



**Igreja Evangélica
PENTECOSTAL**

Ouro Verde de Minas/MG
www.iepouroverdemg.com.br

**Família Pentecostal!
Faça parte desta Família.**

CURSO PREPARATORIO E GERENCIAL

Noções de Marketing

MODULO IV

PROMOÇÃO

Igreja Evangélica Pentecostal



Família Pentecostal! Faça parte desta Família!

Igreja Evangélica Pentecostal

**Rua Santa Izabel, 225, Centro – Ouro Verde de Minas – CEP: 39855-000 / Fone (33) 988792993 E-mail:
iep.ouroverdemg@gmail.com**



1-NOÇÕES DE MARKETING

1.1 - Conceituando marketing

O marketing assumiu, nas últimas décadas, um papel extremamente importante dentro da administração moderna. Passou de uma função, em princípio, isolada das demais áreas das organizações para uma filosofia de gestão empresarial responsável pela integração de toda a cadeia produtiva da organização.

Por isso, é fundamental conhecer (relembrar) os conceitos mais difundidos sobre marketing estratégico para construir sua própria idéia sobre o assunto. Assim, serão vistas, a partir de uma rápida abordagem do conceito de marketing, algumas noções de marketing estratégico, chegando a uma compreensão mais geral sobre essa filosofia de gerenciamento.

Formação do termo Marketing:

- **MARKET** = mercado
- **ING** = sufixo da língua inglesa que indica o gerúndio, portanto, algo que acontece naquele instante.

Assim, marketing era considerado, na sua forma mais simples, como o mercado em movimento ou a ação exercida no mercado.

*"Marketing é um processo de identificar, conquistar e manter clientes satisfeitos, gerando lucratividade com ética e responsabilidade social". **Marco Bechara (1993)***

No entanto, como se pode ver pela definição de Bechara (1993), diante das mudanças empresariais, o conceito de marketing evoluiu. O marketing entendido como maximização de lucros e focalizado nas transações de mercado não é mais tão adequado. Isso significa que, para ajustar-se às contingências do mercado, as empresas precisam extrapolar a visão do marketing. É preciso uma visão expandida para além do quadro conceitual de microeconomia para melhor atender ao conjunto de aspectos organizacionais e estratégicos das empresas.

Veja agora a representação da evolução do conceito de Marketing:



Igreja Evangélica PENTECOSTAL

Ouro Verde de Minas/MG
www.iepouroverdemg.com.br

Família Pentecostal!
Faça parte desta Família.



O marketing de hoje é diferente do que costumava ser. No início, o marketing preocupou-se com a distribuição de produtos (ênfase econômica). Depois, foram incorporados aspectos gerenciais ao corpo de conhecimento do marketing, com ênfase na resolução de problemas, planejamento, implementação e controle.

Porém, diante dos [novos desafios do mercado](#), tornou-se necessária a criação de novas formas organizacionais. Por isso, diversos autores propõem que o conceito de marketing combine economia, ciência política, comportamento organizacional e planejamento estratégico associados à estrutura de análise que leve em conta os aspectos legais, sociológicos, antropológicos e da psicologia social para se ampliar o entendimento de todo o processo.

- **Marketing como função estratégica** – o marketing segue de uma função especializada para uma função estratégica ao adquirir uma função mais voltada para os resultados. Algumas [funções anteriores](#), exclusivamente associadas ao marketing, constituem hoje apenas uma parte do seu processo mais integrado, podendo incluir outros objetivos, como o desenvolvimento de produto ou administração da distribuição. Sua função atual, num âmbito mais amplo, é muito mais estratégica do que especializada, e com muito maior impacto nos resultados.

“Utilizando a expressão mais elevada nós nos lembramos que vencer em um mercado competitivo significa superar os concorrentes. Nossas aptidões não podem ser julgadas sem uma referência ao concorrente ou à alternativa competitiva melhor da

Igreja Evangélica Pentecostal

Rua Santa Izabel, 225, Centro – Ouro Verde de Minas – CEP: 39855-000 / Fone (33) 988792993 E-mail: iep.ouroverdemg@gmail.com



classe. Com frequência me perguntam quais são as empresas mais orientadas para o mercado. Esta não é a pergunta certa, porque não há padrões absolutos. O importante é estar mais perto do seu mercado do que seus rivais” (IACOBUCCI, 2001).

