



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**Educação Wella Professionals: A Comunicação no Marketing B2B como
ferramenta para a fidelização de clientes**

Nathalia Aldeia Teixeira

RIO DE JANEIRO

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**Educação Wella Professionals: A Comunicação no Marketing B2B como
ferramenta para a fidelização de Clientes**

Nathalia Aldeia Teixeira

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Jornalismo.

Orientador: Prof. Dr^a Alda Rosana Duarte de Almeida

RIO DE JANEIRO

2015

Educação Wella Professionals: A Comunicação no Marketing B2B como ferramenta para a fidelização de Clientes

Nathalia Aldeia Teixeira

TERMO DE APROVAÇÃO

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Jornalismo.

Aprovado por:

Orientadora: Prof. Dr^a Alda Rosana Duarte de Almeida

Prof. Dr^a Lucimara Rett

Prof. Dr^a. Rose Marie Santini de Oliveira

Aprovada em:

Grau:

RIO DE JANEIRO

2015

“Não podemos esquecer: Um livro, uma caneta, uma criança e um professor podem mudar o mundo. A educação é a única solução.”

Malala Yousafzai

AGRADECIMENTOS

Ao me deparar com a conclusão desta etapa, paro e penso em tudo que conquistei até aqui e em todas as pessoas incríveis que tive o privilégio de conhecer. Que sorte a minha! E, o melhor de tudo, é que desejo exatamente o que tenho hoje para as próximas fases que virão: amor, família e os melhores amigos que poderia escolher. Abaixo, algumas palavras de carinho e gratidão para tentar retribuir tudo isso.

Meu primeiro agradecimento é àqueles que, infelizmente, não puderam estar presentes em corpo, mas que estão, em espírito, sempre comigo em tudo que faço. Ao Dr. Marcos Teixeira, exemplo de pai, médico e ser humano, o meu eterno obrigada pelo legado que deixou e pelo exemplo de amor e competência que procuro seguir sempre. Agradeço também aos meus avós maternos e paternos, Dona Gelza, Dr. Odyr, Seu Zé Branco e Dona Lygia, por todo o amor que dedicaram a mim durante o tempo em que convivemos. Espero que, aonde quer que estejam, hoje seja um dia de muita festa e orgulho. Saudades eternas.

Em seguida, gostaria de agradecer pelos melhores presentes que já ganhei: minha mãe, Isabela, e meus irmãos, Luciana e Marcos. Obrigada por terem dedicado uma vida inteira para que eu chegasse até aqui. Em especial, à melhor de todas as mães, que dá 200% de si para garantir sempre que eu tenha tudo o que preciso e mais um pouco. Espero ser para os meus filhos pelo menos metade de tudo que você é para mim. Essa vitória é nossa!

Aos melhores padrinhos do mundo, Fátima e Rodrigo, obrigada por terem me incentivado sempre a seguir meus sonhos e me mostrado que a vida é muito melhor quando se pensa positivo. O amor e carinho de vocês fizeram de mim um ser humano melhor (Dindo, obrigada também por ter nos dado o Antônio, que veio para encher nossas vidas de alegria!).

Agradeço aos meus tios, Beta e Paulo, aos meus primos, Raphaela e Paulinho, e ao meu PAIdrasto tão amado, Francisco, por terem me ensinado, ao longo de todos esses anos que, não importa o que aconteça, a família sempre estará presente e o amor sempre prevalecerá.

À Escola de Comunicação da UFRJ, agradeço por ter me proporcionado os melhores anos da minha vida. Em especial, meu muito obrigada à minha querida orientadora, Prof^ª Alda Rosana Almeida, não somente por ter aceitado o meu convite para este trabalho, mas por todo o empenho e dedicação aos seus alunos, para que se tornem não somente bons profissionais, mas também boas pessoas. Você é um exemplo a ser seguido, e sou privilegiada por ter tido a honra de ser sua aluna e orientanda.

Agradeço também à todo o time da Wella Professionals, em especial à minha equipe querida, o COT, por serem tão competentes e me ensinarem tanto, e a Leonardo Salles e Stephanie Humpert, por terem acreditado na jornalista que queria ser marketeira e por serem, muito mais do que somente chefes, fonte de inspiração e amigos que quero levar para a vida.

De todas as coisas que a ECo me trouxe, digo, sem pensar duas vezes, que a melhor delas foi a amizade. Dedico todo o meu amor à Aline, Bárbara, Fernanda, Isadora, Nicole (e ao meu mais novo amor: Tom) e Rafaela, que fazem o meu dia a dia mais feliz e completo. Desejo que os corredores de azulejos azuis possam sempre ser palco para que amizades tão verdadeiras como estas continuem a se desenvolver repletas de cumplicidade e alegria. Melhor que vocês não há! Simplesmente obrigada.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos melhores amigos que uma pessoa poderia ter. Eu estaria mentindo se dissesse que só tenho dois irmãos. Obrigada a todos que cruzaram o meu caminho e mudaram minha vida pra melhor e, em especial, às Gabrielas (Brito e Barcellos), Isabella, Mariana, Rebecca e Roberta, por serem verdadeiras irmãs pra mim. Graças à vocês, tenho milhões de motivos para sorrir e agradecer todos os dias. Vocês fazem tudo valer a pena!

TEIXEIRA, Nathalia Aldeia. **Educação Wella Professionals: A Comunicação no Marketing B2B como ferramenta para a fidelização de Clientes**. Orientadora: Alda Rosana Duarte de Almeida. Rio de Janeiro, 2015. Monografia (Graduação Em Jornalismo) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 123f.

RESUMO

Considerando a importância do desenvolvimento do relacionamento entre as empresas e seus clientes, o presente trabalho tem por objetivo entender a importância da Equipe de Educação da Wella Professionals na geração de visibilidade para a marca, garantindo a fidelização de cabeleireiros e proprietários de salões em todo o Brasil através do Marketing B2B (*Business to Business*). Para isso, foram realizadas duas pesquisas quantitativas em diferentes momentos com profissionais em todas as regiões do país para analisar a percepção de valor da Equipe, ressaltando a fidelização de clientes através do atendimento personalizado. Os resultados mostram que a empresa foi avaliada positivamente, no que tange a importância da presença dos educadores para o desenvolvimento profissional desses clientes, porém com alguns pontos de oportunidade para que mais clientes venham a se tornar multiplicadores da marca e a difundir ainda mais os produtos e serviços Wella no mercado.

Palavras-chaves: marketing B2B, relacionamento, Equipe de Educação, treinamento, Wella.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	8
2. O MARKETING	11
2.1 A Evolução do Marketing	12
2.2 Mix de Marketing	17
2.3 Marketing e Comunicação	19
3. MARKETING B2B	23
3.1 Diferenças entre o Mercado B2B e o B2C	24
3.1.1 Quanto à decisão de compra	25
3.1.2 Quanto à estratégia de mercado e segmentação	26
3.1.3 Quanto ao Mix de Marketing	29
3.2 Marketing de Relacionamento	30
3.3 Comunicação no Marketing B2B na Era Digital	35
3.3.1 A Comunicação na Era da Internet: Origem e Evolução	35
3.3.2 Mídias no Marketing B2B	37
4. O MERCADO DE BELEZA NO BRASIL	41
4.1 <i>Salon Professional</i> : O segmento Premium da Indústria da Beleza	42
4.2 A Wella	44
4.3 A Equipe de Educação Wella	50
4.3.1 Foco nos Proprietários	52
4.3.2 Foco nos Profissionais e Equipe do Salão em Geral	53
5. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	55
5.1 Metodologia Adotada	55
5.2 Resultados da Pesquisa Quantitativa	57
5.2.1 Perfil dos Respondentes	57
5.2.2 A Procura Pelo Desenvolvimento Profissional	60
5.2.3 Avaliação da Equipe de Educação Wella	65
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
7. REFERÊNCIAS	76
7.1 Publicações Online	76
7.2 Publicações Impressas	79
8. ANEXOS	82
9. APÊNDICES	104

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com a beleza sempre fez parte do dia a dia dos seres humanos, porém foi somente há cerca de um século atrás que a indústria de cosméticos começou a ganhar força. De acordo com o relatório de investimentos da *L'Oréal*, desde então, sua evolução foi acelerada por uma combinação de três grandes fatores: o desejo dos consumidores, que é constantemente renovado, mudanças no ambiente social e cultural e inovações científicas dos produtos (L'OREAL, 2013). O crescimento do mercado de beleza vem acontecendo de forma exponencial e o Brasil ocupa a terceira posição no ranking de maiores mercados do mundo, movimentando R\$15,4 bilhões por ano, sendo os produtos para cabelo os primeiros colocados em gastos (OLIVETTI, 2012). Esse mercado inclui, além da indústria de cosméticos e de produtos de higiene, os serviços de estética, academias de ginástica e salões de beleza (DWECK, 1999, p.15).

Com a expansão e a diversificação dos produtos de beleza, a partir da década de 1950, houve um crescimento maciço no número de salões de beleza e, particularmente no Brasil, a intensa procura por produtos e serviços nessa área gerou uma maior sofisticação e diversificação no portfólio dos estabelecimentos (WELLA, 2015). Aqui, a beleza dos cabelos é considerada primordial para a maioria da população que consome esse tipo de produto. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), o perfil do mercado brasileiro é de consumidores vaidosos, que seguem uma rotina quase que diária no cuidado com os fios, e que estão atentos aos benefícios e riscos dos tratamentos de beleza, buscando opções cada vez mais saudáveis para o dia-a-dia (ABIHPEC, 2015a, p.114).

Por esse motivo, mesmo em um cenário de austeridade econômica, o mercado segue em crescimento intenso no Brasil. O gasto da população com cosméticos, produtos de higiene pessoal e serviços de beleza atingiu mais de R\$ 38 bilhões em 2013 (ABIHPEC, 2015b, p.114), um número que continua aumentando ano após ano com o crescimento do setor a uma taxa que varia de três a quatro vezes acima do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (IBDEM, 2015b, p.117). A escalada no número de produtos vendidos também permitiu aos fabricantes subirem os preços dos cosméticos em índices menores do que a inflação desde 2009, e o número de empresas do ramo aumentou 15% no país, que hoje

representa 54% do mercado latino-americano e deve ocupar o 2º lugar em consumo nos próximos cinco anos (IDEM, 2015b, p. 117).

A Wella Professionals, empresa pesquisada, cresceu no mesmo ritmo do mercado de beleza, principalmente no Brasil, que hoje é um dos mercados mais importantes para a indústria da beleza no mundo. Criada em 1880, a empresa nasceu através das mãos de um cabeleireiro e desde a sua fundação vem investindo em inovação e fidelização dos clientes através do bom atendimento e relacionamento.

Para estabelecer esse relacionamento, a empresa dispõe de ferramentas de suporte aos salões, como materiais de visibilidade, promoções exclusivas, consultoria de negócio e um time específico de profissionais altamente qualificados para auxiliar no treinamento para uso e fidelização dos cabeleireiros, denominado Equipe de Educação Wella.

Dentro desse serviço existem 4 principais formas de atuação: I) Visita técnica ao salão, onde o profissional Wella vai até o local e é feita uma consultoria técnica; II) Seminário/Workshop nos centros técnicos da Wella; III) Eventos inspiracionais, onde os profissionais assistem a shows de tendência de corte, cor e penteado com profissionais renomados do mercado; IV) Educação Online, feita através de um site preparado com video-aulas, testes e outras didáticas interativas que capacitam o profissional.

Diante do cenário, este trabalho tem como objetivo avaliar como a comunicação da Equipe de Educação *Wella Professionals* influencia na fidelização dos clientes, entendendo assim qual a percepção de valor que os profissionais do ramo da Beleza tem em relação à marca e à equipe de Educação, o quão importante é a formação profissional para esses profissionais e compreender se, após os treinamentos, eles passam a utilizar os produtos da marca de forma a se tornarem multiplicadores.

O estudo foi elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos e sites para identificar as características da empresa selecionada para o estudo de caso e para o marketing, desde a sua evolução, o foco da gestão no cliente, e o marketing de relacionamento como ferramenta do marketing *business to business* (B2B). A partir desse levantamento, foi elaborada uma pesquisa quantitativa para descobrir o real impacto dos treinamentos realizados pela Wella perante seus clientes principais, que são os profissionais do ramo de salões de beleza.

Durante a pesquisa, foram encontrados diversos trabalhos a respeito do marketing B2B e sua comunicação como uma importante ferramenta para construção do relacionamento com o cliente e desenvolvimento desse tipo de mercado. Porém, poucos

analisara as práticas elucidando casos reais. Além disso, no que tange a Escola de Comunicação da UFRJ, existe uma carência de trabalhos relacionados à comunicação no marketing B2B, sendo este ainda um tema pouco explorado. Assim, este trabalho busca diminuir esta carência e destacar a importância do tema no meio acadêmico.

Desta forma, a o estudo mostra-se relevante para os gestores e funcionários de organizações, tanto na área de Educação como em outras áreas como Comunicação, Marketing e Vendas, pois através dos resultados seria possível verificar a percepção dos clientes para saber se o trabalho feito atualmente está surtindo o efeito desejado ou não.

Para tratar de todos esses temas, a monografia está dividida em nove capítulos. A introdução é o primeiro, onde o assunto foi iniciado ao leitor através da apresentação de justificativas para a pesquisa e a definição de objetivos. O segundo capítulo apresenta-se o de Marketing e o desenvolvimento deste até os dias atuais, passando pelas definições de Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. O terceiro capítulo aborda diretamente o Marketing B2B, focando na comunicação e o Marketing de Relacionamento. O quarto capítulo expõe o mercado de beleza no Brasil e o histórico e as características da Wella no mercado, definindo também o papel da Equipe de Educação, foco deste estudo. O quinto capítulo apresenta a análise das entrevistas, metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa, seguido pela apresentação e discussão dos resultados. Por fim, no sexto capítulo, expõem-se as conclusões, discussões e as possibilidades para futuras pesquisas.

2. O MARKETING

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p.3), o marketing não deve ser entendido apenas no sentido de efetuar uma venda, mas também em satisfazer as necessidades dos clientes. O marketing, então, inicia-se antes mesmo da empresa ter determinado o produto e continua por toda sua vida útil, atraindo novos clientes e mantendo os atuais. Churchill Jr e Peter (2000), também dizem que o marketing é “a função de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços, com a finalidade de criar trocas que satisfaçam metas organizacionais e individuais”. Eles ainda observam que o sistema de trocas é a essência do marketing, ou seja, organizações e clientes trocam produtos e valores uns com os outros.

A definição social de Marketing, segundo Kotler (2000, p.30), é o processo pelo qual as pessoas, ou grupos de pessoas, obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor. O autor afirma que a empresa orientada para marketing defende a lógica de que a chave para atingir as metas está no atendimento eficaz das necessidades e desejos do consumidor. Para o autor, é necessário que a empresa defina seu público alvo, promova a integração das diferentes áreas que compõe a organização e, na medida em que satisfaz as necessidades dos consumidores, obtenha vantagem competitiva sobre os concorrentes.

O marketing é um processo que envolve pelo menos duas partes interessadas, sendo que sua aplicação nas relações comerciais (entre empresas e empresas e com consumidores) implica, geralmente, na troca de dinheiro por produtos e serviços, com o objetivo de satisfação dos desejos e do ganho de capital das organizações com fins lucrativos. Sendo assim, o fabricante se esforça para criar produtos que gerem valor para os consumidores pelas empresas (KOTLER; KELLER, 2006). Para Kotler (2000), o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. Deve-se conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O marketing deixa o cliente pronto para comprar e, para isso, o produto ou serviço deve estar disponível.

Para Cobra (1992, p.35), o papel do marketing é identificar as necessidades não satisfeitas do cliente e colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação aos consumidores, que gerem lucro aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral. Dessa forma, em concordância com os demais autores, a função do marketing está relacionada à satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores e a compreensão das variáveis que o compõe.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), o marketing tem suas origens como um ramo da Economia Aplicada, relacionada às transações focadas exclusivamente nos processos de oferta e procura. Posteriormente, houve a expansão de sua atuação para outros objetivos e áreas não relacionadas diretamente ao lucro e aos resultados econômicos, com foco na troca de valores de uma forma geral, e na satisfação das necessidades humanas num sentido amplo: no campo dos serviços, ideias e ideologias, na gestão de personalidades, cidades e países, nas atividades sem fins lucrativos etc.

Atualmente, as trocas realizadas por uma organização vão muito além dos objetivos comerciais, envolvendo outros públicos e tipos de troca – que podem ser muitas vezes simbólicas e emocionais. Dessa maneira, a empresa passa a lidar não só com produtos e serviços e suas funcionalidades num processo de venda: ela também a gerencia processos e ações que projetam valores e que devem atender expectativas criadas em experiências, num número cada vez maior de pontos de contato entre empresa/produto e públicos (consumidores, funcionários, comunidade, governo etc.).

2.1 A Evolução do Marketing

O pensamento de Marketing reflete as mudanças da sociedade e está ligado à história da humanidade e sua evolução. À medida que avançam no mercado, as empresas buscam aprimorar cada vez mais a qualidade de seus relacionamentos, o que é feito através de diferenciais mercadológicos que geram valor para os clientes. Para alcançar esse objetivo, elas procuram cada vez mais atender aos desejos e suprir as necessidades específicas de cada perfil de cliente.

Para Kotler (2000), desde as civilizações antigas já havia pessoas com visão de marketing, mesmo que de forma intuitiva, considerando, por exemplo, que muitos artesãos conheciam bem seus clientes, suas características e necessidades. No entanto, a produção era artesanal e de acordo com a demanda do mercado, sendo assim baseada somente em relações comerciais.

Durante a Revolução Industrial, iniciada no século XVIII, o grande objetivo passa a ser a padronização e o ganho em escala sobre todos os produtos, que eram praticamente idênticos e não havia necessidade de escolha para o consumidor. Surge então a concorrência das empresas para ver quem oferecia estes produtos pelo menor preço do mercado. Nesse cenário, segundo Guimarães e Brisola (2002), a ênfase era dada aos processos de produção e redução de custos, onde prevalecia o interesse das indústrias, uma

vez que o cliente não possuía nenhum poder de negociação. Além disso, a produção era independente, sem levar em conta a opinião ou a necessidade do consumidor.

A partir de 1860, com a descoberta de materiais como aço e combustíveis derivados de petróleo, aconteceram muitas transformações no campo dos transportes e da comunicação (KOTLER, 1999). Para Barreto e Honorato (1999), esse desenvolvimento industrial foi mais que um salto produtivo, pois proporcionou a ampliação dos mercados e do capitalismo industrial e construiu uma nova lógica de produção, onde tarefas antes realizadas pelo homem passaram a ser automatizadas, e, conseqüentemente, uma nova lógica das relações sociais. Mesmo com todas as mudanças, Kotler (2000) explica que apesar de terem como foco a melhoria dos seus produtos, as empresas os aprimoravam sob o ponto de vista técnico, ainda desconsiderando as reais necessidades dos consumidores.

Em 1918, com o termino da 1ª Guerra Mundial, o avanço tecnológico desenvolvido para dar suporte a objetivos bélicos passou a ser aproveitado para fins da indústria de consumo (PATARO, 2002). No entanto, o grande número de excedente de produção, agravado pela “Depressão Econômica” ocorrida em 1929, enfraqueceu a demanda do mercado e, como saída para a acumulação dos estoques, as indústrias passaram a se concentrar nas vendas (VIANA, 1997). Neste período, não havia a preocupação em criar vínculos com os clientes, ou em prestar serviços que mantinham sua preferência a longo prazo, sendo o raciocínio sempre a curto prazo.

A partir de 1945, após a segunda Guerra Mundial, surgiram novos materiais (concreto, plástico, alumínio, fibras têxteis sintéticas etc.), tecnologias (transistor, circuitos integrados etc.), fontes de energia (nuclear, solar, hélica etc.) e canais de comunicação (VIANA, 1997), o que resultou em uma sofisticação nos produtos e processos de produção. Neste contexto, Barreto e Honorato (1999), observam que as empresas passaram a buscar uma nova forma de atuação no mercado, começando a se preocupar com a satisfação das necessidades e interpretação dos desejos dos clientes. O consumidor, por sua vez, passa a ter liberdade de escolha devido à vasta gama de opções de consumo que lhe era oferecida.

A partir da década de 90, começam a acontecer novas mudanças e avanços nos conceitos. Há uma série de transformações, como o acirramento da concorrência devido à globalização, o surgimento de novas tecnologias e a revolução nas comunicações através da utilização do computador que ocorrem a uma velocidade cada vez maior, tornando o ambiente externo altamente mutável e o mercado cada vez mais complexo, mudando as relações entre as organizações e delas com os consumidores.

Isto posto, as empresas passam a ter novos desafios, como a redução das estruturas operacionais, procura de flexibilidade, agilidade nas soluções e constante adaptação às necessidades do mercado que, segundo Kotler (2000), passa a exigir cada vez mais qualidade e serviços superiores além de customização. O cenário muda pois o cliente passa a ditar as condições com as quais as empresas devem operar. Isto faz com que elas passem a adotar uma postura orientada para o marketing.

Dessa forma, Kotler *et al* (2010) apontam para três possíveis estágios na evolução da filosofia de Marketing: o Marketing 1.0, com foco industrial, centrado em produtos e em vendas, de natureza tática; o Marketing 2.0, da era da informação, voltada para o consumidor e sua satisfação, de natureza estratégica; e, finalmente, o Marketing 3.0, voltado para os valores e na transformação do mundo em um lugar melhor.

No Marketing 1.0, ou a Era da Produção, havia a crença que um produto bom se vendia por si mesmo. Não existia segmentação e os consumidores que se adaptavam aos produtos oferecidos. Seguiu as diretrizes do Old Marketing, como mostra a figura constante no Anexo A.

Com o passar do tempo, porém, percebeu-se que outros elementos de comercialização tornaram-se necessários para vender um produto, independente da sua boa qualidade. Las Casas (2001) ressalta que a Era da Produção pode ser dividida em duas fases: do produto e da produção. A primeira é aquela em que, como mencionado antes, possui ênfase no produto. A segunda é aquela em que a ênfase recai nos processos produtivos. O autor observa que as indústrias passaram a desenvolver métodos para melhorar sua produtividade. Surgiu, neste período, métodos de produção em massa que fizeram com que a oferta excedesse a demanda, abrindo caminho para a próxima era: a Era do Consumidor.

O Marketing 2.0, ou Era do Consumidor, tem a finalidade de implantar a segmentação. As empresas expandiram a linha de produtos para determinados tipos de consumidores e a qualidade passou a ser valorizada, passando a apostar na propaganda e na venda criativa contra a resistência do comprador. Nesse momento, os clientes tem poder de escolha, porém são alvos passivos das campanhas de marketing e publicidade, não tendo ainda o discernimento das estratégias que estão sendo utilizadas para afetar sua escolha de compra. O Marketing 2.0 inicia o progresso para o Modern Marketing, conforme a figura no Anexo B.

No Marketing 3.0, ou Era dos Valores, não basta e não se pode mais tratar as

peças apenas como “consumidoras” dos produtos e serviços que produzimos e fornecemos. É preciso convencer o cliente das convicções positivas da empresa, com bons valores e ideais, pois cada vez mais os consumidores estão buscando ou precisando ver soluções para um mundo melhor. Para tal, as empresas precisam que todos pensem no cliente, e no cliente do seu cliente, ou seja “pensar marketing”.

Em sua palestra no HSM ExpoManagement (MELLO, 2010), Kotler indicou que os clientes estão mais exigentes, sendo essa exigência não apenas na qualidade de um produto ou serviço. Os consumidores estão passando a escolher produtos e empresas que satisfaçam suas necessidades mais profundas de ética, valores e idealismo.

Cada vez mais os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. [...] As pessoas buscam empresas que atendam suas mais profundas necessidades sociais e ambientais em missão, visão e valores (MELLO, 2010).

As três grandes forças para essa nova fase do Marketing são assim definidas didaticamente por Kotler *et al* (2010): a era da participação e do Marketing colaborativo (possibilitada pelos avanços tecnológicos e mídias sociais); a era do paradoxo da globalização e do Marketing cultural (em que economias, culturas e práticas políticas continuam desiguais e heterogêneas); e a era da sociedade criativa e do Marketing do espírito humano, com a proeminência dos valores de autorrealização como necessidade primária dos seres humanos (ANEXO C).

Assim sendo, o Marketing 3.0 traz uma abordagem mais colaborativa, com bases culturais profundas e com um escopo holístico e espiritual, mais adequado às demandas do consumidor atual, que estão não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual. Proporcionar significado é a futura proposição de valor do marketing. O modelo de negócio baseado em valores é o que há de mais inovador no Marketing 3.0 (KOTLER *et al.*, 2010).

A evolução para o Marketing 3.0 traz a importância de desenvolver a estratégia de “diferenciação” (modelo clássico de posicionamento de mercado), para o conceito de “fazer a diferença” nas localidades em que a organização atua, criando práticas responsáveis que atinjam novos mercados e consumidores, contribuindo para a inclusão social e para o desenvolvimento sustentável das comunidades. Ou seja, é preciso criar novas formas de interagir com as pessoas, adequando as ações da organização aos valores

e crenças da comunidade, numa atuação local e de acordo com contextos específicos, mesmo num mundo cada vez mais globalizado.

Kotler *et al* (2010) trazem exemplos de práticas simples, como: desenvolvimento de produtos em tamanhos menores e embalagens mais simples para diminuir o preço praticado; recrutamento e treinamento de representantes das próprias comunidades para a distribuição e venda dos produtos; e desenvolvimento de métodos produtivos e unidades de produção nos novos mercados de atuação, com ganhos para a empresa e para a população nesse processo de criação (e não só de exploração) de mercado.

A evolução para a filosofia proposta pelo conceito do Marketing 3.0 traduz o anseio contemporâneo de humanizar relações entre pessoas e organizações, que vivem num ambiente cada vez mais racional, complexo e tecnológico. Além disso, este conceito parece um caminho para viabilizar a atuação de empresas que precisam crescer num mundo com situações contrastantes: mercados saturados e desaquecidos por um lado, e, por outro lado, imensos mercados emergentes que demandam novas práticas de inclusão pelo consumo, o que requer uma evolução sustentável na visão e nas práticas de Marketing.

De acordo com Kotler *et al* (2010), estas três fases ainda convivem na gestão atual. Entretanto, “as mudanças no ambiente de negócios – recessão, preocupações com o meio ambiente, novas mídias sociais, empoderamento do consumidor, nova onda de tecnologia e globalização – continuarão provocando mudança maciça nas práticas de marketing” (KOTLER *et al*, 2010, p.34). No Anexo D, se mostra uma comparação, de uma maneira geral, entre o Marketing, 1.0, 2.0 e 3.0.

É nesse contexto, onde a luta para atrair e manter os clientes é difícil e disputada, que é necessária a integração entre as diversas áreas da organização para que, juntos, possam trabalhar para garantir a fidelização do cliente e, assim, o aumento nos resultados da empresa. Para isso, é necessário que os setores da empresa estejam integrados e que todos os colaboradores estejam preparados para satisfazer o cliente (COBRA, 1992, p.33).

No entanto, Kotler indica que são poucas as empresas que já entenderam essa nova demanda do marketing e passaram a enxergar a mudança como uma forma de ampliar o relacionamento e identificação com os clientes. De acordo com o autor, 70% das empresas estão em um estágio de marketing 1.0, 25% já estão no marketing 2.0 e apenas 5% vivem a realidade 3.0, sendo que essa projeção está evoluindo de forma gradativa (MELLO, 2010).

Para alcançarem tal cenário ideal, Kotler afirma que é necessário que as

corporações apliquem mais os conceitos do Marketing 3.0, como: ter como missão ajudar o cliente a realizar suas aspirações e seu lado da compaixão; mostrar valores que façam a diferença; transmitir a visão de sustentabilidade corporativa para os acionistas, colaboradores e consumidores; e oferecer "significado" e "autenticidade" através de novos valores e uma nova visão mercadológica (MELLO, 2010).

2.2 Mix de Marketing

Para McCarthy (1997), mix de marketing é o conjunto de quatro ferramentas, chamadas de “Quatro P’s” - produto, preço, promoção e praça-, que a empresa utiliza na criação de valor para o cliente formado pelas ações tomadas por essa empresa ao objetivar a satisfação de determinado grupo.

Richers (2000) destaca que ao desenvolver o mix de marketing é necessário a empresa estar com seus objetivos definidos para que assim possa conduzir essa ferramenta para alcançar seus propósitos.

Analisando os Quatro P’s é possível determinar a abrangência de cada um deles e sua influência dentro da organização, bem como avaliar as ferramentas que estão sendo utilizadas e tudo que poderá ser feito em termos de estratégias de atuação para desenvolver diferencial estratégico.

Segundo McCarthy (1997), produto é tudo aquilo que uma empresa oferta na intenção de satisfazer a necessidade ou desejo de seu cliente. Kotler e Keller (2006) exemplificam essas necessidades: bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias. Ferrel e Hartiline (2005) destacam que os produtos têm pouco valor, pois o valor real está na capacidade que estes têm de oferecer benefícios que melhorem a situação do consumidor, ou ainda, que resolvam seus problemas. Os compradores não compram de fato o produto, mas sim os benefícios proporcionados pelo produto no decorrer do tempo.

Churchill e Peter (2003) destacam que há algumas características que podem afetar o comportamento do consumidor, como a novidade oferecida pelo produto, sua inovação e qualidade, que segundo Kotler e Armstrong (2003), são preferência do consumidor e devem estar sempre em melhoramento contínuo.

Em relação ao preço, Kotler e Keller (2006) salientam que é o único elemento do composto de marketing que produz receita, já que os demais produzem custo. Os autores avaliam ainda que, por meio da determinação do preço, uma empresa pode perseguir

objetivos que definem estratégias de sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado ou liderança de qualidade de produto.

Os itens restantes que tangem o fator preço, para os quais estão previstos descontos, concessões, condições e prazos de pagamento, são igualmente importantes, mas devem levar em consideração principalmente o momento e a circunstância da venda, baseados também em uma realidade de mercado imposta pela concorrência, com o intuito de igualar-se ou criar diferencial competitivo.

A promoção é a comunicação de marketing que informa, persuade e lembra os compradores em potencial de um produto, para influenciar suas opiniões ou induzir uma resposta (LAMB, 2004, p. 467). O marketing moderno é muito mais do que apenas criar bons produtos e disponibilizá-los ao mercado consumidor, pois é indispensável neste processo a comunicação com os clientes.

Ferrel e Hartiline (2005) esclarecem que a promoção do produto é necessária para que os consumidores conheçam as vantagens e benefícios dos produtos ofertados, tanto os finais como seus representantes.

Porém, produtos com qualidades e preços baixos não são suficientes para que o consumidor decida pela compra. A empresa precisa possuir uma boa maneira de leva-los até seus consumidores finais, pois estes muitas vezes já estão acostumados a comprar determinado produto em lugar determinados. Portanto é necessária uma boa logística e distribuição para que não ocorra a falta do produto nos estabelecimentos. (LAS CASAS, 2001)

Las Casas (2006, p. 307) entende que “os canais de distribuição existem no marketing para facilitar o processo de transferência de produtos e serviços, desde o produtor até o consumidor”. Uma empresa pode, dependendo da logística planejada, utilizar-se do atacadista, do distribuidor, do varejista, do correio, de loja própria, ou de qualquer outro canal para distribuir seus produtos na praça.

Apesar de toda notoriedade, o conceito dos “Quatro P’s” foi criticado nos mais diversos estudos. No entanto, a teoria é a mais utilizada no Marketing e tem sido colocada em livros da especialidade pelos mais diversos autores da área (ANDERSEN *et al.*, 2009). Apesar de não ser uma teoria científica, é uma plataforma conceptual que identifica as decisões a tomar para satisfazer as necessidades dos clientes. Esta plataforma pode ser utilizada para definir estratégias tanto a curto como longo prazo (GOI, 2009). Mesmo com as críticas, existem algumas razões que justificam o fato de o conceito de Mix de

Marketing ainda perdurar em obras da área e ser definido por especialistas de todo o mundo: faz com que o Marketing pareça simples de lidar, permite a separação do Marketing de outras atividades da empresa fazendo com que se delegue as atividades de Marketing a especialistas (GOI, 2009).

Não por menos, alguns autores como Kotler e Keller (2006, p.23) atualizaram os “Quatro P’s” ao entenderem que o tradicional conceito não reflete mais a atual conjuntura de mercado, dada a abrangência, complexidade e riqueza do marketing. A partir da perspectiva do marketing holístico, os autores propuseram um novo conjunto de elementos que, embora a nomenclatura seja a mesma (Quatro Ps), expressam um conceito diferente: pessoas, onde reconhece-se que o Marketing é feito por pessoas, considerando a satisfação dos funcionários como primordial para o sucesso do Marketing, processos, onde as empresas devem orientar todos os processos internos, com programas e atividades que garantam a criatividade, disciplina e outros fatores importantes para o seu desenvolvimento, programas, destacando a importância de integração das atividades de marketing, em especial a comunicação em seus diversos formatos e mídias, e performance, voltado para os resultados de tudo o que é possível ser mensurado (KOTLER; KELLER, 2006).

2.3 O Marketing e Comunicação

Churchill e Peter (2010, p. 458) explicam que o processo de comunicação é estabelecido a partir da “transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos a entendam da mesma maneira”. Para tanto, os autores destacam que é de fundamental importância que toda e qualquer comunicação seja transmitida com clareza e objetividade. Kotler e Keller (2006, p. 516) reforçam que é necessário que o emissor tenha a definição de quais públicos deseja impactar e que tipo de estímulos busca despertar através da mensagem.

