa através de um processo de tecnologia inversa, em que a P&G se decompôs e melhorou a fórmula dos sabões de castela branca que foram então importados para os Estados Unidos. Um evento importante e interessante na história da inovação na P&G foi a inovação acidental que ocorreu com o próprio sabão Marfim: o caso de sua qualidade de sabão flutuante. O “Marfim que flutua” surgiu por ter deixado a máquina de misturar por mais tempo devido à negligência de um funcionário da fábrica, a mistura foi carregada com mais ar do que o habitual e, assim, o sabão flutuante emergiu.

O relacionamento entre marca e clientes estava tão afinado que os usuários perceberam algo que a empresa não havia pensado, é o que acrescenta o artigo da Gestipolis.

O mais interessante desse evento é que a mudança passou despercebida na empresa até que os clientes começaram a solicitar o tipo de sabão que flutuava. Esse fato confirma o que pode ser evidenciado em todo o trabalho: a posição da P&G em relação à inovação responde a um modelo misto, ou seja, tanto o impulso da ciência quanto o do mercado são misturados. No caso desta empresa, ambas as posições andam de mãos dadas como linhas paralelas que, em determinados momentos, fazem contato e dão origem a uma inovação.

Quando se fala de inovação, pode-se inovar tanto em produtos, recriando-os, lançando coisas novas; como em processos, fazendo a mesma coisa, mas de um modo diferente. Como fica exposto no excerto, a P&G buscava a excelência por meio do que encaminhava ao mercado.

Segundo matéria do portal Mundo do Marketing, uma grande inovação da P&G foi se chamar assim. Com a internacionalização, ficava muito difícil das pessoas associarem rapidamente o Procter & Gamble. Foi feita uma exaustiva campanha de marketing para expor “P&G” somente. O resultado disso é 60% dos brasileiros entrevistados disseram conhecer a empresa detentora de marcas famosas como Gillette, Pantene e Pampers.

A Procter & Gamble compete num mercado de cosméticos e produtos de uso recorrente, onde sempre há muita concorrência, talvez por isso os mais de 150 anos de operação foram permeados por pesquisa, que serão tratadas em breve em Análise dos Dados.

A empresa brasileira de cosméticos tratada neste trabalho é a Hinode Cosméticos. A companhia surgiu na garagem de casa do casal fundador, Francisco e Adelaide Rodrigues. Os quatro filhos do casal era toda a mão de obra de que dispunha inicialmente.

A Hinode começou com a venda óleos de massagem e cosméticos até desbravar o mercado de perfumaria e outros segmentos, possuindo um portfólio de mais de 600 patentes.

Quando surgiu em 1988, o Brasil passava por um período de hiperinflação que assustava qualquer negócio. A empresa vendia seus produtos de porta a porta e começou a oferecer um plano de carreira para os pequenos revendedores. Com a expansão, era impossível o marketing de relacionamento da amizade, a empresa precisava acompanhar o ritmo.

Numa tentativa de se tornar mais conhecida nacionalmente, o Presidente da companhia, Sandro Rodrigues, aderiu ao modelo de expansão conhecido como marketing multinível, que comissiona os consumidores que propagam a marca a ponto de obterem vendas.

Em seu livro, *Crença Inabalável*, (RODRIGUES, 2018. p 11-12) expressa:



Em 2008 comecei a atravessar meu deserto. Completamente vulnerável, eu não sabia como conduzir meu rebanho. Tinha reunido meus 40 líderes de vendas da Hinode e dito que iniciariamos um novo modelo de vendas que mudaria a história da empresa. Faríamos a Hinode estar onde deveria estar. Estava tudo pronto. Tínhamos criado um mecanismo que eu acreditava que possibilitaria que nosso sonho se realizasse. Foi então que, no primeiro mês de tentativas, tivemos uma queda de 90% no faturamento.

Mais adiante, Rodrigues (2018) cita a Crise Financeira da década passada, mas não atribui a ela a culpa do faturamento degrading.

Era o ano da crise internacional, e nossa empresa estava sólida, com 20 anos de existência, prosperando até aquele dia. Aos poucos, perdemos tudo que tínhamos conquistado ao longo dos anos. Minha mãe vendeu sua casa, vendemos o terreno, o prédio, tudo que tínhamos.

As pessoas que ganhavam 3 mil reais de comissão em vendas já não ganhavam quase nada. Naquele momento, longe do oásis que já tínhamos habitado, nossa fonte começou a secar e sentimos que o solo não estava fértil para caminhar.

A Hinode chegou à iminência de declarar-se falida no ano de 2011. a indústria já não funcionava diariamente e os credores não assinavam mais um acordo de empréstimo.

A tentativa de se aproximar mais do cliente não estava dando certo. a proposta da Hinode era fazer os seus vendedores abrirem mão dos lucros obtidos em vendas para cadastrar os seus clientes como associados e comprarem no atacado. No entanto, a empresa detinha apenas sua fábrica em São Paulo e cinco lojas próprias, todas em território paulista.

A companhia não auferiu resultados fora do eixo Rio-São Paulo porque os custos de comprar produtos pagando frete eram maiores, ademais, o cliente que estava aclimatado com a compra de um único produto, precisava comprar em quantidades elevadas para garantir o desconto de atacado. dessa forma, os clientes não compravam, os vendedores não vendiam e a empresa estancou.

A estratégia de marketing multinível começou nos Estados Unidos, com uma empresa chamada Amway, cuja meta ambiciosa era oferecer ao consumidor todos os produtos do seu cotidiano por um preço mais barato se ele aceitar se associar.

A diferença entre multinível e mononível é que o primeiro paga os vendedores que formam outros vendedores. O segundo, somente cada vendedor pelos seus esforços.

Na verdade, a ideia é formar consumidores fiéis, que desejem comprar com desconto e ganhar recompensa financeira pela indicação de conhecidos, porém não é só o preço o fator de decisão do consumidor, ele espera satisfação, facilidade, resolução de problemas.

Segundo (ANDRADE, 2017) marketing multinível é:

Em um negócio de marketing multinível legítimo, o que importa é a quantidade de produtos movimentados por toda a rede, e não a quantidade de pessoas que entram no negócio. Segundo Souza e Capdeville (2014), o marketing multinível é conhecido também como marketing “boca a boca”, pois, ao invés da empresa investir milhões em publicidade tradicional (campanhas, TV, rádio, internet etc.) investe nos próprios consultores, para que possam convidar novos distribuidores/consultores e aumentar cada vez mais a abrangência dos produtos no mercado.

Num primeiro momento, Andrade (2017) diferencia em termos simples uma empresa de marketing multinível de um esquema de pirâmide. Enquanto a empresa de multinível lucra com a venda de produtos, o esquema de pirâmide, com a captação de pessoas.

Se um líder de equipe, no MMN, não obtiver crescimento de sua rede devido à falta de novos membros e os que já estiverem no negócio possuírem uma alta movimentação de produtos, então receberá um montante significativo por esse processo. Agora, se entrarem novos consultores e a rede, como um todo, não fizer boas movimentações, os ganhos em questão diminuirão, demonstrando assim que a venda de produtos e/ou serviços é a base para essas empresas (SANTOS, SPERS E CREMONEZI, 2017).

ANDRADE (2017) dedicou sua monografia a uma pesquisa do modelo implementado pela Hinode Cosméticos. Mais adiante, a autora expressa:

A venda no MMN é realizada unicamente pelo método de vendas diretas, por meio de consultores. Para auxiliar os seus consultores nas vendas, a empresa lança alguns artifícios, como tabelar o preço final dos produtos, parceria com uma máquina de cartão para pessoa física, promoções para os próprios consultores, entre várias outras ações esporádicas. Os consultores revendem as mercadorias e obtém o lucro, não possuem nenhum vínculo empregatício com a empresa, considerando-os autônomos.

Verificou-se que os consultores não compreendiam bem o seu papel. Eram colaboradores autônomos, que ganhavam por comissão, mas ao mesmo

tempo, desestimulados por receberem da empresa o encargo de fidelizarem os clientes, registrando-os. Nesse ínterim, muitos clientes procuraram formas mais fáceis de consumir cosméticos.

Uma discussão completa da guinada de curso será feita posteriormente.

A quarta empresa aqui pesquisada é a Alliate Seguros. a empresa é nova, se comparada às outras aqui trabalhadas. sua fundação se deu em 2008, em São Paulo. seus principais serviços são gestão e consultoria de benefícios, plano odontológico, saúde ocupacional, gestão de ambulatório e benefício medicamento.

O mercado de seguros é altamente competitivo. o Brasil não é um país muito afeito a pagar assinatura de reparo a problemas futuros. Nos Estados Unidos é mais comum. Por isso, as vendas são de caráter claudicante.

A Alliate enfrentava a dificuldade de gerar relatórios sobre vendas, pois estas aconteciam mais pela persistência do vendedor que pela habilidade. Foi detectado que seria necessário investir em consultoria para elaborar um processo mais automático e profissional para a comercialização.