- **Papel do Marketing Estratégico** - o marketing estratégico tem o importante papel de interagir com a estrutura organizacional de forma a possibilitar à empresa o alinhamento de seus objetivos em relação ao seu intento estratégico. Isso significa que o planejamento estratégico em marketing pode ser compreendido como um agente catalisador que, por intermédio do monitoramento constante das variáveis de influência externas do mercado, irá alavancar as ações estratégicas da organização. Isso equivale a dizer que o marketing estratégico também tem o papel de responder às contínuas mudanças nas exigências dos clientes e nas condições do mercado. Isto inclui todas as outras aptidões para entregar valor ao cliente - do projeto dos produtos à execução do pedido, além de uma estrutura organizacional adaptável e todos os sistemas de suporte, controles, medidas e políticas de recursos humanos. Todos esses aspectos da estrutura estão alinhados com uma política de valor superior. De uma forma geral, o grande desafio organizacional será a sobrevivência e a conquista de maiores parcelas de mercado e/ou de outros mercados ainda não explorados.



- As **empresas orientadas para o mercado** conhecem tão bem seus mercados que são capazes de identificar e alimentar seus clientes valiosos e não têm receio em desencorajar os clientes que drenam lucros. Assim:

Orientar-se para o mercado é ter a disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa e não ser tudo para todos.



Igreja Evangélica PENTECOSTAL

Ouro Verde de Minas/MG
www.iepouroverdemg.com.br

Família Pentecostal!
Faça parte desta Família.



1.2 - Gerenciamento do Valor para o Cliente

O grande desafio do marketing é identificar os ativos estratégicos corporativos, pela elucidação de suas competências essenciais: a análise das habilidades estratégicas da empresa possibilita a identificação do valor real de produto e, dessa forma, a criação de seu valor agregado.

Contudo, os valores real e agregado precisam ser percebidos pelo mercado-alvo da forma pretendida – conforme o intento do posicionamento estratégico a ser definido. Após a utilização de ferramentas mercadológicas para a concretização do posicionamento de mercado desejado, toda a estratégia mercadológica será testada pelo próprio mercado, responsável direto e exclusivo por sua validação (análise da utilidade de produto).

Por sua vez, a percepção da utilidade do produto – diretamente associada a princípios de análise de comportamento de consumo e características reais de produto – proporcionará a satisfação do cliente em relação às estratégias que abrangem todo o ciclo produtivo organizacional, caracterizado na figura abaixo pelos processos essenciais de metodologia gerencial, alinhamento de processos, estratégias de preço, extensão de serviços e produto final.



Igreja Evangélica Pentecostal

Rua Santa Izabel, 225, Centro – Ouro Verde de Minas – CEP: 39855-000 / Fone (33) 988792993 E-mail:
iep.ouroverdemg@gmail.com



1.3 - Construindo uma noção ampla de Marketing Estratégico

A seguir, vamos analisar algumas definições, levando em consideração que elas já foram trabalhadas, de alguma forma, na disciplina de administração mercadológica. As definições serão apresentadas em ordem crescente, de forma a possibilitar a construção do conceito de marketing estratégico.

O objetivo, a partir das breves definições apresentadas que, em momento algum, para esta disciplina, têm por finalidade proporcionar uma conceituação exaustiva dos temas abordados, é construir um breve conceito do marketing estratégico a partir da articulação dos temas apresentados.

As definições apresentadas foram retiradas de um dicionário da língua portuguesa, o *Houaiss*, que realizou um trabalho muito interessante elaborando breves conceitos a partir de seu conhecimento técnico superficial.

- **Organização:** “Ato ou efeito de organizar; entidade que serve à realização de ações de interesse social, político, administrativo etc; instituição, órgão, organismo, sociedade; grupo de pessoas que se unem para um objetivo, interesse ou trabalho comum; conjunto de normas e funções que têm como objetivo propiciar a administração de uma empresa, negócio etc; ordenação de partes de um todo”.
- **Estratégia:** “Arte de aplicar com eficácia os recursos de que dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos”.
- **Planejamento:** “Ato ou efeito de planejar; serviço de preparação de um trabalho, de uma tarefa, com o estabelecimento de métodos convenientes; planificação; determinação de um conjunto de procedimentos, de ações, visando à realização de determinado projeto”.
- **Administração:** “Ato, processo, ou efeito de administrar. Ato de reger, governar, ou gerir negócios. Modo como se rege, governa, gere tais negócios. Conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de resultado eficaz”.
- **Projeto:** “Idéia, desejo, intenção de fazer ou realizar algo no futuro, plano; descrição escrita e detalhada de um empreendimento a ser realizado; plano, delineamento, esquema; esboço ou desenho de trabalho a se realizar”.
- **Marketing:** “Estratégia empresarial de otimização de lucros através da adequação de produção e oferta de suas mercadorias e serviços às necessidades e preferências dos consumidores, para isso recorrendo a pesquisas de mercado, design de produtos, campanhas publicitárias, atendimentos pós-venda etc; conjunto de ações estrategicamente formuladas, que visam a influenciar o público quanto a determinada idéia, instituição, marca, pessoa, produto etc.”.