Segundo Pinheiro e Gullo (2013, p. 3-4) a evolução do processo de comunicação se deu através de alguns fatores, a saber: aumento do uso de outras mídias (canais/meios) de comunicação; aumento da utilização dos pontos de contato; aumento do uso de outras ferramentas de comunicação; ampliação das técnicas de comunicação; evolução das formas de distribuir e das formas de vender; prática de livre comércio; e o desenvolvimento dos meios de transporte e dos instrumentos de comunicação.

Kotler e Keller (2006, p. 516) destacam que, para desenvolver um trabalho de comunicação eficaz, é importante compreender os principais elementos que compõem um processo de comunicação. Dessa forma, os autores sugerem dois modelos úteis: macromodelo e micromodelo.

O primeiro demonstra o cenário em um contexto panorâmico, ou seja, apresenta o ciclo básico de interação em um processo de comunicação. Segundo Pinheiro e Gullo (2013, p. 9) as mensagens são difundidas através de códigos implantados pelo emissor, podendo ser interpretadas (decodificadas) por meio de cores, sons, imagens e palavras. O êxito da comunicação da mensagem vai depender de como ela for entendida por parte do público, através de uma resposta positiva ou negativa (*feedback*). Kotler e Keller (2006, p. 516) afirmam que “as mensagens aleatórias e os concorrentes podem interferir na comunicação pretendida”.

Para reunir os elementos da comunicação de marketing, Kotler e Keler (2006) apresentaram o Mix de Comunicação, também conhecido como composto de comunicação, que reúne os elementos da comunicação de marketing. Trata-se de uma das variáveis estratégicas mais discutidas, principalmente por conta dos avanços tecnológicos e das novas formas de se comunicar. Em 2006, Kotler e Keller (2006, p. 533) afirmaram que o mix de comunicação era composto por seis formas essenciais: propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e assessoria de imprensa, marketing direto e vendas pessoais. Observa-se, no entanto, que na mais recente publicação dos autores, foram acrescentados o marketing interativo e o marketing boca a boca, compreendendo, portanto, oito principais formas de comunicação (KOTLER; KELLER, 2012). No entanto, os autores deixam claro que no atual contexto mercadológico, as formas de comunicação vão muito além das plataformas anteriormente apresentadas. As redes sociais, por exemplo, vem revolucionando a internet e a forma de se comunicar com os consumidores. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 512) “a tecnologia e outros fatores mudaram profundamente o modo com os consumidores processam as comunicações, e até mesmo se eles optam por processá-las no final das contas”.

Para Pinheiro e Gullo (2013, p. 1) “ao lado das mídias não interativas surgiram as mídias interativas”. Os autores destacam que o uso dessas ferramentas tem sido muito intenso em comparação às mídias não interativas (tradicionais), de modo que facilita e agiliza a comunicação com os públicos de interesse em todo o mundo (PINHEIRO; GULLO, 2013).

A comunicação deixou de ser um mecanismo de massa para se tornar algo cada vez mais segmentado para um público específico, considerando que o consumidor é mais exigente, quer ser ouvido e se considera único e especial. Segundo Crescitelli e Shimp (2012, p. 10) existe uma forte tendência de maior segmentação dos mercados-alvo, tendo em vista que atualmente os consumidores apresentam um perfil mais individualizado. Outro fator tendencioso é que eles se integram em grupos específicos. Essa nova postura dos consumidores tornou as respostas do processo de comunicação quase que instantâneas. Uma mensagem veiculada em qualquer meio de comunicação (televisão, rádio, revista, internet etc) rapidamente gera repercussão nas redes sociais, seja por comentários negativos ou positivos.

Para Crescitelli e Shimp (2012, p. 11) as novas tecnologias facilitaram a forma como os consumidores administram as mensagens, ao ponto de controlar quando, onde e como recebê-las. Portanto, se tornaram participantes ativos e verdadeiros protagonistas do processo de comunicação (CRESCITELLI; SHIMP, 2012).

Kotler e Keller (2006, p. 512) afirmam que “a rápida difusão de smartphones multiuso, de conexões de internet de banda larga e sem fio e de agravadores de vídeo digital” causaram um impacto muito negativo nos meios tradicionais de comunicação.

O ambiente multifacetado tornou a competição entre as empresas muito mais complexa. Diante de um leque muito amplo de formas de comunicação, onde há forte tendência de migração de investimentos das mídias tradicionais para novas formas de divulgação, as marcas enfrentam um grande desafio: aparecer em meio a tantos outros anunciantes (KOTLER; KELLER, 2006).

Vale ressaltar que embora o marketing na mídia digital apresente um crescimento acentuado e tendência de mais investimentos publicitários, não significa que os meios tradicionais estão em decadência. Na verdade, o contexto apresentado propõe a seleção adequada das ferramentas de comunicação disponíveis (CRESCITELLI; SHIMP, 2012).

Diante de um aparato de ferramentas e um ambiente multifacetado, definir as melhores e mais eficientes soluções de mídia de acordo com a característica de cada negócio é uma questão desafiadora para os profissionais de marketing (CHURCHILL; PETER, 2010).

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 514) todo ponto de contato com a marca conduz a uma percepção negativa ou positiva, reforçando a necessidade de integração das

atividades de comunicação de marketing visando transmitir uma mensagem coerente e de acordo com o posicionamento estratégico desejado.

Neste sentido, Kotler e Keller (2006, p. 514) fazem a seguinte consideração:

As atividades de comunicação de marketing contribuem para o brand equity e impulsionam as vendas de diversas maneiras: criando conscientização da marca; imprimindo a imagem da marca na memória dos consumidores; despertando opiniões ou sentimentos positivos sobre a marca; e fortalecendo a fidelidade dos clientes.

3. MARKETING B2B

Tradicionalmente, os estudos de Marketing tendem a focar na última etapa da cadeia de valor, isto é, o consumidor final. No entanto, ainda antes de o consumidor adquirir um produto, este é revendido e refinado pelos vários fatores intermediários na cadeia de valor, desde a matéria prima até ao produto final (BRITO; RAMOS, 1999). Essas etapas dizem respeito aos negócios entre empresas, portanto, mercados B2B. O Marketing B2B consiste num conjunto de atividades que englobam selecionar, desenvolver e gerir os relacionamentos com os clientes para benefício de ambas as partes, no que diz respeito às respectivas competências, recursos, estratégias, objetivos e tecnologias (ANDERSEN *et al.*, 2009). O Marketing B2B é o tipo de Marketing onde empresas, instituições ou governos adquirem bens ou serviços para incorporar nos seus produtos ou serviços ou para revender com outros produtos ou serviços para outras empresas, instituições ou governos (ANDERSEN *et al.*, 2009).

De acordo com Cobra (2009), durante a Revolução Industrial, no início do século XIX, quando a indústria começou a ter excedentes da produção em larga escala, foi preciso fazer um esforço de vendas para colocar as sobras no mercado. Esta nova forma de negócio fez com que a economia mundial renovasse os seus conceitos de forma a administrar melhor as demandas dos mercados industriais. Foi quando se começou a pensar em Marketing no setor industrial, porém durante esse primeiro momento o mesmo era visto como uma atividade de pouca utilidade. Hoje, sabe-se que o Marketing B2B não só é importante quanto crucial para tornar as atividades comerciais mais eficientes.

Segundo Solomon *et al.* (2009), analisando o mercado B2B, os três tipos principais de mercado são: os produtores, revendedores e organizações. No primeiro, a aquisição de produtos dá-se com o fim de servirem para a produção de outros bens ou serviços. Desta forma, são clientes de um vasto conjunto de produtos desde matérias-primas até outros produtos já fabricados. Os revendedores adquirem produtos já acabados para fins de revenda ou aluguel para outros negócios. Embora eles não produzam bens efetivamente, fornecem aos seus clientes colocando-os à sua disposição em determinados lugares (SOLOMON *et al.*, 2009). No terceiro tipo, organizações, governo é considerado uma entidade B2B e pode mesmo ser o único cliente para determinados produtos. Além disso, instituições sem fins lucrativos também são organizações B2B com objetivos educacionais, comunitários, além de outros serviços públicos como hospitais, igrejas, universidades,

museus ou grupos de caridade. Estas instituições tendem a operar com orçamentos baixos (Solomon *et al.*, 2009).

De acordo com Andersen *et al.* (2009), o processo de considerar as empresas como consumidores promove aos fornecedores a oportunidade de entender quais os valores que os segmentos e clientes querem receber. Isso faz com que as áreas comerciais entendam que não é possível atender a todos os públicos, e que há a necessidade de ter conhecimento sobre os produtos e processos da empresa, para que possam saber como criar e entregar o valor correto.

3.1 Diferenças entre o Mercado B2B e o B2C

A Figura 1, abaixo, reflete a localização dos negócios B2B e B2C na cadeia de valor, sendo evidente que existem mais transações a nível do B2B do que do B2C.

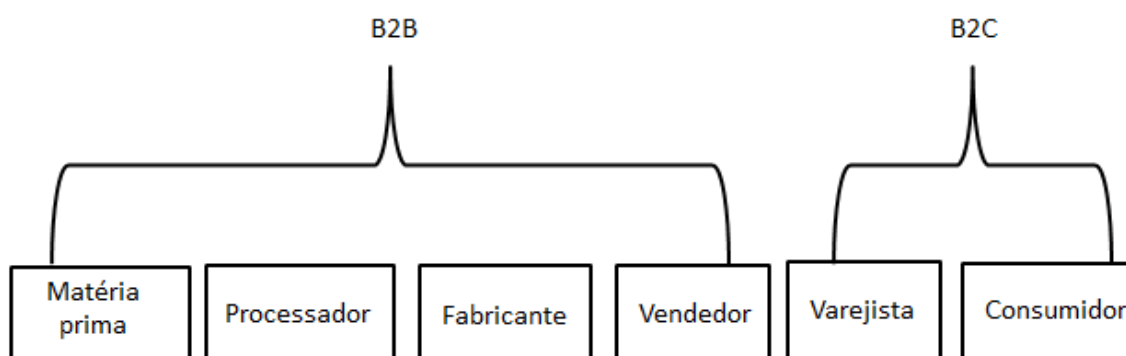


Figura 1: Cadeia B2B e B2C

Fonte: Peppers e Rogers (2001)

As diferenças entre o mercado B2C e B2B não são baseadas nos produtos vendidos em cada um destes mercados, mas sim no contexto em que esses produtos são vendidos. Isto é, são baseadas no Mix de Marketing e na interação entre vendedor e comprador (BRASSINGTON: PETTIT, 2006). Teoricamente, os princípios básicos do Marketing são aplicados tanto no mercado B2C como B2B, no entanto, existe um grau de complexidade agregado ao mercado B2B que o distingue do mercado de consumo.

A globalização e a crescente partilha da informação motivada pela massificação da Internet tornaram os mercados mais abrangentes, tanto para empresas B2C como para empresas B2B. Desde os anos 70, algumas modificações de cenário, como os efeitos da era

da informação, mudanças na natureza da indústria e alterações na expectativa dos clientes tem alterado e impactado nas relações de negócio (LEEK *et al.*, 2001).

O Marketing B2B tem obtido uma relevância cada vez maior no mundo dos negócios, já que refere-se à satisfação das necessidades de outras empresas apesar de, em última análise, a procura dos produtos dessas empresas ser claramente impulsionada pelos consumidores. Para tal, nos subitens a seguir serão tratadas especificidades desse mercado.

3.1.1 Quanto à decisão de compra

De forma semelhante ao consumidor final, o comprador no mercado B2B toma decisões de negócios, com a marcante diferença de que a compra é habitualmente mais significativa e com maior impacto nos negócios da empresa (SOLOMON *et al.*, 2009). O grupo de pessoas que compõe a unidade de tomada de decisão (*Decision Making Unit - DMU*) em mercados B2B é altamente complexo, ou pelo menos tem essa forte probabilidade. Uma compra no âmbito de uma empresa envolve geralmente uma equipe, mediante a significância da mesma (HARRISON *et al.*, 2005). Nesse meio, as decisões são habitualmente de âmbito coletivo, sendo relevante identificar os diferentes intervenientes de modo a entender o seu papel e as suas motivações, sejam elas de teor técnico, econômico ou até mesmo pessoais (LINDON *et al.*, 2009).

Uma DMU pode variar conforme a sua composição e posição numa empresa e pode ainda divergir quanto à importância atribuída à compra de determinado produto (WIND; CARDOZO, 1974). Genericamente, uma DMU pode ser constituída por várias pessoas que assumem os seguintes papéis: iniciador, que dá início ao processo e reconhece a necessidade; influenciador, que afeta a decisão de compra através de conselhos e troca de experiências; filtro, que controla o fluxo da informação; decisor, que é o membro que tem a palavra final no processo de decisão; comprador, que tem a responsabilidade de executar a compra; e utilizador, quem efetivamente utiliza o produto comprado (SOLOMON *et al.*, 2009).

É frequente associar-se a venda B2B a algo essencialmente racional, enquanto a venda ao consumidor final se enquadra geralmente no campo do emocional. No entanto, nos mercados B2B também se conseguem encontrar razões emocionais por detrás do processo de compra. Para tal, há a necessidade de apresentar razões lógicas que justifiquem uma decisão emocional de modo a que seja bem aceite pela DMU.

A decisão da DMU para a compra de determinado bem ou serviço pode ter como base razões econômicas ou até a questão da performance e funcionalidade, dependendo do tipo de produto ou bem que se pretende adquirir (BRITO; RAMOS, 1999). É frequente um vendedor mais distraído confundir o DMU com o papel de comprador, pois normalmente o comprador apenas executa a decisão tomada anteriormente, ajudando a colocar os processos em marcha colocando-se numa posição de poder aos olhos do fornecedor (LINDON *et al.*, 2009).

Quanto à influência das marcas na tomada de decisão, estima-se que, atualmente, as marcas tem sido vistas como fator de maior relevância no mercado B2B. No entanto, as estratégias de marca das empresas que atuam nesse mercado está muito aquém daquela que é praticada no mercado B2C, pois o público-alvo é menor e mais focado em relacionamentos no momento da tomada de decisão de compra. Muitas vezes, os responsáveis pela tomada de decisão encaram as marcas e sub-marcas no mercado B2B como inúteis, confusas e até mesmo insultuosas, uma vez que são um público bem mais informado do que os consumidores (LINDON *et al.*, 2009).

Neste caso, as empresas que atuam nesse mercado devem garantir que a sua estratégia de construção de marca está devidamente estudada e cuidadosamente implementada, pois é melhor ter uma marca coerente para clientes, acionistas e colaboradores, do que uma série de sub-marcas que dificultam em vez de influenciar positivamente a escolha (LINDON *et al.*, 2009).

3.1.2 Quanto à estratégia de mercado e segmentação

Da mesma forma que as DMU, também os produtos no mercado B2B são consideravelmente mais complexos. Os consumidores finais geralmente não estão interessados no detalhe técnico de determinado produto, enquanto no mercado B2B os produtos vão possivelmente fazer parte de outro produto ou serviço mais completo, de modo que há a necessidade de saber as funcionalidades técnicas do mesmo para que encaixe nos requisitos do comprador (HARRISON *et al.*, 2005).

Empresas que vendem produtos ou serviços de consumo tentam atingir milhares ou milhões de indivíduos. Em comparação, as empresas que vendem para organizações são frequentemente restritas a muito menos compradores potenciais. Assim, as empresas realizam compras que envolvem mais dinheiro e maior quantidade de produtos do que as

feitas por consumidores, devendo olhar para os seus clientes de forma individual (PEPPERS; ROGERS, 2001).

A estratégia mais aconselhável numa situação em que os clientes são em número reduzido é criar uma relação cliente-fornecedor muito forte, desde produzir produtos ou serviços adaptados, preços e condições de pagamento definidos para cada cliente, relações comerciais muito personalizadas e tratar dos assuntos diretamente com o cliente (LINDON *et al.*, 2009).

Uma organização que só atua no mercado organizacional deve cultivar a sua relação não só com o seu contato no cliente mas também com outros elementos dessa organização (PEPPERS; ROGERS, 2001). Ela deve estar constantemente pesquisando mais, aprofundando a sua relação a fim de melhorar seus contatos com decisores e influenciadores (que fazem parte da DMU) dentro dessa organização e potenciar melhores e mais rentáveis negócios com essa empresa (PEPPERS; ROGERS, 2001).

Diante desse cenário e necessidade de estratégias específicas, a segmentação correta é essencial e a principal razão para o menor número de segmentos é a necessidade e comportamento da audiência, que varia menos que numa audiência de consumidores. É sabido que os segmentos com base no comportamento e necessidades que emergem nos mercados B2B são semelhantes em diferentes setores. Segundo Hutt e Speh (2002), no Marketing B2B podemos utilizar dois critérios de segmentação: a macrossegmentação e a microssegmentação.

Os autores afirmam que a macrossegmentação concentra-se nas características das organizações compradoras, na aplicação do produto e nas características da situação de compra. São variáveis mais amplas como: características da organização compradora – tamanho/escala de operações, localização geográfica, taxa de utilização e estrutura de compras; aplicação do Produto/Serviço – categoria, mercado final atendido e valor de uso; características da situação de compras – tipo de situação de compras, estágio do processo de decisão de compra. Já a microssegmentação concentra-se nas características das unidades de tomada de decisão. São variáveis mais específicas como: qualidade, entrega e reputação, estratégias de compra, importância da compra, atitude em relação aos vendedores, inovação organizacional e características pessoais.

Hutt e Speh (2002) apontam também que este processo pode ser dividido nas seguintes fases: identificação dos macrossegmentos com base nas características organizacionais; seleção dos macrossegmentos aceitáveis com base nos objetivos e

recursos corporativos; avaliação da cada um dos segmentos selecionados, tendo em vista a homogeneidade de resposta aos estímulos de marketing da empresa e os custos e benefícios de atendê-lo.

Se os critérios anteriores não forem suficientes, deve-se identificar os microssegmentos dentro de cada macrossegmento, com base nas características da unidade de tomada de decisão: seleção dos microssegmentos desejados com base nos custos e benefícios de atendê-los; identificação de um perfil completo dos segmentos com base nas características de nível macro e micro.

Os principais desafios em estabelecer uma segmentação comportamental ou baseada nas necessidades são se chegar a um consenso sobre quais são exatamente os segmentos e o que os caracteriza, identificar quais as empresas que estão em cada segmento e capacitar a equipe de vendas, de Marketing, de gestão de relacionamento com clientes e outros departamentos de modo a ajustarem a sua abordagem, o que exige um grande esforço e investimento dentro da organização (HARRISON *et al.*, 2005).

Ao segmentar determinado mercado, a empresa concentra todos os esforços de marketing nele, uma vez que identifica um potencial para gerar lucro. Isso fortalece a competitividade da empresa em relação à concorrência, gerando benefícios como: oferecer produtos e serviços específicos às necessidades do segmento por preços altamente competitivos; analisar a concorrência de mercado, a posição exata (*market share*) da empresa; identificar uma proposta de valor única e apropriada; ter maior controle sobre as estratégias presentes e futuras; e ficar mais próximo do consumidor final (HUTT; SPEH, 2002). Todas essas vantagens proporcionam à organização uma melhor percepção das oportunidades de marketing, bem como a avaliação da posição de seus concorrentes, a fim de tomar decisões adequadas para minimizar pontos fracos e otimizar pontos fortes.

Após a segmentação, é importante entender a demanda no mercado alvo. Kotler e Keller (2006) explicam que quando comparados aos mercados de consumo, os mercados organizacionais em geral apresentam compradores em menos quantidade, mas de maior porte e relacionamento cliente-fornecedor mais próximo. A demanda organizacional é derivada da demanda dos mercados de consumo e segue o ciclo de negócios. Os fornecedores de produtos empresariais devem estar informados sobre o papel exercido pelos compradores profissionais e seus influenciadores, bem como sobre a necessidade de vários contatos de venda e a importância da compra direta e da reciprocidade.

Segundo Solomon *et al.* (2009), a maioria da demanda em produtos B2B é caracterizada como: derivada, quando os clientes não procuram bens e serviços para satisfazer a sua própria necessidade, e sim para atender as necessidades, diretas ou indiretas, dos consumidores finais; inelástica, independente se preço de um bem ou serviço sobe ou desce, os clientes empresariais costumam continuar a adquirir a mesma quantidade; flutuante, porque os comerciantes isoladamente preocupam-se muito com a escassez de estoques, quando a demanda do consumidor aumenta, ou com excesso de estoque, caso ela decline; e conjunta, quando dois ou mais produtos são necessários para criar um produto final, não fazendo sentido uns sem os outros. Esta diferenciação é relevante para o planejamento das previsões de vendas na estratégia de uma empresa (SOLOMON *et al.*, 2009).

Para Hutt e Speh (2002), em razão do fato de a demanda ser derivada, o profissional de marketing B2B deve não somente monitorar cuidadosamente os padrões de demanda e as mudanças nas preferências dos consumidores no mercado de consumo, normalmente em bases mundiais, mas também desenvolver programas que atinjam diretamente o consumidor final, auxiliando o seu cliente organizacional.

3.1.3 Quanto ao Mix de Marketing

O Mix de Marketing utilizado em determinada empresa não é estático, variando conforme os recursos, condições de mercado e evolução das necessidades dos clientes. A importância dos elementos que o compõem pode variar, sendo preciso, então, levar em conta o seu impacto sobre os outros elementos (GOI, 2009).

O conceito do Marketing Mix foi particularmente útil nos primórdios do Marketing, quando os produtos físicos representavam uma grande fatia da economia. Hoje, com o conceito de Marketing B2B e com uma maior variedade de produtos e mercados, o modelo produz estratégias acanhadas, focadas em produtos e cada vez mais em conflito com o imperativo de oferecer soluções.

Apesar das suas já identificadas limitações do Mix de Marketing, deve-se levar em consideração que o conceito original permanece forte e em utilização (GOI, 2009), talvez devido à sua simplicidade, facilidade de entendimento e memorização, e versatilidade no que diz respeito à adaptação a diversas situações. Por esta razão, é válido trazer essa avaliação para o Marketing B2B, que mantém como foco principal entender o que o cliente faz e o que valoriza (ANDERSEN *et al.*, 2009, p.14).

No que diz respeito às variáveis do Mix de Marketing, as diferenças entre o mercado tradicional e o mercado B2B são esquematizadas no quadro 1, abaixo:

	Mercado Tradicional	Mercado B2B
Produto	Ciclo de vida mais curto	Ciclo de vida mais longo
	Produção Massificada	Produção Individualizada
	Produto geralmente acabado	Múltiplos estágios de produção
	Design e embalagem cruciais	Componente técnica fundamental
	Serviço geralmente autônomo	Serviço associado ao produto
	Marca produto	Marca institucional
Preço	Preço geralmente imposto	Preço geralmente negociado
	Esquemas de descontos tipificados	Esquemas de descontos específicos
	Preços promocionais frequentes	Preços promocionais raros
Promoção	Importância da comunicação de massas, principalmente publicidade	Importância do marketing direto e venda pessoal
	Objetivo: persuasão	Objetivo: resolução de um problema
	Mensagem mais emocional	Mensagem mais racional
	Design e embalagem cruciais	Componente técnica fundamental
	Promoções de venda: amostras, concursos, exposição nos pontos de venda	Promoções de venda: catálogos, participação em feiras
Praça	Distribuição mais intensa, eventualmente seletiva	Distribuição mais direta, eventualmente exclusiva
	Canais de distribuição mais longos e complexos	Canais de distribuição mais curtos e menos complexos
	Prazo de entrega relativamente pouco relevante	Prazo de entrega geralmente fundamental

Quadro 1: Comparação entre os mercados B2C e B2B

Fonte: Brito e Ramos (2009)

3.2 Marketing de Relacionamento no B2B

Validar tudo o que o marketing tradicional faz e adotar o foco do seu planejamento na valorização de clientes tornam-se a regra para não vender apenas produtos e/ou serviços e sim relacionamentos (KOTLER, 2000). Nesse sentido, a retenção de clientes recebe de Pepper e Rogers (2001) uma abordagem diferente, por considerarem-na garantida, através de uma relação de aprendizado. Segundo os autores, o termo relação de aprendizado

significa a relação estabelecida que motiva os clientes a ensinar a organização a personalizar os serviços que lhe presta, de acordo com as preferências de cada um. Uma vez aprendido este ensinamento, torna-se conveniente para o cliente manter-se fiel à ela.

Para que uma relação de aprendizado possa ser desenvolvida, são necessárias mudanças ativas e contínuas, assim como a intensiva utilização de recursos de tecnologia da informação. Os novos clientes e os já existentes – sejam compradores, intermediários e consumidores – exigem diferentes estratégias de marketing, diferindo também quanto à alocação do orçamento destinado.

A prática administrativa relativa à criação de ações para fidelizar clientes “chama-se marketing de relacionamento. O marketing de relacionamento abrange todas as etapas que as empresas cumprem para conhecer melhor seus clientes de valor e atendê-los também de maneira melhor” (KOTLER, 2000, P.71). Essa prática, afirmam Lovelock e Wright (2001), envolve atividades destinadas à desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre a organização e seus clientes, para o benefício mútuo de ambas as partes, sendo assim proveitoso para os dois.

O conceito de marketing de relacionamento, em virtude de sua complexidade e de seu caráter multidimensional, é operacionalizado pela comunidade científica como conjunto de variáveis distintas, as quais indicam uma maior orientação da empresa para a manutenção de trocas com foco no longo prazo e com espírito ganha-ganha. Assim, ele concentra todas as atividades de marketing com a finalidade de estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos bem-sucedidos com o cliente (HUTT; SPEH, 2002).

Segundo Hutt e Speh (2002), a nova era de marketing B2B baseia-se em um gerenciamento efetivo de relacionamento. Para os autores, um relacionamento forte com seus clientes assegura vantagens importantes e duradouras, que os concorrentes têm dificuldade de entender, copiar ou desfazer. O marketing de relacionamento é, pois, uma ideia crescente na economia mundial, e se apoia na necessidade de uma mudança nas relações empresariais, em que a confrontação e o poder de barganha deem lugar à cooperação e ao desenvolvimento de um relacionamento comercial colaborativo. Nele enfatiza-se principalmente a necessidade de um relacionamento a longo prazo, em detrimento das práticas de transações com o objetivo de curto prazo, considerando todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes, tais como: relacionamento com fornecedores (de bens e serviços), relacionamentos laterais (concorrência, organizações não-lucrativas, governo), relacionamentos internos (unidades

de negócio, empregados) e relacionamento com compradores (intermediários e clientes finais) (PECK, 1997).

O marketing de relacionamento focaliza principalmente a satisfação/relação com o cliente, buscando descobrir suas expectativas e necessidades individuais, atuando de forma administrativa e, conseqüentemente, permitindo à empresa aperfeiçoar seus produtos e melhorar seus serviços de maneira que ela possa atender aos clientes de forma personalizada, fazendo assim crescer a lealdade e o respeito ao cliente junto à empresa (PECK, 1997).

Kotler (2000, p. 58) afirma que:

Muitas empresas estão objetivando a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor. Os que estão altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudar. Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com a marca, não apenas uma preferência racional. O resultado é um alto grau de fidelidade do cliente.

Contudo, observam Lovelock e Wright (2001), clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos por concorrentes, já um cliente encantado é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes. A satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em ramos altamente competitivos, onde há uma enorme diferença entre a fidelidade de clientes meramente satisfeitos e a de clientes completamente satisfeitos ou encantados.

Para Kotler (2000), a satisfação do comprador depende do desempenho percebido do produto em relação às suas expectativas. O autor afirma que elas se formam sob a influência de dois fatores: o conhecimento prévio do serviço e as necessidades dos clientes. O conhecimento prévio do serviço confere ao cliente um maior senso crítico e as suas necessidades são as principais fontes de expectativas. Uma vez criada a expectativa, o cliente passa a considerá-la como fator decisivo, mesmo que seja diferente de suas necessidades. As organizações devem considerar um aumento contínuo das expectativas dos clientes em relação ao serviço devendo-se, em parte, às experiências dos clientes junto a organizações que lhes serve de exemplo do que é possível obter em termos de serviços.

Através da excelência do serviço prestado, as próprias organizações estimulam seus clientes a terem expectativas cada vez maiores. Reconhecendo que a alta satisfação leva a um alto nível de fidelidade do cliente, muitas empresas atualmente estão buscando alcançar a satisfação total do cliente. Para elas, a satisfação do cliente é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing.

Para Gordon (1999), os profissionais de marketing poderiam criar novos valores para seus clientes internos (funcionários, acionistas) tanto quanto aos externos (fornecedores, clientes e investidores) simplesmente administrando relacionamentos, ou seja, muito mais do que simples transações comerciais. Os mesmos autores citados consideram relacionamentos os verdadeiros bens das empresas, pois, mesmo sendo intangíveis, fornecem rendimentos de longo prazo e são de baixo grau de risco.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a fidelização dos clientes deve ser considerada um diferencial estratégico das empresas. A fidelização resultante do marketing de relacionamento cria valor para o cliente e define uma nova abordagem estratégica do marketing empresarial, em níveis concorrenciais elevados, sustentado por transações. Esta fidelização envolve o estabelecimento de um tipo de relacionamento fornecedor-cliente-fornecedor e esse permite as empresas explorarem ao máximo seus recursos a fim de obter vantagens competitivas. Tais vantagens significam estabelecer algum tipo de diferenciação da concorrência e utilizar cada vez mais modelos de marketing agressivos de forma que o cliente tenha conveniente acesso a eles, ou seja, que seja fidelizado (CLARO, 2007).

Devido à crescente importância das relações estratégicas de longo prazo tanto com clientes como com fornecedores, as empresas valorizam cada vez mais as habilidades de gerenciamento de relacionamento. Considerando que essas habilidades estão muito mais nas pessoas do que em empresas, papéis ou tarefas, o pessoal de marketing que possuir tais habilidades passará a ser considerado um ativo muito valioso para a organização (HUTT; SPEH, 2002).

Na percepção de Claro (2007), assim como de Kotler (2000), a satisfação do cliente e a lucratividade do empreendimento derivam de ações da empresa mais ligadas à estratégia de satisfazer e reter clientes (fidelização), do que dos atributos do produto e da conquista de novos clientes, por isso muitos teóricos afirmam que clientes devem ser tratados como ativos ou investimentos. Portanto, para contribuir no desenvolvimento de ações de marketing mais eficazes, é necessário que se entenda como é a relação de troca esperada pelo cliente, sabendo-se que uma estratégia errada pode acarretar em custos altos e poucos resultados (HUTT; SPEH, 2002).

Ainda segundo Hutt e Speh (2002), dois fatores podem justificar tal importância: o fato de clientes leais serem mais lucrativos do que os clientes sensíveis a preço, que pouco percebem as diferenças entre ofertas alternativas, e a dificuldade de entendimento e cópia, por parte da concorrência, das vantagens desenvolvidas no relacionamento. Para Cannon e

Perreault (1999), o marketing de relacionamento possui como foco as trocas colaborativas e contínuas, de forma a criar valor para os parceiros (relações ganha-ganha). Nele, as trocas transacionais e as trocas colaborativas atuam como extremos e as trocas de valor agregado como intermediárias.

A troca transacional é caracterizada como aquela em que o cliente e o fornecedor no mercado B2B concentram-se apenas na negociação de produtos padronizados a preços competitivos (DAY, 2000). Hutt e Speh (2002) destacam que nas trocas transacionais a concorrência competitiva é utilizada para assegurar as melhores condições de compra, envolvendo, ainda, pouco ou nenhum compromisso emocional que implique numa nova relação no futuro. Em um mercado caracterizado pela concorrência competitiva entre diferentes alternativas, onde a decisão de compra não é complexa e existe estabilidade, os clientes, normalmente, preferem relacionamentos transacionais. Além desse fator, a baixa importância de determinada compra para os objetivos organizacionais também justifica a busca desse tipo de relacionamento por parte dos clientes (HUTT; SPEH, 2002).

Já as trocas colaborativas envolvem o compartilhamento de informações precisas, numa ligação mais social e operacional, de forma a estabelecer compromissos mútuos visando alcançar benefícios de longo prazo (DAY, 2000). O foco do relacionamento baseia-se na solução conjunta de problemas, sendo que fatores como comprometimento e confiança tornam-se base para a parceria. Enquanto o comprometimento envolve a crença de que todos os esforços devem ser realizados para manutenção do relacionamento, a confiança surge quando uma das partes sente-se segura sobre a confiabilidade e integridade de seu parceiro. As trocas colaborativas ocorrem em mercados caracterizados pelas poucas alternativas de fornecimento, dinâmicos, ou no qual a complexidade de compra é alta. A importância estratégica de uma compra para a organização também justifica o desejo dos clientes de relacionamentos mais colaborativos (HUTT; SPEH, 2002).

Hutt e Speh (2002) afirmam que os diferentes tipos de relacionamentos entre compradores e vendedores são desenvolvidos em resposta às condições de mercado e às características da situação de compra, de forma que as empresas necessitam compreender que, enquanto determinados clientes desejam relacionamentos mais colaborativos, outros optam por relacionamentos mais distantes. Assim, percebe-se a importância em analisar os relacionamentos nos canais de distribuição a fim de compreender o tipo de relacionamento estabelecido entre os integrantes, como também, planejar e adotar estratégias para gerenciá-lo.

3.3 Comunicação no marketing B2B na era digital

Paralelamente as mudanças do marketing, grandes transformações ocorreram no mundo com o avanço da tecnologia. Novos produtos incorporaram-se a vida das pessoas, os processos produtivos das empresas foram remodelados e a comunicação tornou-se extremamente facilitada. A tecnologia trouxe para a sociedade uma nova visão em todos os aspectos. Hoje, tudo acontece mais rápido e a distância não é mais empecilho para a comunicação entre as pessoas.