O desafio não somente da Alliate como de outras empresas de seguro é fazer o cliente se manter fiel pagando por algo que espera nunca utilizar. Normalmente, a prospecção encontra resistência. muitos preferem não acatar, pois encaram isso como um mau presságio. Outros, preferem investir dinheiro de outras formas para que o tenham não apenas para a incidência de reveses, mas para aproveitar em uma boa atividade.

Sendo assim, fidelizar um cliente de uma seguradora é tarefa complexa. A segurador pode sortear ocasionalmente um prêmio em dinheiro, fazer parcerias para dar ao cliente a noção de que vale a pena continuar pagando mensalmente uma quantia.

A Alliate contratou um serviço de software focado em marketing para aperfeiçoar a conversão em vendas, que será mostrado a posteriori.

A quinta empresa aqui tratada é a startup Quinto Andar. a empresa de base inovadora nasceu em 2012, com Gabriel Braga e André Penha, ambos estudantes da Universidade de Stanford, na Califórnia. O berço da ideia foi quando Braga quis alugar um apartamento em São Paulo, mas enfrentou uma burocracia sem tamanho por não ter um fiador na cidade. O outro sócio era proprietário de um

imóvel e não via resultado em deixá-lo por conta da imobiliária, quando viu um longo período de vacância.

Eles começaram em Campinas- SP e rapidamente chegaram à capital paulista. Hoje operam em 29 cidades do país e já são uma startup considerada unicórnio, por atingirem o valor de 1 bilhão de dólares de mercado após um aporte recente de 250 milhões de dólares de um investidor anjo.

Segundo documento do SEBRAE, a definição de startup é:

Uma startup é uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Por ser jovem e estar implantando uma ideia no mercado, outra característica dos startups é possuir risco envolvido no negócio. Mas, apesar disso, são empreendimentos com baixos custos iniciais e são altamente escaláveis, ou seja, possuem uma expectativa de crescimento muito grande quando dão certo. Algumas empresas já solidificadas no mercado e líderes em seus segmentos, como o Google, a Yahoo e o Ebay, também são consideradas startups.

Posto que a maioria seja de base tecnológica, isso não é o bastante para definir uma startup, mas sim a matriz de negócio.

Essas empresas, normalmente de base tecnológica, possuem espírito empreendedor e uma constante busca por um modelo de negócio inovador. Este modelo de negócios é a maneira como a startup gera valor – ou seja, como transforma seu trabalho em dinheiro. Um exemplo dado pelo consultor Yuri Gitahy, especialista em startups, é o modelo de negócios do Google que se baseia em cobrar por cada click nos anúncios mostrados nos resultados de busca. Outro exemplo seria o modelo de negócio de franquias: - O franqueado paga royalties por uma marca, mas tem acesso a uma receita de sucesso com suporte do franqueador – e por isso aumenta suas chances de gerar lucro.

As startups têm oferecido solução para vários problemas do cotidiano ou revolucionado a forma como serviços básicos são prestados.

Empresas que criam modelos de negócio altamente escaláveis, a baixos custos e a partir de ideias inovadoras são empresas startups. Quando falamos em startups, outra palavra que surge com frequência é investimento. Devido ao ambiente de incerteza que é desenvolvido o negócio, até que o modelo certo seja encontrado, o investimento utilizado é de risco. Mas existe uma série de investidores que buscam por empresas startups para investirem, por isso o empreendimento que desenvolve um bom plano de negócios possuiu mais chances de sucesso em encontrar investidores.

Para concluir sua explicação, o documento do SEBRAE deixa claro que startups não são somente empresas de internet.

Startups também não são somente empresas de Internet. Elas só são mais frequentes na Internet porque é bem mais barato criar uma empresa de software do que uma indústria. Além disso, muitas cabeças pensantes já descobriram que a maior riqueza do homem é ele mesmo. E que ele não precisa de um bem material para transformar em dinheiro, quando ele tem boas ideias. Por isso, fique atento às novas ideias, talvez sejam elas as novas startups que vão mudar a maneira como a sociedade se comporta, consome e se relaciona.

Apesar de integrar um movimento em voga, em um ambiente que tende mais ao teste, o Quinto Andar apresenta razões para se figurar entre grandes empresas brasileiras, principalmente pelos benefícios que escolheu para dialogar com seus clientes.

Em entrevista disponível no You Tube, um dos fundadores da Quinto Andar relata que o mercado imobiliário ainda não entrara no mundo digital, o que dificultou mais a aceitação dos consumidores.

## **2.4 ANALISE DOS DADOS**

A primeira empresa citada neste trabalho é a IBM. Viu-se que a IBM atravessou décadas funcionando praticamente sozinha no mercado. Seus clientes eram fidelizados pela necessidade que tinham de orientação sobre o produto que adquiriram.

Todavia, quando a empresa atinge muitos anos de vida, é mais desafiador que ela estude o mundo e o mercado. É perigoso que os gestores sejam ultrapassados demais em detrimento dos clientes.

A dissertação de (VASCONCELOS, 1993) é profícua para esta análise porque foi produzida no momento em que a IBM mudava a sua visão.

A empresa reelaborou-se estrategicamente. Fala em "fugir a morte", adaptando-se e voltando-se para o estudo de seu ambiente de atuação, conhecendo o ambiente de negócios dos anos 90 e seus "fatores críticos do sucesso" (adiante explicados). Subitamente fala-se em romper tabus, mudar paradigmas, reformular-se a cultura interna, requestionar-se processos e alocação de recursos através de procedimentos radicais como a reengenharia (redesign radical) de seu sistema de negócios, se necessário, quebrando-se antigos paradigmas já estabelecidos e enfrentando resistências a mudança.

Dentro desse processo de questionar-se, a empresa criou a chamada revitalização.

Uma das armas a ser utilizada a fim de quebrar estas resistências, segundo estrategistas internos, é a política de revitalização, ou aposentadoria antecipada da empresa, o que permite o acesso de pessoas mais jovens a posições de poder e decisão. Outra arma é a difusão da cultura MDQ, ou "Market difusão também de técnicas como a Driven Quality", reengenharia do sistema de negócios e o "benchmarking", técnicas de mudança, que obrigam as pessoas a participarem e a visualizarem novos processos de trabalho, conquistando sua participação e aceitação e quebrando resistências. (VASCONCELOS, 1993, p. 106)

Parte do processo da IBM foi questionar-se se era uma empresa para os anos 1990. Isso pode soar um pouco estranho, mas é um bom questionamento para saber a direção da empresa. É normal que os produtos tenham um ciclo de vida. Por meio de estudo e teste de mercado, a companhia saberá se ela própria tem uma data de validade.

Recentemente, o bilionário Jeff Bezos, proprietário da gigante do varejo digital Amazon; declarou em uma reunião com seus colaboradores que a sua empresa um dia vai falir e que trabalha arduamente para adiantar essa data.

Em uma matéria veiculada pelo portal Tchmundo lê-se:

O homem mais rico do mundo, Jeff Bezos, fundador e diretor-executivo da Amazon, fez algumas afirmações surpreendentes durante uma reunião com os funcionários da companhia nesta semana. Ao ser perguntado sobre o futuro, ele admitiu que "um dia" a empresa vai falir e complementou afirmando que a maioria dos grandes negócios tende a durar pouco mais de 30 anos e não 100 anos. Um áudio com a fala de Bezos na reunião foi gravado por alguém que estava presente e enviado para a rede CNBC, que descreveu o que ouviu. O comentário em questão aconteceu após um dos funcionários fazer uma pergunta sobre o futuro da empresa. "A Amazon não é 'grande demais para falhar'. De fato, eu prevejo que um dia a Amazon vai falhar. A Amazon vai falir", afirmou.

Embora tenha chocado a muitos admiradores, Bezos foi esclarecedor na sua declaração:

Em seguida, ele explicou como trabalha para adiar esse momento. **"Se nós começarmos a focar em nós mesmos em vez de focar nos nossos**

**clientes, esse será o início do fim.** Nós temos que tentar atrasar esse dia pelo máximo de tempo possível”, disse o executivo. Para ele, a companhia precisa estar sempre obcecada por seus próprios clientes para prolongar a própria existência. *Grifo nosso.*

É interessante notar o motivo apontado por Bezos para a possível falência da Amazon. Há a preocupação com a natureza do negócio, que pode ser facilmente copiado por qualquer outro empresário do mundo e replicado – como já é o Ali Express – mas a principal causa seria o foco maior no negócio, nos funcionários, do que nos clientes.

Isso soa familiar para a IBM. Viu-se já que Watson Sr. era o padrão desejado por qualquer empregado do mundo, que fazia a empresa ser uma família, mas que esqueceu de manter os olhos no cliente, que segundo Warren Buffet é o verdadeiro padrão.

