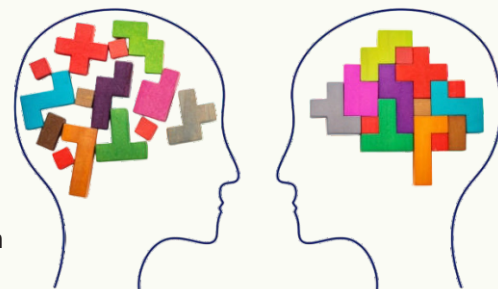


# Human-to-human: o novo paradigma do marketing contemporâneo

Giovana Mantuaneli Simon



## Introdução

O momento atual é marcado por desafios mundiais que exigem mudanças: instabilidades políticas; degradação ambiental; desigualdades socioeconômicas. Nesse contexto, surge uma demanda do mercado por maior responsabilidade e transparência por parte das organizações. O que implica em modelos de gestão e comunicação mais éticos, empáticos e orientados a longo prazo. Paralelamente, o marketing tradicional, frequentemente associado a estratégias de persuasão e lucro imediato, passa a ser questionado pelos consumidores. Diante disso, surge a necessidade de reavaliar o papel do marketing nas organizações, deslocando-o de uma lógica transacional para uma perspectiva relacional e humanizada.

Para isso, surge o chamado marketing H2H (Human to human). "A criação do marketing de humano para humano estabelece uma nova abordagem que coloca os seres humanos no centro do marketing [...] Ela enfatiza como o marketing precisa ser praticado – como uma mentalidade, um processo operacional e uma tarefa de gestão caracterizada pela interação de humano para humano." (KOTLER; PFOERTSCH; SPONHOLZ, 2024).

A nomenclatura H2H (Human to Human) surgiu como uma resposta crítica às classificações tradicionais do marketing – como B2B (Business to Business) e B2C (Business to Consumer). Estas reduzem as relações de mercado a categorias rígidas e desumanizadas. O termo foi popularizado pelo especialista norte-americano Bryan Kramer, que argumenta que, independentemente do tipo de transação, toda comunicação parte de pessoas reais, com emoções, percepções e contextos sociais próprios.

Assim, o H2H emerge para enfatizar que marcas, organizações e tecnologias só se tornam relevantes quando conseguem estabelecer conexões humanas autênticas, trazendo a dimensão emocional e relacional para o centro das estratégias de marketing. Para isso, o profissional de marketing precisa pensar a longo prazo, e não somente no lucro imediato, de modo que todos os stakeholders saiam ganhando.

## Desenvolvimento

### Empresas humanizadas e o pioneirismo no marketing H2H

A percepção que uma empresa causa no consumidor não se inicia na venda, mas sim na maneira como a organização enxerga e trata seus stakeholders. Quando a empresa valoriza e cuida de seus funcionários, estes, por sua vez, cuidarão bem dos clientes, que retribuirão com sua

confiança e lealdade. Nesse sentido, as empresas humanizadas foram as pioneiras a aplicar a filosofia H2H (Human to human), pois possuem um forte compromisso ético com todos os stakeholders (desde fornecedores e clientes até a sociedade como um todo).

Essas empresas possuem como principais características: pagam salários mais altos e investem mais tempo e dinheiro na educação dos funcionários do que os concorrentes; criam um vínculo emocional com os stakeholders e são movidas por metas a longo prazo. Todas essas características refletem em um marketing baseado na empatia, respeito e colaboração. Portanto, apesar de terem custos de mão de obra mais caros, apresentam menores custos de marketing, pois a conexão emocional entre empresas humanizadas e seus clientes promove interesse e lealdade em defender a marca (KOTLER; PFOERTSCH; SPONHOLZ, 2024).

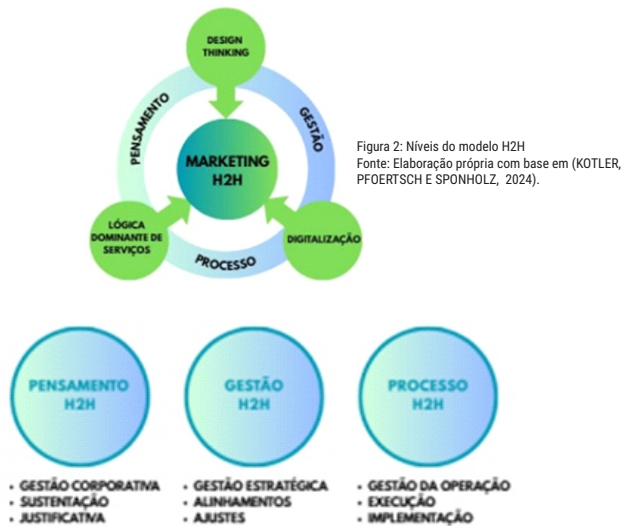
Empresas humanizadas se apoiam no conceito do Triple Bottom Line, ou Tripé da Sustentabilidade, definido por John Elkington (1997) e composto pelas esferas: ambiental, social e econômica. A ideia central é de que o sucesso de uma empresa não deve ser medido apenas pelo lucro, mas também pelo impacto social e ambiental que ela gera.