Neves (2007, p.10) expôs que “uma revolução vem acontecendo na vida produtiva de todos os países, bem como no estilo de vida das pessoas. Milhares de tipos de negócios simplesmente tem deixado de existir, assim como os empregos por eles gerados”. Ainda segundo o autor “outros diferentes e inovadores negócios vem sendo progressivamente criados”. Devido à rapidez com que acontecem as mudanças, os padrões e comportamentos já estabelecidos no mercado se renovam, e situações diferentes obrigam empresas e pessoas a encontrarem novos modos para resolverem novos problemas.

A mudança no comportamento das pessoas fez com que o cliente e a tecnologia passassem a ser o foco nas negociações e nos processos.

Mckenna (1999) diz que:

O marketing nesse novo ambiente, orientado para a tecnologia e para o cliente, deve transformar-se em um dialogo entre produtor e consumidor. Se quiserem sua fidelidade, as empresas precisam aprender a ser fieis a seus clientes. Esses clientes podem estar no mundo inteiro ou no quarteirão ao lado (MCKENNA, 1999, p. 10)

Atualmente, grande parte das estratégias de comunicação integrada de marketing de uma empresa inclui o marketing digital. Para compreender esse tema, se faz necessário discorrer sobre o desenvolvimento da comunicação depois da criação e popularização da Internet, que tem se desenvolvido e gerado mais possibilidades para o marketing digital. Ogden e Crescitelli (2007, p. 101) afirmam que “o objetivo do marketing digital é usar o poder da rede mundial de computadores interconectados para realizar um novo tipo de comunicação e de relacionamento com os consumidores”, em um momento no qual o consumidor se tornou parte ativa do processo de comunicação.

3.3.1 A Comunicação na era da Internet: Origem e evolução

A Internet era, no início, uma rede de computadores conectados, tendo como principal ideal a troca de informações na área de pesquisa de universidades e laboratórios

militares, como explicam Ogden e Crescitelli (2007). Em 1989, foi criado o WWW (*World Wide Web*), que facilitou o acesso ao permitir que a visualização de documentos fosse através dos navegadores.

Pinheiro e Gullo (2013) definem a fase atual da Internet como Web 2.0, que conecta pessoas e empresas, tornando-as mais próximas por meios de tecnologias como blogs, redes sociais e aplicativos, sendo essas possibilidades de interação que a diferenciam da antiga Web 1.0, que se resumia apenas à conexão entre computadores. Segundo Terra (2008, p.21), o termo Web 2.0 refere-se à segunda geração de serviços e aplicativos da web, aos recursos, tecnologias e novos conceitos que permitem que a internet seja mais interativa e colaborativa. A diferença entre a primeira geração, é principalmente pelo dinamismo das interfaces em contraposição às páginas estáticas da web 1.0 .

A Web 3.0, segundo Pinheiro e Gullo (2013), também pode ser chamada de Web Semântica: nessa fase, espera-se que os conteúdos da Internet possam ser identificados por pessoas e pelo próprio computador. Ou seja, em uma Web de dados, ficará mais fácil inter-relacionar informações. Os autores usam o exemplo do extrato bancário, que na web 2.0 são acessados; mas, na web 3.0, poderão ser cruzados com os compromissos da agenda ou até mesmo com fotos salvas nos dispositivos online, e assim facilitar e tornar mais interativo o uso dessas tecnologias. A finalidade principal em desenvolver essa tecnologia é aumentar a capacidade de cooperação, contribuindo para diversos campos de conhecimento, como Saúde, Ciências e Engenharia, por exemplo.

No contexto da Web 2.0, a integração possibilitada pela Internet através da comunicação feita por diversos recursos - textos, vídeos, áudios e imagens, por exemplo - faz com que ela se torne fundamental dentro do planejamento de marketing, tendo em vista objetivos, táticas e meios de avaliação de resultados, principalmente no mercado negocial. “O importante é que não existe nenhuma inovação tecnológica na Web 2.0, mas apenas o reuso das tecnologias já consagradas com um novo enfoque” (SAMPAIO, 2007, p.9).

O marketing digital surge nesse ambiente, possibilitado pelos computadores, no qual, segundo Pinheiro e Gullo (2013), busca realizar um novo tipo de comunicação e relacionamento com o consumidor. Os autores pontuam sete vantagens do marketing digital em comparação ao marketing tradicional: agilidade - sua produção é mais direta, gastando menos tempo antes da veiculação; baixo custo - tanto o preço de veiculação quanto o de atualização são relativamente mais baixos; formas múltiplas de mensuração - existe flexibilidade para avaliar uma peça publicitária, por exemplo; marketing um a um - é

possível personalizar o tratamento ao cliente de acordo com suas preferências; informação sobre os clientes - o acesso às informações é facilmente conseguido quando os clientes utilizam a Internet; distribuição irrestrita da informação - o alcance não se limita a condições temporais ou geográficas; aumento do número de usuários - o uso é crescente e inclui o público que antes estava apenas nas mídias tradicionais.

Entre outros benefícios que a Internet oferece, Torres e Cozer (2000) destacam a capacidade de segmentação que essa mídia possui e o controle eletrônico do tráfego. Na internet, é possível saber com precisão quantos visitantes um determinado site possui, de onde eles vieram, para onde foram, de qual região estão vindo, quanto tempo ficaram visitando o site, quais páginas visitaram e muito mais. Dessa forma, a internet como mídia é mais promissora do que qualquer outra existente (TORRES; COZER, 2000, p. 13).

3.3.2 Mídias no Marketing B2B

Segundo Torres (2009), as mídias na Internet influenciam a comunicação de uma empresa, ao ponto de que ela seja afetada mesmo sem estar presente nesse meio. O autor defende que não investir nessas mídias é perder uma oportunidade de posicionar uma empresa e, além disso, deixar que outros o façam. Por isso, é necessário estudar e determinar quais devem ser utilizadas, em concordância com o planejamento de marketing da empresa: *sites*, *blogs*, e-mail marketing, links patrocinados e mídias sociais.

Sites são usados para diferentes tipos de interesses e podem atuar na interação com os usuários, bem como entre sites. Segundo Torres (2009, p. 52), o seu uso pode envolver comércio eletrônico, mídias sociais, *blogs* e comunicação instantânea. Ogden e Crescitelli (2007) destacam alguns pontos que devem ser planejados para que o site seja uma fonte de interesse para os usuários. Os autores defendem que é necessário estudar o que já existe para entender o que funciona nesse ambiente, e também conhecer bem o público-alvo desse segmento, para oferecer as funcionalidades que ele realmente precisa.

Pontuam, ainda, mais quatro ações que devem ser feitas em um site: disponibilizar informações - tornar o acesso fácil e descomplicado é se aproximar dos desejos de quem usa a Internet; deixar claro aos clientes tanto o conteúdo quanto os contatos - criar espaços para solucionar possíveis dúvidas e fazer do site um canal interativo; estar em constante atualização, estando sempre renovadas e corretas para gerar confiabilidade em quem as lê; dar atenção aos e-mails - as mensagens devem ser respondidas brevemente, de forma clara e profissional.

Os *blogs* são plataformas que permitem escrever, publicar e gerenciar conteúdos. O termo *blog* vem de uma palavra de origem inglesa composta pelas palavras *Web*, que é uma página de Internet, e *log*, que é diário de bordo. Com o tempo, a palavra foi abreviada para Blog, e a grande diferença de um Blog para um site institucional, além dos conteúdos atuais, é a interatividade, sendo necessário sempre ter espaço para comentários. (TERRA, 2008, p.71).

No início, os *blogs* eram usados basicamente como diários online. Torres (2009) divide os blogs em três tipos: pessoais, profissionais e empresariais. Os *blogs* pessoais podem abranger diversos assuntos, e seu interesse para o marketing digital se restringe a analisar o comportamento do consumidor na rede. Em alguns casos, se esses *blogs* conseguem grande audiência, podem se tornar mídia para a veiculação de anúncios publicitários. Já os *blogs* profissionais também podem tratar de diversos assuntos, mas buscam um público amplo para atingir seus objetivos comerciais, pois assim conseguem atrair as marcas para pagar por um espaço de divulgação dentro deles.

Os *blogs* empresariais podem se relacionar com o público interno, com informações sobre projetos e notícias importantes para empresa, e também com o público externo, divulgando informações relevantes e relacionadas a seu negócio (TERRA, 2008). O autor afirma que os *blogs* corporativos são um canal de comunicação entre a empresa e seus públicos que permite uma conversa bilateral e mais informal, e a ferramenta pode ser explorada no mundo corporativo como relacionamento, divulgação, diálogo e endosso de terceiros à reputação e imagem corporativas.

Cipriani (2006, p.30) diz que o um *blog* corporativo pode ser um ponto de encontro entre clientes, parceiros e funcionários de uma organização, utilizando-o como um *blog*-portal de relacionamento, um *blog*-ponte de ligação entre as preocupações do mercado e a realidade interna corporativa, um *blog*-canal aberto com o presidente, ou até mesmo um *blog*-exposição da opinião de clientes atuais, onde basta ter criatividade e autenticidade, pois as possibilidades são infinitas. O mesmo autor diz também que um *blog* pode ser o agente transformador que dará início à migração da empresa para o sucesso, pois o *blog* aproxima a visão da empresa para um tipo de estrutura organizacional obrigatória, para aquelas que desejam se tornar bem-sucedidas.

os *blogs* fazem o papel de catalizador de notícias ou fatos relevantes. São um verdadeiro canal de marketing boca-a-boca. Contando com uma rede mundial de milhões de blogs, que cresce em ritmo assustador, tudo que é considerado interessante consegue se espalhar de um modo fenomenal por meio dos links (CIPRIANI, 2006, p.30)

O e-mail marketing, quarta mídia citada acima, foi uma das primeiras formas de comunicação que surgiram com a Internet. É até hoje popularmente utilizado pelos usuários. Seu uso é crescente por parte das empresas “com novas soluções gráficas, procurando garantir que a mensagem de fato atinja o consumidor” (TORRES, 2009, p. 76), apesar de poder ser confundido com *spam* ou com e-mails falsos na tentativa de dar golpes. Ogden e Crescitelli (2007) apontam os fatores favoráveis e também a desvantagem quanto ao uso do e-mail marketing.

Devido a seu formato digital, possui vantagens como a informação administrada na tela, eliminando a necessidade de cópias impressas, a entrega instantânea, confiável e de baixo custo e o armazenamento sem necessidade adicional ou tempo para arquivamento. Outro fator é que o email marketing permite filtragem, facilitando a verificação de importância por parte do usuário. No entanto, essa é também a desvantagem para a empresa anunciante, porque permite ao usuário desconsiderar ou excluir a mensagem (OGDEN; CRESCITELLI, 2007, p. 107). Os autores destacam que o uso dessa ferramenta deve ser feito de forma responsável, com consentimento de seu público, para não desqualificar o trabalho da marca.

Para Monteiro (2007, p. 05), o link patrocinado é um modelo de propaganda onde o anunciante paga pelo clique no anúncio, e não pela exposição do mesmo. Este tipo de anúncio é também chamado de campanha por palavra chave ou PPC (*pay-per-click*), pois o anúncio é mostrado através de alguma palavra chave.

Segundo informações do site do Google AdWords (GOOGLE, 2015), os links patrocinados funcionam porque o seu alcance é segmentado, uma vez que a sua exibição será somente quando houver pesquisas relacionadas à sua palavra-chave cadastrada, tendo maior controle, podendo ser exibido de diversos formatos, inclusive por área geográfica e idiomas; e tem valor mensurável, pois não há compromisso de tempo ou requisito de gasto mínimo.

Neste tipo de ferramenta, os anuncios são exibidos em forma de links, nas pesquisas do site e nos sites que utilizam o *adsense*, um serviço onde os donos de sites se inscrevem e disponibilizam os resultados em suas páginas, gerando lucro baseado na quantidade de cliques ou visualizações dos anuncios. Vaz (2008, p-444), afirma que, dos formatos de publicidade oferecidos pelo Google AdWords, o mais comum é o em forma de

texto, seguido pelos anúncios gráficos e os de animação. Outros formatos oferecidos também são em vídeos, de empresas locais e em celulares.

Quanto às mídias sociais, Torres (2009, p. 74) afirma que as redes sociais na Internet possibilitam troca de informação entre pessoas, entre empresas e entre pessoas e empresas, em que o consumidor produz e consome informação. Esse poder de formar opiniões deu grande força a essas mídias, alterando o comportamento do consumidor, que antes apenas assistia a propaganda de seu produto, e que agora vai até a Internet e procura informações e opiniões de quem teve experiências com tal produto. Dessa forma, elas podem contribuir para a construção de uma marca ou até mesmo prejudicar sua reputação.

4. O MERCADO DE BELEZA NO BRASIL

O mercado da Beleza e Estética apresenta elevado crescimento histórico no Brasil e no mundo. Sua cadeia de valor é extensa e inicia-se na indústria de cosméticos e equipamentos, incluindo negócios de salões de beleza, clínicas e estéticas, SPA's, dentre outros. Mesmo em um cenário de austeridade econômica, o mercado da beleza segue crescendo exponencialmente no Brasil. Como é possível observar na Figura 2, o Brasil já é o terceiro maior mercado consumidor dos produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) em todo o mundo, atrás apenas dos Estados Unidos e da China, representando 9% do mercado mundial (EUROMONITOR, 2015, p. 2).

PANORAMA DO SETOR DE HPPC				
Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	US\$ BILHÕES (Preço ao consumidor)		(% Em percentual)	
	2012	2013	Participação	Varição 2013 x 2012
Mundo	446,7	454,1		1,7
EUA	72,0	73,3	16,1	1,8
China	39,9	44,2	9,7	10,8
Brasil	41,8	43,0	9,5	2,7
Japão	47,4	39,1	8,6	-17,7
Alemanha	18,1	19,1	4,2	5,2
Reino Unido	16,8	16,9	3,7	1,0
França	16,1	16,8	3,7	4,2
Rússia	14,2	14,2	3,1	0,1
Itália	11,9	12,2	2,7	2,3
México	10,0	10,8	2,4	8,1
TOP TEN	288,2	289,5	63,7	0,4

Fonte: Euromonitor

Figura 2: Panorama do Setor de HPPC.

Fonte: Euromonitor (2015)

Esse aumento do consumo de produtos HPPC está ligado não somente a uma questão de estética, mas sim de bem-estar, cuidado com a saúde e autoestima. “Ações inovadoras e lançamentos periódicos, com artigos criados em sintonia com as necessidades do consumidor, refletem-se na procura por produtos do segmento” (ABIHPEC, 2015a, p. 119). Ele também foi impulsionado por diversos fatores, como o aumento do poder de compra da classe média, que passou a consumir produtos de maior valor agregado, pelo crescimento de 35% da população feminina no país entre 1992 e 2012, participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho e o aumento da expectativa de vida da população. Outro fator que favoreceu o setor foi o aumento de 157% do número de mulheres com carteira assinada e, conseqüentemente, com maior poder aquisitivo.

(ABIHPEC, 2015b, p. 2). “O aumento do poder de compra do consumidor, aliado às mudanças de hábitos de consumo, que priorizam o cuidado com a saúde, o bem-estar e uma melhor qualidade de vida, resultaram em uma maior demanda por produtos de HPPC no Brasil” (ABIHPEC, 2015a, p.12).

4.1 *Salon Professional*: O segmento premium da Indústria da Beleza

O primeiro salão de beleza que se tem registro foi inaugurado em 1635, em Paris. Era um privilégio para poucas damas ricas que tinham condições de frequentar o local. Apenas no início do século 20, quando a mulher passou a conquistar espaços públicos e a água corrente tornou-se acessível, é que esses estabelecimentos se expandiram. A década de 1920 foi um tempo de mudanças sociais e políticas e a revolução feminina também incluiu a indústria da beleza, onde as mulheres abandonaram as longas madeixas e investiram no visual despojado e mais curto, por exemplo (A NOTICIA, 2012). O responsável por esse novo visual seria o cabeleireiro parisiense Antoine, por criar essa vontade de fios mais curtos quando, em 1917, fez o famoso penteado de Coco Chanel, marcando o processo de libertação da aparência dos cabelos. Foi uma revolução de costumes, já que homens e mulheres quase sempre se distinguiram pelo comprimento dos fios. A "tesourada do século", como ficou conhecido o corte que Antoine fez em Chanel, iniciou a renovação de estilo feminino (SEBRAE, 2015).

No Brasil, somente os anos 1960 representaram o marco zero para os cabeleireiros. Houve a separação formal dos barbeiros e foi criado o Comitê Artístico Brasileiro, nos moldes europeus, que passou a selecionar profissionais para participar de concursos internacionais de cortes e penteados (SEBRAE, 2015).

A cadeia produtiva do segmento de Salão de Beleza no Brasil é longa, e envolve vários *players* (empresas concorrentes que compõe um determinado mercado) com diferentes naturezas, portes e poder de barganha. Isto se desdobra em um elevado potencial de geração de renda, postos de trabalho e fator relevante no desenvolvimento tecnológico, econômico e social do País (SEBRAE, 2015).

De acordo com o Instituto Euromonitor (EUROMONITOR, 2015, p.32), os itens de beleza mais consumidos no mercado brasileiro são os produtos para cabelos, representando 20,1% da demanda, conforme o Anexo E. Essa procura crescente por produtos voltados aos cuidados com os cabelos fez com que o segmento de salões de beleza desenvolvesse de forma contundente. Esse crescimento é facilmente percebido ao analisar o número de MEIs

(Microempreendedor Individual), MEs (Microempresa) e EPPs (Empresa de Pequeno Porte) criadas nesse segmento entre os anos de 2009 e 2015. Segundo dados do Sebrae (ABIHPEC, 2015b, p.11), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, foram criadas aproximadamente 300 mil MEIs, 8500 MEs e 650 EPPs para cabeleireiros entre os anos de 2009 e 2015, o que representa um crescimento de mais de 450% no número de micro e pequenas empresas do setor (ANEXO F).

Dados da Fecomercio (2015) ainda comprovaram que, em 2014, as famílias brasileiras gastaram R\$ 20,3 bilhões com serviços de cabeleireiros, manicure e pedicure. O maior volume de consumo está na classe C, com R\$ 11,8 bilhões, enquanto o valor médio de consumo das famílias corresponde a R\$ 369,27. Já as famílias pertencentes à classe A são as que têm o maior valor médio de consumo, com R\$ 1.310,38 por ano, quantia 15,6 vezes maior do que a despesa média da classe E, que é de R\$ 83,95. Os dados consideram os serviços de barbeiro, cabeleireiro, barba e corte de cabelo, além dos serviços de manicure e pedicure. No comparativo por renda, após a classe C, a A é que mais investe nestes serviços, com o montante de mais de R\$ 3 bilhões, seguida da B, com cerca de R\$ 2,9 bilhões, enquanto os consumidores da classe D despendem de R\$ 1,4 bilhão e da E, R\$ 1,1 bilhão.

Comparando com outras despesas, o valor de R\$ 20,3 bilhões gasto com cabeleireiros é superior ao montante anual das famílias com alimentos básicos como aves e ovos, que é de R\$ 19,86 bilhões. Os gastos com cabeleireiros também são 18% superiores às despesas com cursos regulares de educação (da pré-escola ao segundo grau) que são de R\$ 17,24 bilhões. Já as classes D e E investem na aquisição de imóveis R\$ 3,11 bilhões, praticamente a mesma quantia investida pela classe A em salões de beleza (mais de R\$ 3 bilhões) (FECOMERCIO, 2015). Além disso, os investimentos para começar um negócio no segmento da beleza e estética são os mais variados, mostrando que o setor é bem democrático, acolhendo desde os empreendedores individuais até a pequena empresa, com investimento mais vultosos.

Porém, existem controvérsias sobre o número de salões de beleza no Brasil. Estimativas conservadoras apontam para algo entre 400 e 600 mil. Na sua grande maioria, os estabelecimentos são de pequeno porte e focados na prestação de serviços, raramente explorando o potencial de revenda (varejo especializado) que a “intimidade” com o cliente final lhes propicia (SEBRAE, 2015). Portanto, um grande desafio aos Salões de Beleza é o melhor aproveitamento do canal ou ponto de venda. Ao atenderem diretamente o

consumidor final, podemos afirmar que estes estabelecimentos são serviços de varejo que, segundo Kotler (2000), representa todas as atividades de venda de produtos ou serviços. Como tal, fazem parte de uma cadeia de distribuição que começa na indústria e para esta são desejáveis como um canal de distribuição curto, onde a empresa fornecedora atende diretamente o consumidor nos canais de venda que atua, em detrimento das vendas com vários intermediários, denominada canal de distribuição longa (BERNARDINO *et al*, 2004).

Conforme estudo do Sebrae (2015), uma das inovações ocorridas nesse segmento a partir de 2012 foi a expansão do consumo de luxo acessível. Mais da metade do crescimento deste mercado no setor de HPPC foi gasta na obtenção da “experiência”, que passou a ser mais valorizada pelo cliente, em vez da aquisição de “produtos”. No mercado ocidental, a modalidade experiência vem crescendo 2 ou 3 dígitos percentuais acima da modalidade produtos. Podemos inferir que, ao prolongar os efeitos da experiência pela orientação confiável recebida do seu cabeleireiro, o cliente passa a encarar esta aquisição como uma experiência de luxo acessível.

Através do estudo feito pelo Sebrae (2015), é possível entender algumas tendências nos serviços prestados por Salões de Beleza, como a busca do cliente pelo atendimento personalizado, novidades e inovação que atendam às mais diversas necessidades do setor, gestão da experiência do cliente nos salões, garantindo a satisfação e fidelização e migração cada vez maior para o meio digital como forma de atrair e instruir o cliente. Alinhada a esses pontos, a Wella, segundo maior player do mercado brasileiro de produtos profissionais e objeto deste estudo, busca unir criatividade, educação e inovação para atender as necessidades do mercado e fidelizar os seus clientes perante à forte concorrência (WELLA, 2015).

4.2 A Wella

Para a Wella, o cabelo é o ponto alto da definição de estilo próprio, tanto no corte quanto no penteado e, principalmente, na cor (WELLA, 2015). Baseada na premissa de que cabelos bonitos precisam de especialistas, a prestigiosa marca alemã, que em 2015 completa 135 anos, buscou sempre aliar inovação e tecnologia à moda e tendências do mundo da moda, desenvolvendo fórmulas revolucionárias de colorações, produtos de tratamento e alisamento, realizando sonhos de milhões de pessoas pelo mundo afora durante gerações (WELLA, 2015).

Segundo o site da empresa (WELLA, 2015), a história da Wella começa em 1880, quando o cabeleireiro germânico Franz Ströher começa o seu próprio negócio de perucas e apliques com uma tecnologia impermeabilizante que revolucionou o mercado da época. Em 1894, a demanda pelos produtos de Ströher passou a ser tão grande que ele abriu sua primeira fábrica, porém somente em 1924, já com a presença de outros membros da família no negócio, que é registrada a primeira patente da marca Wella, que significa “onda” em alemão.

Com o passar dos anos, as perucas e apliques começaram a perder força no mercado, o que fez com que a Wella buscasse a inovação e lançasse no mercado a primeira linha de produtos para criar as ondulações permanentes nos cabelos, o que gerou extrema euforia no mercado da época. A partir da década de 1930, a companhia começa a realizar ações de marketing para alavancar as vendas de novos produtos voltados para tratamento junto às iniciativas das ondulações permanentes. Construindo um negócio que oferecia serviço completo – permanente e tratamento – inicia o investimento diretamente dentro dos salões, treinando e capacitando os profissionais. É iniciada então uma nova fase da história da companhia, em que o foco majoritário passa a ser o marketing B2B como forma de atingir o verdadeiro cliente: o cabeleireiro.

O que diferencia o marketing B2B do marketing de bens de consumo, conforme Hutt e Speh (2002), são o tipo e a forma com que o cliente usa o produto e também o consumidor que se quer atingir. Algumas vezes os produtos são iguais, mas são necessárias abordagens de marketing fundamentalmente diferentes para alcançar o comprador organizacional. Enquanto anteriormente a Wella fazia a sua comunicação voltada para a consumidora final, passou a investir esse recurso com foco nos profissionais de beleza.

O marketing B2C e o B2B diferem, de acordo com Hutt e Speh (2002), quanto à natureza dos mercados, em sua demanda, no comportamento dos compradores, nas relações entre comprador e vendedor, nas influências ambientais e na estratégia de mercado, como explicado anteriormente. Dessa forma, mantendo o foco no marketing B2B, a Wella passa a exercer uma influência diretamente nos cabeleireiros, que são multiplicadores ativos da marca para as consumidoras finais.

Nos anos 1950, a companhia de equipamentos de salão Welonda é criada e os cabeleireiros se tornam os parceiros permanentes de Wella, com o desenvolvimento de seus programas de treinamento, que aparecem agora como peça fundamental do negócio. É criada a primeira equipe de Educação Wella, visando atender esses profissionais para

ensiná-los como lidar com os clientes e utilizar os produtos da marca, gerando assim um retorno maior para a empresa.

Em 2003, a Wella é comprada pela *Procter&Gamble* (conhecida no Brasil como P&G), empresa Americana detentora de 380 marcas e 138 mil funcionários em 180 países, e torna-se *Wella Professionals*, parte da divisão de produtos profissionais da P&G. A fusão trouxe o alinhamento dos princípios inovadores de capacitação e expertise de Wella com a experiência e conhecimento em marketing da P&G, fazendo da marca uma referência mundial no mercado de beleza.

Hoje, a Wella tem como objetivo principal prover ferramentas e soluções para serviços profissionais dentro de um estabelecimento comercial, sendo focada principalmente no relacionamento comercial B2B. No entanto, além deste relacionamento, a Wella possui ainda um segundo foco, que é com o consumidor final. Ao oferecer produtos destinados a *Home Care*, que é a continuação dos tratamentos realizados no salão feita em casa, e realizar campanhas voltadas para o grande público, a empresa estabelece uma conexão com esse cliente final, sendo visto como público alvo secundário.

Com nessa base de estrutura mercadológica, o marketing desenvolvido pela empresa tem sempre dois focos: conquistar os profissionais através dos produtos, serviços e suportes adequados ao dia a dia do salão e estar em contato com a consumidora final, gerando conhecimento de marca, encantamento, desejo e experimentação dos produtos (WELLA, 2015).

Para atingir esses objetivos, a empresa adota tanto a estratégia *Pull*, com investimentos em publicidade e promoção para impulsionar o *sell out*, definido por Alvarez (2008) como a orientação de oferecer oportunidades de “comprar o que se vende”, assim como apoiar a equipe de vendas, criando um relacionamento de longo prazo entre a indústria e o canal de venda, como *Push*, em que se faz uso da força de vendas e de atividades promocionais para criar a procura dentro do salão, alavancando o *sell in*, que o autor define como a venda realizada em mercados B2B destinada à estoque (ALVAREZ, 2008).

A estratégia *Push* (pressão) envolve o uso da equipe de vendas e da promoção empresarial para induzir os intermediários a expor, promover e vender o produto aos usuários finais. Na estratégia *Pull* (atração), o fabricante utiliza a propaganda e a promoção ao consumidor para induzi-lo a pedir o produto aos intermediários, fazendo com que eles o encomendem (KOTLER, 2000, p. 586)

Para isso, são adotadas ações voltadas para essas duas estratégias. Um exemplo pode ser visto no lançamento da linha Elements, sublinha de tratamento da Wella, cuja proposta é realizar uma “Renovação diária da força e vitalidade dos fios” com ingredientes naturais, como extratos de árvores da Amazônia. Além disso, a linha também se diferencia por ser livre de ingredientes químicos nocivos aos cabelos, como sulfatos, parabenos e corantes artificiais (WELLA, 2015). Neste lançamento, em julho de 2015, a Wella apresentou ao mercado um plano holístico de estratégias para atingir os consumidores finais, já que incentivando o *sell out* e a fidelização desses clientes consegue-se uma maior demanda de *sell in*, e os salões de beleza, seus clientes diretos e principal foco da comunicação e ações promocionais da empresa.

Para impulsionar o *sell in*, a Wella investiu, neste lançamento, em materiais que buscassem encantar os profissionais através das informações técnicas e brindes direcionados aos cabeleireiros. O material técnico, denominado ‘Folder Técnico’ (ANEXO G) contém informações como: explicação detalhada dos produtos e da tecnologia da linha, composição da fragrância, passo a passo para utilização no salão etc.

Segundo Pancrazio (2000), os brindes são objetos de valor baixo para uma empresa distribuir em grandes quantidades, de forma a reforçar a lembrança da marca. Para este lançamento, a estratégia de brindes da Wella foi associa-los, que neste caso foram camisas e carregadores portáteis personalizados, que podem ser encontrados no anexo H, à promoções “compre-leve”, de forma a aumentar o interesse do cliente em comprar produtos da linha.

Já para incentivar o *sell out*, a empresa buscou implementar nos salões alguns materiais com foco em chamar a atenção da consumidora final, além de estimular promoções relacionadas à serviços oferecidos pelo salão. No caso dos materiais de comunicação, é preciso estabelecer um paralelo entre a implementação destes materiais nos salões e o relacionamento B2B que existe entre a marca e o estabelecimento. Como foi dito anteriormente, Hutt e Speh (2002) consideram que o marketing B2B baseia-se em um gerenciamento efetivo de relacionamento, já que sendo forte com os clientes assegura vantagens importantes e duradouras, que os concorrentes dificilmente serão desbancadas pelos concorrentes.

Esta definição se aplica diretamente na relação entre o salão de beleza e as marcas comercializadas por ele, já que a satisfação do primeiro com o relacionamento impactará diretamente na “boa vontade” de expor os produtos de uma marca em detrimento de outras,

sendo essa exposição de extrema relevância para que a marca desbanque os concorrentes e tenha o seu produto escolhido pelo consumidor final.

Afim de posicionar o salão com materiais de comunicação da linha Elements e incentivar a venda de produtos para as consumidoras finais, a Wella disponibilizou materiais para dar destaque à exposição dos produtos, como displays de exposição e faixas de prateleira (material utilizado para dar destaque e segmentar a organização da prateleira de acordo com a marca), cujos exemplos são encontrados no anexo I. No anexo J, encontram-se duas fotos de implementação dos displays de exposição, sendo uma feita da forma correta e outra de forma incorreta, pois foi colocado um produto diferente ao que aquela comunicação se destinava. Esta falha poderia ter sido evitada caso o relacionamento do salão com a marca fosse melhor.

Em relação às promoções, para a Wella, a aplicação delas pode ser feita diretamente para o cliente B2B, como vantagem para impulsionar as vendas, ou em conjunto com este cliente, para alavancar as vendas para os consumidores finais. No anexo K, encontra-se um exemplo de promoção feita por um salão para seus consumidores em parceria com a Wella. Nela, a consumidora final que realizasse o serviço relacionado à Linha Elements e mais dois outros serviços oferecidos pelo salão, ganhava produtos Elements em tamanho miniatura e uma recepção diferenciada, com doces e sucos naturais oferecidos pelo salão.

Uma ferramenta considerada de extrema relevância para incentivar tanto o *sell in* quanto o *sell out* é o investimento em mídias, seja *offline*, através de publicações em revistas foco do segmento, ou *online*, através de e-mail marketing, *sites*, *blogs*, e mídias sociais.

Para a linha Elements, no que tange as mídias *offline*, a Wella investiu em anúncios e criação de publis editoriais em revistas de grande relevância nacional, com alta tiragem e grande aceitação do público, com o intuito de divulgação da nova linha. Pensando nos cabeleireiros, a Wella escolheu revistas de grande relevância para este meio, como a Cabelos&Cia, com tiragem de 58 mil exemplares por mês (PORTAL DA COMUNICAÇÃO, 2015) e, para a consumidora final, publicações formadoras de opinião e influenciadoras para o público, como a Glamour, com tiragem de 200 mil exemplares por mês (PROPMARK, 2015), cujos exemplos podem ser encontrados no anexo L. Já para as mídias online, a Wella seguiu a tendência atual do marketing, investindo neste tipo de mídia devido à sua agilidade, baixos custos, segmentação de focos e comunicação e

múltiplas formas de mensuração do alcance da marca (PINHEIRO; GULLO, 2013). Em relação a email marketing, a Wella utilizou de duas maneiras diferentes de comunicação para o lançamento de Elements: no pré lançamento, com o objetivo de causar expectativa sob o produto, e uma nova versão pós lançamento, trazendo os principais benefícios da linha (ANEXO M).

Conforme citado anteriormente, os sites, de acordo com Ogden e Crescitelli (2007), devem disponibilizar informações sobre o produto ou serviço, tornando o acesso fácil e descomplicado, comunicar o conteúdo de forma clara, estar em constante atualização e ter um espaço de interação com os leitores. Para isso, a Wella possui um site institucional, disponível em www.wella.com.br, onde o usuário pode acessar, através de uma navegação simples e intuitiva, o portfólio de produtos da marca, sua história, fotos e vídeos inspiracionais, suporte aos salões de beleza e contato com o cliente. A página principal da linha Elements, um dos subitens de portfólio do site da Wella, encontra-se no anexo N.

Além do seu próprio site institucional, a Wella investe também em *posts* publicitários, com o intuito de promover a marca em sites considerados relevantes para os clientes. O foco deste tipo de ação pode ser tanto o cabeleireiro, através de sites pessoais de outros profissionais referência no mercado, ou a consumidora final, com o investimento em sites de dicas de beleza. Exemplos dos dois tipos de publicação podem ser encontrados no Anexo O.