- **Vendas:** “Atos ou efeitos de vender. Transferência de posse ou direito sobre alguma coisa mediante pagamento de um preço combinado”.

Partindo do conceito de [organização](#), que será abordado com uma profundidade maior no próximo módulo, para [estratégia](#), passando por administração e projeto, é possível chegar a uma interessante abordagem do marketing estratégico:

O marketing estratégico está inserido nas macro estratégias organizacionais e, como todo agente estratégico, depende da implementação de seus planos e projetos, de sua Administração /gestão, para adequação de toda a cadeia produtiva em relação ao mercado, de forma a alcançar os mais altos objetivos propostos.

02 - O Marketing e a Estrutura Organizacional

2.1 - Fluxo Básico de Planejamento e Controle Estratégico

Há uma certa confusão, para aqueles que não conhecem a disciplina, entre propaganda e marketing; da mesma forma, para outros, há falta de clareza sobre a real finalidade do marketing: O marketing não substitui, em momento algum, o papel estratégico de cada uma das áreas específicas da empresa que, em sua totalidade, representam a própria organização.

O marketing não pode ser uma camisa de força da empresa; ele não é “o dono do planejamento estratégico”; ele participa do planejamento e controle estratégico; contudo, a ação organizacional deve ser o resultado da perfeita articulação entre as diversas áreas que compõem a organização.

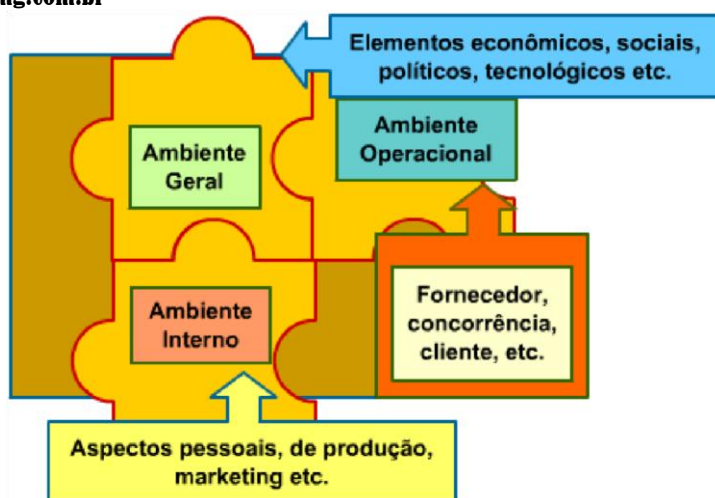
Assim, vamos explicitar algumas idéias não muito claras sobre o relacionamento entre o marketing e a estrutura organizacional formal, a partir de uma breve revisão do fluxo do planejamento estratégico. É preciso ter claro que o marketing não é tudo, em uma empresa. É, na verdade, uma estratégia diretamente relacionada ao núcleo do planejamento macro organizacional que permeia todas as suas áreas e processos, a partir do momento em que se verifica a necessidade de gestão direcionada ao atendimento das necessidades de mercado. Para que o marketing estratégico possa ser compreendido em sua plenitude é fundamental a compreensão do ciclo básico de planejamento e controle estratégico que sofre impacto dos ambientes geral, operacional e interno, conforme representado pela figura abaixo.



Igreja Evangélica PENTECOSTAL

Ouro Verde de Minas/MG
www.iepouroverdemg.com.br

Família Pentecostal!
Faça parte desta Família.



Algum desajuste em qualquer um desses três ambientes (o geral, o operacional e o interno) provoca desalinhamento nas diretrizes estratégicas da empresa. Cabe aos administradores elaborarem um controle estratégico que perceba rapidamente os movimentos provocados por esses ambientes, e também que permita avaliar as informações vindas dos níveis gerenciais e dos agentes externos: clientes, fornecedores etc.

Por isso, a comunicação entre os setores da empresa e entre todos os participantes do processo é vital para o aperfeiçoamento do negócio. Nas instituições, financeiras esse procedimento é a razão da existência da organização.



De uma maneira geral, pode ser dito que uma organização seja a resultante de pessoas responsáveis pela operacionalização de processos. Elas, por sua vez, integram sistemas e sub-sistemas funcionais até alcançar a unidade corporativa. Portanto, um processo de comunicação organizacional adequado, nesse momento, passa a assumir um papel de agente catalisador para a estratégia corporativa: a comunicação é responsável pela integração das pessoas no processo organizacional.