O bom pós-venda antes de fidelizar um cliente para a empresa, pode salvá-la da mediocridade e do anonimato.

A IBM careceu de adequar-se ao momento presente. Redesenhar seu perfil de cliente, identificar as necessidades da sua persona e saber se estava apta para suprir.

O projeto de marketing propagado pela companhia foi o *Marketing Driven Quality*, que traduzido pode ser Marketing Voltado para o Mercado. Foi um programa de melhorias com base nos pilares da empresa.

A IBM começou a expor aos seus funcionários por meio dos crachás, mensagens eletrônicas e cartazes dizeres que fizessem o empregado voltar sua atenção aos clientes. Uma das mensagens eletrônicas que os funcionários viam no computador era: “We want to make certain that our products not only satisfy our costumers, but also contribute to their success”. Ou seja, “Queremos nos certificar que nossos produtos não apenas satisfaçam nossos clientes, mas contribuam para seu sucesso.” Os produtos comercializados pela gigante da tecnologia iam ao encontro das necessidades de outras empresas e do Governo Americano. Sendo assim, o sucesso da IBM seria o sucesso de tantos outros negócios.

A ideia foi muito boa em sua essência, mas houve um erro no destinatário. O cliente precisava ter acesso a uma mensagem dessa, porque é dele que se fala.

John Akers, uma das autoridades da IBM no começo dos anos 1990 declarou:

We have now gone from the goal of incremental improvement to the goal of perfection. At first, that sounds extraordinarily arrogant, even impossible, to achieve. Maybe it is. We are trying to reduce our defects by a factor of 10 in two years, another 10 in two more years, and be essentially defect free by 1994. (VASCONCELOS, 1993, p.112).

O texto acima diz: Nós fomos da meta de incrementação para a meta da perfeição. À primeira vista, isso soa meio orgulhoso ou impossível e talvez seja mesmo. Nós estamos tentando reduzir nossos defeitos num fator de dez em dois anos e depois dez em mais dois anos, para estarmos essencialmente perfeitos em 1994.” Talvez a perfeição para a IBM fosse ser uma empresa referência para cada época e não um caso anacrônico.

VASCONCELOS (1993, p.113) diz o seguinte sobre o Marketing Driven Quality da IBM:

O argumento utilizado é que os clientes satisfeitos farão a empresa gerar lucros e resultados, que deixarão os acionistas e funcionários satisfeitos. A empresa através de parcerias bem-sucedidas e de sua atuação individual pretende contribuir com a comunidade onde se insere, com o país, podendo ser considerada patrimônio nacional.

A empresa volta a falar em clientes satisfeitos, mostrando que deseja despertar a preferência deles por meio da qualidade que a diferencia no mercado. Na página 114, esse plano de qualidade se torna mais específico para esta investigação acerca do relacionamento com o cliente:

Um dos objetivos seria a identificação dos clientes e fornecedores internos, promovendo-se a integração dos mesmos, bem como promovendo-se a satisfação e a integração com os clientes e fornecedores externos. A "Cultura Qualidade" e a sua internalização seria um elemento básico para o sucesso deste programa. Nota-se aqui, pois, a adoção dos conceitos de Controle Total da Qualidade, Zero Defeito e Gerência Estratégica da Qualidade, retratados na parte conceitual. Os argumentos estratégicos para a implementação da gerência do processo dentro do MDQ são: a abordagem gerencial que melhor faz frente a um ambiente de negócios competitivo, com objetivos de negócios crescentes e cada vez mais complexos, com o aumento do nível de exigência dos clientes, com recursos limitados e com a enorme carga de trabalho existente.



A IBM precisou fazer uma nova análise do seu negócio, que pode ser representada pela análise SWOT abaixo:

**Tabela nº1: Análise SWOT IBM**

|   |  |
|---|--|
| <b>Forças</b><br>Legado perante os clientes;<br>Legado perante a comunidade científica                                    | <b>Oportunidades</b><br>Investimentos em softwares;<br>Expansão mundial                                |
| <b>Fraquezas</b><br>Falta de uma persona, que identifique uma dor, um problema;<br>Falta de uma comunicação com o cliente | <b>Ameaças</b><br>Ser engolida pelas empresas de tecnologia atuais;<br>Ter seus sistemas ultrapassados |

A análise acima não foi feita pela empresa, mas serve de esboço para elucidar o momento de reconhecimento, de ressignificação por que a empresa passou.

O fato de ter o Exército Americano como principal cliente na década de 1940 deu muita força à companhia e a faz crescer bastante, no entanto, a IBM não podia esperar por mais guerras para vender mais e considerar a probabilidade de fazer negócio com cada presidente que ocupasse a cadeira posteriormente.

O que a empresa fez de diferente então? O Marketing Driven Quality foi um divisor de águas para a companhia. Implementou também um organograma. Embora a empresa já tivesse uma visão bem aberta aos empregados, com um plano bem horizontal; isso não estava definido no papel.

Foi adotado um organograma horizontal pensando o cliente, para que ele soubesse que cada um dos funcionários era capacitado para atender suas necessidades. Dessa forma a IBM começou a sair do marketing básico para o marketing reativo, que é quando abre espaço para o cliente falar e tirar dúvidas.

A corporação passou a bater na tecla do cliente. Todos trabalhavam em conjunto para a satisfação deste. O sucesso dessa ênfase será detalhado em Resultados.

A segunda empresa pesquisada aqui é a Procter & Gamble, a P&G, líder mundial em fabricação e vendas de cosméticos. A história da P&G é gloriosa. Certamente a empresa passou por momentos conflitantes, mas a sua busca por excelência é símbolo de inovação e persistência. Suas patentes dominam o mercado mundial.

A análise dos dados da P&G mostrarão exemplos de como os produtos foram gerados pensando nos clientes. Para a execução deste trecho, a principal fonte de consulta foi o site institucional.

A Procter & Gamble tem 180 anos de história. Seus sócios se uniram para vender sabão e velas. Em 1879, James Gamble, filho do fundador; percebeu que as famílias precisavam de um sabão diferente para lavar roupa e um para tomar banho. Assim, a empresa lançou o são Ivory, cuja finalidade era servir para as duas exigências. O produto foi um sucesso.

Naquela época, não havia um meio de comunicação que expandisse o pensamento humano, que fizesse as cidades se conhecerem de alguma forma. O recebimento do produto foi o seu maior ponto positivo e as pessoas fizeram propaganda umas às outras.

Em 1949, a P&G deu início à Oral-B. Um dentista na Califórnia estava preocupado com as escovas de dente que machucavam a gengiva dos seus pacientes e pensou um novo material para confeccioná-las. Escolheu o nylon. Ele vendeu essas escovas para seus pacientes e amigos mais próximos, mostrando que seu objetivo era ajudar as pessoas ao seu redor muito mais do que emplacar um produto.

Segundo (PACHECO, 2001, p. 18) esse jeito P&G de trabalhar estabelece o chamado método de confiança, uma relação de ganha-ganha.

Nas relações comerciais, como em qualquer outra forma de relacionamento, é importante que exista a confiança entre os participantes. A confiança que os consumidores depositam em determinadas empresas é fruto de sucessivas ações responsáveis e satisfatórias exercidas ao longo do tempo. Cada contato do cliente com a empresa representa uma oportunidade para conquistar a sua confiança, descobrir e satisfazer suas necessidades e com isso estreitar cada vez mais o relacionamento. Outro ponto chave para o estabelecimento de relações duradouras é que esta relação deve ser benéfica para todas as partes envolvidas.

O marketing de relacionamento não é apenas um sacrifício da empresa para agradar o cliente, mas uma troca de favores, na qual cada lado se sente beneficiado, é o que explica (PACHECO, 2001, p.18).

O Marketing de Relacionamento apoia-se em relações onde os dois lados ganham, ou seja, naquilo que denominamos jogo de soma positiva. Quando uma parte é beneficiada em prejuízo da outra, o relacionamento não é sustentável a longo prazo. Geralmente existe um certo desequilíbrio de poder nas relações comerciais, e isso pode fazer com que o lado mais forte sintam-se tentado a tirar proveito do outro lado. Esse tipo de comportamento é muito prejudicial para o relacionamento porque abala a confiança entre as partes. É preciso também lembrar que essas relações de poder podem inverter-se, por exemplo, numa recessão os consumidores ganham poder em relação aos fornecedores.

Como qualquer outra empresa, o objetivo da P&G é auferir lucro. Mas é nesse ponto que entra a missão da empresa. Conquanto o objetivo seja sempre o fim lucrativo, é a missão da companhia que vai ditar o sucesso dela. A missão só se concretiza por meio do lucro.

Como a P&G tinha por foco o benefício percebido pelos seus clientes, estes se encarregaram de anunciar a empresa, que retribuía com a solução de mais um problema.