Outro tipo de *posts* publicitários feitos pela Wella para atingir tanto os cabeleireiros quanto as consumidoras finais são encontrados em *blogs*. Para o lançamento da linha Elements, a Wella investiu em *blogs* profissionais, onde os donos e geradores de conteúdo – denominados blogueiros –, pagos pela marca, fazem publicações em primeira pessoa indicando e instruindo sob o uso do produtos, de forma a incentivar os leitores a comprá-los (ANEXO P). Em relação aos *blogs* corporativos, definidos anteriormente por Terra (2008), existe uma grande oportunidade na Wella, já que a empresa não conta com este tipo de serviço, muito valorizado por ser uma ferramenta de relacionamento, divulgação, diálogo e endosso de terceiros à reputação e imagem da marca.

Nas mídias sociais, A Wella investiu, sobretudo, no Facebook, com veiculação de posts utilizando a sua própria página e também anúncios pagos segmentados por público alvo (ANEXO Q), e no Instagram, utilizando a própria conta da marca e também através de *posts* publicitários com usuários que possuem alta visibilidade na rede (ANEXO R).

Todas essas estratégias de investimento na imagem da marca faz com que, hoje, no

Brasil, a Wella seja a líder em produtos de coloração profissional e cada vez mais forte em outros segmentos como tratamento, que é o caso da linha Elements, e *Styling* (mercado de produtos finalizadores para penteados). A marca vem ganhando muito espaço desde a unificação com a P&G, e uma das áreas de maior investimento e responsabilidade para este crescimento é a área de Educação, que é uma forte ferramenta de *Push* constituída por profissionais do ramo da Beleza que possuem todo um conhecimento e visão da realidade do mercado. Esses profissionais auxiliam as equipes de Marketing e Vendas a percorrerem o caminho certo na hora de estabelecer o relacionamento com os profissionais nos salões e também com os consumidores finais.

4.3 A Equipe de Educação Wella Professionals

Conforme explicam Hutt *et al* (2000), alguns relacionamentos cooperativos ajudam empresas a adquirirem novas competências, manter recursos, compartilhar riscos, entrar mais rapidamente em novos mercados e criar novas atrações para futuros investimentos. No contexto desses relacionamentos, é importante compreender a importância das pessoas de contato para o desenvolvimento dessas relações.

Por este motivo, a melhoria da interação entre as pessoas de contato vem sendo vista como um novo originador de diferenciação, uma vez que produto e preço nem sempre têm sido suficientes. Reis, Botelho e Almeida (2005), por exemplo, considerando o papel da força de vendas no relacionamento, afirmam que o esforço em compreender o papel da pessoa de contato é importante uma vez que o vendedor é geralmente quem realiza o primeiro contato da empresa fornecedora com a empresa compradora e faz toda a interface com os processos internos na organização.

No caso da Wella Professionals e do business de *Salon Professional* em geral, existe ainda um segundo elemento de contato de extrema importância para obter bons resultados de vendas: a equipe de Educação. Formada por cabeleireiros, a equipe possui uma vantagem clara em relação à força de vendas, que é a de falar a mesma linguagem que o cliente, entendendo melhor as suas necessidades para facilitar o processo de relacionamento e negociação. Assim, unindo as habilidades de persuasão dos vendedores com o conhecimento de mercado dos educadores, a Wella possui dois pontos de contato vitais para o negócio.

Além de auxiliar a equipe de vendas através de um atendimento personalizado “de profissional para profissional”, a Equipe de Educação Wella tem como objetivos

principais: estimular a fidelização dos clientes através do conhecimento, fazendo com que estes se encantem com a marca e passem a preferir Wella perante a concorrência, e mostrar que a Wella é uma grande parceira no desenvolvimento do *business* do cliente, proporcionando ferramentas para alavancar o negócio e agregando valor aos profissionais através de uma formação de qualidade para que o mercado continue a se desenvolver (WELLA INTERACTIVE, 2015).

Essa fidelização é importante para a Wella pois, no ramo dos salões de beleza, a consumidora final é extremamente influenciada pelo profissional de confiança, pois ela acredita no diagnóstico feito por ele (WELLA INTERACTIVE, 2015). Se a marca Wella for presente desde a formação e aprimoramento deste profissional, existe uma maior probabilidade deste, por ser também encantado com a marca, estimular as clientes à utilizarem os produtos e, assim, aumentar as vendas da marca no salão. Para que este trabalho seja efetivo e gere fidelização, a equipe faz visitas constantes ao mercado, dando treinamentos das marcas e gerando experimentação, e também oferece cursos de especialização teóricos e práticos de utilização dos produtos, táticas de revenda e relacionamento com o cliente, essenciais ao resultado final.

Os treinamentos possuem finalidades diferentes conforme o tamanho do cliente. Para determinar esse tamanho, a Wella mensura a quantidade de cadeiras presentes no salão. Como cadeiras deve-se entender o número de bancadas destinadas à serviços focados em cabelo que aquele estabelecimento possui. Para ser considerado grande, o cliente precisa possuir mais de 15 cadeiras, enquanto aqueles que possuem menos são denominados de médio ou pequeno porte.

No caso de clientes pequenos, que possuem baixo poder de compra porém elevado potencial de crescimento e muitas áreas de oportunidade para serem exploradas, o intuito dos treinamentos é buscar sempre estimular o crescimento da marca, com treinamentos básicos e explicativos do portfólio e técnicas mais simples para crescimento do negócio, já que quanto mais clientes se desenvolverem melhor para o *business* de *Salon Professional* como um todo e, conseqüentemente, melhor para a Wella, que passará a contar com uma cartela maior de clientes desenvolvidos.

Já em clientes maiores, onde o poder de compra é muito alto, porém o assédio de outras marcas também é muito constante e o nível dos profissionais é elevado, o foco da equipe de educação é no relacionamento como forma de fidelização, oferecendo treinamentos de técnicas e gestão de negócios que exigem um nível mais alto de formação,

para estabelecer um relacionamento colaborativo, como citam Hutt e Speh (2002). De acordo com o site Wella Interactive (2015), para estimular o interesse dessas pessoas, a equipe oferece conferências e seminários reconhecidos nacional e internacionalmente como uma forma de recompensa para aqueles que mais utilizarem os produtos e serviços de Wella após os treinamentos.

Esses treinamentos podem ser direcionados aos seguintes personagens presentes nos salões: proprietários, que efetuam a compra dos materiais necessários para o negócio; profissionais de beleza, que influenciam diretamente na opinião dos(as) consumidores(as) finais; e equipe do salão em geral, que influencia na hora de realizar a revenda dos produtos e também na difusão da marca como um todo (WELLA INTERACTIVE, 2015).

Seguindo essa linha, os tópicos a seguir buscarão explicar a atuação da equipe de educação com foco em cada um desses personagens.

4.3.1 Foco nos proprietários

Como dito anteriormente, a equipe de Educação busca mostrar que a Wella é uma grande parceira no desenvolvimento do negócio do cliente. Para isso, são oferecidas ferramentas para alavancar o negócio não somente no que tange a formação técnica dos profissionais, mas também as estratégias administrativas e de marketing que envolvem o negócio do salão (WELLA INTERACTIVE, 2015).

Segundo o Wella Interactive (2015), para garantir esse crescimento, a Wella direciona aos proprietários dos salões alguns cursos e seminários que buscam instruir e auxiliar a construir uma boa gestão do negócio através dos seguintes pilares: estimular o aumento do gasto por cliente; otimizar as operações do salão e equipe; atração de novos clientes; estimular a frequência dos clientes; e aprimorar a imagem e patrimônio do salão.

O principal curso oferecido pela Wella com este objetivo, de acordo com o Wella Interactive (2015), é denominado *Business Essentials* (necessidades básicas do negócio, em tradução livre) e possui quatro módulos focados em diferentes pontos de atenção da gestão do salão. O primeiro módulo, focado no cliente, busca oferecer uma maior compreensão das necessidades do consumidor final. O segundo módulo, focado em marketing, apresenta princípios e metodologias de marketing com o propósito de estimular uma maior eficácia nas atividades promocionais e no salão. O terceiro, focado em comercialização, busca identificar as áreas de oportunidade para desenvolvimento e crescimento do negócio para aumentar a produtividade e melhorar a rentabilidade. O

quarto e último módulo, focado em liderança, pretende ensinar como ser um líder forte e eficaz perante a equipe, de forma a desenvolver o estilo de liderança e ganhar o respeito da equipe. Todos eles fazem parte do relacionamento que a Wella constroi com seus clientes organizacionais.

4.3.2 Foco nos profissionais e equipe do salão em geral

No que diz respeito aos profissionais e demais funcionários dos salões, a atuação da equipe de Educação se dá de duas maneiras: visitas técnicas, buscando apresentar os produtos e ensinar como usá-los sem que seja necessária uma mobilidade por parte do cliente, e cursos externos, oferecidos pelos profissionais da equipe nos centros técnicos ou através do portal online.

Em relação aos cursos, a Wella apresenta todos os treinamentos oferecidos através do portal Wella Interactive, que possui conteúdos educacionais voltados para antes, durante e depois da realização dos serviços no salão, com conteúdo nacional e internacional certificado e exclusivo Wella (WELLA INTERACTIVE, 2015). O site contém todos os cursos presenciais oferecidos pela empresa, além dos *online* gratuitos e únicos no mercado, visto que, de acordo com o portal, a Wella foi marca pioneira em oferecer esse tipo de serviço.

Os treinamentos presenciais, que possuem fundamentação teórica e prática em modelos ou bonecas, são realizados em dois centros técnicos capacitados com os equipamentos necessários, denominados *studios*. Neles, a empresa oferece não somente seminários, mas também eventos de lançamento de novas linhas, palestras com profissionais renomados no mercado, coquetéis para imprensa e treinamento de portfolio para a equipe de vendas (WELLA INTERACTIVE, 2015).

Os cursos, tanto presenciais quanto online, são destinados a treinar os profissionais para aos diferentes momentos da jornada do cliente dentro do salão (WELLA INTERACTIVE, 2015). Com foco na recepção, onde geralmente acontece o primeiro e o último ponto de contato com o cliente, já que normalmente é também aonde se encontram as prateleiras com produtos para revenda, a Wella oferece um curso de formação das recepcionistas e demais funcionários, para que estas pessoas sejam capacitadas para estimular uma melhor experiência do cliente no salão e aumentar a revenda de produtos para manutenção em casa. Dentre os principais pontos abordados, estão técnicas de

atendimento ao cliente, postura profissional, marketing de vendas e informações sobre os produtos Wella para indicação aos clientes.

Em um segundo momento, já com o profissional, é preciso entender as necessidades do cliente naquela visita. Para cobrir esses pontos, a Wella oferece o curso para estimular técnicas para realizar uma boa consulta prévia antes de realizar os tratamentos. Nele, os profissionais aprendem a compreender a importância de uma boa consulta e a estrutura correta a ser seguida de acordo com cada tipo de cliente, além de oferecer ferramentas de suporte para este momento.

Quanto aos treinamentos direcionados às técnicas aplicadas durante os serviços, existe uma gama de cursos com temáticas distintas e focos em linhas específicas. De acordo com o Wella Interactive (2015), os cursos possuem diferentes níveis de acordo com o andamento da capacitação do profissional, indo do básico ao da maestria.

Para aqueles que querem buscar uma formação ainda mais completa, a Educação Wella oferece também um outro tipo de projeto especial para os profissionais que se destacam nos treinamentos e visitas técnicas aos salões. Denominado *Expert Team*, o projeto busca escolher, dentre os melhores profissionais do mercado, um time muito exclusivo de profissionais para serem treinados pela Wella durante dois anos, de modo a se tornarem especialistas na marca e responsáveis por propagar esses conhecimentos obtidos ao longo do treinamento para outros profissionais, se tornando “porta-vozes” da marca no mercado.

5. ANÁLISE DE ENTREVISTAS

Nesse capítulo, serão analisados os resultados das duas pesquisas realizadas para esta monografia, de acordo com o objetivo definido anteriormente. Também serão expostos os métodos utilizados para o desenvolvimento desse estudo.

5.1 Metodologia adotada

A realização do estudo baseou-se inicialmente em uma pesquisa bibliográfica para a construção do embasamento teórico e conceitual no que tange à indústria da beleza no Brasil, sua representatividade no mercado mundial e nacional, ao marketing B2B e ao marketing de relacionamento. Fez-se também a caracterização de como estes se aplicam no segmento de produtos e serviços para profissionais do ramo dos salões de beleza.

Posteriormente, foram realizadas duas pesquisas quantitativas cujo propósito foi o de realizar um estudo sobre a percepção de valor do relacionamento da Equipe de Educação da Wella Professionals com base na opinião dos consumidores, que neste caso são os cabeleireiros e proprietários de salões aos quais os treinamentos são dirigidos.

Quanto à abordagem, a pesquisa é definida como quantitativa, já que sua análise envolve quantificar opiniões e informações, obtidas por meio da classificação e análise dos resultados para analisar o nível de qualidade e eficácia dos serviços pela ótica do cliente. A pesquisa quantitativa:

Possibilita a quantificação dos dados que após serem analisados podem ser considerados conclusivos e ajudam na tomada de decisões de ações que devem/podem ser tomadas em relação ao problema [...] Ela é uma pesquisa que trabalha com análise estatística, e que depende de um número maior de maior de respondentes para ser representativa (MALHOTRA, 2011, p.122).

A pesquisa é caracterizada como *survey*, descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (TANUR, 1982, *apud* PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). Além disso, também é definida como uma pesquisa de corte transversal múltipla, em que a coleta de dados é realizada em mais de um momento, mas as amostras não são iguais (MALHOTRA, 2011, P.61). Ela foi aplicada por meio de um

questionário auto administrado disponibilizado na internet através do site *survio.com*, compartilhado com profissionais e proprietários de salões em dois momentos diferentes.

A amostragem desenvolvida na pesquisa foi realizada por critérios não-probabilísticos por conveniência, quando não possui fundamentação matemática ou estatística e tem como base critérios definidos pelo pesquisador (GIL, 2010). Sua análise foi composta no total por 650 profissionais do ramo da beleza em cujos salões são atendidos por consultores de *Wella Professionals*, estando os resultados limitados à amostra.

A primeira pesquisa foi realizada em outubro de 2014, com um questionário composto por 10 perguntas fechadas (APÊNDICE A), que foram elaboradas procurando estabelecer uma maneira de estudar a construção de valor do objeto de estudo por parte do cliente. Nela obteve-se 280 respondentes de três regiões do país: Nordeste, Sudeste e Centro-Oeste.

A segunda pesquisa foi realizada em setembro e outubro de 2015, e além das perguntas que fizeram parte do primeiro questionário, foi inserida uma pergunta relativa a região do país onde o questionário foi aplicado, podendo-se identificar melhor a origem das informações (APÊNDICE B). Nela obteve-se 370 respondentes e o método de aplicação foi o mesmo da primeira pesquisa.

Em ambas as pesquisas, o questionário foi aplicado através dos consultores de vendas da *Wella Professionals*, que foram aos estabelecimentos munidos com um dispositivo móvel para tornar o acesso à pesquisa mais fácil para os profissionais. Este método de aplicação, feito diretamente por representantes da própria empresa, deve ser considerado uma limitação, já que pode influenciar diretamente no teor das respostas. No entanto, mesmo com este viés, essa foi a única maneira encontrada para chegar a um número significativo de respondentes de todas as regiões do país.

Após a coleta das respostas, os dados foram compilados por frequência em gráficos para que fosse possível encontrar alguns padrões de resposta para satisfazer os objetivos da pesquisa. Por fim, foi elaborada uma análise das duas pesquisas, comparativamente e como um todo, que retrataram o mesmo cenário, porém sendo a segunda pesquisa mais assertiva no que tange a região em que as respostas foram dadas.

5.2 Resultados da Pesquisa Quantitativa

Para entender melhor o resultado das pesquisas quantitativas, realizadas em dois momentos distintos, como explicado anteriormente, a análise dos dados coletados foi feita em três etapas: identificação do perfil dos respondentes, análise da procura pelo desenvolvimento profissional e avaliação da Equipe de Educação Wella, feita por proprietários e profissionais, sem distinção, nos dois primeiros tópicos, e separadamente no terceiro e último tópico. Para facilitar o entendimento da leitura, a pesquisa realizada em outubro de 2014 será tratada como pesquisa 1 ou primeira pesquisa. Já a pesquisa realizada em setembro e outubro de 2015 será reportada como pesquisa 2 ou segunda pesquisa. Os dados foram estruturados em gráficos, contidos no texto e nos apêndices.

5.2.1 Perfil dos Respondentes

Para esta monografia, não foi considerado relevante perguntar a idade ou sexo dos respondentes, visto que os objetivos da pesquisa eram, primeiramente, avaliar a Equipe de Educação da Wella Professionals, no que tange a qualidade, quantidade e relevância das visitas realizadas, e a busca dos profissionais do ramo pela especialização, analisando o ponto de vista de profissionais de diferentes regiões do país e que trabalham em estabelecimentos de grande e pequeno porte. Para isso, em um primeiro momento, foi feita uma distinção entre os profissionais, separando aqueles que são proprietários do negócio dos que são funcionários que trabalham no dia a dia do salão de beleza, como cabeleireiros e assistentes.

Fazer esta diferenciação é importante por conta do papel de cada um desses personagens dentro do processo de decisão de compra e dos serviços oferecidos. De acordo com a diferenciação dos papéis no grupo de pessoas que compõe a unidade de tomada de decisão (DMU), proposta por Solomon *et al* (2009) e explicada anteriormente neste estudo, pode-se definir que os cabeleireiros são os influenciadores, que afetam diretamente a decisão de compra, e utilizadores, que vão efetivamente usar o produto comprado. Já os proprietários dos salões são filtro, controlando o fluxo da informação, decisores, que tem a palavra final, e compradores, que tem a responsabilidade de executar a compra. Ambos os personagens, tanto o cabeleireiro quanto o proprietário, podem ser iniciadores, pois o reconhecimento da necessidade pode partir de qualquer uma das partes.

Dos 280 respondentes da primeira pesquisa, 263 eram profissionais que trabalham dentro dos salões, como cabeleireiros e assistentes, e 17 eram proprietários, representando

94% e 6%, respectivamente. Na segunda pesquisa, que obteve 350 respondentes, os profissionais de beleza continuaram como principal grupo de respondentes, somando 295 respostas contra apenas 75 proprietários de salão, que representam 84% e 16% do total, respectivamente. Somando as duas pesquisas, chega-se a um total de 650 respondentes, sendo 558 cabeleireiros e assistentes e 92 proprietários de salões, que representam, respectivamente, 86% e 14% do total (APÊNDICE C).

A diferença significativa no número de respondentes pode ser considerada natural, visto que existem muito mais funcionários do que proprietários de salões de beleza no Brasil. Também deve-se levar em consideração que, como o questionário foi aplicado diretamente pelos vendedores Wella, existe um contato mais informal com os funcionários do que com os proprietários, o que pode levar a maior facilidade para obtenção das respostas.

Após esta primeira etapa, os respondentes foram perguntados a respeito do número de cadeiras existentes em seus salões. Como cadeiras deve-se entender o número de bancadas destinadas à serviços focados em cabelo que aquele estabelecimento possui. Esse número é considerado relevante para esta análise pois determina o tamanho do estabelecimento e seu potencial de crescimento em compra de produtos Wella, visto que, quanto maior o salão, maior o giro de clientes e maior área de oportunidade de crescimento para a marca.

Na primeira pesquisa, obteve-se 16 respostas para salões de 0 a 5 cadeiras, 59 para salões de 5 a 10 cadeiras, 95 para 10 a 15 cadeiras, 50 para salões de 15 a 20 cadeiras e 63 respondentes que afirmaram trabalhar ou ser donos de salões com mais de 20 cadeiras. Já na segunda pesquisa, o maior número de respondentes trabalha ou é proprietário de salões com mais de 20 cadeiras, somando 135 respostas, seguido de 15 a 20 cadeiras, com 130 respostas, 5 a 10, com 53 respostas, 10 a 15 com 26 respostas e, finalmente, 0 a 5 cadeiras com 23 respostas (APÊNDICE D). Somadas, as duas pesquisas apresentam os seguintes resultados: 195 pessoas assinalaram a opção “mais de 20 cadeiras”, representando a maioria dos respondentes, seguido de “15 a 20 cadeiras”, com 175 respostas, “10 a 15 cadeiras”, com 121 respostas, “5 a 10 cadeiras”, com 112 respostas e “0 a 5 cadeiras”, que obteve 39 respostas (APÊNDICE D).

Considerando que salões de até 15 cadeiras são considerados pela Wella como estabelecimentos de pequeno e médio porte, e que acima desse número são salões de grande porte, é possível analisar que, na primeira pesquisa, houve uma predominância de

salões de pequeno e médio porte, somando 61% das respostas, enquanto na segunda pesquisa há um número significativamente maior de salões de grande porte, que representam 70% do total (APÊNDICE D).

Antes da análise do número de cadeiras, é preciso considerar mais um dado relevante: o local de aplicação das pesquisas. Quando da primeira vez, em outubro de 2014, ela foi direcionada para três regiões do país: Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste. Este direcionamento ocorreu pois essas regiões possuem um maior número de vendedores Wella, gerando mais facilidade para obtenção das respostas. Sabe-se, portanto, que na pesquisa 1 há somente respondentes destas três áreas. No entanto, não houve uma segmentação entre regiões que pudesse esclarecer quantas respostas vieram de cada uma delas.

Observando que essa informação seria de extrema importância para a análise das respostas e uma limitação da pesquisa 1, na segunda aplicação, já abrangendo todas as cinco regiões do país, adicionou-se mais uma pergunta onde o respondente deveria sinalizar a qual das cinco regiões brasileiras ele pertencia. Como resposta, obteve-se que a maioria se concentrou na região Sudeste, com 154 respondentes que representam 42% do segundo questionário e 24% do total de 650 respostas, soma das duas pesquisas. Em seguida, veio a região Nordeste, com 78 respostas e 12% do total, região Centro-Oeste, com 67 respostas e 10% do total, região Sul, com 47 e 7% do total e, finalmente, região Norte, com 24 respondentes e uma representatividade de 4% do total (APÊNDICE E).

Em relação às regiões, o número de respondentes do Sudeste foi o maior na segunda pesquisa, o que pode ser considerado natural, visto que, além de ser responsável por 55,4% do PIB nacional e concentrar 42% da população brasileira (IBGE, 2015), a região ainda concentra o maior número de salões de beleza do Brasil, representando 61% do total. As demais regiões somam 39%, sendo 19% na região Sul, 10% na região Nordeste, 7% no Centro-Oeste e 2% no Norte do país (ABIHPEC, 2015b). Com isso, considera-se que a amostra é coerente com a população.

Na pesquisa 1, não foi possível relacionar este número com o número de cadeiras, pois não foi feita a separação por região. Uma hipótese para o maior número de respondentes para salões de até 15 cadeiras seria um maior engajamento das regiões Centro-Oeste e Nordeste em detrimento da região Sudeste neste primeiro momento, ou devido à facilidade maior dos vendedores em conseguir atenção em salões de pequeno porte, geralmente mais informais. No entanto, na pesquisa 2, é possível estabelecer uma

relação entre o número de respondentes da região Sudeste e o grande número de salões acima de 20 cadeiras, já que a renda do país está majoritariamente concentrada nela e, por consequência, possui salões maiores que atendem classes mais altas.

Por uma questão de relevância para o negócio, o time de Vendas e Educação Wella segmenta seu atendimento nos salões de maior porte, pois estes são, normalmente, os que fazem o maior número de volume de vendas e trazem maior lucro para a empresa. Todavia, a pesquisa mostrou um número bastante significativo de respondentes concentrados em salões de pequeno e médio porte. A presença massiva deste tipo de cliente mostra-se como um ponto de oportunidade no que tange o desenvolvimento da marca em clientes com potencial de crescimento.

Como a satisfação do cliente deriva muito mais da estratégia de fidelização do que dos atributos do produto, a Wella trata esses clientes como investimentos (KOTLER, 2000; CLARO, 2007). A presença de vendedores e educadores Wella nestes salões mostra que a empresa busca identificar essas oportunidades para desenvolver cada vez mais o *business* de salões de beleza como um todo através de trocas colaborativas, que visam estabelecer compromissos mútuos e alcançar benefícios de longo prazo (DAY, 2000). Como o objetivo é a solução conjunta de problemas com base na confiança e comprometimento, a Wella tem interesse em desenvolver cada vez mais seus clientes de forma a torná-los, além de fiéis a marca, sempre mais capacitados e com maior potencial de compra.

5.2.2 A procura pelo desenvolvimento profissional

A segunda etapa das pesquisas consiste em entender se a busca pelo desenvolvimento profissional era algo relevante, já que, desta forma, seria possível entender também a real relevância da Equipe de Educação Wella. A primeira pergunta sobre este tema solicitava que o respondente colocasse, em ordem de preferência, o que considerava mais importante de cinco afirmações, enumerando de 1 a 6, sendo 1 o menos importante e 6 o mais importante. As respostas foram compiladas em uma média de 0 a 6 para análise de resultados.

Em seguida, encontravam-se cinco afirmações sobre a busca do ganho da confiança da cliente, fazendo com que a visita dela ao salão seja a melhor possível; a entrega do resultado desejado pela cliente com a maior precisão possível; referência para outros profissionais (especialista em algum serviço); busca do aprimoramento de seus conhecimentos através de cursos/seminários; atendimento do maior número de clientes,

pois quanto mais rápido você for, mais dinheiro ganha; e informações das novidades do mercado.

Na primeira pesquisa, a afirmação considerada de maior preferência pela maioria dos respondentes foi “Buscar ganhar a confiança da cliente, fazendo com que a visita dela ao salão seja a melhor possível”, com uma média de 3,91. Em seguida, vieram as afirmações “Buscar aprimorar seus conhecimentos através de cursos/seminários”, com 3,34, “Se manter informado das novidades do mercado”, que somou 3,16, “Entregar o resultado desejado pela cliente com a maior precisão possível”, com 3,03, “Buscar atender o maior número de clientes, pois quanto mais rápido você for, mais dinheiro ganha”, com 1,31, e finalmente, “Ser referência para outros profissionais (especialista em algum serviço)”, com apenas 1 (APÊNDICE F).

Já na segunda pesquisa, a afirmação com maior média foi “Buscar aprimorar seus conhecimentos através de cursos/seminários”, com 3,87, seguida de “Se manter informado das novidades do mercado”, com 3,32, “Entregar o resultado desejado pela cliente com a maior precisão possível”, com 3,12, “Buscar ganhar a confiança da cliente, fazendo com que a visita dela ao salão seja a melhor possível”, que somou 3,06, “Buscar atender o maior número de clientes, pois quanto mais rápido você for, mais dinheiro ganha”, com 1,46, e, finalmente, “Ser referência para outros profissionais (especialista em algum serviço)”, com o total de 1,6 (APÊNDICE F).

Quando feita a média das respostas das suas pesquisas, a afirmação com maior média foi “Buscar aprimorar seus conhecimentos através de cursos/seminários”, com 3,61, seguida de “Buscar ganhar a confiança da cliente, fazendo com que a visita dela ao salão seja a melhor possível”, com 3,49, “Se manter informado das novidades do mercado”, com 3,24, “Entregar o resultado desejado pela cliente com a maior precisão possível”, que fez 3,08, “Buscar atender o maior número de clientes, pois quanto mais rápido você for, mais dinheiro ganha”, com 1,39 ponto e, com o menor número de, “Ser referência para outros profissionais (especialista em algum serviço)”, com 1,3, conforme mostra o Gráfico 1, representado abaixo.

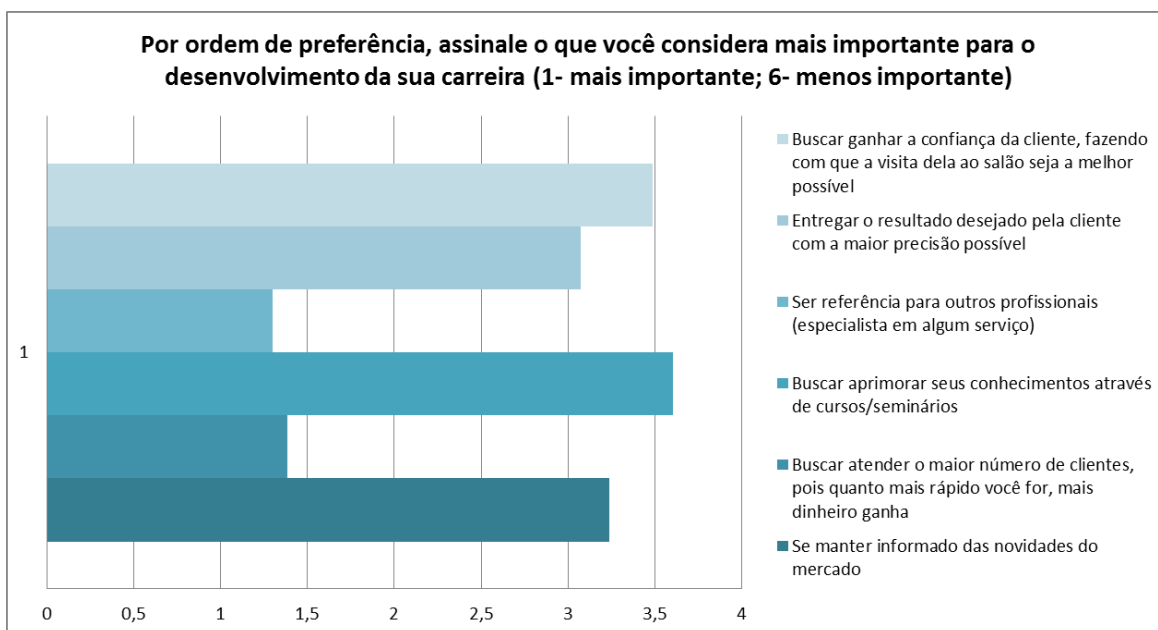


Gráfico 1: Ordem de importância para o desenvolvimento de carreira - Soma das duas pesquisas

Fonte: A Autora

Analisando as duas pesquisas, notam-se algumas diferenças. A primeira pesquisa, conforme visto anteriormente, possui um maior número de salões de pequeno e médio porte, o que pode justificar a maior média para a busca por ganhar a confiança do cliente, já que são salões que tem como prioridade a busca por um maior número de clientes e que ainda não atingiram um alto potencial de desenvolvimento em lucratividade. A pesquisa 2, que mostra profissionais majoritariamente de salões de maior porte e já considerados confiáveis pelos clientes, obteve um resultado diferente, onde a busca por aprimorar os conhecimentos foi a resposta com maior média, sendo a confiança do cliente considerada a terceira maior.

Vale ressaltar que, na pesquisa 1, a busca por aprimorar o conhecimento também ficou dentre as médias mais altas, representando o segundo lugar. Isso mostra que os profissionais, independente do perfil do salão, enxergam que a busca pelo conhecimento e desenvolvimento de suas habilidades é fundamental para o crescimento profissional. Para a Wella, oferecer esse serviço de formação através da Equipe de Educação é importante para atender a demanda derivada, já que o objetivo dos profissionais procurarem por esse tipo de serviço é atender as necessidades da consumidora final, e não as suas próprias (SOLOMON *et al.*, 2009).

Mesmo com perfis diferentes, as duas pesquisas mostram que os salões tem grande interesse em aprimorar o conhecimento e se manterem informados das novidades do mercado, além de entregar o resultado com precisão, que vem como consequência de um profissional bem treinado. Ao oferecer esse tipo de Serviço, a Wella busca estreitar o relacionamento através da construção de uma barreira de mudança que, segundo Pepper e Rogers (2001), ao entregar um alto grau de satisfação para o cliente, torna mais difícil a mudança deste para a concorrência somente por ofertas ou incentivos.

Nota-se que a diferença entre as médias das quatro primeiras perguntas foi bem pequena, mostrando que os profissionais vêem relevância em todas as afirmações, e que “Buscar atender o maior número de clientes, pois quanto mais rápido você for, mais dinheiro ganha” e “Ser referência para outros profissionais (especialista em algum serviço)” obtiveram a mesma colocação nas duas pesquisas, sendo penúltimo e último lugares, respectivamente. Uma hipótese para justificar essa escolha é que estes dois pontos podem ser vistos como consequência de um trabalho bem realizado, e por isso foram afirmativas consideradas de baixa relevância nas duas pesquisas, mas também a preferência pelo atendimento de qualidade.

A segunda pergunta relacionada à esse tema foi a respeito da frequência em que os profissionais ou proprietários buscavam cursos ou seminários para aprimorar os seus conhecimentos. Nesse quesito, havia quatro opções de resposta sobre a procura de novos cursos aliados à prática para aprimorar meus conhecimentos; que já realizou alguns cursos, mas hoje prefere focar somente na parte prática; de nunca ter feito cursos, mas ter muito interesse; e não ter feito nem ter interesse.

Na pesquisa 1, 232 respondentes sinalizaram que estão sempre à procura de novos cursos para aprimorar seus conhecimentos, correspondendo a 83% do total, 13 já fizeram cursos anteriormente, porém hoje preferem focar na parte prática, sendo 5% do total, 35 nunca fizeram cursos ou seminários, mas tem interesse, representando 13% do total e nenhum respondente nunca fez e não tem interesse em fazer algum seminário ou curso. Na pesquisa 2, 341 respondentes, ou 92%, estão sempre a procura de novos cursos, 24 ou 6% preferem focar na parte prática, 5 respondentes nunca fizeram nenhum curso, mas tem interesse, representando 1%, e nenhum respondente nunca fez e nem tem interesse em cursos e seminários (APÊNDICE G).