Nesse contexto, o marketing H2H coloca as pessoas no centro, valorizando empatia, inclusão, escuta ativa e uma comunicação ética e responsável. Também, procura alinhar a marca a causas ambientais e de sustentabilidade que são importantes para as pessoas. Diante disso, o lucro não é rejeitado, mas se busca um lucro com propósito e que gere maior valor compartilhado entre as três esferas.



## O modelo de marketing H2H e seus níveis

O modelo do marketing H2H é composto por dois níveis que se conectam em uma relação de causa e efeito. O primeiro nível é composto pelos fatores que influenciam o marketing H2H: design thinking; S-DL (service-dominant logic ou lógica dominante dos serviços) e digitalização. O segundo nível é formado pelas aplicações do marketing H2H dentro de uma empresa: pensamento H2H; gestão H2H e processos H2H (KOTLER, PFOERTSCH E SPONHOLZ, 2024).



## Design thinking

O design thinking é uma maneira de pensar e também uma metodologia de resolução de problemas centrado no ser humano, fazendo com que a inovação seja alimentada de maneira iterativa e de acordo com o que as pessoas precisam e desejam, indo além das preocupações tradicionais como forma e layout. O design thinking é feito nas seguintes etapas: compreender (exploração do problema e das necessidades associadas a ele); observar (realizar pesquisas e entrevistas); definir ponto de vista (criar uma persona utilizando o mapa da empatia); idear (geração de ideias de possíveis soluções por meio de brainstorm e storytelling); prototipar (selecionar uma das ideias e construir um protótipo) e testar (gerando feedback e se necessário retornar a alguma etapa).

Essa metodologia permite às marcas e organizações que sejam projetadas ao consumidor uma experiência de uso mais significativa e também mais alinhada com suas expectativas reais, por meio da escuta ativa e colaboração, o que reforça um dos princípios fundamentais do H2H: relações autênticas e orientadas por valor compartilhado.

## Lógica dominante dos serviços (SD-L)

O conceito de lógica dominante dos serviços (SD-L) foi introduzido por Vargo e Lush (2004), apresentando uma mudança de paradigma no marketing, que contrasta com a lógica dominante dos produtos (GD-L), caminhando a uma direção mais relacional e com cocriação de valor. Os autores defendem que a divisão do mercado entre bens e serviços está ultrapassada, pois consideram que um bem seria apenas uma forma de oferta de um serviço.

O conceito de lógica dominante dos serviços (SD-L) foi introduzido por Vargo e Lush (2004), apresentando uma mudança de paradigma no marketing, que contrasta com a lógica dominante dos produtos (GD-L), caminhando a uma direção mais relacional e com cocriação de valor. Os autores defendem que a divisão do mercado entre bens e serviços está ultrapassada, pois consideram que um bem seria apenas uma forma de oferta de um serviço.

A SD-L entende por serviço “a aplicação de competências especializadas em conhecimentos e habilidades por meio de atos, processos e atividades em benefício de outra entidade ou da própria entidade” (MARTIN,2009). A partir desse conceito, foram propostos 8 princípios fundamentais para a SD-L, alguns dos quais se tornaram premissas. Atualmente, são 11 princípios (KOTLER; PFOERTSCH; SPONHOLZ, 2024).

PF1: O serviço é a base fundamental da troca

PF2: A troca indireta disfarça a base fundamental da troca

PF3: Bens são mecanismos de distribuição para a prestação de serviços

PF4: Os recursos operativos são fonte fundamental do benefício estratégico

PF5: Todas as economias são economias de serviço

PF6: O valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário  
PF7: Os atores não podem entregar valor, mas podem participar da criação e oferta da proposta de valor

PF8: Uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o beneficiário e baseada em relacionamento

PF9: Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos  
PF10: O valor é sempre determinado somente e conscientemente pelo beneficiário  
PF11: A cocriação de valor é coordenada por meio de instituições geradas por atores e arranjos institucionais.