Ainda na linha de cuidados dentais, a P&G pôs no mercado o Crest, o primeiro creme dental com flúor que, comprovadamente, combatia a cárie. Isso se deu em 1955. Na mesma década, a empresa investiu em pesquisa durante dez anos para lançar o fenômeno Head & Shoulders, shampoo anticaspa. A descoberta foi do componente piritiona de zinco, que reduz a caspa. Mais uma vez, a empresa ganhou afeição do público por oferecer uma solução.

Ainda em (PACHECO, 2001, p.19) a relação entre cliente e empresa é abordada:

Em boa parte dos negócios, observa-se que uma pequena parcela dos clientes é responsável pela maior parte do lucro. Esse é o chamado princípio Pareto, que aplicado neste contexto, estabelece que 20% dos consumidores de uma empresa são responsáveis por 80% do lucro. Dependendo do ramo de negócio, esta concentração pode ser maior ou menor, mas certamente sempre existem consumidores que valem mais para a empresa. Contudo, geralmente todos os consumidores são tratados igualmente. No Marketing de Relacionamento a ideia é recompensar os consumidores mais rentáveis e incentivar aqueles que apresentam perspectivas de maior rentabilidade. Quanto maior a concentração de lucros, mais promissora será a aplicação do Marketing de Relacionamento.

A estratégia da P&G era manter os consumidores animados pensando no que mais a empresa investiria, sabendo que viria outra grande marca registrada pela frente.

Os custos da companhia eram mitigados pelo trabalho que os próprios clientes faziam de propagar os benefícios recebidos. Isso vai ao encontro do que (PACHECO, 2001, p. 20) falou.

O custo de aquisição de novos consumidores, é sempre maior do que o custo de manutenção dos clientes atuais. A seguir temos algumas citações que reforçam este ponto de vista. "Via de regra, custa a uma empresa cinco vezes mais conseguir um cliente novo do que manter um já existente" (PEPPERS e ROGERS, 1994, p.48). "Os gastos de marketing e vendas são três vezes maiores para novos consumidores" (BROWN, 2000, p.xii). Esta regra também pode ser mais acentuada em alguns tipos de negócio, dependendo de uma série de fatores, mas podemos afirmar que a aquisição de um novo consumidor custa mais do que a manutenção dos consumidores atuais.

Adiante, Pacheco (2001, p.20) fala da atração de novos clientes.

Para atrair novos consumidores é preciso gerar a experimentação e isso demanda muitos recursos, geralmente com baixa eficiência, pois podemos estar gastando estes recursos com consumidores que já estão satisfeitos com algum concorrente e dificilmente serão atraídos. Os investimentos feitos nos clientes atuais têm um melhor aproveitamento. Segundo Arthur HUGHES (2000, p.163), os consumidores fiéis são mais valiosos porque eles tendem a gastar mais, comprar produtos mais caros, indicar mais pessoas e ainda são atendidos com menores custos. Outras vantagens de clientes fiéis são uma demanda mais previsível e mais estabilidade do negócio. O Marketing de Relacionamento não defende a aplicação de toda a verba promocional com os clientes atuais, mas na verdade questiona a distribuição atual do gasto entre aquisição e manutenção de clientes. Geralmente a quantia gasta com aquisição é muito superior, e este pode não ser o balanço que leva ao melhor retorno.

Todas as etapas de produção geram custos a uma empresa, inclusive para a aquisição de novos clientes. A escolha da P&G para compor esta pesquisa bibliográfica foi para dar um exemplo de empresa que se mostrou constante num nível de excelência.

A qualidade propalada nos produtos P&G foram o motivo pelo qual os clientes retornaram a comprar e indicaram outras pessoas. O pós-venda foi um marketing de parceria, quando ambos trabalham pelas causas da empresa e o cliente age como dono ou franqueado.

Da gigante internacional para a Hinode Cosméticos. Foi apresentado aqui o espectro econômico e financeiro da empresa.

O faturamento da empresa caiu bastante quando a gestão decidiu apostar no modelo de multinível. Em entrevista ao Cosmetic Innovation, Sandro Rodrigues, Presidente da companhia, falou:

Foi somente em 2008 que viramos a chave para esse novo modelo. Nesse momento, nossa receita caiu 90% e começamos a atravessar o nosso 'deserto', como eu chamo esse período de quase cinco anos de muita dificuldade e quase desaparecimento da empresa. O novo modelo comercial, na época pouco difundido no Brasil, incrementa aos ganhos da venda de produtos os de recrutamento de novos consultores. Nos Estados Unidos, era já amplamente difundido e legalizado, mas no país levou um tempo natural de adequação e entendimento para ganhar credibilidade e se mostrar idôneo.

Como foi explicado pelo próprio Sandro Rodrigues, Presidente da Hinode, o maior motivo da queda de faturamento foi a falta de capacitação humana.

Nesta busca, descobrimos o detalhe que precisava ser aprimorado para fazer o modelo decolar: eu tinha vendedores de produtos, mas precisa de um time de empreendedores especializados em gestão de pessoas e vendas; eu tinha pouca capilaridade e velocidade de entrega de produtos. Foi quando começamos com o modelo de franquias por todo o país e o desenvolvimento e a formação de nossa rede de consultores. Foram esses dois fatores que elevaram o nosso faturamento para consolidarmos um crescimento sólido e crescente desde então.

A empresa estava há anos desenvolvendo o mais tradicional modelo de mononível, pelo qual os revendedores divulgam o catálogo, marcam os pedidos e a empresa envia os produtos para depois separar a comissão dos participantes.

Dessa forma, os clientes que poderiam ser fiéis ou não aos consultores, teriam que passar a ser fiéis à marca Hinode, processo mais dificultoso de implementar.

Ademais, os consultores eram vendedores e agora eles passariam a dividir suas atividades em vender o produto e indicar pessoas que comprassem diretamente da fábrica. Como Sandro Rodrigues falou, precisava de pessoas que se tornassem especialistas em gestão de pessoas, ainda que não tivessem experiência alguma na área.

Outro ponto importante é ressaltar que a Hinode contava com cinco lojas mantidas pela própria empresa. Para atender à demanda sonhada, seria ideal

espalhar mais lojas pelo país. Foi nesse ponto que surgiu o Vice-Presidente de Franquias, Arnaldo Peixoto. Ele foi o responsável por colocar o modelo de franquias, o contrato e as condições de compra.

Dali em diante, a Hinode se concentrava em vender franquias e micro-franquias, ou seja, a condição de consultor construtor. Para tanto, a empresa precisou de reinventar. A respeito disso, Sandro continua a declarar:

O Grupo Hinode, uma empresa 100% brasileira de origem familiar, é hoje uma indústria, com uma fábrica, de 12 mil metros quadrados, em Jandira (SP), e um Centro de Distribuição, em Extrema (MG), responsáveis pela produção e entrega das marcas Hinode – com produtos de higiene pessoal, cosméticos, perfumaria e maquiagem – e HND, com os produtos funcionais ligados à performance e bem-estar; uma franqueadora, com o Hinode Center, responsável pela formação de franquias – são mais de 450 espalhadas pelo Brasil, com presença em 329 cidades e em todos os Estados brasileiros; uma gestora de pessoas, com a Universidade Hinode, voltada para o treinamento e desenvolvimento dos seus 750 mil consultores independentes.

De acordo com o Presidente, a Hinode começou a deixar claro suas prioridades em suas vertentes. Além da indústria, cuidou do centro de distribuição, da formadora de franquias e da Universidade Hinode, que oferece treinamentos para os consultores.

Este último foi consultado também para esta pesquisa. É um site bem didático, inspirado em educação à distância, há a página do aluno e os vários segmentos disponíveis para a informação. Há conteúdo em vídeos, normalmente são gravações de treinamentos ao vivo, de um dos muitos encontros que a Hinode promove para seus consultores. Há conteúdo em e-books, podcasts e guias rápidos.

Essa especialização oferecida aos consultores é uma boa forma da Hinode fazer o seu pós-venda; pois os clientes fidelizados da companhia são os consultores.

Antes do marketing multinível, os vendedores não tinham tanto compromisso para com a marca e eram livres para comercializar produtos de qualquer outra empresa que desejasse. Porém, a representação no modelo multinível é algo mais sério. Espera-se que o cliente abrace de vez a marca, recompre aproveitando o desconto de atacado e recomende-a aos seus amigos e familiares.

Sendo assim, os vendedores passaram a consumir o máximo possível dos produtos Hinode duplicando a ideia para seu círculo social que a empresa daria desconto pelas recompras dos associados e pagaria bonificação para os consultores que tivessem uma equipe volumosa.

A forma que a Hinode utilizou para sua fidelização foi dividir seu faturamento com os próprios consumidores.

No início deste trabalho foi citado que o marketing de parceria, no qual clientes e empresários trabalham juntos, também pode ser chamado de marketing de relacionamento. Afinal de contas, somente por meio de um bom relacionamento com o cliente, ele se sentirá disposto a voltar.