O número de respondentes que já fez algum curso ou seminário e que tem interesse em continuar fazendo representou 88% do total de respondentes das duas pesquisas, o que

siluma uma grande maioria dos respondentes. Em relação ao número de respondentes que nunca fizeram/buscaram nenhum curso ou seminário ou que já fizeram, porém perderam interesse, nota-se um número muito baixo de respostas se comparado à primeira opção, representando juntos 12% do total de respondentes das duas pesquisas, como mostra o Gráfico abaixo.

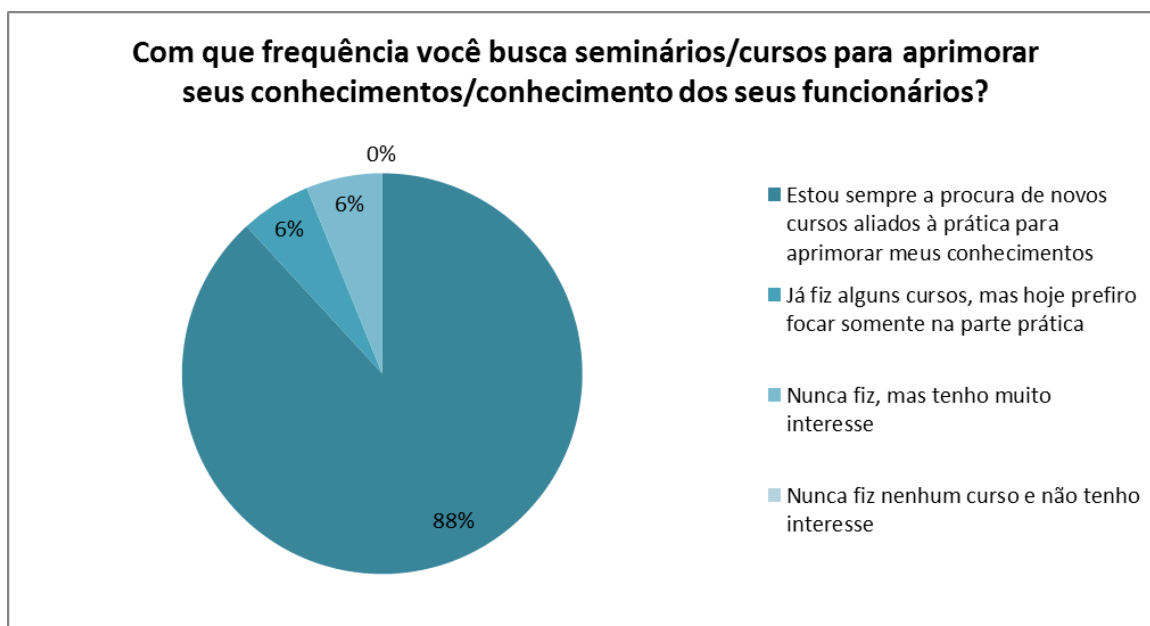


Gráfico 2: Frequência da busca por especialização. Soma das duas pesquisas

Fonte: A Autora

Comparando as duas pesquisas, nota-se que a grande maioria dos respondentes tem interesse em buscar cursos e seminários com regularidade. Outro ponto em comum das duas pesquisas é que nenhum respondente nunca fez ou não tem interesse em realizar cursos e seminários, o que comprova que os profissionais e proprietários vêem relevância neste tipo de atividade, o que reforça a importância da atuação da equipe como forma de troca colaborativa, onde ambos os lados saem ganhando com o relacionamento (HUTT; SPEH, 2002).

O número de clientes que nunca fez algum seminário é muito menor na pesquisa 2, pois o perfil dos clientes é mais *premium* e, conseqüentemente, há uma maior oferta de cursos e seminários. Além disso, deve-se levar em consideração que a visão do negócio desse tipo de cliente é diferenciada neste sentido, pois os salões maiores sabem que o treinamento é ferramenta vital para a lucratividade do salão, pois profissionais capacitados

são formadores de opinião perante as clientes finais, influenciando-as a fazer mais serviços e comprar mais produtos. Já o número de profissionais que nunca fizeram curso foi maior na primeira pesquisa pois, conforme explicado anteriormente, por ser um time com número limitado de pessoas, os educadores atuam conforme a segmentação de contas maiores e mais lucrativas para a companhia. Essa segmentação ocorre para identificar os clientes mais importantes, garantindo que eles sejam capacitados para utilizarem cada vez mais os produtos da Wella, e ter maior controle sobre as estratégias presentes e futuras para ficar mais próximo do consumidor final, como explicado por Hutt e Speh (2002). Este serviço é uma vantagem comercial oferecida pela Wella para estimular os grandes clientes a comprarem diretamente com os representantes de vendas e não com distribuidores. Porém, é uma oportunidade de relacionamento com pequenas e médias, que poderiam ser melhor exploradas pela empresa.

5.2.3 Avaliação da Equipe de Educação Wella

Na terceira etapa da avaliação dos dados, referente à Equipe de Educação da *Wella Professionals*, foram feitas seis perguntas, de modo a entender como a equipe é vista pelo mercado e qual a sua relevância para o crescimento destes profissionais.

A primeira foi se os respondentes conheciam a Equipe de Educação Wella. A avaliação deu-se através de quatro possíveis respostas: “Sim, já participei de seminários dentro do salão/Studio Wella”; “Sim, faço parte do Expert Team”; “Sim, mas nunca participei de nenhum seminário”; e ‘Não conheço’.

Na pesquisa 1, 224 pessoas responderam que já participaram de cursos ou seminários oferecidos pela Wella, seja dentro do salão ou nos Studios, representando 80% do total. Nesta mesma pesquisa, 21 pessoas faziam parte do “Expert Team”, time de porta-vozes exclusivos treinados pela Wella citado anteriormetne neste trabalho, representando 8% das respostas, 35 respondentes conhecem a equipe, porém nunca participaram de nenhum curso ou seminário, representando 13% do total. Já na segunda pesquisa, 92% dos respondentes, ou 342 pessoas, já participaram de cursos ou seminários oferecidos pela Wella, 23 pessoas fazem parte do “Expert Team”, 5 conhecem a equipe mas nunca participaram de nenhum curso ou seminário (APÊNDICE H). Em ambas as pesquisas, nenhum respondente sinalizou que não conhecia a equipe, o que é considerado normal já que o aplicador da pesquisa, representante de vendas, tem como um de seus objetivos apresentar a equipe de educação para os clientes.

Do total de entrevistados, 566 já participaram de seminários dentro da Wella, sendo 79 proprietários, representando 84% do total, e 487 profissionais, 87% do total, além dos membros do “Expert Team”, que representam 7% do total das duas pesquisas. Isso mostra que, das 650 pessoas que responderam a pesquisa, 610 já participaram de atividades educacionais promovidas pela Wella, representando 94% dos participantes, o que evidencia que, nos salões onde a pesquisa foi aplicada, a cobertura da equipe de educação é bastante eficaz (APÊNDICE H).

O segundo questionamento feito a respeito do número de vezes em que a equipe realizou cursos ou seminários dentro do salão do respondente. Para isso, havia quatro opções de resposta: 0 a 2 vezes, 2 a 4 vezes, 4 a 6 vezes e mais de seis vezes. Na pesquisa 1, o maior número de respostas se concentrou na segunda opção, “de 2 a 4 vezes”, somando 127 respostas e 45% do total. Em seguida, veio a opção “mais de seis vezes”, com 56 respostas e 20% do total, “4 a 6 vezes”, representando 19% com 54 respostas e, por último, 0 a 2 vezes, com 43 respostas e 15% do total. Como resultado da pesquisa 2, obteve-se a resposta “mais de seis vezes” como a mais escolhida entre os participantes, representando 37% do total com 137 respostas. O segundo maior número foi para a resposta “4 a 6 vezes”, com 122 pessoas e 33% do total, seguido de “2 a 4 vezes”, com 83 pessoas e 22% e, por último, “0 a 2 vezes”, representando 28 pessoas e 8% dos participantes (APÊNDICE I).

Somando as duas pesquisas, nota-se que o número de respondentes foi equilibrado em relação às perguntas “2 a 4 vezes”, com 210 respostas e 32% do total, “4 a 6 vezes”, com 176 e 27%, e “mais de seis vezes”, representando 30% do total com 193 pessoas. A resposta “0 a 2 vezes” obteve 11% do total, somando 71 respostas (APÊNDICE I).

Como todos os salões pesquisados são atendidos por Wella, a grande maioria já foi atendida pela equipe de Educação pelo menos uma vez, sendo um viés da pesquisa. Considerando as duas pesquisas, o número de salões de médio e grande porte foi bem alto, representando 58% dos respondentes, o grande número de visitas de 2 a mais de 6 vezes pode ser justificado. A pesquisa 2, por ter salões maiores, apresentou um número alto de salões com mais de seis visitas, enquanto na pesquisa 1, o número maior foi de 2 a 4 visitas, o que é justificado pelo perfil dos clientes, já tratado nesta análise.

Analisando pelo número de proprietários e profissionais, observa-se que um maior número de proprietários assinalou que obteve mais de 4 visitas, representando 76% do total dos respondentes, enquanto os profissionais, mesmo com um número maior de respostas

para mais de 4 visitas, representando 54%, obteve um grande número para 2 a 4 visitas, no total de 35% dos respondentes. Isso pode ser justificado pelo tempo de trabalho no mesmo estabelecimento, que tende a ser muito maior para o proprietário (visto que ele é o dono do negócio) do que para o profissional, que tem a opção de trocar de local de trabalho com frequência (APÊNDICE I).

No que se refere a esta pergunta, é preciso levar em conta uma limitação nas pesquisas. A rotatividade de profissionais entre os salões no mercado de *Salon Professional* é grande, o que faz com que o fato de um salão ter recebido treinamento não significar necessariamente que o profissional que está trabalhando atualmente naquele ambiente também tenha recebido o treinamento. A análise aponta, então, para uma limitação na mensuração da frequência de treinamentos, que pode ser incluído em pesquisas futuras através de uma pergunta relacionada ao tema.

Após questionar sobre o número de treinamentos, os respondentes foram perguntados a respeito da opinião deles em relação às visitas dos Educadores nos salões, já que estes atendem tanto os profissionais quanto os proprietários. Para isso, foram direcionadas 4 opções de resposta: Acho muito bom, pois consigo aprender mais sobre os produtos disponíveis no mercado sem precisar sair do ambiente de trabalho; Acho bom, porém é preciso que haja mais visitas/cursos para auxiliar com o melhor uso dos produtos; Não gosto pois perco tempo de trabalho em que podia estar atendendo mais clientes; e N/A (não participei de nenhuma visita/seminário).

Com a primeira pesquisa, foram obtidas 280 respostas divididas da seguinte forma: a maioria dos respondentes, representando 51% do total e 143 pessoas, afirmou que acha as visitas muito boas, pois consegue aprender mais sem precisar deixar o ambiente de trabalho. Em seguida, a segunda opção com maior número de respostas foi “Acho bom, porém é preciso que haja mais visitas/cursos para auxiliar com o melhor uso dos produtos”, com 94 respondentes e 34% do total. Apenas 8 pessoas sinalizaram que não gostam das visitas por considerarem que perdem muito tempo de trabalho, totalizando 3% dos participantes, e 35 pessoas não se aplicam a essa pergunta pois nunca realizaram cursos ou seminários, em um total de 6% (APÊNDICE J).

A pesquisa 2, com resultados parecidos, obteve 192 respondentes para a afirmativa “Acho muito bom, pois consigo aprender mais sobre os produtos disponíveis no mercado sem precisar sair do ambiente de trabalho”, representando 52% do total. A segunda opção de maior representatividade foi “Acho bom, porém é preciso que haja mais visitas/cursos

para auxiliar com o melhor uso dos produtos”, com 156 respondentes e 42% do total, seguida de “Não gosto pois perco tempo de trabalho em que podia estar atendendo mais clientes”, com 17 pessoas e 5%, e apenas 5 pessoas para as quais a pergunta não se aplica, representando 1% (APÊNDICE J).

No Apêndice J, no gráfico relacionando as duas pesquisas, observa-se que 585 pessoas ou 90% dos participantes, sendo 335, correspondentes a 52%, os que acham muito bom e 250, que equivalem a 38%, os que acham bom, porém salientam a necessidade de um maior número de visitas. Apenas 4% dos respondentes não gosta do serviço prestado pelos educadores, somando 25 pessoas e 6% não se qualifica para responder à pergunta, visto que nunca participaram de nenhum curso ou seminário. Pode-se observar, no gráfico de comparação entre proprietários e profissionais, também no Apêndice J, que a maioria das duas categorias respondeu que acha muito bom, representando 58% e 51%, respectivamente, e que houve um número significativo de respondentes que gostaria de um maior número de visitas, sendo 26% para os proprietários e 41% dos profissionais. O resultado, extremamente positivo no que tange o interesse dos profissionais pelo serviço prestado pela equipe, é um exemplo de como o relacionamento entre os educadores e os profissionais é um ponto importante para manutenção desses clientes.

Diretamente relacionada à esta pergunta, os respondentes foram questionados se estavam satisfeitos com o número de visitas e cursos realizados pela Equipe de Educação Wella. As opções de resposta eram: “Sim, acho que é suficiente” e “Não, acho que deveriam haver mais visitas”. Na pesquisa 1, 245 pessoas responderam que “Não”, representando 88% do total, enquanto 35 disseram ser suficiente, equivalendo a 12%. Na pesquisa 2, 352 pessoas ou 95% sinalizou que não está satisfeito com a quantidade de visitas e cursos, enquanto apenas 5% ou 18 disseram estar satisfeitas. (APÊNDICE K). No total, 92% ou 597 pessoas, sendo 82 proprietários e 515 profissionais, acham que deveria haver mais visitas, enquanto somente 53 pessoas, sendo 10 proprietários e 43 profissionais, estão satisfeitas com a quantidade atual (APÊNDICE K).

Para estas perguntas, vale destacar o grande número de respondentes que apontaram para a necessidade de um maior número de visitas, tanto em salões de pequeno e médio porte, maioria na primeira pesquisa, quanto para salões de mais de 15 cadeiras, considerados de grande porte e maioria na segunda pesquisa. Esse resultado demonstra que, apesar da grande quantidade de respondentes que já participou de cursos ou seminários disponibilizados pela Wella, existe uma necessidade do mercado em aumentar a

frequência desses treinamentos. Neste ponto, é importante salientar que, conforme Hutt e Speh (2002), o mercado B2B em um gerenciamento efetivo de relacionamento, para manter a lealdade e a vantagem perante a concorrência. Sendo assim, se a Wella não oferece uma quantidade de treinamentos de forma a atender a necessidade do mercado, isso pode abrir espaço para a concorrência e, como consequência, perda de clientes.

A quarta pergunta desta etapa questionava se os participantes achavam que as visitas da Equipe de Educação Wella ajudavam a fidelizar clientes atuais e também a conquistar novos. Para isso, foram colocadas três afirmativas para escolha do respondente: Sim, pois prepara os profissionais para diversas situações em que é necessário lidar com a cliente da melhor maneira possível; Não, prefiro me concentrar em fazer o meu trabalho bem feito e isso será suficiente para fidelizar a cliente; e N/A (não participei de nenhuma visita/seminário).

A primeira pesquisa trouxe 85% dos respondentes, equivalente a 237 pessoas, afirmando que a melhor opção era a primeira, que dizia que a visita dos educadores ajuda sim a conquistar novos clientes e fidelizar os já existentes, visto que prepara o profissionais para diversas situações. Apenas 3% disseram que preferem se concentrar no trabalho, e 35 pessoas não se aplicam a esta pergunta pois nunca participaram de nenhum curso ou seminário. Já na segunda pesquisa, a representatividade daqueles que escolheram a primeira opção foi ainda maior, somando 348 respostas e 94% dos participantes. 17 pessoas disseram que preferem se concentrar no trabalho, totalizando 5%, e cinco pessoas não se aplicam para responder a essa pergunta (APÊNDICE L).

Relacionando o resultado das duas pesquisas, 585 pessoas ou 90% dos participantes considera que as visitas preparam os profissionais para diversas situações de relacionamento com o cliente, o que mantém a fidelidade dos atuais e ajuda a conquistar novos. Esse número é representado por 75 proprietários, ou 82%, e 91% dos profissionais, somando 510 pessoas. Apenas 4%, equivalente a 25 pessoas, prefere se concentrar no trabalho sem a interrupção das visitas e treinamentos, sendo 4 proprietários e 21 profissionais, e 6%, ou 40 pessoas, não se aplicam para responder à pergunta, sendo 13 proprietários e 27 profissionais (APÊNDICE L).

Através do resultado relacionado à essa pergunta, é possível identificar que os próprios profissionais tem a percepção da relevância do relacionamento na relação B2B e como este, quando bem estruturado, afeta diretamente na relação deles com as

consumidoras finais, já que, para eles, as visitas realizadas pela Equipe de Educação Wella são pontos de oportunidade de desenvolvimento pessoal.

Conforme disseram Hutt e Speh (2002), devido à crescente importância das relações estratégicas de longo prazo, as empresas valorizam cada vez mais as habilidades de gerenciamento de relacionamento. Por isso, treinamentos baseados em gestão de pessoas, consultas prévias para entender as necessidades dos diferentes tipos de cabelos, técnicas de revenda de produtos e marketing pessoal, são exemplos de alguns dos seminários que, mesmo não sendo ligados diretamente à técnicas de cabeleireiro, são importantes tanto para os profissionais, pois estimulam seu desenvolvimento no que diz respeito ao relacionamento com a consumidora final, e para a Wella, pois aumenta a confiabilidade e a visão de parceria.

A última pergunta de avaliação da Equipe de Educação Wella questionava os participantes se, após a realização de algum curso ou seminário, eles passaram a ser fiéis a alguma marca ou produto. Dentre as opções de resposta, estavam: Sim, após aprender mais sobre um produto/marca, me encantei e comecei a utiliza-lo(a) praticamente todo o tempo, influenciando também os meus clientes a utilizar em casa; Sim, mas não deixei de usar outros produtos; Não, pois utilizo o que minhas clientes preferem sem questionar; e N/A (nunca participei de nenhum curso/seminário).

Na primeira pesquisa, 148 pessoas, ou 53%, responderam que sim, se encantaram com um novo produto/marca após aprender mais sobre ele, passando a indicá-lo para suas clientes e utilizá-lo praticamente todo o tempo; 72 pessoas, representando 26%, se encantaram e passaram a indicar os produtos, porém não deixaram de usar produtos de outras marcas; 25 respondentes afirmaram utilizar os produtos que as clientes pedem sem questionar; e 35 não se aplicavam para responder à essa pergunta, sendo 9% e 13%, respectivamente (APÊNDICE M).

Na segunda pesquisa, a resposta que obteve maior número de marcações foi “Sim, mas não deixei de usar outros produtos”, com 196 pessoas representando 53% do número total, diferentemente da pesquisa 1. Em seguida, veio a resposta “Sim, após aprender mais sobre um produto/marca, me encantei e comecei a utiliza-lo(a) praticamente todo o tempo, influenciando também os meus clientes a utilizar em casa”, com 115 pessoas e 42%, “Não, pois utilizo o que minhas clientes preferem sem questionar”, com 14 participantes e 4% e, por fim, “N/A (nunca participei de nenhum curso/seminário)”, com apenas 5 e representando 1% do total (APÊNDICE M).

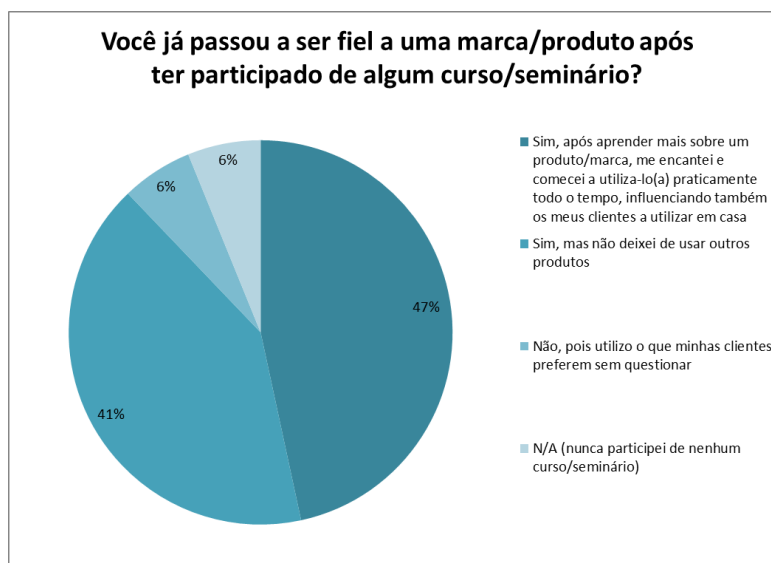


Gráfico 3: Fidelidade a partir dos treinamentos. Soma das duas pesquisas

Fonte: A Autora

Conforme mostra o gráfico 3, no total, 303 pessoas responderam à pergunta assinalando a primeira afirmativa, representando 47% do total de respondentes. A segunda maior afirmativa em número de respostas foi “Sim, mas não deixei de usar outros produtos”, com 268 participantes e 41% de representatividade, seguida daqueles que não se aplicavam à responder a pergunta, que somaram 40 indivíduos e 6% do total, e daqueles profissionais que utilizam sem questionar os produtos solicitados pelas clientes, que foram 39 indivíduos representando também 6% do total de respondentes.

No anexo M encontra-se a divisão entre proprietários e profissionais, que ficou da seguinte forma: a maioria dos proprietários, somando 52 ou 56%, passou a utilizar, porém não abandonou outras marcas, enquanto 21 ou 23% passou a ser fiel após ter participado de algum curso ou seminário e apenas 6 pessoas ou 7% utiliza o que a cliente pede sem questionar e 13 ou 14% não se aplicavam para responder a pergunta. Para os profissionais, a maioria passou a ser fiel após participar de algum curso, somando 282 pessoas e 51% do total. Um número bastante significativo, porém, não deixou de utilizar outras marcas, representando 216 pessoas ou 39%. 33 pessoas utilizam o que as clientes pedem sem questionar, totalizando 6%, e 27 ou 5% não se aplicavam para responder à pergunta. O grande número de proprietários e profissionais que não passaram a utilizar somente uma

marca pode ser justificado pela demanda do salão por produtos de diferentes marcas, de acordo com desejo das consumidoras finais.

Na pesquisa 2, existe um número bem alto de pessoas que ainda utiliza produtos de outras marcas mesmo com o treinamento. Uma explicação para este efeito é a quantidade de informação e incentivos recebidos por esses profissionais, vindos de diversas marcas diferentes, que fazem com que eles acabem utilizando uma maior diversidade de produtos de acordo com a afinidade em cada tipo de atividade realizada no salão (corte, coloração, tratamento, penteados etc.), visto que o número de marcas e produtos disponíveis no mercado é muito grande. Já na pesquisa 1, proporcionalmente, aquelas pessoas que receberam treinamento passaram a utilizar o produto praticamente o tempo todo devido ao encantamento. Portanto, constata-se que 41% dos pesquisados não é totalmente fiel à marca.

Levando em consideração que os profissionais alocados em salões maiores são ainda mais suscetíveis ao investimento de um maior número de marcas, todas buscando a fidelização destes clientes estratégicos, aqueles que trabalham em salões menores podem ser vistos como grande área de oportunidade para desenvolver parcerias de sucesso e estimular o seu crescimento, visto que isso levará à formação de mais um cliente de grande porte para a Wella no futuro. Porém, é necessário intensificar a comunicação em todos os salões, buscando fidelizar os influenciadores das consumidoras finais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs-se a avaliar com a comunicação da Equipe de *Educação Wella Professionals* influencia na fidelização de clientes e entender a percepção de valor que os profissionais do ramo da beleza tem da importância da formação profissional. Além disso, buscou compreender também se, após os treinamentos, eles passam a utilizar os produtos da marca de forma a se tornarem fiéis.

Primeiramente, explorou-se as diferenças entre o mercado B2B e B2C e a importância do relacionamento como influência na decisão de compra no mercado B2B. Quanto às diferenças, destacaram-se algumas variáveis como segmentação, demanda, Mix de Marketing e estratégia de mercado, esclarecendo que são dois modelos completamente diferentes e, por isso, exigem estratégias distintas de marketing. Após, analisou-se o mercado B2B no que tange os relacionamentos. Devido a exigência por competitividade associada à geração de resultados, as empresas evoluem para uma abordagem estratégica de desenvolver relacionamentos e não somente transações comerciais. Portanto, este não deve ser negligenciado, pois o sucesso das transações comerciais neste mercado são diretamente ligadas a qualidade do relacionamento estabelecido entre as partes.

Em um segundo momento, a análise dos dados gerados pelas pesquisas quantitativas mostrou que a Equipe de Educação Wella Professionals possui grande valor percebido para os profissionais do ramo, que consideram o trabalho realizado pela equipe através de cursos e seminários de grande influência na fidelização de clientes atuais e na conquista de novos clientes. Porém, além disso, ainda existe um grande número de profissionais que não são fiéis à marca, o que inspira cuidados por parte da Wella, sendo uma oportunidade para os concorrentes. A pesquisa também mostrou que a maioria dos respondentes acredita que a formação profissional, seja técnica ou focada em relações pessoais, é um fator de extrema importância para o desenvolvimento do negócio.

Os resultados geraram a percepção de que a realização de treinamentos é vista com grande aceitação pelos respondentes. No entanto, identificou-se que a equipe de Educação Wella, apesar de muito bem aceita pelos profissionais, ainda é um ponto de oportunidade de desenvolvimento, pois um número considerável de respondentes demonstrou insatisfação não com o formato dos treinamentos, mas sim com a frequência com que estes são realizados, considerada baixa.

Os dados coletados fortalecem a ideia de que impulsionar o relacionamento com esses clientes aumenta a satisfação, visto que, em análise geral, os clientes pesquisados dizem estar satisfeitos com o conteúdo dos cursos e com as oportunidades de crescimento oferecidas pela marca, sendo a única resposta negativa referente à frequência dos treinamentos e não à competência da equipe, o que pode ser considerado bom por um lado mas também um ponto de oportunidade de crescimento para a empresa. Foi possível também entender que o atendimento da Equipe de Educação impacta na maior utilização dos produtos e serviços da marca, pois os clientes passam a usar mais quando familiarizados com o produto, mesmo que não deixem de usar produtos da concorrência.

Dentre as limitações da pesquisa, pode-se considerar o número de amostras, no total de 650, somados nas duas pesquisas, que é muito pequeno se comparado ao universo de profissionais de beleza que utilizam os serviços da Wella e, por isso, as análises não podem ser generalizadas para essa população. No entanto, pode-se afirmar que, para os fins exploratórios previstos nessa pesquisa, o número de respondentes atendeu o objetivo final e ajudou a entender mais sobre tema pesquisado. Outra limitação foi a impossibilidade de dividir os resultados por regiões durante a primeira fase, onde foram aplicados 280 questionários. Apesar de ter sido corrigida na segunda fase da pesquisa, esta limitação inicial, impactou em 43% dos questionários respondidos, o que pode ser considerado um número bem alto. Ainda existem limitações inerentes ao método de pesquisa e a aplicação, feita pelos próprios funcionários da Wella.

Para pesquisas futuras sobre o tema, pode ser positivo realizar, além da pesquisa quantitativa com uma amostragem maior de indivíduos, para que os resultados obtidos sejam cada vez mais próximos a realidade, uma nova pesquisa de caráter qualitativo, para direcionar melhor as respostas em relação ao detalhes do mercado de *Salon Professionals* e auxiliar na análise de algumas respostas das pesquisas quantitativas.

Nela, poderia ser traçado um perfil mais completo dos respondentes, abrangendo características do dia a dia do salão, como a utilização dos materiais de suporte, quais os materiais mais relevantes, quanto tempo em média um funcionário trabalha no mesmo salão, quais os fatores que mantêm um cabeleireiro interessado em uma marca, quais os mantêm interessados em permanecer no mesmo salão, como é a relação patrão/empregado nestes ambientes etc.

Além disso, em relação à segmentação, poderia haver uma diferenciação entre proprietários e funcionários dos salões: se o respondente dissesse que era proprietário, seria

encaminhado para um link com perguntas mais específicas e, se dissesse que era cabeleireiro, seria encaminhado para outro, de forma a separar as opiniões entre proprietários e funcionários, já que nem sempre as necessidades dos funcionários são totalmente compreendidas pelos proprietários e vice-versa. A utilização desse dado poderia verificar áreas de oportunidade para a Wella investir em tipos diferentes de abordagem com cada grupo: estimular os cabeleireiros a se aperfeiçoarem para atenderem melhor os seus clientes e estimular os donos de salão a terem um olhar administrativo sob esta prática, que representaria uma maior lucratividade através da fidelização da cliente final.

Sendo realizada somente com profissionais que já são clientes da marca e aplicada diretamente pelos consultores da Wella via iPad, é possível que os resultados tenham sido influenciados por estes fatores, favorecendo o resultado positivo em relação ao relacionamento com a marca. Para pesquisas futuras, a aplicação dos questionários por pessoas neutras, que não tenham nenhuma relação com a marca ou seu posicionamento de mercado, poderia ser uma boa indicação, visto que estes fatores podem influenciar na resposta dos participantes.

Porém, a pesquisa demonstra que as comunicações no Marketing B2B são de extrema importância para o desenvolvimento do relacionamento, podendo fidelizar o influenciador e, conseqüentemente, a consumidora final.

7. REFERÊNCIAS

7.1 Publicações Online

ABIHPEC. **Anuário 2014**. 2015a. Disponível em: <http://abihpec.org.br/anuario-2014/>
Acesso em: 02 out 2015

_____. **Panorama do setor**. 2015b. Disponível em:
<https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2015-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGU%C3%8AS-11ago2015.pdf>. Acesso em: 02 out 2015

ANDERSEN, J. C.; NARUS, J. A.; NARAYANDAS, D. **Business Market Management** – Understanding, Creating, and Delivering Value (3rd ed.). Pearson International Edition. 2009. Disponível em: <https://cb.hbsp.harvard.edu/resources/marketing/docs/MKT-Anderson-Narus.pdf>. Acesso em: 15 nov 2015

ASPECTOS Demográficos – Informações Gerais. **IBGE**. 2015. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/tabela1.shtm>. Acesso em: 20 nov 2015

BELAS Revistas. **Portal da Comunicação**. 2015. Disponível em:
<http://portaldacomunicacao.uol.com.br/graficas-livros/42/artigo208147-4.asp>. Acesso em: 09 nov 2015

BRASILEIROS gastam mais de 20 Milhões por ano em salões de beleza. **Fecomercio**. 2015. Disponível em: <http://www.fecomercio.com.br/NoticiaArtigo/Artigo/13592>. Acesso em 15 nov 2015.

BRASSINGTON, F.; PETTITT, S. 2006, p. 145-187. Principles of marketing. **Financial Times Press**. Disponível em: <http://www.gbv.de/dms/ilmenau/toc/638602491.PDF>. Acesso em: 4 nov 2015

BRITO, C. M.; RAMOS, C. **O Marketing Business-to-Business**. Sociedade Portuguesa da Inovação, 1999. Disponível em:
http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cerpn/acesso_ao_conteudo_integral/capitulos/1.2/cap_atual.htm. Acesso em: 20 nov 2015

CABELOS&CIA. **Revista**. 2015. Disponível em: <http://revistacabelos.uol.com.br/revista/>. Acesso em 10 dez 2015

CABELOS: vale a pena usar xampu sem parabenos e sulfatos?. **M de Mulher**. Disponível em: <http://mdemulher.abril.com.br/cabelos/claudia/cabelos-vale-a-pena-usar-xampu-sem-parabenos-e-sulfatos>. Acesso em: 20 nov 2015

CANNON, J.; PERREAULT, W. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of Marketing Research**. 1999, p. 439-460. Disponível em:
<http://www.personal.psu.edu/faculty/j/x/jxb14/JMR/JMR1999-4-439.pdf>. Acesso em 15 nov 2015

CONDÉ NAST e Globo lançam revista Glamour. **Propmark**. 2015. Disponível em: <http://propmark.com.br/midia/conde-nast-e-globo-lancam-revista-glamour>. Acesso em: 09 nov 2015.

CREPALDI, J. A Nova Linha Wella Professionals Elements Proporciona Proteção E Tratamento da Raíz às Pontas. 2015. Disponível em: <http://juliocrepaldi.com/a-nova-linha-wella-professionals-elements-proporciona-protacao-e-tratamento-da-raiz-as-pontas/>. Acesso em: 20 nov 2015

DAY, G. S. Managing Market Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n. 28, 2000, p.1-24. Disponível em: <http://jam.sagepub.com/content/28/1/24.abstract>. Acesso em: 14 nov 2015

DWECK, R. H. **A Beleza Como Variável Econômica** – Reflexo Nos Mercados de Trabalho e de Bens e Serviços. IPEA, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0618.pdf. Acesso em: 4 nov 2015

EUROMONITOR. **Beauty and Personal Care in Brazil**. 2015. Disponível em: <http://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-brazil/report> Acesso em: 04 out 2015

FACEBOOK. **Wella**. 2015. Disponível em: <https://www.facebook.com/WellaProfessionalsBrasil/?fref=ts>. Acesso em: 20 nov 2015

GLAMOUR. **Revista**. Disponível em: <http://revistaglamour.globo.com/> Acesso em: 10 dez 2015

GOI, C. L. A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? **International Journal of Marketing Studies**, 2009, pp. 2-15. Disponível em: www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/download/97/1552. Acesso em: 15 nov 2015

GOOGLE. **AdWords**. 2015. Disponível em: <https://www.google.com.br/adwords/>. Acesso em: 17 nov 2015

GUIMARÃES, M.; BRISOLA, M. ECR como ferramenta contemporânea de marketing: da era da produção à era do valor ao cliente. **Revista de administração e contabilidade**. Minas Gerais, 2002. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/0B0-j_dbYyDjQNzFhYWJjMzctNDUwMi00YmI1LTg2NWEtZDE2OWE2MmIwYjIh/view. Acesso em: 15 nov 2015

HUTT, M.; STAFFORD, E. R.; WALKER, B. A.; REINGE, P. H. Defining the social network of a strategic alliance. **Sloan Management Review**, 2000, p. 51-62. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/defining-the-social-network-of-a-strategic-alliance/>. Acesso em: 16 nov 2015

INSTAGRAM. **Wella Pro Brasil**. 2015a. Disponível em: <https://www.instagram.com/wellaprobrasil/>. Acesso em: 20 nov 2015

_____. Bisbilhoteiras. 2015b. Disponível em:
<https://www.instagram.com/bisbilhoteiras/>. Acesso em: 20 nov 2015

L'OREAL. **Livro de resultados 2013**. 2014. Disponível em: <http://loreal-dam-front-resources-corp-en-cdn.brainsonic.com/ressources/afile/119223-29baa-resource-2013-annuals-results.html>. Acesso em: 10 nov 2015

MELLO, F. **Philip Kotler: as empresas precisam reinventar o marketing**. Administradores. 2010. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/noticias/marketing/philip-kotler-as-empresas-precisam-reinventar-o-marketing/39941/>. Acesso em: 16 nov 2015.