Dessa forma, a Service-Dominant Logic fornece o arcabouço teórico do marketing H2H ao afirmar que o valor não é entregue de maneira unilateral pelas marcas, mas cocriado em uma rede de interação entre múltiplos atores. Ao reconhecer o consumidor como um participante do processo de criação de valor, o foco da transação migra para o relacionamento, reforçando a ideia de que toda troca econômica é, essencialmente e primeiramente, uma interação humana.

## Digitalização

Por fim, o último dos fatores influenciadores do marketing H2H, é a digitalização, a qual o marketing tem papel fundamental nesse processo dentro das empresas. Nesse sentido, dois aspectos são importantes: a disponibilidade de informações e a desmaterialização.

A digitalização transformou os mecanismos de pesquisa do consumidor e o processo de decisão de compra. Os clientes não dependem mais das empresas para conseguir informações sobre elas. Estes são inclusive, simultaneamente destinatários e remetentes da informação, uma vez que podem gerar conteúdo sobre produtos e serviços e interagir com outros clientes. Essa autonomia maior do consumidor e a alta quantidade de informação exigem uma abordagem mais individualizada por parte das empresas.

Já a desmaterialização, é observada pela existência de apps bancários substituindo agências; streaming em vez de CDs e DVDs; ingressos digitais em vez de físicos e etc, também afeta diretamente o marketing. Uma das tarefas do marketing H2H é compensar essa desmaterialização tornando-as tangíveis. Com o uso de realidade virtual e aumentada, por exemplo, é possível que as empresas expliquem melhor seus produtos e serviços para seus usuários.

Do ponto de vista do marketing H2H, a digitalização não é entendida como uma substituição do contato humano, mas sim como um instrumento de ampliação da proximidade e da personalização. Quando orientada por princípios de empatia e escuta ativa, a tecnologia torna-se um meio de fortalecer vínculos, facilitando interações mais ágeis, transparentes e significativas. Dessa forma, a digitalização pode atuar como propulsora da humanização.

## Estudos de caso

### Caso 1: Patagonia

A Patagonia é uma varejista americana de roupas e equipamentos para recreação ao ar livre, possuindo peças para os mais diversos ambientes e condições climáticas. Foi fundada em 1973 por Yvon Chouinard, sendo sediada na Califórnia. O diferencial da Patagonia é seu compromisso com a qualidade, durabilidade e sustentabilidade dos seus produtos.

Anualmente, desde 1988, a Patagonia realiza campanhas em torno de uma questão ambiental específica para aumentar a conscientização e promover mudanças. A Patagonia utiliza matéria-prima de baixo impacto ambiental. O poliéster e nylon são reciclados e o algodão é orgânico.

Uma de suas campanhas, a "Don't buy this jacket" (não compre essa jaqueta), chamou bastante atenção ao publicar o anúncio em uma página inteira no New York Times em um período de Black Friday. Essa ação deixou ainda mais evidente a missão da marca em promover o consumo responsável, o que está alinhado com o seu esforço em produzir peças mais duráveis.

Em 2012 a marca lançou o programa Worn Wear, que permite os clientes trocarem seus itens usados por créditos para adquirir outras peças usadas que ainda possuem vida útil. Além disso, a marca também organiza eventos itinerantes e guias online de reparo de peças com o intuito de prolongar a vida útil de seus produtos e reduzir o consumo geral.

Além do compromisso como meio ambiente, a marca prioriza seus colaboradores. Estes têm direito a creche para seus filhos, alimentação saudável e orgânica e também são incentivados a participar de atividades ao ar livre. Isso resulta em um índice de apenas 4% de rotatividade de funcionários, segundo a Forbes.

A estratégia da marca combina o compromisso com a sustentabilidade, propósito, integridade e autenticidade, construindo uma narrativa muito eficaz para promover a lealdade de um grupo de consumidores preocupados com o meio ambiente. A Patagonia traduz o espírito do marketing H2H ao demonstrar que marcas humanas são aquelas que agem com coerência e se comprometem genuinamente com o bem comum.

### Caso 2: John Deere

A John Deere demonstra que a humanização do marketing não é exclusiva para empresas B2C. Mesmo atuando em um setor altamente técnico, a empresa construiu uma comunicação e uma filosofia de relacionamento centradas nas pessoas que utilizam suas máquinas: agricultores, famílias rurais, prestadores de serviço, operadores e comunidades do campo. O marketing da marca parte da premissa de que o produtor não é apenas um cliente, mas um parceiro de longo prazo, cuja vida e rotina são profundamente influenciadas por cada decisão tecnológica do equipamento que utiliza.