Em uma das obras mais conceituadas a respeito de marketing multinível, o Negócio do Século XXI, lê-se:

Você cria a rede. É por isso que é chamado de marketing de rede, e é por isso que a empresa precisa de você e é por isso que lhe pagam. Como um participante da rede, a descrição do seu trabalho, por assim dizer, é se conectar com as pessoas, convidando-as a experimentar os produtos sobre os quais você está animado e a darem uma olhada nas informações que você tem; depois basta acompanhar os resultados. Então, uma vez que elas decidem participar, você compartilha com elas seu entusiasmo, suas experiências, e as ajuda a fazer o que você aprendeu a fazer.

Robert Kiyosaki não participa da expansão de nenhuma empresa desse modelo, mas deixa claro que o negócio se dá no contato humano até a equipe se fortalecer, permitindo ao consumidor-integrante usar as mídias sociais para indicar sua marca.

Aqui, de novo, há ferramentas digitais que podem retirar de seus ombros uma quantidade enorme da carga de treinamento e especialização. Seu trabalho é construir relacionamentos, conversar, explorar possibilidades, relacionar-se com as pessoas e ajudá-las a entender do que se trata esse negócio. Portanto, há partes desse negócio que uma ferramenta pode fazer melhor do que você: a apresentação e, até certo ponto, o treinamento. E há partes que só você pode fazer de forma excepcional, e essa é a parte de conexão humana. Aqui está a ideia central: em termos de marketing de rede, você é o mensageiro, não a mensagem. Longe se vão os dias de carregar consigo uma mala pesada de produtos para amostra, estabelecer uma loja de varejo em sua sala de estar ou ter de memorizar longas listas de características do produto e de estatísticas financeiras. Este é o século XXI. No marketing de redes atual, as ferramentas fazem isso tudo. Seu trabalho é conectar e convidar. (KIYOSAKI, 2012, p. 78-79).

Pode-se ver que o marketing multinível é também chamado de marketing de relacionamento. A empresa que adere ao formato deve estar preparada para ver consumidores seus tendo o potencial de serem melhor remunerados que o próprio CEO, pois se um consumidor construir uma rede de 100 mil pessoas, ele certamente será o principal autor do sucesso da marca, sem precisar gerenciá-la, como faria se fosse um executivo empregado.

Mas se o modelo é tão promissor assim, por que o faturamento da Hinode caiu nos primeiros meses de teste? E por que chegou a ponto de falir nos anos seguintes? Isso é explicado pelo Presidente Sandro Rodrigues. Na mesma entrevista citada aqui, ele disse que a implantação do modo multinível foi feita sem estudo aprofundado, uma decisão tomada por ele, que conhecia superficialmente; e acatada por todos.

Quando a Hinode passou a operar dessa forma, não havia logística favorável para criar redes de consumidores Brasil afora. Não havia, mormente, treinamento para consultores. A ideia era fidelizar clientes que comprassem mais barato, porém muitos deles perderam seus rendimentos com transformação da companhia.

A fidelização começou a aparecer quando a empresa enxergou que necessitava formar os líderes que queria, além de lhes fornecer o cenário para trabalhar, com a venda de franquias, os treinamentos especializados e o investimento em produtos.

Quando iniciou no modelo multinível, a Hinode tinha um portfólio de 80 produtos. A maioria deles eram cosméticos simples, como hidratantes, gel de massagem e óleos corporais. Em perfumaria, a ideia era vender as fragrâncias internacionais em embalagens fabricadas pela Hinode.

Para não incorrer em plágio, a empresa importava a fragrância, envasava e punha um código, em vez de um nome. Essas eram as únicas opções. Em contrapartida, a empresa que inspirara Sandro Rodrigues ao multinível, a Amway, possuía um catálogo extenso, cuja ambição era vender tudo o que uma família consome. Os resultados desse trabalho serão exibidos mais adiante.

A quarta empresa esquadrihada aqui é a Alliate Seguros. Viu-se que a empresa sofria com a falta de perspectiva de adesões. Havia um investimento em



gestão de pessoas, em capacitação, no entanto, ao contrário do que na venda de um produto, que pela afeição do cliente ele continua recomprando; a venda de um pacote de seguros dá mais trabalho manter o cliente do que consegui-lo. Pois o comprador precisa da noção de que seu dinheiro está sendo bem empregado.

Numa recente entrevista do programa esportivo Globo Esporte com o atleta da equipe do Grêmio, o argentino Kannemann, o repórter perguntou por que a filha dele havia nascido no Brasil, se todo o restante da família é argentina. O jogador respondeu que pagou o plano de saúde da Unimed durante muito tempo e tinha que usá-lo.

Esse caso não é isolado. E plano de saúde, em tese, parece ser muito mais recorrente do que um plano de seguros. O ponto de mudança da Alliate veio quando contratou uma consultoria para implantar um software comercial. Tal sistema usa do conhecimento neuro-linguístico para vender.

Segundo Gustavo Paulillo, do blog Agendor, pode-se entender o seguinte sobre programação neurolinguística:

Dois professores da Universidade de Califórnia – Santa Cruz, Richard Blander e John Grinder, estudiosos da psicologia Gestalt e de Linguística, se dedicaram a criar um modelo prático para que as pessoas desenvolvessem suas personalidades.

O método não tinha o fim puramente comercial, mas foi bem adaptado.

Um dos fundamentos deste processo seria o “remodelar”, isto é: alterar uma crença enraizada para atingir um objetivo. Os dois cientistas afirmam que as pessoas experimentam e armazenam experiências por meio dos cinco sentidos: visão, audição, tato, paladar e olfato. E cada um de nós tem uma forma própria, um modelo mental único, de assimilar, codificar e armazenar suas experiências. Para se estabelecer uma comunicação efetiva entre as pessoas, é preciso entender o modelo do outro e se comunicar por meio desses valores, atingindo de forma certa sua maneira de ver o mundo.

Ou seja, para obter sucesso ao vender os pacotes, a Alliate precisava remodelar os objetivos dos seus potenciais clientes. Isso significa que para a venda

ocorrer, o vendedor precisa de um tempo para trabalhar o imaginário do prospecto para que este se desamarre das opiniões que tenha a respeito do futuro e do fato da morte. Pois a venda do seguro só funciona depois que a pessoa percebe que um dia irá morrer e isso não lhe tira o sono. Embora os seguros não sejam direcionados somente para o caso de morte; mas para acidentes.

A tarefa mais complexa nisso é desapegar-se um pouco do resultado enquanto se apresenta a proposta para alguém, ou, como a Alliate fez, contratar quem entende do assunto.

Nesse processo de mudança, foi modificado também o público-alvo. Em vez de ir diretamente às famílias, a Alliate passou a procurar empresas, ou seja, tornou-se um negócio B2B. Como as empresas sempre fornecem aos seus colaboradores um plano de saúde ou de assistência familiar, a ideia foi bem-vinda.

A empresa contratou uma plataforma de CRM para automatizar o processo comercial e converter mais apresentações em vendas. Apesar da contratação da plataforma ter sido uma grande conquista favorável, o maior resultado veio da percepção de melhoria na análise SWOT da empresa, que concordou em alterar seu cliente; o que pode ter sido um grande sacrifício, como a P&G, que sacrificou o próprio nome para oferecer algo mais fácil de se ler em cada país.

Abaixo há uma demonstração da análise SWOT da Alliate.

**Tabela nº2 – Análise SWOT da Alliate Seguros**

|   |  |
|---|--|
| <b>Forças</b><br>Empresa nova e com boa saúde financeira;<br>Treinamento de pessoal.        | <b>Oportunidades</b><br>Expandir para o Brasil;<br>Fazer parcerias com pequenas e médias empresas. |
| <b>Fraquezas</b><br>Falta de perspectiva para vendas;<br>Falta de um bom sistema de gestão. | <b>Ameaças</b><br>Chegada de grande corretoras internacionais.                                     |

Por meio da modificação no cliente, a empresa pode alavancar seu crescimento no Brasil, buscando por pequenas e médias empresas.

E a quinta empresa pesquisada neste trabalho é a Quinto Andar; a startup que tem concorrido de igual para igual com as imobiliárias.

A proposta da Quinto Andar é solucionar uma dor de proprietários de imóveis e de inquilinos; ou seja, é um modelo B2B2C, mediante o qual a empresa faz negócios com consumidores e outros negócios. A startup paga o proprietário no dia exato marcado em contrato, ainda que o inquilino atrase no pagamento. E para o indivíduo que deseja alugar, não lhe é cobrada taxas exorbitantes, como o valor de dois ou três meses para poder entrar no imóvel. Além disso, ele não precisa apresentar fiador.

Foi um método bem disruptivo, criticado por quem atuava no setor, pois geralmente quando se pretende agradar a mais de um público, é mais fácil não conseguir êxito em nenhum.