OLIVETTI, C. 'O Brasil é o terceiro mercado de beleza e movimentou R\$ 15,4 bilhões por ano' **Mercado Visagismo**'. 2012. Disponível em:
<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,o-brasil-e-o-terceiro-mercado-de-beleza-e-movimentou-r-15-4-bilhoes-por-ano-mercado--visagismo-,887459,0.htm>. Acesso em: 08 out 2015.

PATARO, F.M. Marketing na economia. **Revista eletrônica de administração**. São Paulo, 2002. Disponível em <HTTP://www.revista.inf.br/adm03> Acesso em 20 ago.2009. Acesso em: 18 out 2015.

PECK, M. A. **Integrated Account Management: How Business to Business Marketers Maximize Customer Loyalty and Profitability**. AMACON, New York, 1997. Disponível em <http://bazarforum.info/showthread.php?tid=111038>. Acesso em: 17 nov 2015

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assesment. **Journal of Management Information System**, 1993. Disponível em:
http://borders.arizona.edu/classes/mis696a/resources/readings/PinsonneaultKraemer-1993-JMIS-SurveyResearchMethodologyInMIS_AnAssessment.pdf. Acesso em: 7 nov 2015

REIS, W. O.; BOTELHO, D.; ALMEIDA, A. Confiança como antecedente da escolha de compra na indústria da construção civil. In: 4th International Meeting Of The Ibero american Academy Of Management, **ANAIS**, 2005, p. 8-11. Disponível em:
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3810>. Acesso em: 14 nov 2015

RESENHA: Máscara Reparadora Wella Elements sem Parabenos. **Eu Vou De Rosa**. 2015. Disponível em: <http://www.euvouderosa.com/2015/09/resenha-mascara-reparadora-wella-elements-sem-parabenos.html>. Acesso em: 20 nov 2015

O SÉCULO dos Salões de Beleza. **A Notícia**. 2012. Disponível em:
<http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/noticia/2012/06/o-seculo-dos-saloes-de-beleza-3791813.html>. Acesso em: 15 nov 2015

VALE a pena montar um salão de beleza?. **Sebrae**. 2015. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Vale-a-pena-montar-um-sal%C3%A3o-de-beleza%3F>. Acesso em: 15 nov 2015

SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W., MITCHEL, V., & BARNES, B. Business-to-Business Marketing. *In* **Marketing: Real People, Real Choice**. Prentice

Hall, 2009, p. 184-211. Disponível em:
<http://www.pearsonhighered.com/educator/product/Marketing-Real-People-Real-Choices-8E/9780132948937.page>. Acesso em 13 nov 2015

WELLA. **Nossa História**. 2015. Disponível em: <http://www.wella.com/professional/pt-BR/family-history> Acesso em: 06 set 2015

WELLA INTERACTIVE. 2015. Disponível em <http://www.wellainteractive.com/pt-BR/home.aspx>. Acesso em 27 out 2015

WIND, Y.; CARDOZO, R. Industrial Market Segmentation. **Industrial Marketing Management**, 1974, p. 153-166. Disponível em:
<https://marketing.wharton.upenn.edu/files/?whdmsaction=public:main.file&fileID=420>.
 Acesso em: 3 nov 2015

7.2 Publicações Impressas

ALVAREZ, F. **Trade marketing: a conquista do consumidor no ponto-de-venda**. São Paulo: Saraiva, 2008

BARRETO, A.V.P; HONORATO, C.T. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1999.

BERNARDINO, E. C; PACANOWSKI, N. E.; KHOURY, U. A. R. **Marketing de varejo**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

CIPRIANI, Fábio. **Blog Corporativo: Aprenda como melhorar o relacionamento com seus clientes e fortalecer a imagem da sua empresa**. São Paulo: Novatec, 2006.

CHURCHILL; G. A.; PETER, J. P. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. 2ªEd. São Paulo: Saraiva, 2010.

CLARO, D. **Marketing de Relacionamento: Conceitos e Desafios para o Sucesso do Negócio**. Insper, São Paulo, 2007.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1992

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. – 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, An.; TALARICO, E. **Marketing promocional**. São Paulo: Atlas, 1996.

CRESCITELLI, E.; SHIMP, T. A. **Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação**. São Paulo: CengageLearning, 2012.

FERREL, O.C.; HARTILINE, M.D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p
- GIULIANI, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: OLM, 2003.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.
- HARRISON, M., HAGUE, P., & HAGUE, N. **Why is Business-to-Business Marketing Special?**. Manchester: B2B International, 2005.
- HUTT, M; SPEH, T. **B2B: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- _____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- _____.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____ KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- _____.; _____. **Administração de Marketing**. 14ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012
- KURY, G. **Gestão de Marketing**. Rio de Janeiro: Apostila IBMEC, 2013.
- LAMB, C. W. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Marketing de Varejo**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEEK, S.; TURNBULL, P. W.; NAUDÉ, P. **Interactions, Relationships and Networks – Past, Present and Future**. Prentice Hall, 2001.
- LINDON, D.; LENDREVIE, J.; LÉVY, J.; DIONÍSIO, P.; RODRIGUES, J. V. **Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing**. 12 ed., Dom Quixote, 2009.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva. 2001
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing com foco na decisão**. 3ª Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2011.

MCCARTHY, E. J. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**, 1999, São Paulo, Publifolha.

MONTEIRO, R. V. **Google Adwords – A Arte da Guerra: A Batalha dos Links Patrocinados**. 2 ed. São Paulo, SP: Brasport, 2007 .

NEVES, R. **O novo mundo Digital: Você já está nele: oportunidades, ameaças e as mudanças que estamos vivendo**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2007.

OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PANCRAZIO, P. **Promoção de vendas**. São Paulo: Futura, 2000.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **CRM Series Marketing 1 to 1**. 1.ed. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000. P. 3-45.

PEPPERS, D., & ROGERS, M. **One to One B2B**. Oxford: Capstone, 2001.

PINHEIRO, D.; GULLO, J. **Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação suporte às estratégias de marketing e de negócios**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. 2. Ed. São Paulo: Negócioeditora, 2000.

SAMPAIO, Cleuton. **Web 2.0 e Mashups: Reinventando a Internet**. São Paulo: Brasport, 2007.

TERRA, C. F. **Blogs corporativos: Modismo ou tendência?**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

TORRES, C. **Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2009.

_____.; COZER, A. **Alavancando Negócios da Internet**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2000.

VAZ, C. A. **Google Marketing: O Guia Definitivo de Marketing Digital**. 2 ed. São Paulo, SP: Novatec, 2008.

VIANA, F. **Manual didático de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Didática Paulista, 1997.

8. APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário da primeira pesquisa realizada. Aplicação em outubro de 2014

- 1) Identifique o seu papel dentro do salão
 - Sou cabeleireiro
 - Sou dono do estabelecimento

- 2) Quantas cadeiras (para serviços de cabeleireiro) o seu salão possui?
 - 0-5
 - 5-10
 - 10-15
 - 15-20
 - +20

- 3) Por ordem de preferência, assinale o que você considera mais importante para o desenvolvimento da sua carreira (1- mais importante; 6- menos importante)
 - Se manter informado das novidades do mercado
 - Buscar atender o maior número de clientes, pois quanto mais rápido você for, mais dinheiro ganha
 - Buscar aprimorar seus conhecimentos através de cursos/seminários
 - Ser referência para outros profissionais (especialista em algum serviço)
 - Entregar o resultado desejado pela cliente com a maior precisão possível
 - Buscar ganhar a confiança da cliente, fazendo com que a visita dela ao salão seja a melhor possível

- 4) Com que frequência você busca seminários/cursos para aprimorar seus conhecimentos/conhecimento dos seus funcionários?
 - Estou sempre a procura de novos cursos aliados à prática para aprimorar meus conhecimentos
 - Já fiz alguns cursos, mas hoje prefiro focar somente na parte prática
 - Nunca fiz, mas tenho muito interesse
 - Nunca fiz nenhum curso e não tenho interesse

- 5) Você conhece a equipe de Educadores Wella?
 - Sim, já participei de seminários dentro do salão/Studio Wella
 - Sim, faço parte do Expert Team
 - Sim, mas nunca participei de nenhum seminário
 - Não

- 6) Quantas vezes a equipe de Educadores Wella realizou algum seminário no seu salão?

- 0-2
- 2-4
- 4-6
- +6

7) O que você acha das visitas de equipes de Educadores aos salões?

- Acho muito bom, pois consigo aprender mais sobre os produtos disponíveis no mercado sem precisar sair do ambiente de trabalho
- Acho bom, porém é preciso que haja mais visitas/cursos para auxiliar com o melhor uso dos produtos
- Não gosto pois perco tempo de trabalho em que podia estar atendendo mais clientes
- N/A (não participei de nenhuma visita/seminário)

8) Você acha que as visitas dos educadores/seminários ajudam a conquistar/fidelizar as clientes?

- Sim, pois prepara os profissionais para diversas situações em que é necessário lidar com a cliente da melhor maneira possível
- Não, prefiro me concentrar em fazer o meu trabalho bem feito e isso será suficiente para fidelizar a cliente
- N/A (não participei de nenhuma visita/seminário)

9) Você está satisfeito com a quantidade de visitas/cursos realizadas pelas equipes de Educação?

- Sim, acho que é suficiente
- Não. Acho que deveriam haver mais visitas

10) Você já passou a ser fiel a uma marca/produto após ter participado de algum curso/seminário?

- Sim, após aprender mais sobre um produto/marca, me encantei e comecei a utilizá-lo(a) praticamente todo o tempo, influenciando também os meus clientes a utilizar em casa
- Sim, mas não deixei de usar outros produtos
- Não, pois utilizo o que minhas clientes preferem sem questionar
- N/A (nunca participei de nenhum curso/seminário)

APÊNDICE B

Questionário da segunda pesquisa realizada. Aplicação em setembro e outubro de 2015

- 1) Identifique a região do país em que você está localizado(a)
 - Centro-Oeste
 - Nordeste
 - Norte
 - Sudeste
 - Sul

- 2) Identifique o seu papel dentro do salão
 - Sou cabeleireiro
 - Sou dono do estabelecimento

- 3) Quantas cadeiras (para serviços de cabeleireiro) o seu salão possui?
 - 0-5
 - 5-10
 - 10-15
 - 15-20
 - +20

- 4) Por ordem de preferência, assinale o que você considera mais importante para o desenvolvimento da sua carreira (1- mais importante; 6- menos importante)
 - Se manter informado das novidades do mercado
 - Buscar atender o maior número de clientes, pois quanto mais rápido você for, mais dinheiro ganha
 - Buscar aprimorar seus conhecimentos através de cursos/seminários
 - Ser referência para outros profissionais (especialista em algum serviço)
 - Entregar o resultado desejado pela cliente com a maior precisão possível
 - Buscar ganhar a confiança da cliente, fazendo com que a visita dela ao salão seja a melhor possível

- 5) Com que frequência você busca seminários/cursos para aprimorar seus conhecimentos/conhecimento dos seus funcionários?
 - Estou sempre a procura de novos cursos aliados à prática para aprimorar meus conhecimentos
 - Já fiz alguns cursos, mas hoje prefiro focar somente na parte prática
 - Nunca fiz, mas tenho muito interesse
 - Nunca fiz nenhum curso e não tenho interesse

- 6) Você conhece a equipe de Educadores Wella?
 - Sim, já participei de seminários dentro do salão/Studio Wella

- Sim, faço parte do Expert Team
- Sim, mas nunca participei de nenhum seminário
- Não

7) Quantas vezes a equipe de Educadores Wella realizou algum seminário no seu salão?

- 0-2
- 2-4
- 4-6
- +6

8) O que você acha das visitas de equipes de Educadores aos salões?

- Acho muito bom, pois consigo aprender mais sobre os produtos disponíveis no mercado sem precisar sair do ambiente de trabalho
- Acho bom, porém é preciso que haja mais visitas/cursos para auxiliar com o melhor uso dos produtos
- Não gosto pois perco tempo de trabalho em que podia estar atendendo mais clientes
- N/A (não participei de nenhuma visita/seminário)

9) Você acha que as visitas dos educadores/seminários ajudam a conquistar/fidelizar as clientes?

- Sim, pois prepara os profissionais para diversas situações em que é necessário lidar com a cliente da melhor maneira possível
- Não, prefiro me concentrar em fazer o meu trabalho bem feito e isso será suficiente para fidelizar a cliente
- N/A (não participei de nenhuma visita/seminário)

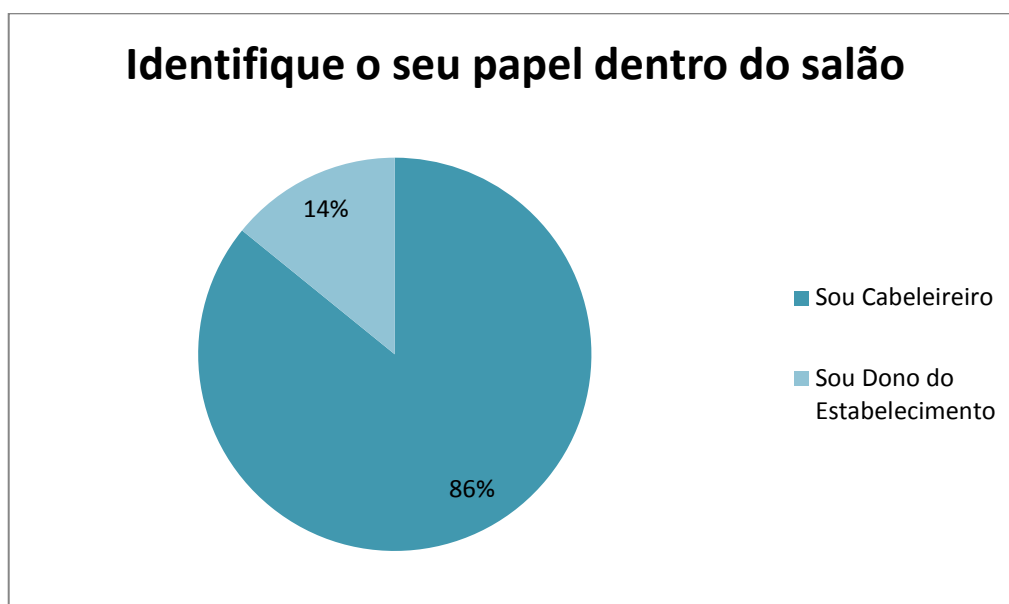
10) Você está satisfeito com a quantidade de visitas/cursos realizadas pelas equipes de Educação?

- Sim, acho que é suficiente
- Não. Acho que deveriam haver mais visitas

11) Você já passou a ser fiel a uma marca/produto após ter participado de algum curso/seminário?

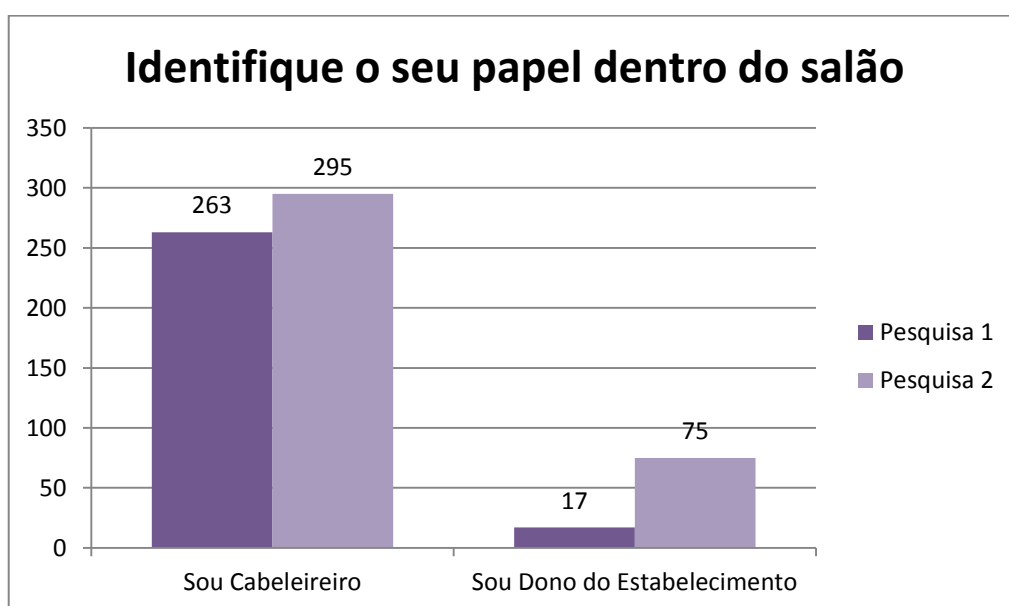
- Sim, após aprender mais sobre um produto/marca, me encantei e comecei a utilizá-lo(a) praticamente todo o tempo, influenciando também os meus clientes a utilizar em casa
- Sim, mas não deixei de usar outros produtos
- Não, pois utilizo o que minhas clientes preferem sem questionar
- N/A (nunca participei de nenhum curso/seminário)

APÊNDICE C



Identificação do perfil dos respondentes: Soma das duas pesquisas

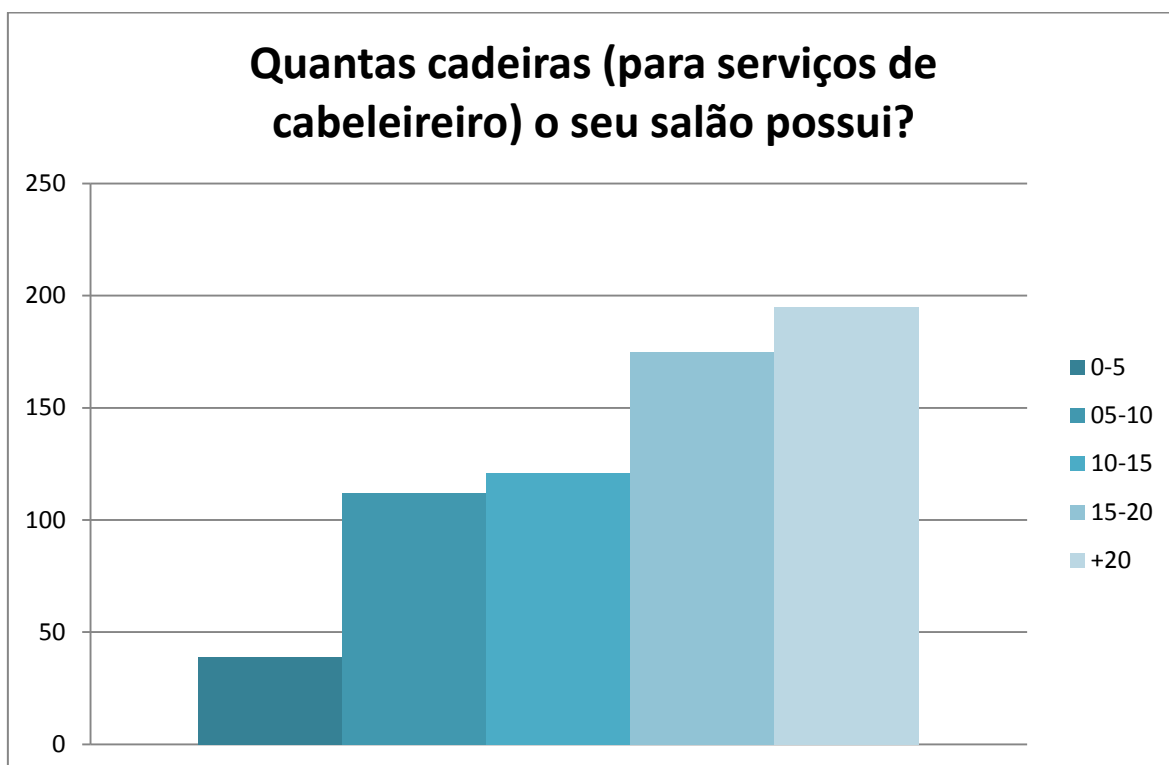
Fonte: A Autora



Identificação do perfil dos respondentes: Números de cada pesquisa

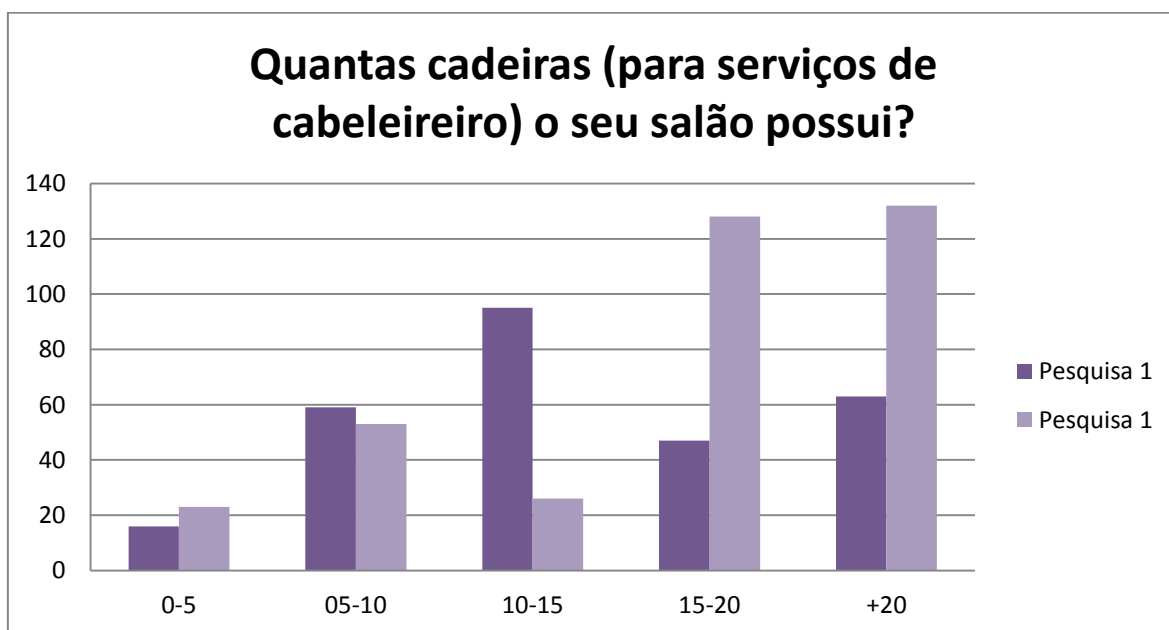
Fonte: A Autora

APÊNDICE D



Identificação do tamanho do cliente: Soma das duas pesquisas

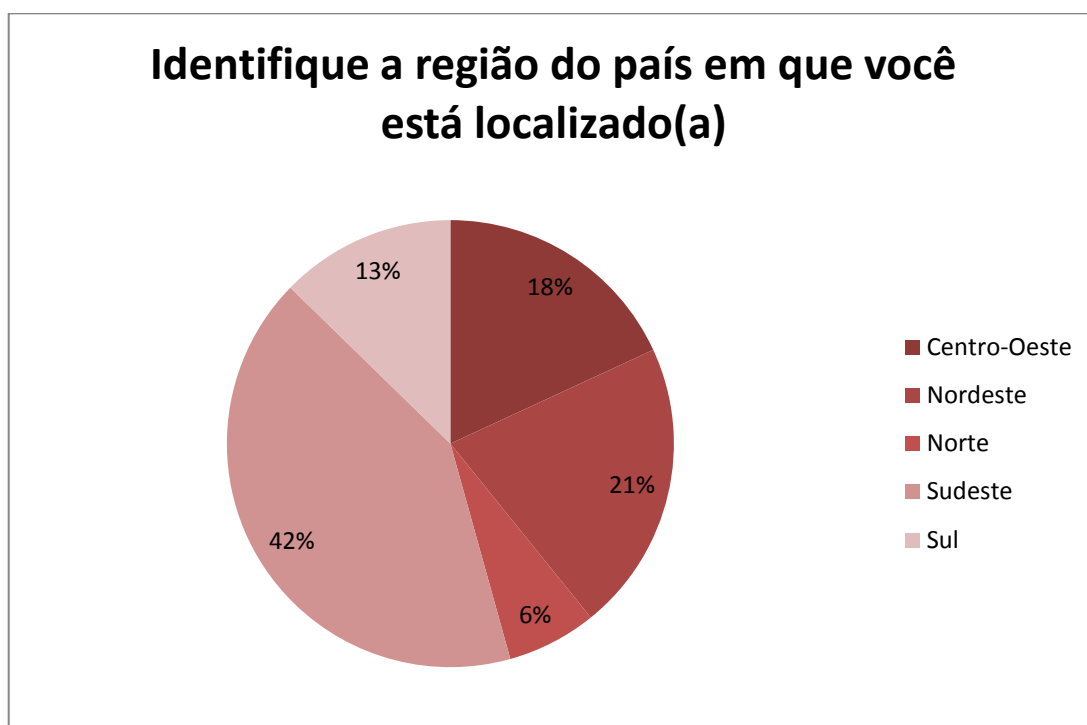
Fonte: A Autora



Identificação do tamanho do cliente: Números de cada pesquisa

Fonte: A Autora

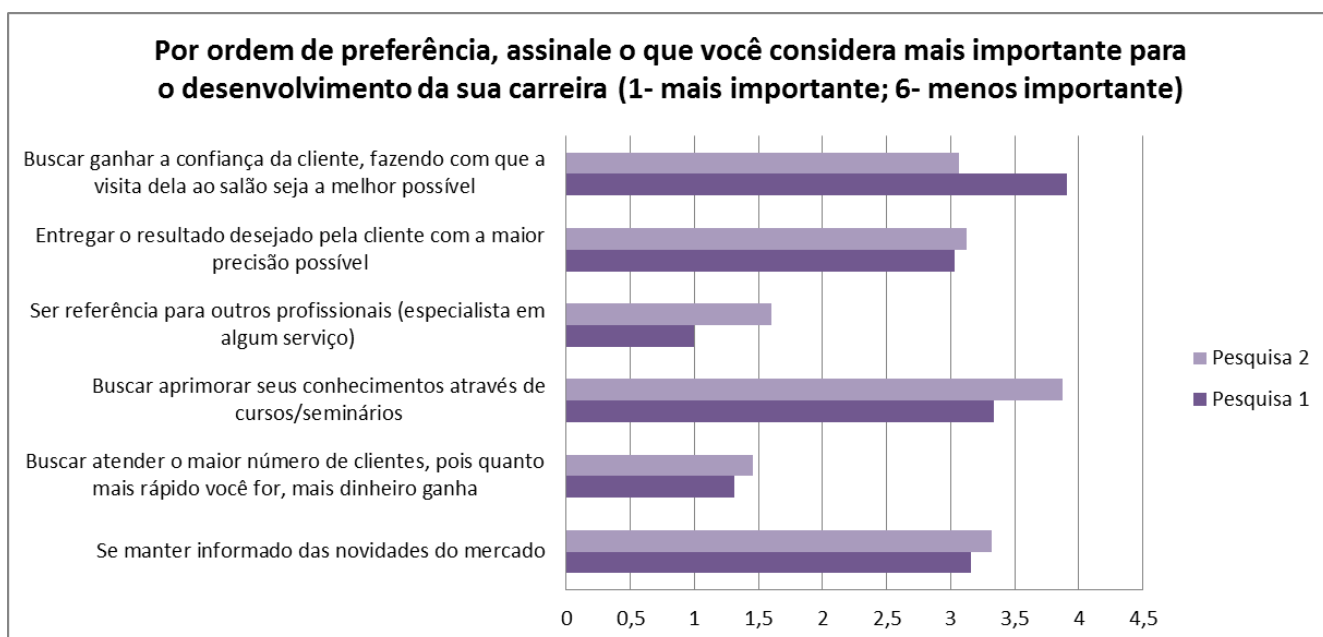
APÊNDICE E



Identificação das Regiões. Respostas da Pesquisa 2

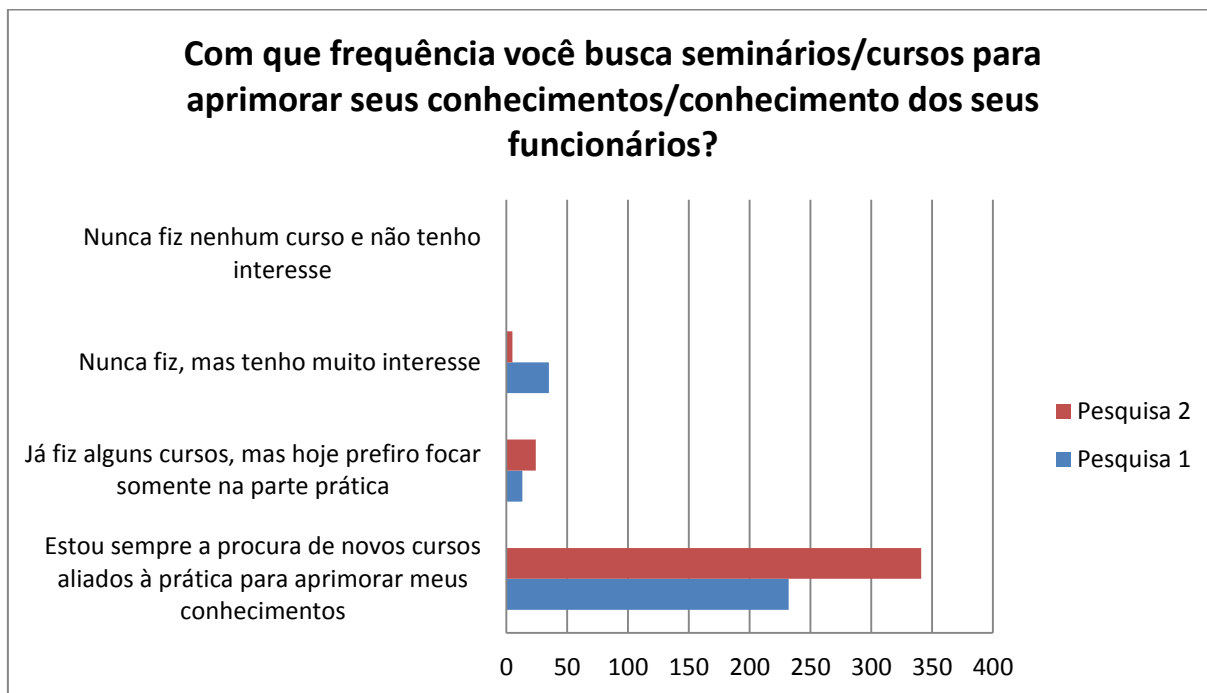
Fonte: A Autora

APÊNDICE F



Ordem de importância para o desenvolvimento de carreira: Números de cada pesquisa
 Fonte: A Autora