Um dos elementos mais claros da abordagem H2H da John Deere é o uso constante de storytelling humano, com agricultores reais como protagonistas das campanhas. A marca reforça a identidade do produtor rural, sua história, seus desafios e o impacto social da agricultura. Esse movimento cria identificação emocional e mostra que a empresa compreende o cotidiano e as necessidades de quem está no campo. Mais do que vender máquinas, a John Deere vende confiança, apoio e continuidade.

No ambiente digital, a empresa também aplica princípios de digitalização humanizada, utilizando as redes sociais. A Ana é o brand avatar da John Deere, utilizado para representar a marca de forma humana, facilitar a comunicação com o público e transmitir conhecimento em vídeos educativos.



Figura 4: anúncio da Patagonia  
Fonte: Better Marketing

Campus John Deere é a plataforma de treinamento da John Deere, criada para compartilhar o conhecimento adquirido em quase dois séculos de experiência. Na plataforma, os usuários têm acesso a uma variedade de cursos e conteúdos relacionados aos segmentos agrícola, de construção e florestal. A John Deere investe em programas de treinamento, suporte técnico personalizado e comunidades digitais onde produtores compartilham experiências. Isso reforça a ideia, inspirada na *Service-Dominant Logic*, de que o valor não está no produto somente, mas no serviço, no conhecimento e no relacionamento que se constrói antes e depois da compra.

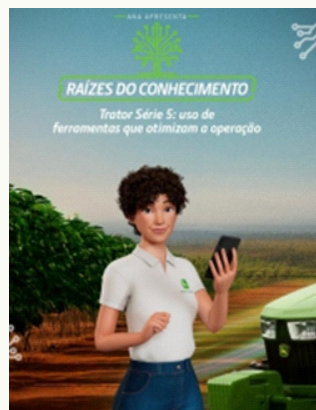


Figura 5: brand avatar  
Fonte: Instagram @johndeerebrasil



Figura 6: conteúdo sobre produtor e cliente

Por fim, a marca demonstra compromisso com práticas que valorizam relações de longo prazo, principalmente pelo suporte prestado à comunidade agrícola. Em vez de um marketing focado exclusivamente na venda de equipamentos, a John Deere estabelece um vínculo contínuo com o cliente, posicionando-se como aliada nas decisões, desafios e conquistas do produtor rural. Assim, a empresa se torna referência de como o marketing H2H pode ser aplicado com coerência em setores tradicionalmente considerados técnicos e impessoais.

### ● Caso 3: Nubank

O Nubank é um dos exemplos mais emblemáticos de como uma empresa digital pode aplicar o pensamento H2H para transformar a relação com seus clientes. Em um setor tradicionalmente burocrático e impessoal como o bancário, a fintech conquistou milhões de usuários ao construir uma experiência baseada em empatia, linguagem humana e atendimento próximo. Isso se destaca ainda mais devido ao fato de o banco operar quase inteiramente no ambiente digital, o que reforça a ideia de a digitalização ser um fator impulsionador do H2H.

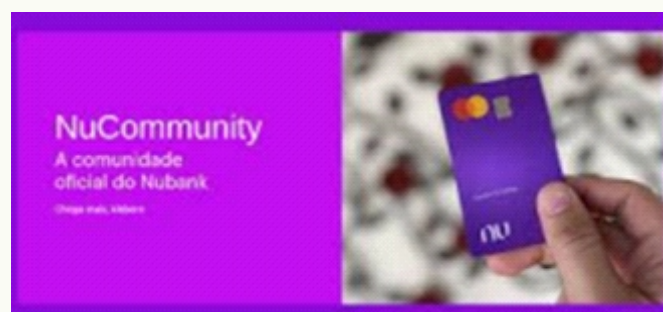


Figura 7: Nucommunity Fonte: site do Nubank

A humanização da marca aparece primeiro na

A humanização da marca aparece primeiro na comunicação, que abandona o “bancarês” e adota uma linguagem direta, simples e acolhedora. O tom de voz é construído para gerar identificação, transmitir segurança e reforçar transparência, valores essenciais para criar confiança em um setor historicamente marcado por desconfiança. Esse cuidado com a linguagem aproxima cliente e empresa, dando a sensação de conversa entre pessoas e reduzindo a distância simbólica que normalmente existe entre bancos e usuários.