Considerando os clientes que são os proprietários, obtêm a segurança de receber seu pagamento em dia independente de quaisquer circunstâncias. Porém, as facilidades que os clientes moradores recebem também fazem os donos de imóveis perder dinheiro; porquanto é muito comum pedir a caução, um valor dobrado ou triplicado para início de contrato.

Dessa forma, como manter o diálogo entre empresa e cliente? A Quinto Andar inovou mais uma vez. Ofereceu uma bonificação no valor de 100 reais para quem indicasse um imóvel a ser publicado e depois, mais uma comissão pelo primeiro mês de aluguel.

Percebe-se um marketing de parceria, assim como fez a Hinode, de trazer o público para ganhar dinheiro junto com a empresa. No ano de 2019, a startup fechou cerca de 4500 novos contratos por mês, sem contar a taxa de administração que rende de 6% a 8% do valor do aluguel, que é o ganho residual da empresa.

Uma rápida pesquisa no You Tube e se vê muitas pessoas que se dedicaram a indicar imóveis para a Quinto Andar, faturando aproximadamente 10 mil reais por mês.

Segundo a empresa, seu índice de satisfação perante os clientes é de 70, numa escala que vai de -100 a 100. Além de conectar donos de imóveis e moradores, a plataforma também possui um Market place para eletricitas e encanadores.

A persona do negócio Quinto Andar é bem generalizada. Normalmente, quando se há um público-alvo tão amplo, é fácil deixar escorregar muitos clientes; porém a moradia está na base da pirâmide de Maslow.

**Figura nº1 – Pirâmide de Maslow**



FONTE: blog Opinionbox

Abrir as portas da empresa para pessoas comuns ganharem dinheiro foi uma boa forma de crescer rápido, de distribuir renda e de ganhar a consideração do público.

O relacionamento da Quinto Andar deixou de ser aquele mediador entre proprietários e clientes e passou a agregar terceiros. Foi ao mesmo tempo uma estratégia de conquistar clientes e mantê-los.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

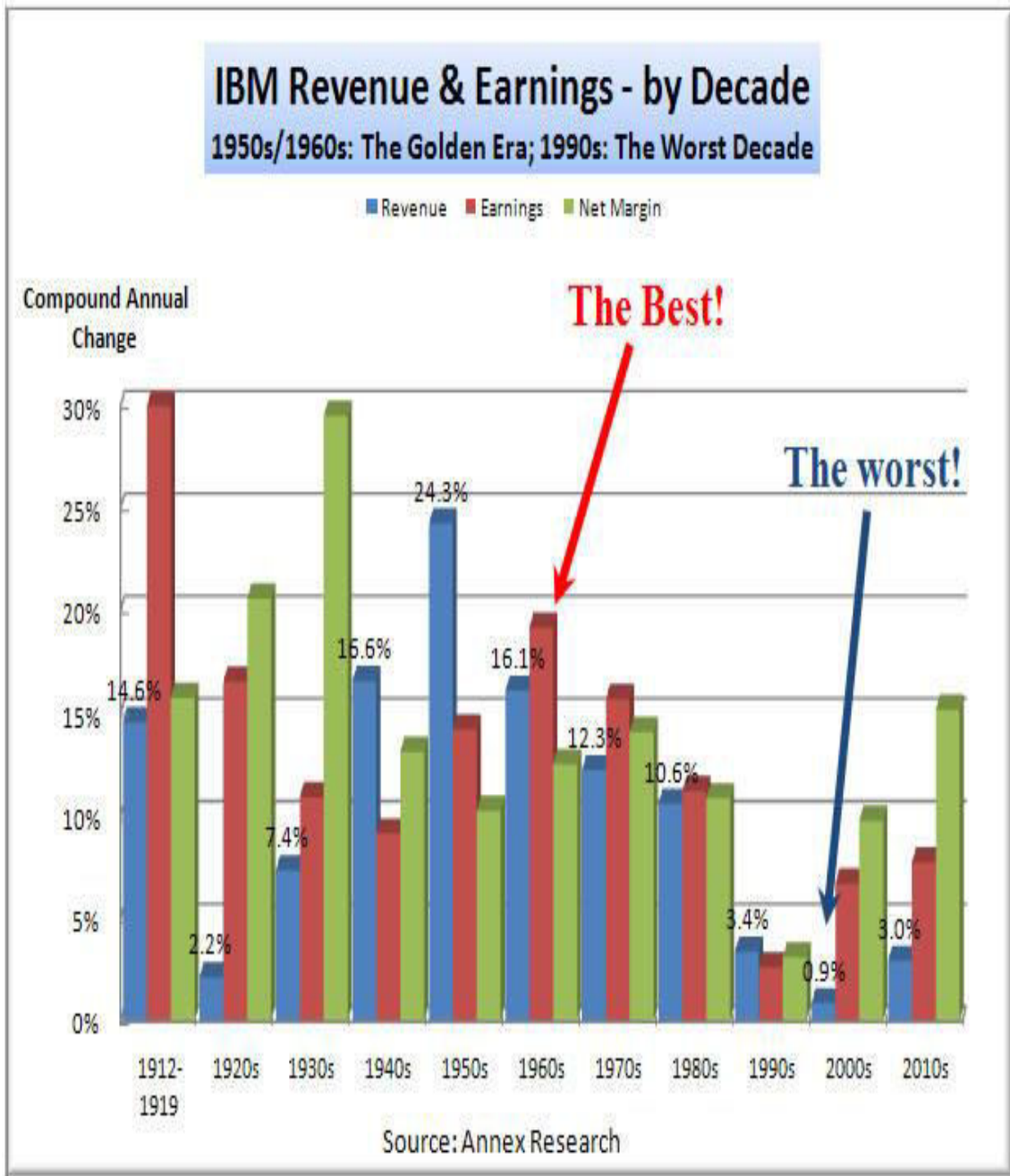
Nesta seção do trabalho serão discutidos os resultados oriundos dos esforços empregados pelas empresas em questão.

A primeira companhia pesquisada foi a centenária IBM. Viu-se que a empresa passou por um processo de redefinição nos anos 1990. Ela conquistara muito espaço no tempo entre guerras ao trazer para sua clientela o Exército Americano. O tempo passou e a empresa sentiu os efeitos de não ter um organograma definido e um foco nos clientes, que vinham à IBM porque era de imagem séria e necessária.

Como empresa que cruza décadas e séculos, a IBM precisou acompanhar os estudos da Teoria administrativa e adequá-los para si. Era mister ser mais do que um negócio de família.

Abaixo há um demonstrativo das receitas da IBM ao longo dos tempos:

## **Figura nº2 – Receitas IBM**

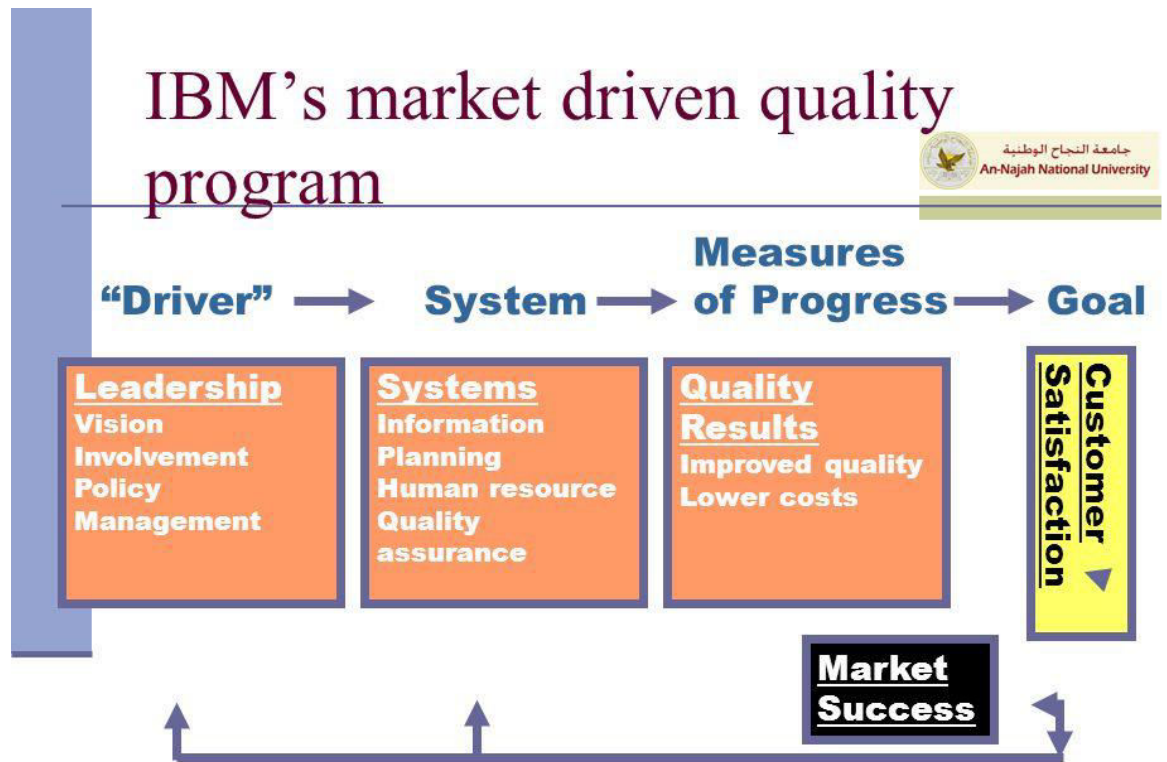


FONTE: Annex Research

A empresa passou por uma década atribulada, que serviu de norte para os anos vindouros. Conseguiu se recuperar paulatinamente depois de focar no cliente, criar um programa de satisfação e valor para o seu cliente. Conquanto esteja ainda aquém do que se espera, a IBM provou que a recondução do cliente em primeiro lugar para um bom pós-venda aumentou suas receitas e margem líquida.