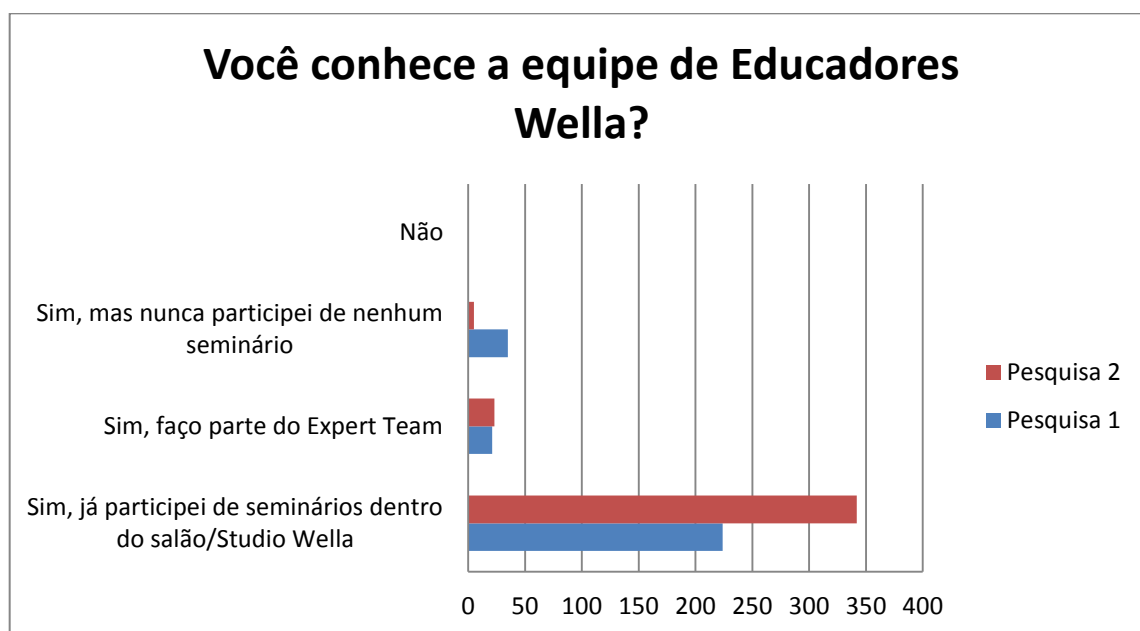
APÊNDICE G



Frequência da busca por especialização. Números de cada pesquisa

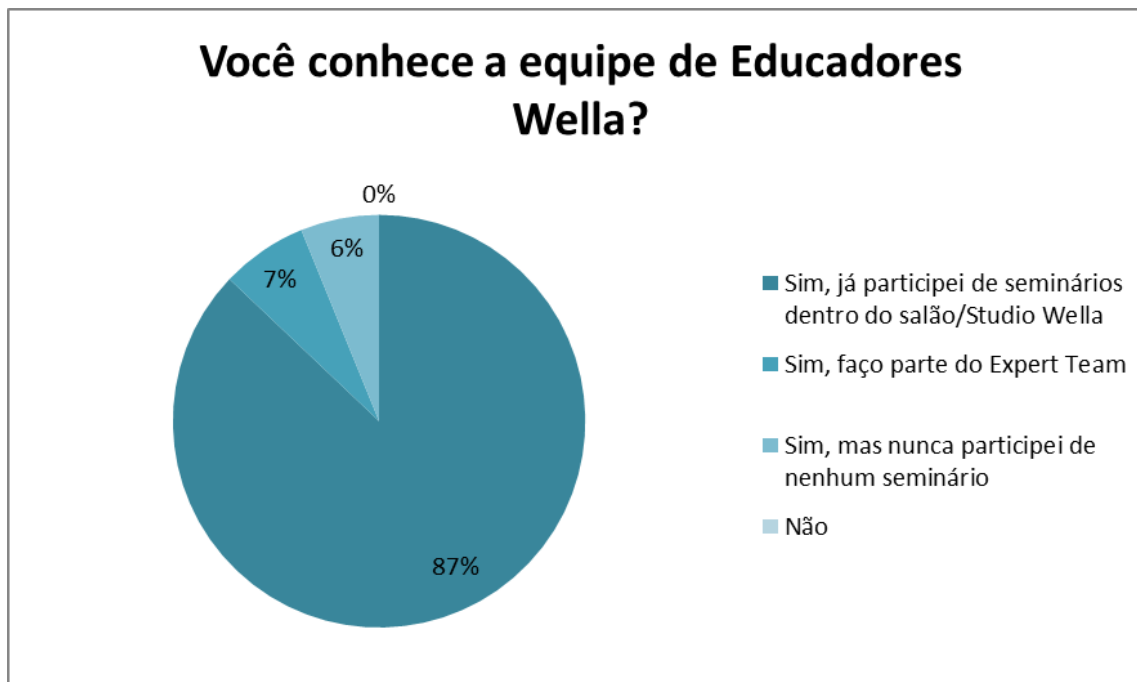
Fonte: A Autora

APÊNDICE H



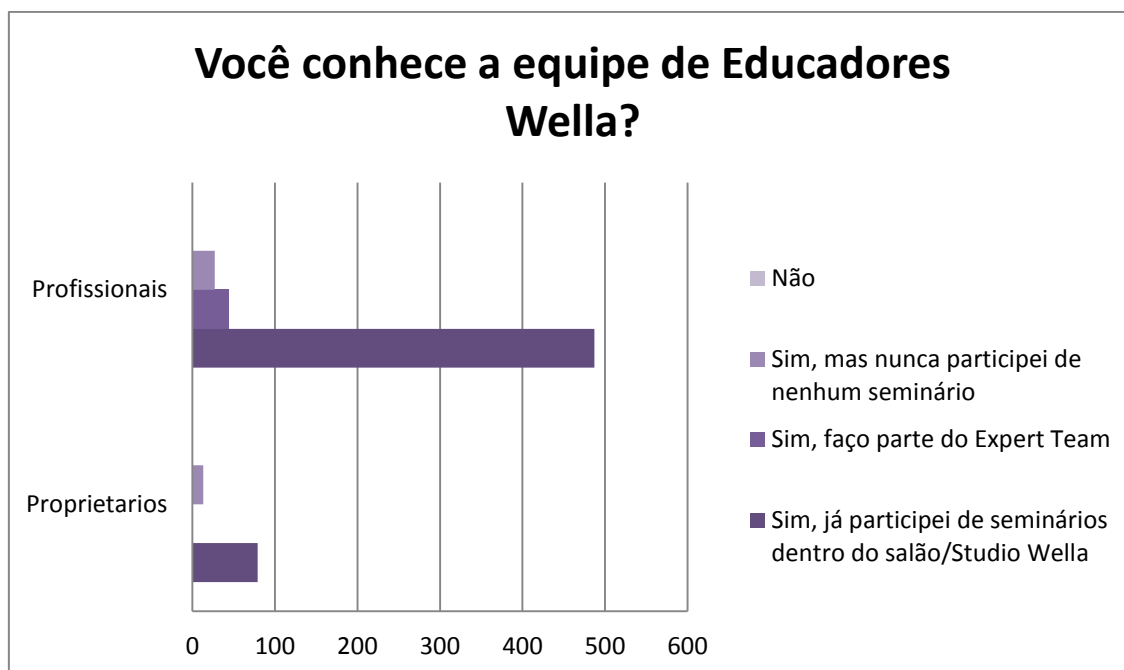
Frequência da busca por especialização. Números das duas pesquisas

Fonte: A Autora



Conhecimento da existência da equipe. Soma das duas pesquisas

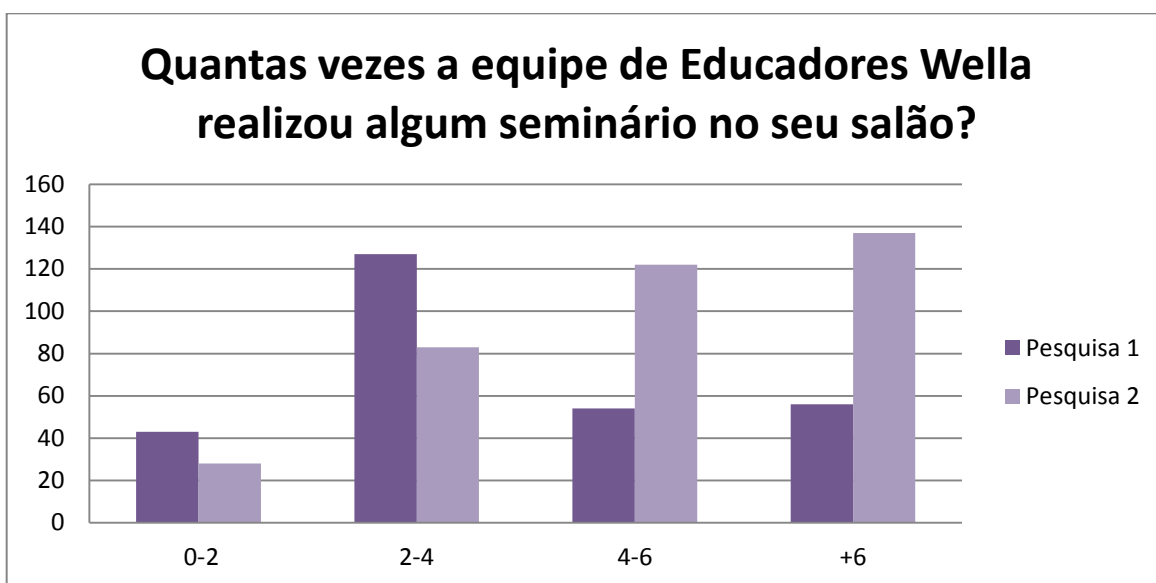
Fonte: A Autora



Conhecimento da existência da equipe. Dividido por categoria

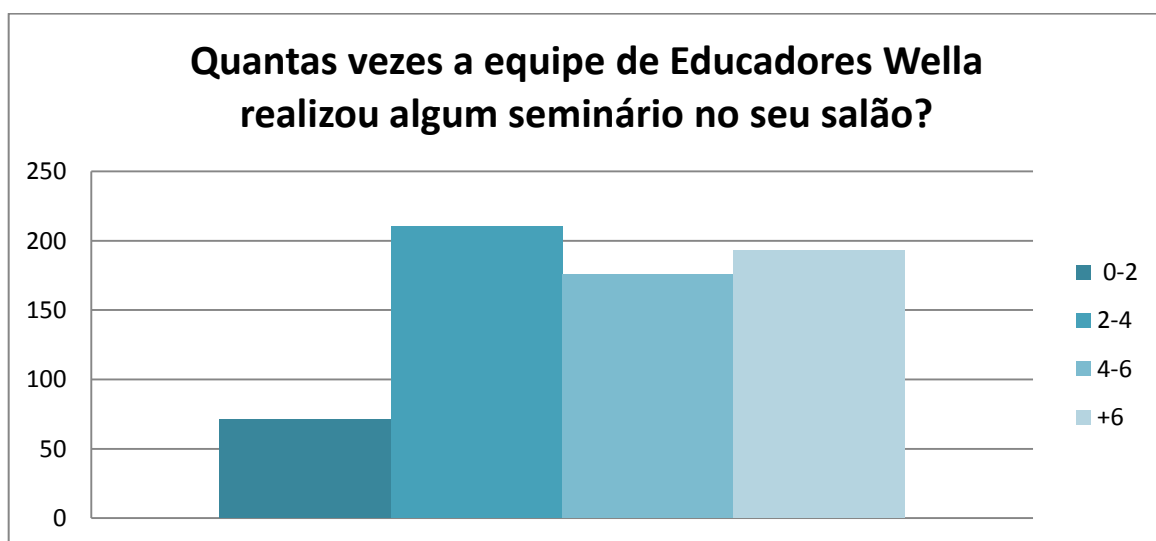
Fonte: A Autora

APÊNDICE I



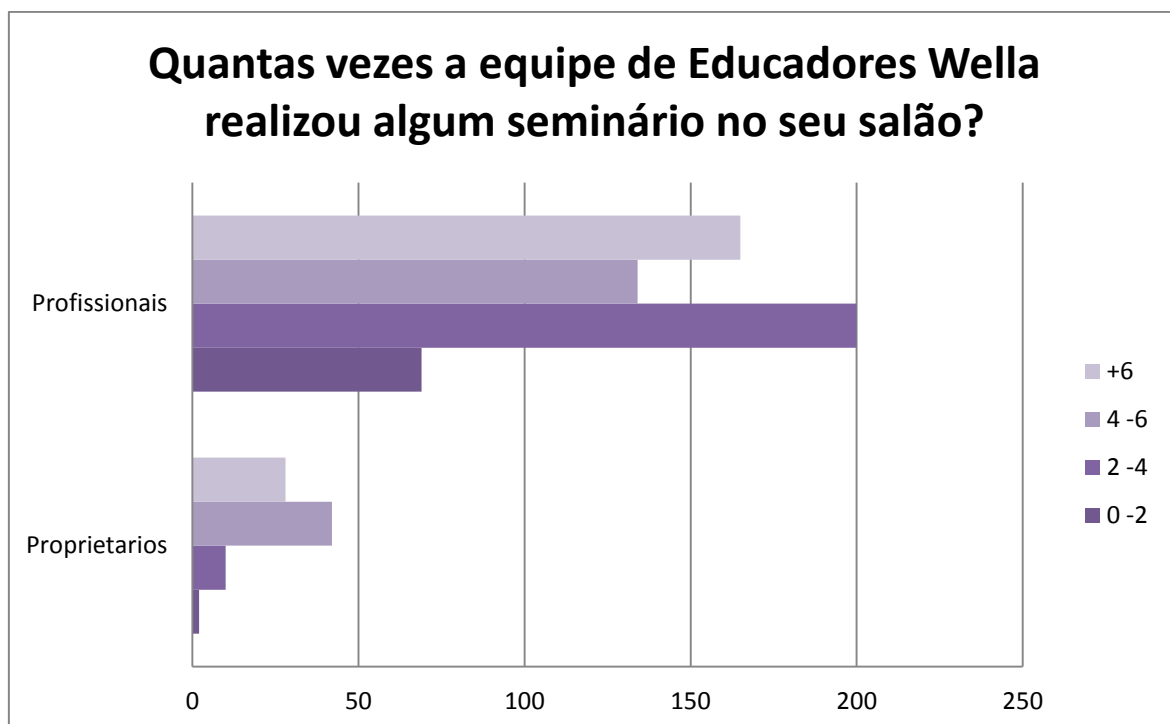
Quantidade de seminários realizados. Números das duas pesquisas

Fonte: A Autor



Quantidade de seminários realizados. Soma das duas pesquisas

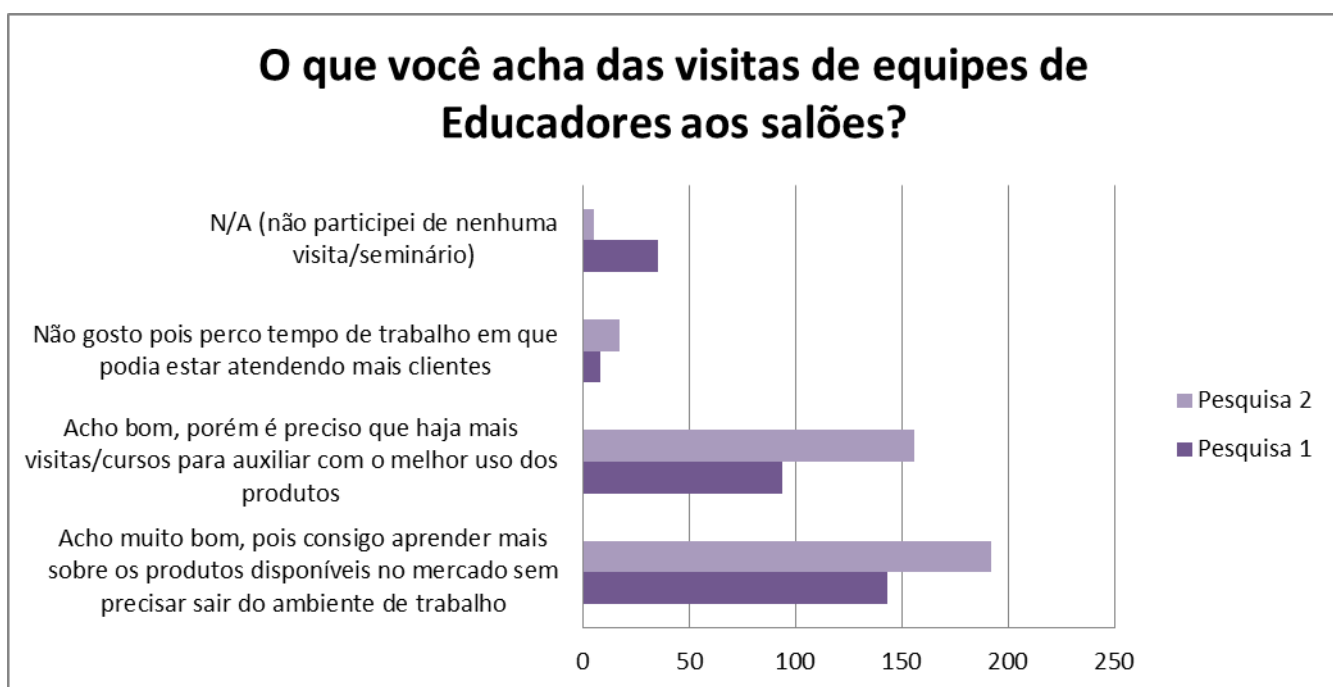
Fonte: A Autora



Quantidade de seminários realizados. Dividido por categoria

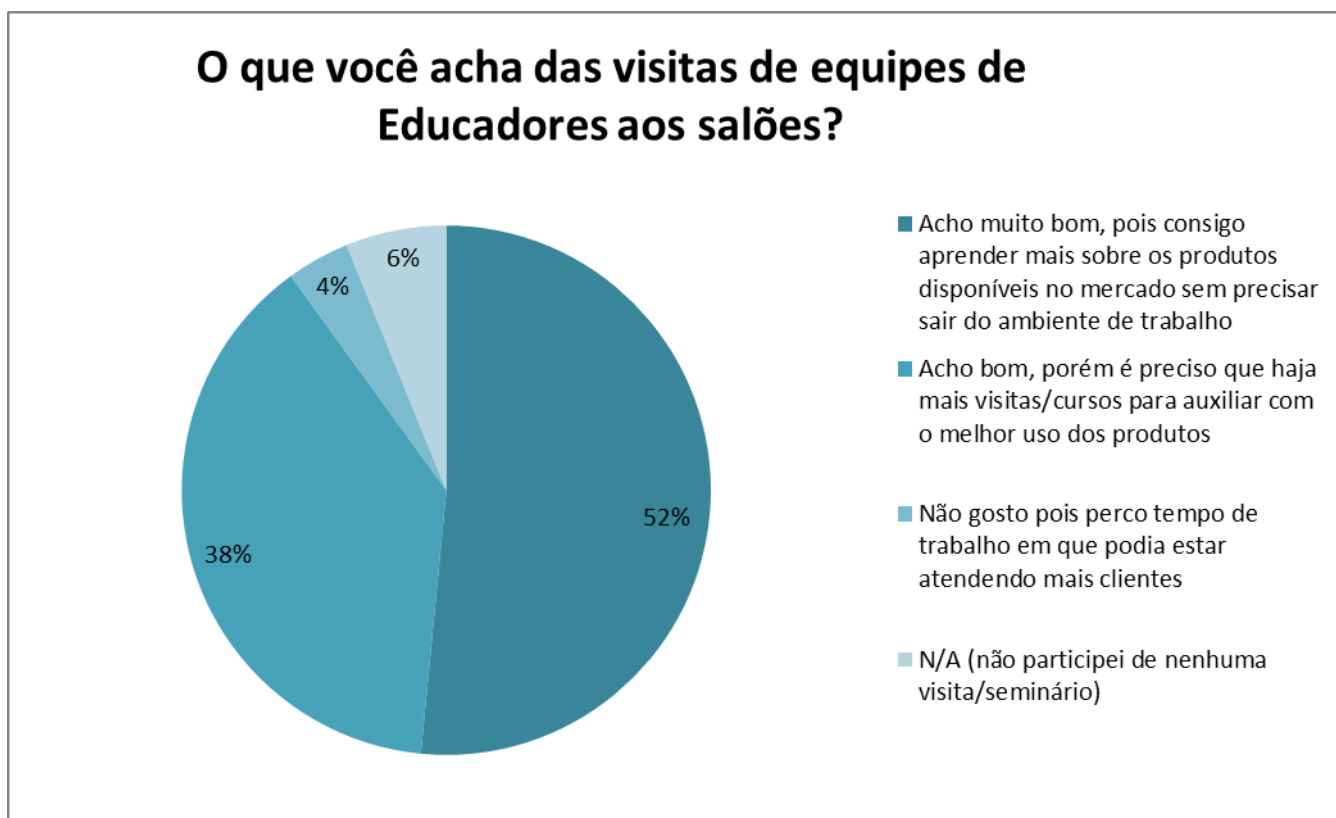
Fonte: A Autora

APÊNDICE J



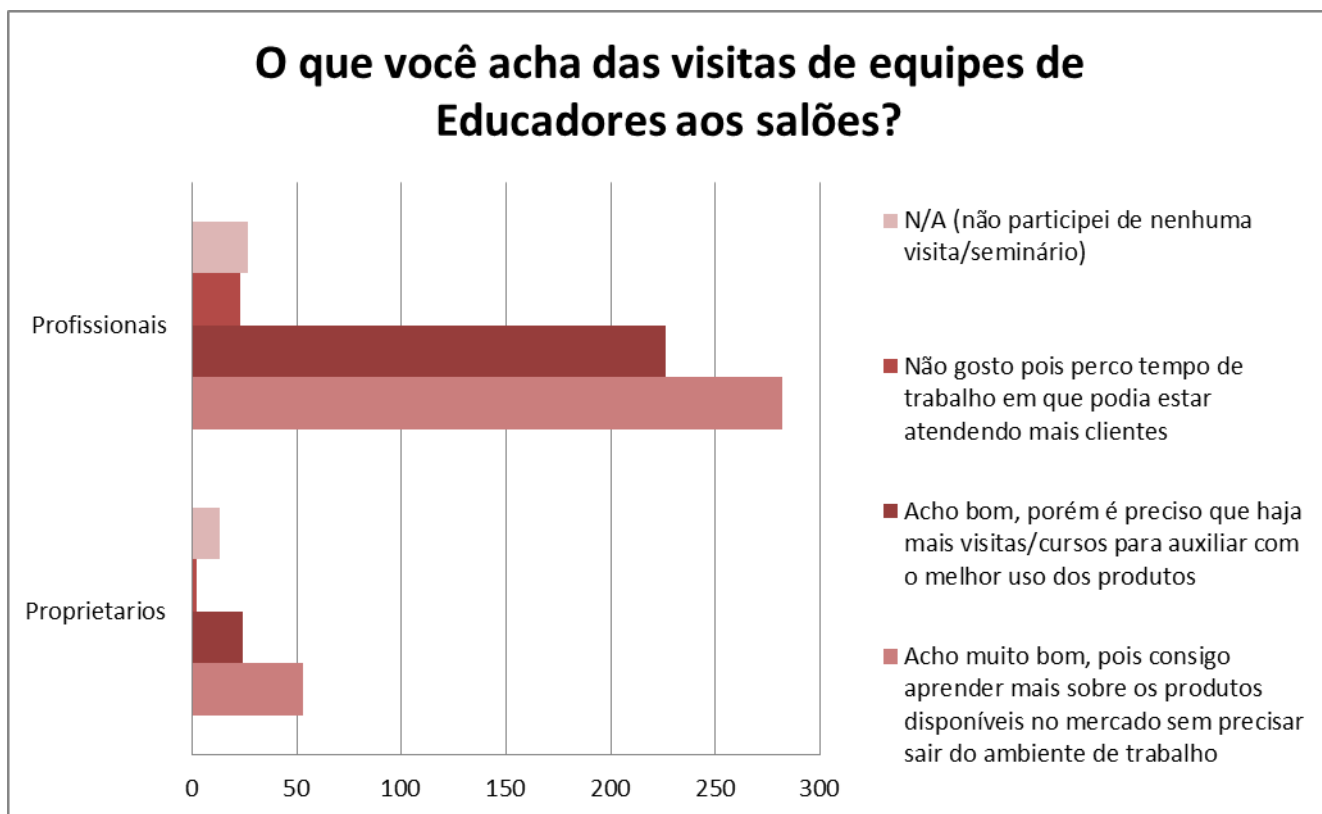
Opinião a respeito das visitas. Soma das duas pesquisas.

Fonte: A Autora



Opinião a respeito das visitas. Soma das duas pesquisas.

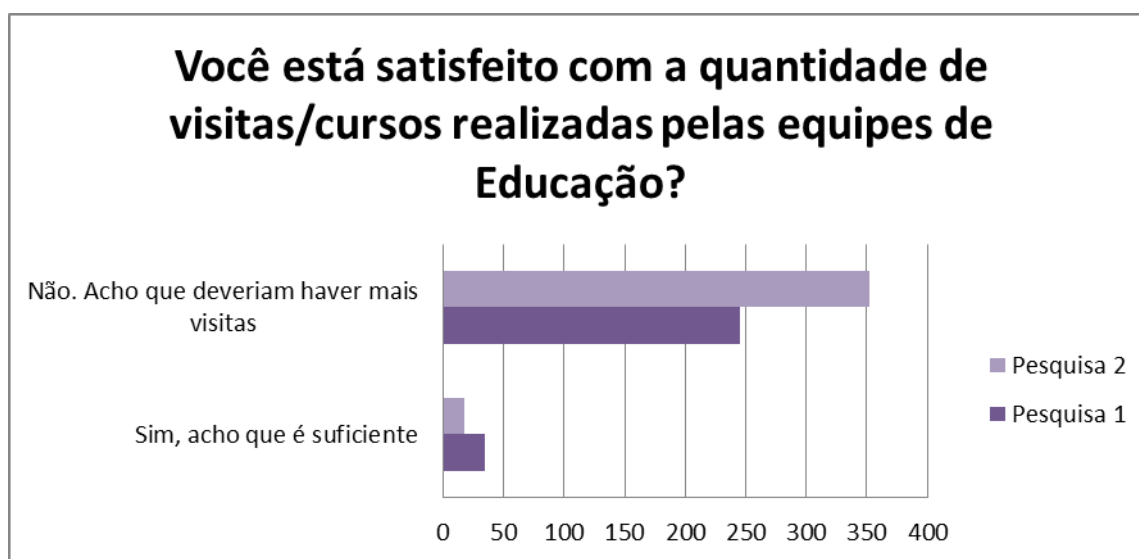
Fonte: A Autora



Opinião a respeito das visitas. Divisão por categoria.

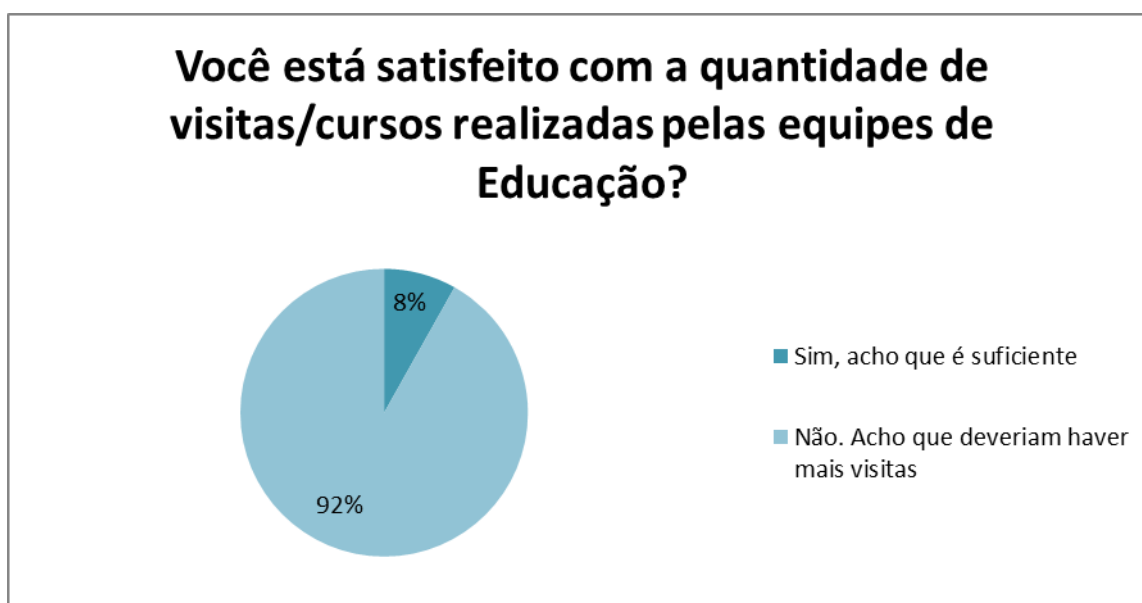
Fonte: A Autora

APÊNDICE K



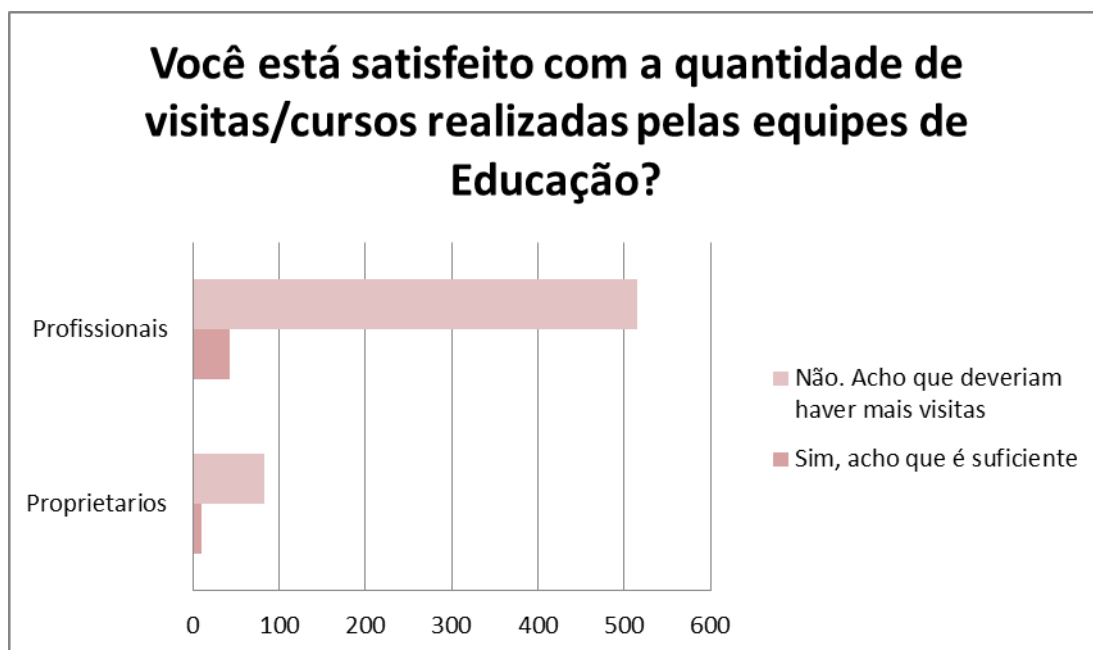
Opinião sobre a quantidade de visitas. Números das duas pesquisas