Igreja Evangélica PENTECOSTAL

Ouro Verde de Minas/MG
www.iepouroverdemg.com.br

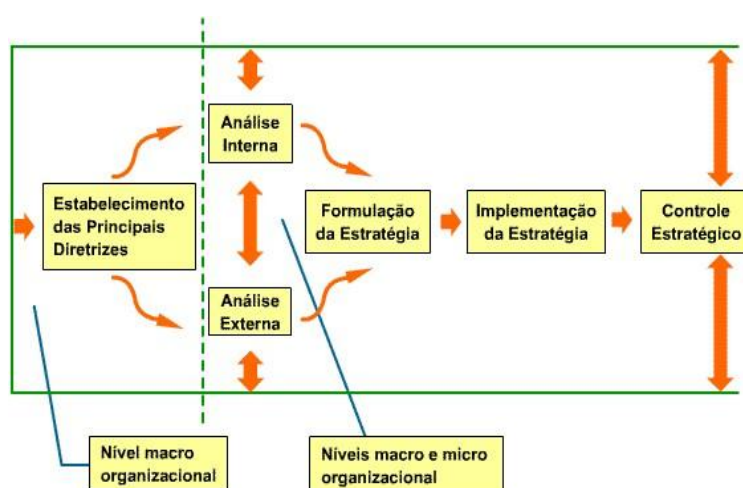
Família Pentecostal!
Faça parte desta Família.



Para se entender a funcionalidade dos processos de uma organização, é bom relembrar a diferença existente entre eficiência e eficácia. A perfeita relação entre essas características organizacionais levará à efetividade e, conseqüentemente, ao alcance dos objetivos almejados.

Na fase de planejamento são definidos os caminhos a serem trilhados pela empresa. Também são montados cenários para avaliação dos resultados favoráveis ou desfavoráveis para o funcionamento das atividades da empresa. Observam-se aspectos da organização no tocante a sua missão, objetivos, metas e indicadores de desempenho.

Abaixo está a representação do fluxo básico, que não tem por objetivo ser exaustivo em relação ao processo estratégico e sim possibilitar uma base que sirva como referência para a análise do papel do marketing estratégico no contexto atual.



Igreja Evangélica Pentecostal

Rua Santa Izabel, 225, Centro – Ouro Verde de Minas – CEP: 39855-000 / Fone (33) 988792993 E-mail:
iep.ouroverdemg@gmail.com



Em relação à estrutura formal da organização temos:



O planejamento estratégico deverá abranger toda a estrutura organizacional; contudo, as decisões finais a respeito dos grandes rumos da empresa, de uma forma geral, são de responsabilidade do nível estratégico, enquanto o nível tático é responsável pelo controle e pela implementação dos planos de ação; e o nível operacional pela concretização desses planos.

O planejamento estratégico ajudará a analisar e definir as mudanças que deverão ser implementadas para melhoria dos resultados da empresa. Reforçando o entendimento sobre o conceito de planejamento estratégico, Carlos Bonato, em uma interessante matéria publicada pela Gazeta Mercantil, em julho de 2002, ressalta:

“O planejamento estratégico é a determinação antecipada do que fazer, como, quando e quem deverá fazer, e envolve atividades como: determinação de objetivos e metas, determinação de tempo e recursos, tomada de decisões, estabelecimentos de prioridades, definição de diretrizes, previsão de obstáculos à execução das atividades”.

2.2 - A Empresa Orientada para o Mercado

Lembra-se que no módulo I iniciamos os estudos sobre a empresa orientada para o mercado? Vimos que tais empresas conhecem tão bem seus mercados que identificam e nutrem seus clientes valiosos, além de não pensar duas vezes para desencorajar os clientes que drenam lucros. Assim, orientar-se para o mercado é ter a disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa.

Para que as empresas possam voltar suas operações para o mercado, é preciso compreender os níveis de planejamento e controle estratégico, a partir da leitura da estrutura formal organizacional:



Igreja Evangélica PENTECOSTAL

Ouro Verde de Minas/MG
www.iepouroverdemg.com.br

Família Pentecostal!
Faça parte desta Família.