O Processo de marketing Driven Quality que foi exercido pela empresa está representado na figura abaixo.

Figura nº3 – Marketing Driven Quality IBM



FONTE: Slide Player

O gráfico se divide em Liderança, Sistemas e Qualidade. No tópico Liderança, há os campos visão, que precisou ser redefinida para o século seguinte; envolvimento; supervisão e gerência. Esse tópico é o condutor da empresa. Ou seja, a visão e o envolvimento, mais as atitudes de gerenciar e supervisionar guariam a organização.

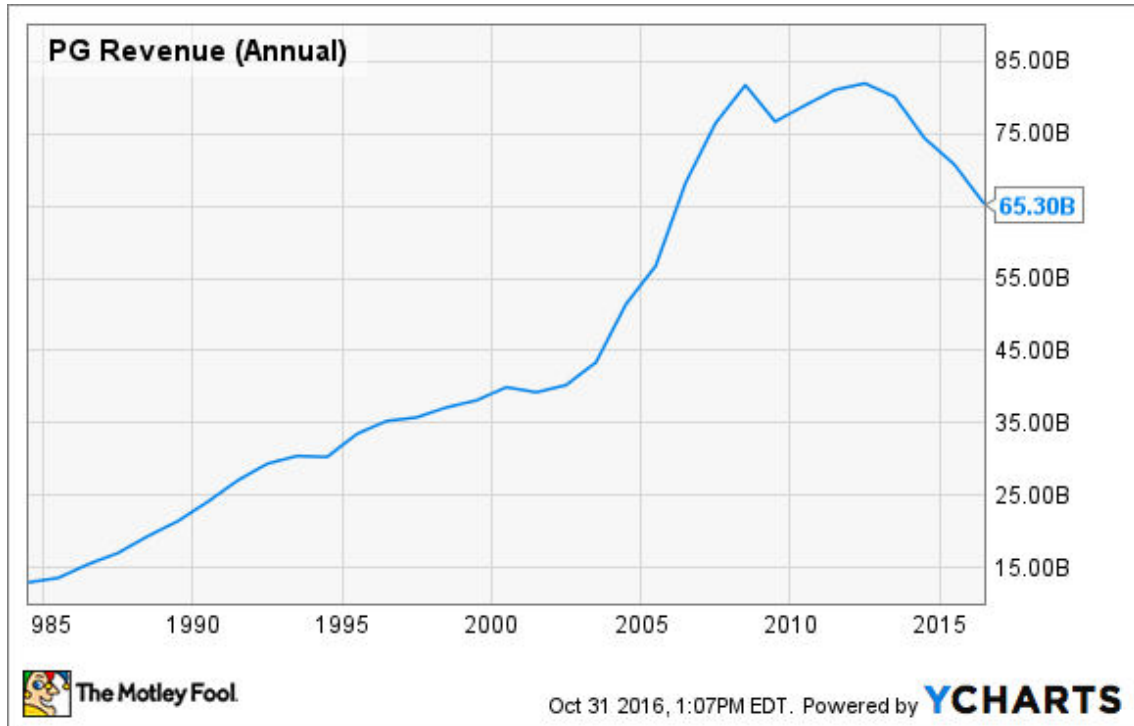
No tópico Sistemas, são destaques a informação, o planejamento, os recursos humanos, a qualidade e a garantia. E a Qualidade estaria expressa nos resultados, estes melhorados e com baixos custos.

Em seguida vem a P&G, também centenária, mas disposta a agitar o mercado em qualquer época.

A P&G está entre as maiores pagadoras de dividendos de Wall Street, ou seja, apresenta um lucro satisfatório que rende bom retorno aos acionistas.

Segue a demonstração do seu faturamento nos últimos anos.

**Figura nº4 – Faturamento da P&G**



Percebe-se que o faturamento da P&G, posto que tenha declinado de 2010 para 2015, segue o ritmo macroeconômico. Seu case de sucesso é apostar no conhecimento de seus colaboradores e pesquisar as dores e problemas da vida atual. Dessa forma, a P&G gera valor para seus clientes.

A outra empresa de cosméticos vista aqui é a brasileira Hinode. Sua aposta foi na distribuição de renda aos seus consumidores mais recorrentes, criando uma cadeia de fidelizados e revendedores. É sabido pela própria empresa, que na implantação do método multinível foi um desastre a curto prazo, mas a longo; foi a salvação.

Abaixo há o faturamento dos últimos anos da Hinode.

**Figura nº5 – Faturamento Hinode**





FONTE: Site institucional

No livro *Crença Inabalável*, de Sandro Rodrigues, ele conta como foram esses quatro primeiros anos do multinível para a empresa. Como a empresa é familiar, a desavença entre os Rodrigues permaneceu durante um bom tempo. Para tentar salvar a empresa, o Presidente da corporação passou anos sem pró-labore. Nesse interregno, sua esposa proveu o sustento do lar.

A Hinode teve fôlego de testar um método por mais de um ano. Seu faturamento, em cinco anos, foi de 9 milhões à casa do bilhão. Abriu espaço para muitas outras empresas testarem o marketing multinível e o resultado foi o investimento em novos produtos e aperfeiçoamento de embalagens; pois já não era mais a única no mercado.

A Hinode passou de uma pequena empresa regional para uma referência em marketing multinível na América Latina, com expansão para Peru e Colômbia. Ela compete no mercado de cosméticos e perfumaria com as consolidadas Natura e Boticário; e no multinível com Herbalife, Amway, Polishop etc.

A Alliate Seguros também viu um crescimento em suas receitas. Apesar de não divulgar abertamente seu faturamento com Hinode, P&G e IBM; sabe-se que o número de vendas mensais subiu e a receita bruta viu um acréscimo de 32%.

Eusébio Garcia, da direção da Alliate, comentou a este respeito:

A implementação de um processo de vendas estruturado e automatizado nos permitiu elevar nossa condição em vendas em 26% e a receita bruta em 32%, focando em negócios estratégicos mais rentáveis.

A personalização para o nosso negócio contribui muito para as ações e decisões estratégicas. O prospect percebe que você tem 100% do controle da negociação. Demonstra organização e respeito ao futuro cliente. Internamente, facilita o dia a dia de nosso time, além de motivá-lo, já que permite melhores resultados. (Blog Agendor).

Depois que contratou uma plataforma para automatizar o serviço, as vendas tinham uma espécie de garantia, que acabaram permitindo à empresa focar em outras coisas para crescer.

A startup Quinto Andar também não divulgou faturamento, muito menos receita líquida; apenas é sabido que o número de contratos aumenta exponencialmente ano a ano e que a empresa começa a ganhar mais cidades.

Além de comissionar as pessoas que indicam imóveis para serem alugados, a empresa também está sempre oferecendo vagas para fotógrafos que disponibilizarão as imagens dos apartamentos e das residências aos clientes.

## CONCLUSÃO

Conquistar clientes é uma tarefa de todos que compõem uma empresa. As soluções que agradam e solucionam podem partir de qualquer empregado. O tratamento oferecido é dever de cada escalão.

O trabalho mostrou o caso de cinco empresas, entre nacionais e internacionais, que conduziram algum método de captação e fidelização de cliente, fosse um redimensionamento, como o caso da IBM, que precisou mexer na cultura da empresa, colocando o cliente acima do cuidado para com os funcionários.

Ou como a P&G, que por se comprometer em solucionar os problemas dos clientes, sabendo que eles retornariam pela dependência; ofertou o melhor possível por mais de cem anos, simplificando no próprio nome.

Ou como o caso da Hinode, que foi pioneira no Brasil num ramo que distribui o faturamento com os consumidores à medida que eles recomendam a marca para seus amigos. Buscando assim uma fidelização de clientes e uma expansão da marca com auxílio de “voluntários”, por assim dizer, por não terem vínculo empregatício.

Semelhante ideia teve a Quinto Andar, pagando comissões a terceiros pela indicação de proprietários para a marca. Uma vez que o pagamento se mostrava assegurado ao indicador, reforçaria ao dono do imóvel que o pagamento dele também o seria.