Fonte: A Autora



Opinião sobre a quantidade de visitas. Soma das duas pesquisas

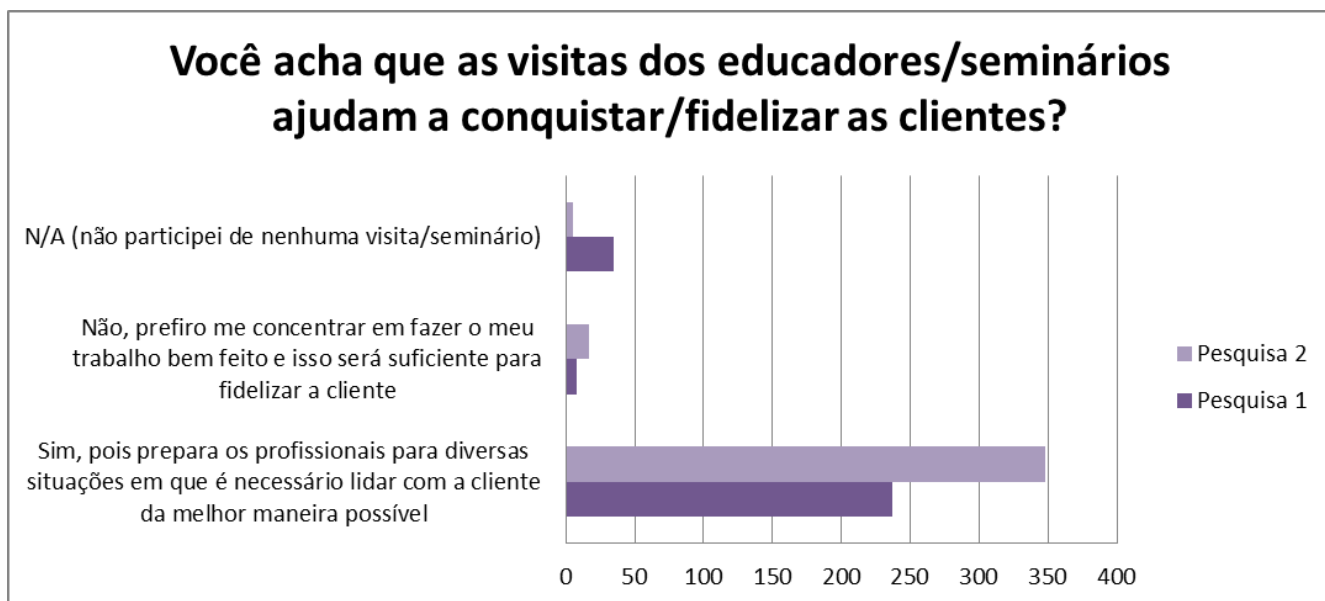
Fonte: A Autora



Opinião sobre a quantidade de visitas. Divisão por categoria

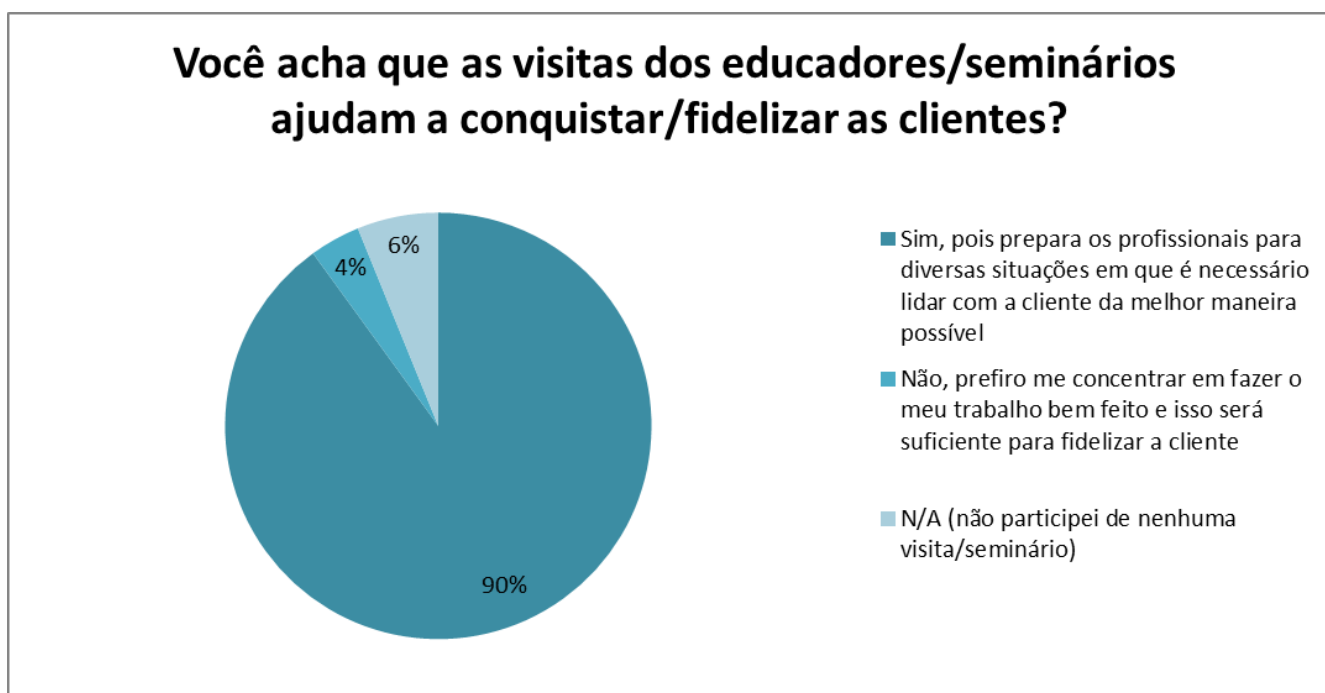
Fonte: A Autora

APÊNDICE L



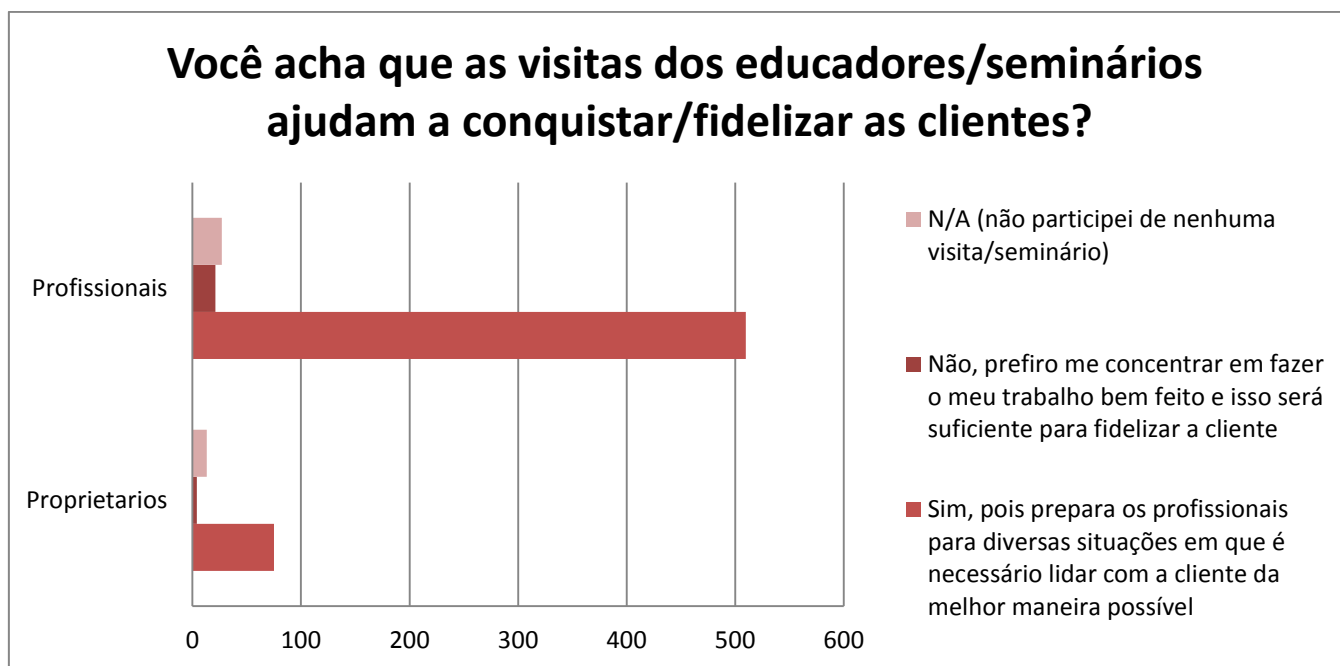
Ajuda na conquista de clientes. Números das duas pesquisas

Fonte: A Autora



Ajuda na conquista de clientes. Soma das duas pesquisas

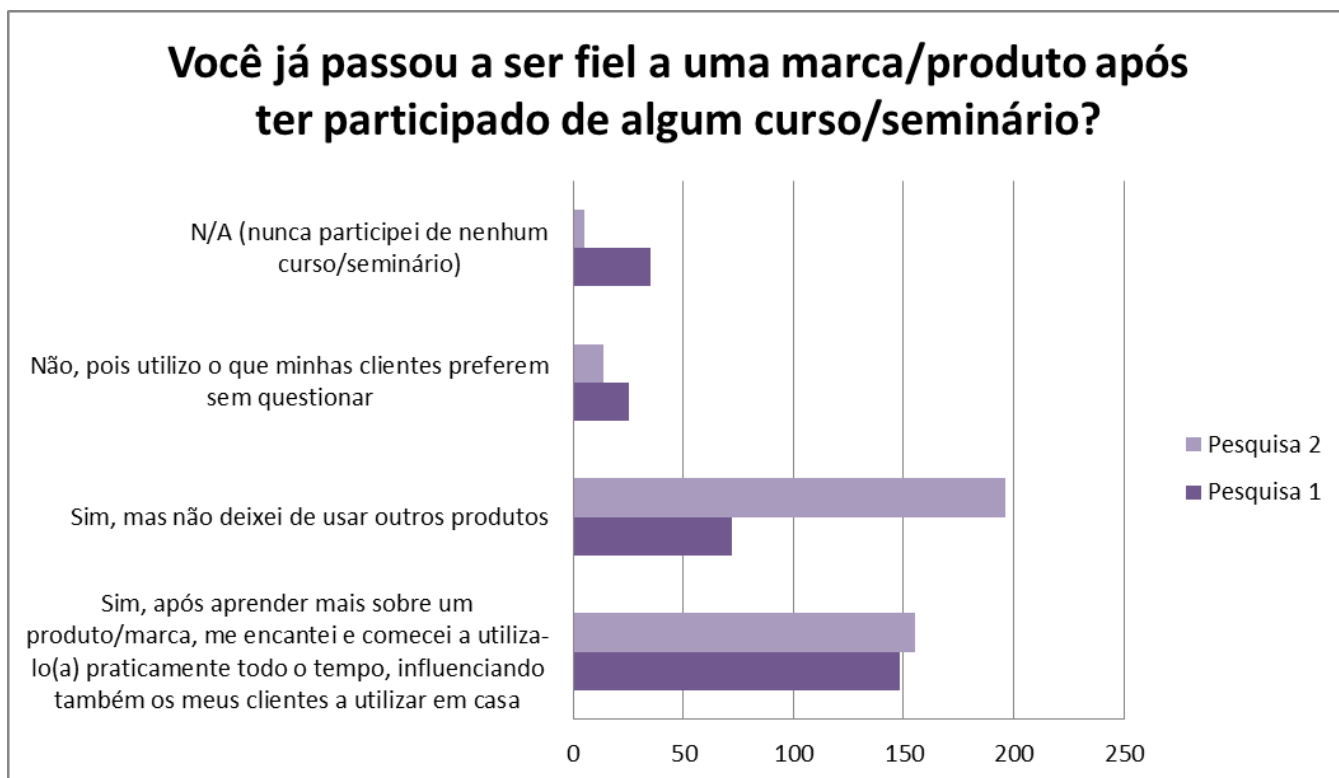
Fonte: A Autora



Ajuda na conquista de clientes. Divisão por categoria

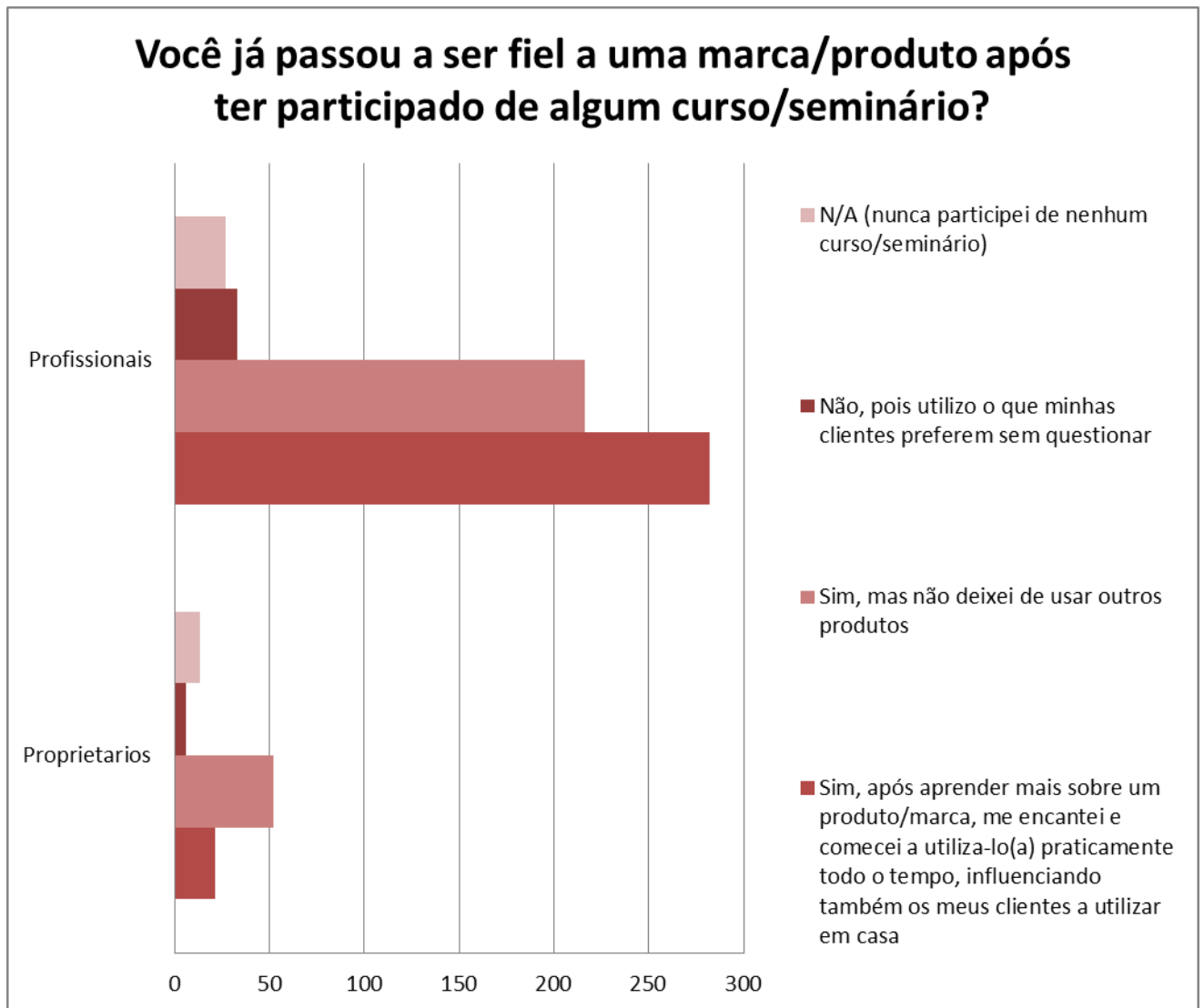
Fonte: A Autora

APÊNDICE M



Fidelidade a partir dos treinamentos. Soma das duas pesquisas

Fonte: A Autora



Fidelidade a partir dos treinamentos. Divisão por categoria

Fonte: A Autora

9. ANEXOS

ANEXO A



Diretrizes do Old Marketing

Fonte: KURY (2013)

ANEXO B



Prospectos do Marketing Moderno

Fonte: KURY (2013)

ANEXO C

Elementos Básicos		Por quê?
O que oferecer		
Conteúdo	Marketing Colaborativo	A Era da Participação (Estímulo)
Contexto	Marketing Cultural	A Era do Paradoxo da Globalização (Problema)
O que oferecer	Marketing Espiritual	A Era da Criatividade (A Solução)

Principais elementos do Marketing 3.0.

Fonte: Kotler *et al* (2006)

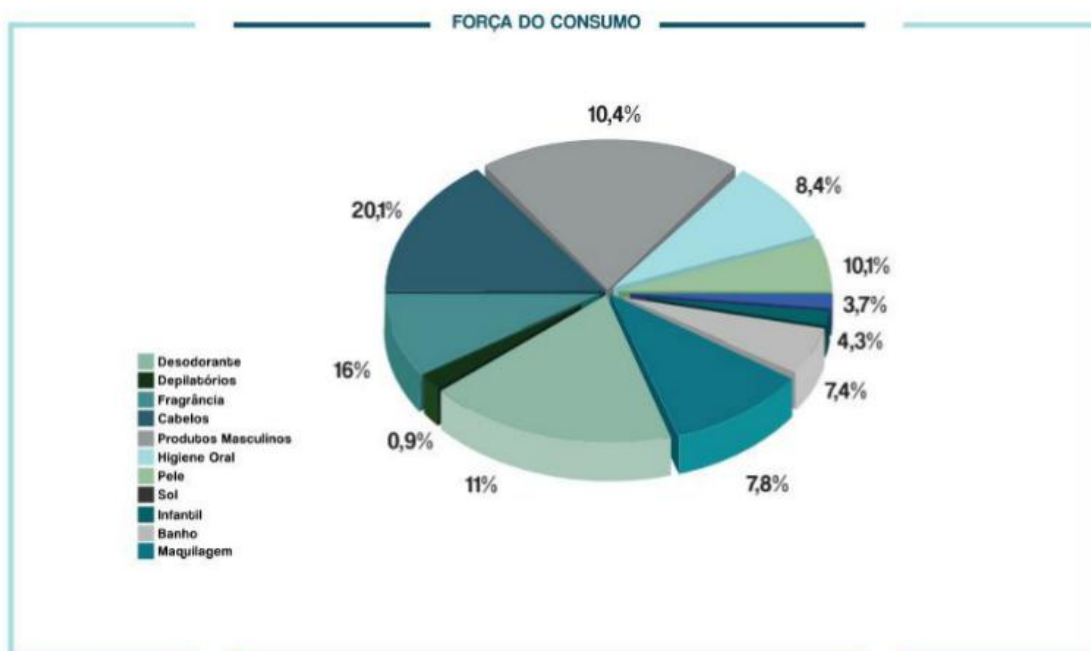
ANEXO D

	MKT 1.0 - CENTRADO NO PRODUTO	MKT 2.0 - VOLTADO PARA O CONSUMIDOR	MKT 3.0 - VOLTADO PARA OS VALORES
OBJETIVO	Vender Produtos	Satisfazer e reter consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda da tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Consumo de massa, necessidades tangíveis	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de mkt da empresa	Especificação de produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores
Proposta de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com os consumidores	Transação bens/serviços x dinheiro	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0

Fonte: Kotler *et al* (2010)

ANEXO E



Força do consumo de itens de beleza no mercado brasileiro.

Fonte: Euromonitor (2015)

ANEXO F

Serviços de Beleza no Brasil						
Número de MEI nos segmentos selecionados, Brasil, 2010 - 2014						
Subclasse CNAE (descr.)	ANO					29 de Janeiro de 2015
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	
Cabeleireiros	59.071	125.866	193.822	259.120	349.864	358.167
Outras atividades de tratamento de beleza	13.238	36.842	66.762	100.250	122.696	124.288

Fontes: MEI2015_01_29 e MEI2014_04_30 - Sebrae

Número de ME nos segmentos selecionados, Brasil, 2009 - 2012				
Subclasse CNAE (descr.)	ANO			
	2.009	2.010	2.011	2.012
Cabeleireiros	25.923	29.866	32.138	34.467
Outras atividades de tratamento de beleza	7.994	9.677	11.219	12.465

Fonte: Cadastro Sebrae de Empresas - Sebrae

Número de EPP nos segmentos selecionados, Brasil, 2009 - 2012				
Subclasse CNAE (descr.)	ANO			
	2.009	2.010	2.011	2.012
Cabeleireiros	987	1.326	1.632	1.669
Outras atividades de tratamento de beleza	387	540	685	707

Fonte: Cadastro Sebrae de Empresas - Sebrae

Micro e Pequenas empresas de Serviços de Beleza no Brasil entre 2009 e 2015.

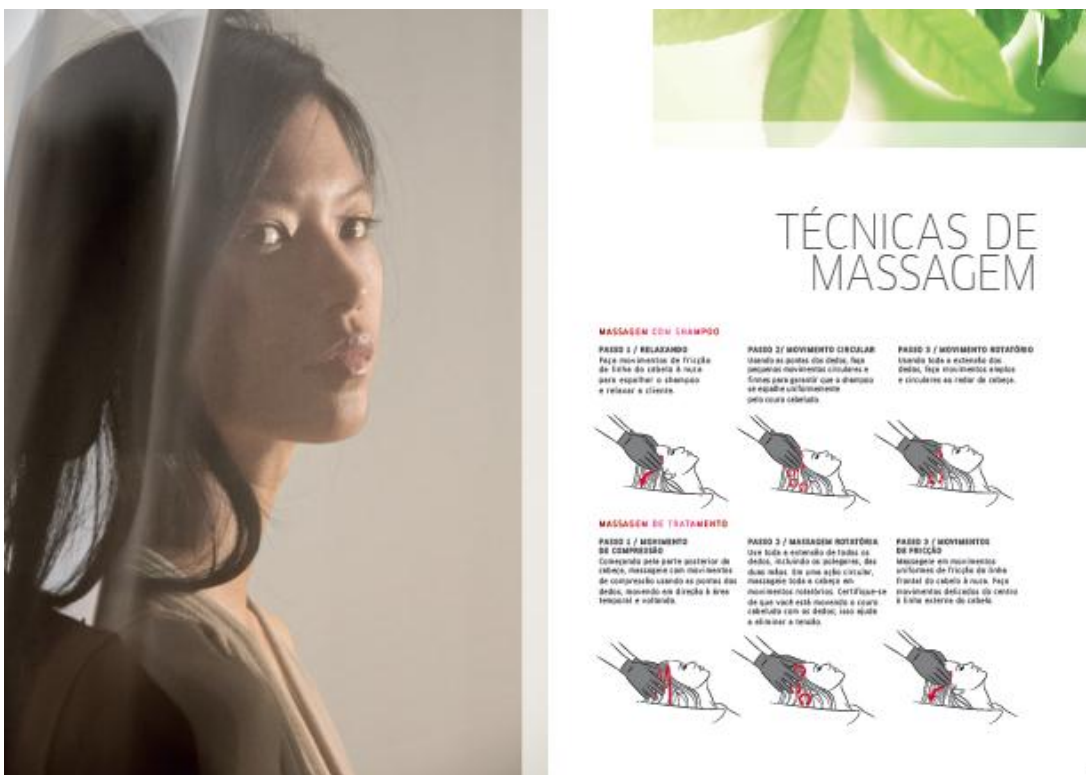
Fonte: ABIHPEC (2015a)

Anexo G



Folder Técnico Elements: Capa e página de explicação da tecnologia

Fonte: Wella (2015)



Folder Técnico Elements: Página de dicas de massagem

Fonte: Wella (2015)

Anexo H



Brinde: carregador portátil Elements

Fonte: Wella (2015)



Brinde: camisa Elements

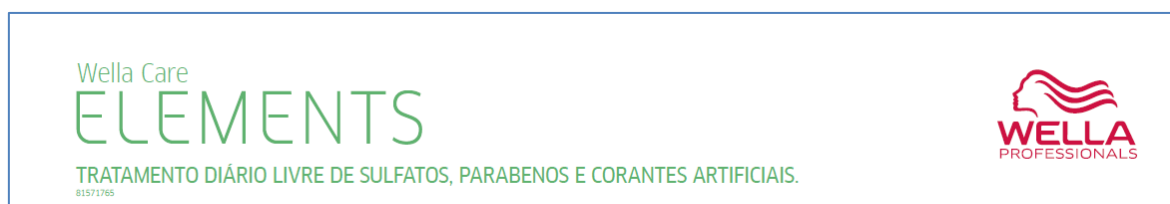
Fonte: Wella (2015)

Anexo I



Exposição: Display de Exposição Elements

Fonte: Wella (2015)



Exposição: Faixa de Prateleira Elements

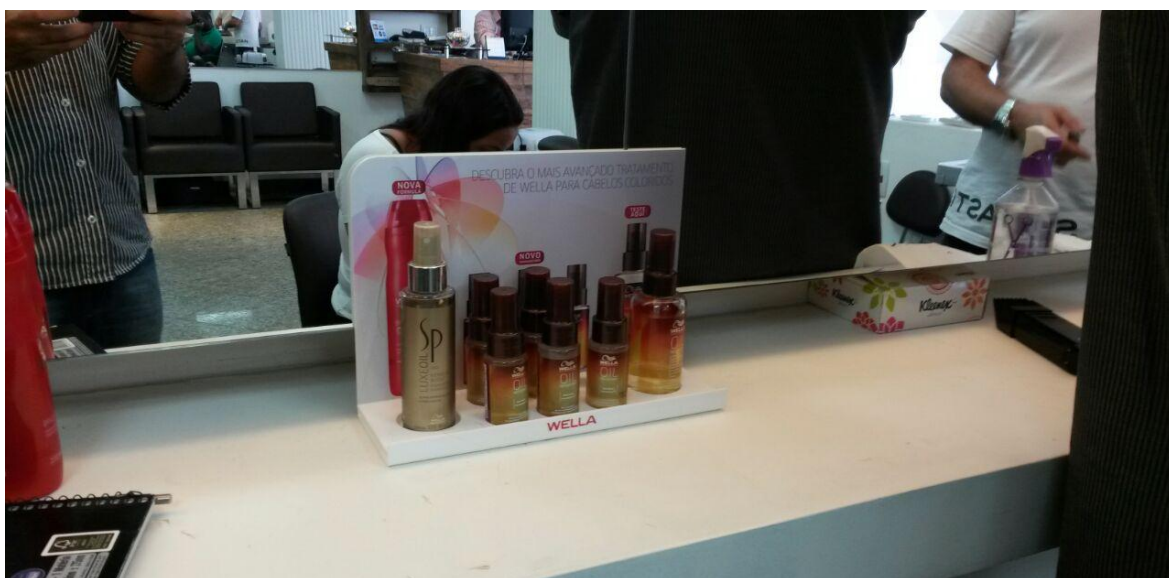
Fonte: Wella (2015)

Anexo J



Aplicação correta do Display de Exposição

Fonte: A Autora



Aplicação incorreta do Display de Exposição, com produto diferente do proposto

Fonte: A Autora

Anexo K

Mais Bonita
centro de beleza

Preparamos um super dia
para você ficar
muito Mais Bonita

**NATURAL
BEAUTY
day**
19/11

Venha conhecer o novo
TRATAMENTO WELLA livre
de ingredientes agressivos,
ricos em ativos naturais e orgânicos,
e sinta uma fragrância única,
inspirada nas árvores da Amazônia.

Realize
MANICURE+
PEDICURE
+ TRATAMENTO ELEMENTS

**POR APENAS
R\$ 165,00**
e GANHE 2 miniaturas*
*sujeito a disponibilidade de estoque

e ainda, docinhos, sucos naturais e muito mais ...

Promoção desenvolvida pelo salão em parceria com a Wella

Fonte: A Autora

Anexo L



Exemplo de publicações com foco no cabeleireiro (esquerda) e consumidora final (direita).

No centro, anúncio simples de Elements publicado nas revistas.

Fontes: Cabelos&Cia (2015), Wella (2015) e Glamour (2015)

Anexo M



Email marketing Elements pré-lançamento

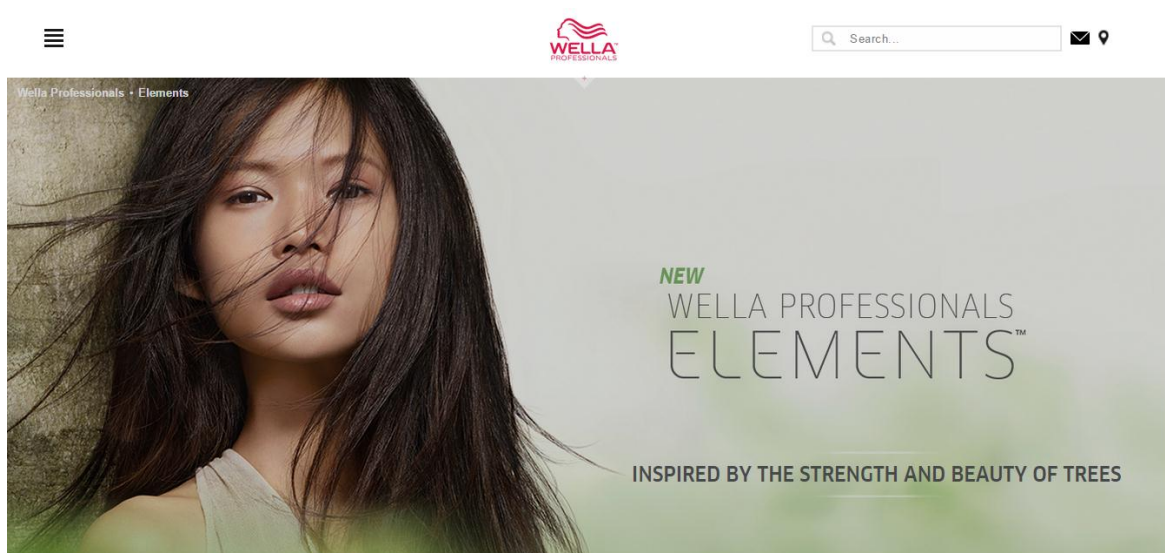
Fonte: Wella (2015)



Email marketing Elements pós-lançamento

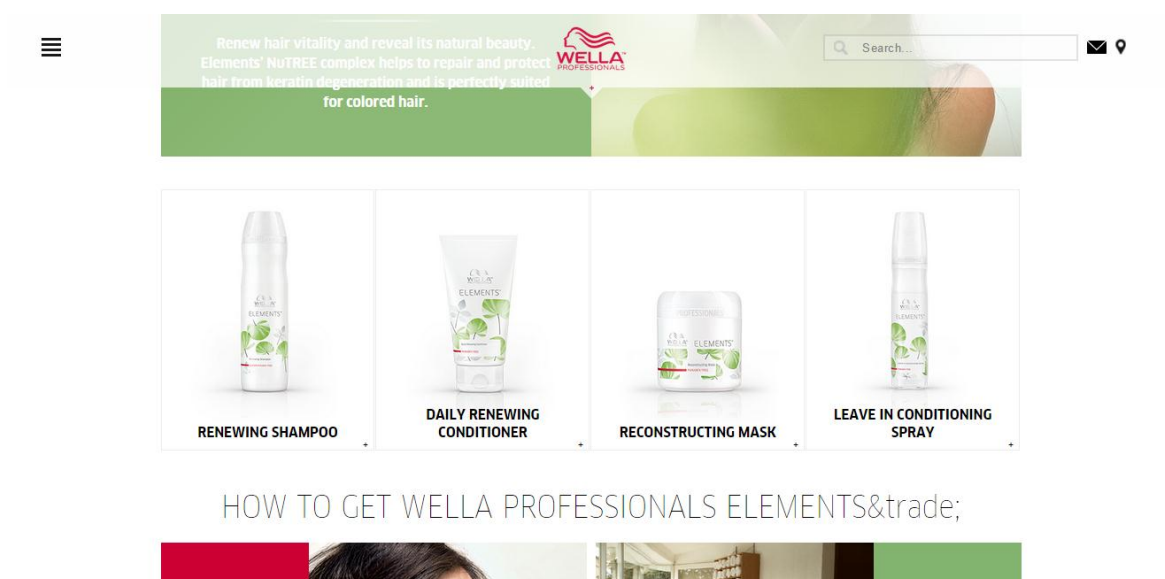
Fonte: Wella (2015)

Anexo N



Site Institucional Wella Professionals – Página Elements

Fonte: Wella (2015)



Site Institucional Wella Professionals – Página Elements

Fonte: Wella (2015)

Anexo O



The image is a screenshot of a web article from the website MDEMULHER. At the top, the site's logo is followed by a navigation menu with categories like 'HOT', 'Novelas', 'iSemCrise', 'Susan Miller', 'Horóscopo', 'A Gorda e o Gay', 'Papinhas', and 'Compras de Natal'. Below this is a secondary menu with various topics such as 'BELEZA', 'CABELOS', 'MODA', 'AMOR E SEXO', 'FAMÍLIA', 'DIETA', 'FITNESS', 'ESTILO DE VIDA', 'SAÚDE', 'CULTURA', 'TRABALHO', 'FAMOSOS E TV', 'RECEITAS', 'VÍDEOS', and 'ASSINE'. The main headline of the article is 'Cabelos: vale a pena usar xampu sem parabenos e sulfatos?'. Below the headline is a sub-headline: 'Entenda o que são esses ativos apontados como vilões do cabelo e quais as vantagens de mantê-los longe dos fios'. The author information reads 'Escrito por Fernanda Morelli | Editado por Amanda Figueiredo' and the date is 'Atualizado em 24/06/2015 em CLAUDIA'. There are social media sharing buttons for Facebook (921 shares), Twitter, and Pinterest. On the left side, there are icons for sharing, comments (921), Facebook, and Twitter. The main image shows a close-up of a woman's long, straight, light brown hair. A white box with a red border is overlaid on the right side of the image, containing the text 'UM CONTEUDO DE CLAUDIA'.

MDEMULHER

HOT > Novelas > iSemCrise > Susan Miller > Horóscopo > A Gorda e o Gay > Papinhas > Compras de Natal

BELEZA CABELOS MODA AMOR E SEXO FAMÍLIA DIETA FITNESS ESTILO DE VIDA SAÚDE CULTURA TRABALHO FAMOSOS E TV RECEITAS VÍDEOS ASSINE

Cabelos: vale a pena usar xampu sem parabenos e sulfatos?

Entenda o que são esses ativos apontados como vilões do cabelo e quais as vantagens de mantê-los longe dos fios

Escrito por [Fernanda Morelli](#) | Editado por [Amanda Figueiredo](#) | Atualizado em 24/06/2015 em **CLAUDIA**

Compartilhar 921 Tweetar Pin it

UM CONTEUDO DE **CLAUDIA**

Exemplo de post publicitário sobre Elements

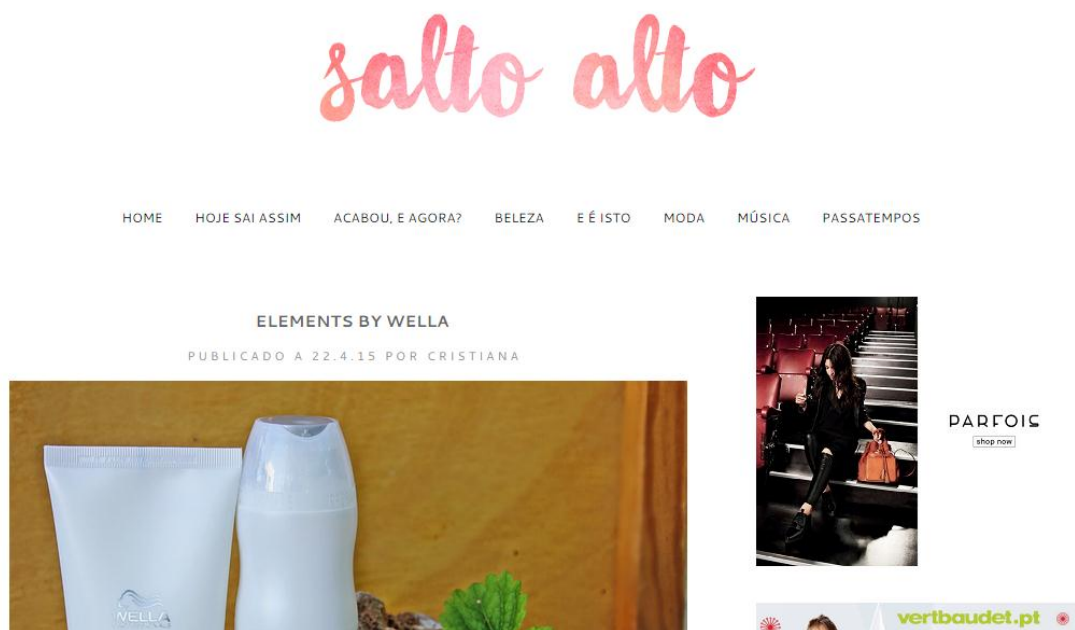
Fonte: M de Mulher (2015)

Anexo P



Exemplo de Blogs: foco no cabeleireiro

Fonte: Crepaldi (2015)



Exemplo de Blogs: foco na consumidora final

Fonte: Eu Vou de Rosa (2015)

Anexo Q



Facebook: veiculação na página da Wella

Fonte: Facebook (2015)



Facebook: anúncio publicitário

Fonte: Facebook (2015)

Anexo R



Instagram: perfil Oficial Wella e Post publicitário no blog “Bisbilhoteiras”

Fonte: Instagram (2015a) e Instagram (2015b)