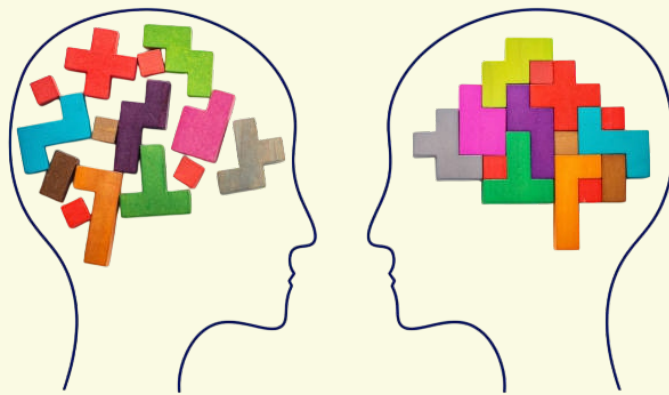
Casos amplamente divulgados, como clientes que recebem cartas escritas à mão, pequenos presentes relacionados a suas histórias ou soluções rápidas e personalizadas, exemplificam a lógica H2H: o que mais importa é a relação humana.

Além disso, o Nubank investe em comunidade e educação financeira, tratando seus clientes como parceiros na construção de um relacionamento sustentável. A *NuCommunity*, fórum oficial da marca, permite que usuários compartilhem dúvidas, experiências e sugestões, cocriando soluções e ampliando o senso de pertencimento. Esse movimento dialoga diretamente com a *Service-Dominant Logic*, um dos pilares do marketing H2H, ao reconhecer que o valor é cocriado na relação

Por fim, o aplicativo do banco é intuitivo, acessível e pensado a partir das necessidades reais do usuário, o que é um reflexo do Design Thinking, outro pilar do modelo H2H. O resultado é uma experiência integrada, onde eficiência tecnológica e sensibilidade humana coexistem, reforçando a confiança e a lealdade dos clientes. O Nubank mostra que, mesmo em ambientes altamente automatizados, é possível cultivar vínculos autênticos, transparentes e emocionalmente relevantes.

O conjunto de reflexões apresentadas ao longo deste boletim demonstra que o marketing contemporâneo exige uma mudança profunda de mentalidade. Em um contexto marcado por crises sociais, ambientais e políticas, o modelo tradicional de marketing, centrado na persuasão e na visibilidade, revela-se insuficiente para lidar com consumidores mais conscientes e críticos. O paradigma H2H surge justamente como resposta a esse cenário, destacando que toda relação de mercado é, uma relação entre pessoas. Assim, pensar o marketing a partir de pilares como design thinking, lógica dominante dos serviços e digitalização humanizada significa recolocar empatia, transparência e propósito no centro das estratégias organizacionais, criando vínculos duradouros e relações baseadas em confiança e valor compartilhado.

Os estudos de caso analisados reforçam a aplicabilidade prática desse modelo. A Patagonia evidencia como a coerência entre discurso e prática fortalece propósito e engajamento; a John Deere mostra que até setores técnicos podem construir relações humanas por meio de storytelling, apoio comunitário e educação contínua; e o Nubank ilustra como a tecnologia, quando guiada por sensibilidade e escuta ativa, aproxima. Esses exemplos confirmam que o marketing H2H não é uma tendência passageira, mas um caminho para reposicionar as organizações frente aos desafios contemporâneos, demonstrando que a sustentabilidade das relações (econômicas, sociais e ambientais) depende diretamente da capacidade de reconhecer e valorizar a humanidade presente em cada interação.



## Referências Bibliográficas

- GONÇALVES, Mikaellen. O case de sucesso do Nubank apostando no marketing digital. AnonMedia, 28 ago. 2025. Disponível em: <https://www.anonmedia.com.br/o-case-de-sucesso-do-nubank-apostando-no-marketing-digital/>. Acesso em: 01 dez. 2025.
- KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar; SPONHOLZ, Uwe. Marketing H2H: a jornada para o marketing human to human. 1. ed. São Paulo: Benvirá, 2024. KRAMER, Bryan. There is no B2B or B2C: It's Human to Human (H2H). New York: Morgan James Publishing, 2014.
- KREIN. The Human-Centric Approach in B2B Marketing for Engineered Companies. Krein Blog, 2023. Disponível em: <https://www.krein.it/blog/the-human-centric-approach-in-b2b-marketing-for-engineered-companies-why-is-technical-and-functional-communication-no-longer-enough>. Acesso em: 29 nov 2025.
- SOARES, Alfredo. Case Patagonia: como a marca se tornou referência em sustentabilidade e propósito. G4 Educação, 29 jan. 2023. Disponível em: <https://g4educacao.com/blog/case-patagonia>. Acesso em: 29 nov. 2025.