Então vem a Alliate Seguros, que aprimorou seus conceitos para poder compreender melhor o cliente e dialogar equiparadamente.

Um bom pós-venda é resultado de esforço por parte da empresa em inspirar confiança e gerar valor para o mercado. Não é algo que se constrói facilmente, mas é plenamente factível e, já que as empresas devem seguir o princípio contábil da continuidade, a ideia é melhorar constantemente.

Em empresas grandes, melhorar significa implementar um sistema, enraizar uma cultura e redefinir as prioridades e estratégias frequentemente. Em pequenas e médias empresas, o pós-venda – apesar de ser usado esse termo – na verdade é parte do processo de venda; pois o vínculo criado com clientes de uma pequena lista trará poder para o empresário e para seus colaboradores, que terão informações certas das próximas atividades que terão de fazer para alcançar

crescimento e conquistarão mais clientela até automatizarem o serviço por não conseguir manter contato regular com todos diariamente.

Muitos outros exemplos há que não estão descritos nesta pesquisa. Existem empresas bem-sucedidas que veiculam propagandas nas quais não se anuncia um único produto ou serviço, contendo apenas uma mensagem para seus clientes.

Ações como essa fortalecem a reputação de uma organização e as destacam perante as demais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Tathiane Matos. **Marketing Multinível Relação de Logística, Estocagem e Pagamento: Um Estudo de Caso no Grupo Hinode**. Universidade de Brasília. Brasília: 2017.

FLORES, Marcello Rodrigues. **O pós-venda como ferramenta para fidelização de clientes**. Instituto Superior de Gestão. Lisboa: 2018.

KIYOSAKI, Robert. **O Negócio do Século XXI**. Editora Campus. São Paulo: 2012.

NEPOMUCENA, Francielle Vieira. **Marketing de relacionamento para retenção de clientes**. Unipac. Tocantins: 2014.

PACHECO, Edson Luiz Zanetti. **Marketing de Relacionamento: um estudo da aplicação ao mercado brasileiro de eletroeletrônicos**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: 2001.

RODRIGUES, Sandro. **Crença Inabalável**. Editora Buzz. São Paulo: 2018.

TORRES, Simone Pádua. **Marketing de relacionamento: a satisfação e fidelização do cliente**. Disponível em: [http://www.iptan.edu.br/publicacoes/anuario\\_producao\\_cientifica/arquivos/revista1/artigos/Artigo\\_Simone\\_Sonia.pdf](http://www.iptan.edu.br/publicacoes/anuario_producao_cientifica/arquivos/revista1/artigos/Artigo_Simone_Sonia.pdf). Acesso em: 15/10/2019.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia. **O Marketing Driven Quality, a cultura organizacional e a política de qualidade da IBM**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: 1993.

## WEBGRAFIA

AGENDOR. **Case de sucesso com o Agendor: Alliate Corretora de Seguros.**

Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/case-de-sucesso-com-o-agendor-alliate-corretora-de-seguros/>. Acesso em: 19/10/2019.

AGENDOR. **PNL em vendas: alcançando resultados poderosos nas vendas.**

Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/pnl-em-vendas/>. Acesso em: 19/10/2019.

COSMETIC INNOVATION. **Entrevista exclusiva: Sandro Rodrigues conta sobre a grande virada da Hinode.** Disponível em:

<https://www.cosmeticinnovation.com.br/entrevista-exclusiva-sandro-rodrigues-Conta-sobre-grande-virada-da-hinode/>. Acesso em: 19/10/2019.

GESTIOPOLIS. **Caso Procter & Gamble de inovação y competitividad.**

Disponível em: <https://www.gestiopolis.com/caso-procter-gamble-de-innovacion-y-competitividad/>. Acesso em: 19/10/2019.

MUNDO MARKETING. **P&G detalha estratégia de fortalecimento da sua marca corporativa.** Disponível em:

<https://www.mundodomarketing.com.br/cases/23634/peg-detalha-fortalecimento-da-marca-corporativa.html>. Acesso em: 22/10/2019.

SILVA, Marina Cabral. **Métodos de pesquisa.** Brasil Escola. Monografias Brasil

Escola. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/metodos-pesquisa.htm>. Acesso em: 20/10/2019.

SEBRAE. **Inovação. O que é uma empresa startup?** Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/O+que+%C3%A9+uma+empresa+startup.pdf>. Acesso em: 18/10/2019.

STRATEGIA.COM. **Caso IBM.** Disponível em:

[http://www.strategia.com.br/Casos/casos\\_corpo\\_ibm.htm](http://www.strategia.com.br/Casos/casos_corpo_ibm.htm). Acesso em: 21/10/2019.

TECMUNDO. **Jeff Bezos admite que Amazon vai falir “um dia” e trabalha para adiar isso.** Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/mercado/136283-jeff-bezos-admite-amazon-falir-dia-trabalha-adiar.htm>. Acesso em: 19/10/2019.

UNIVERSIDADE HINODE. **Site Institucional.** Disponível em: <https://universidade.grupohinode.com/default.asp?vAuth=1>. Acesso em: 23/10/2019.

## APÊNDICE

### ANEXO 1



Propaganda citada na Conclusão. A Coca Cola traz uma fictícia família de ursos polares que se reúnem no Natal. A garrafa de Coca Cola está à mesa, mas não há menção ao nome da marca tampouco incentive à compra.

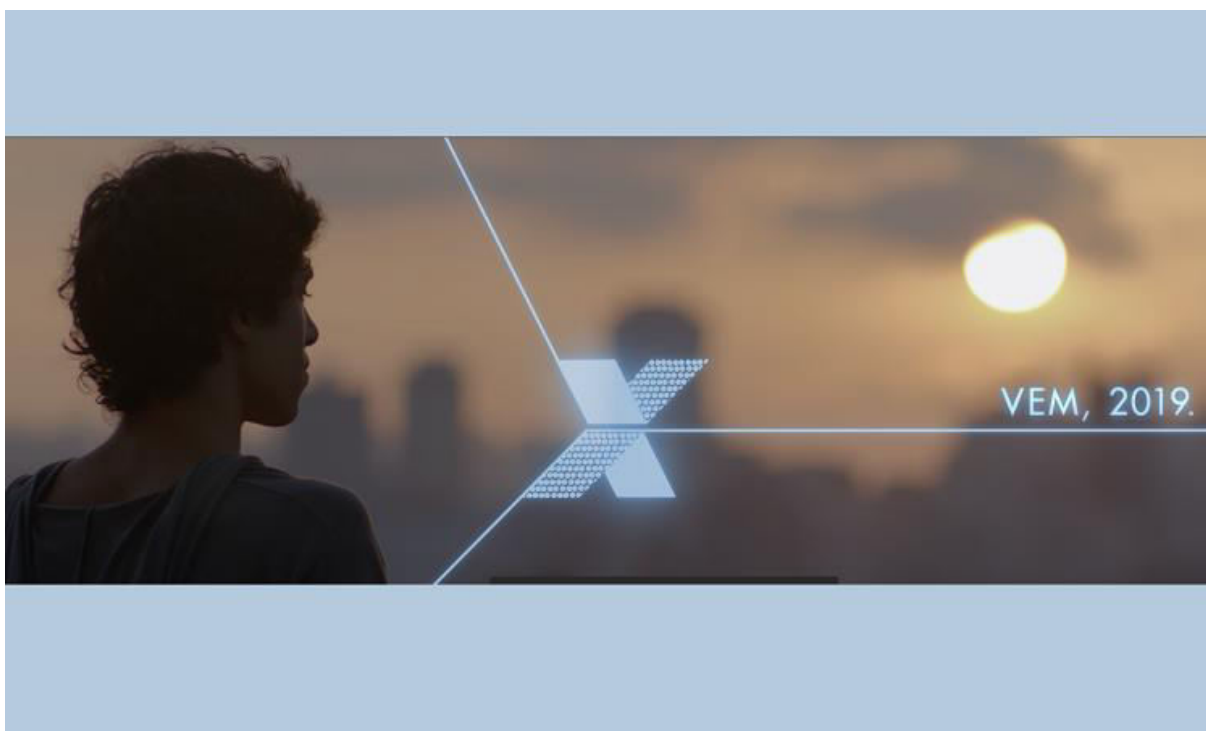


## ANEXO II



A Coca Cola promove sua marca de forma inteligente e emocionante. Em época natalina, o caminhão da empresa leva o clima de festa para crianças de baixa renda e lugares longínquos.

## ANEXO III



A Caixa Econômica Federal também é um exemplo que se pode citar. Ela mantém a tradição de publicar a primeira propaganda do ano para desejar um feliz ano novo aos brasileiros. Tais atitudes põem a Caixa entre as preferências para os clientes.

## ANEXO IV



Representação do poder de uma rede de multinível. Cada consumidor pode indicar seus conhecidos que tenham os mesmos gostos.