NÍVEL ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none">- influência direta no PE- influência indireta no PE- identificação e trabalho para (e a partir de) diretrizes estratégicas
NÍVEL TÁTICO	<ul style="list-style-type: none">- controle funcional- acompanhamento das atividades- realização e supervisão de equipes
NÍVEL OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none">- execução das atividades elaboradas em nível estratégico e controladas pelo nível funcional (acompanhamento da "operacionalização")- participação direta e/ou indireta no processo estratégico

Quanto maior o conhecimento e a participação dos níveis operacionais, maior será a garantia de implementação/ viabilização do plano almejado

Uma vez compreendidas as relações formais organizacionais, a amplitude das ações estratégicas de marketing deve ser analisada:

Identificação das principais diretrizes estratégicas da organização	<ul style="list-style-type: none">- Conhecimento do PE em nível organizacional.- Conhecimento dos planos de marketing.- Conhecimento das potencialidades operacionais.
adequação de recursos valiosos (existentes e potenciais)	<ul style="list-style-type: none">- Relações existentes entre as capacidades operacionais e os Planos Estratégicos/Operacionais.- Ajustes ao Plano de Marketing
Avaliação de Recursos Valiosos (existentes e potenciais)	<ul style="list-style-type: none">- Análise interna e externa (mapeamento ambiental)- Criação de Valor- Criação de instrumentos de acompanhamento e controle

- Produção
- Distribuição (física/logística)
- Capacidade de ativos tangíveis e intangíveis (recursos financeiros, tecnológicos, humanos etc).

A relação entre o planejamento e controle estratégico e o marketing estratégico é mútua e direta, caracterizada pelo forte perfil de interdependência. Separar o marketing da estratégia, ou a estratégia do marketing significa administrar sem considerar as variáveis de mercado; e mais, significa gerir sem ter consciência das reais potencialidades estratégicas.

Igreja Evangélica Pentecostal

Rua Santa Izabel, 225, Centro – Ouro Verde de Minas – CEP: 39855-000 / Fone (33) 988792993 E-mail: iep.ouroverdemg@gmail.com



O marketing possui um íntimo relacionamento com a área macro-estratégica e, dessa forma, depende de toda a articulação dos elementos que constituem a organização (departamentos, áreas específicas, unidades de negócios).

2.3 - Planejamento e Planos de Marketing

Para planejar eficazmente, os responsáveis por *marketing* devem entender a relação-chave entre os tipos de despesas do [composto de marketing](#) e suas conseqüências em termos de venda e lucro. Essas relações são demonstradas nas equações de lucro e vendas. O Planejamento de Otimização de Lucro leva a encontrar o Plano de Maximização de Lucro. Isso requer determinar o nível ótimo de despesa em marketing, o composto de marketing e a alocação de marketing.

O Processo de Planejamento de marketing consiste em cinco passos essenciais: 1) análise de oportunidades de marketing; 2) pesquisa de mercados-alvo; 3) seleção de mercados-alvo; 4) desenvolvimento de estratégias de marketing; e 5) projeção de planos de Marketing contém as seguintes partes:

- análise da situação atual do ambiente de marketing;
- análise das oportunidades;
- definição de temas e objetivos;
- definição de estratégias de marketing e respectivos programas de ação;
- projeção de resultados; e
- elaboração de mecanismos de controle.



Assim como o planejamento estratégico é resultante de planejamentos específicos de cada linha executiva da organização, ele depende – em níveis macro-organizacionais e departamentais –, de forma direta, da adequação de recursos valiosos em relação ao (s) mercado (s) de atuação. Tal participação é caracterizada pela interação do *marketing* com cada uma das áreas específicas da organização e, por fim, com a unidade organizacional como um todo.

03 - Customer Equity

3.1 - Conceitos de *Customer Equity*

Não existem estratégias únicas para produtos e segmentos diferenciados. Ao analisar organizações que atuam em um mesmo setor, os fatores críticos de sucesso podem variar brutalmente; em outras palavras, não existem fórmulas prontas que garantam o sucesso e a sobrevivência das empresas em seus mercados. A função do profissional de marketing é analisar, com propriedade, as diversas variáveis que exercem influência direta e/ou indireta sobre a estratégia mercadológica organizacional. Como o *customer equity* é uma boa ferramenta de checagem para auxiliar estes profissionais a melhor direcionar os produtos e serviços para os seus respectivos mercados, este módulo tratará das principais características desse instrumento.



**Igreja Evangélica
PENTECOSTAL**

Ouro Verde de Minas/MG
www.iepouroverdemg.com.br

**Família Pentecostal!
Faça parte desta Família.**



Atualmente, algumas empresas têm pensado sobre o seguinte: qual o valor de um cliente hoje, em dez ou vinte anos para a empresa? É disso que, em termos simples, trata o *customer equity*:

Customer Equity – expressão amplamente utilizada em marketing que indica a equação do valor do cliente para a organização; diz respeito ao valor vitalício de um cliente para uma empresa, e não apenas o que esse cliente vale hoje.

Pode-se dizer que o *customer equity* é uma ferramenta que possibilita um trabalho que vai da busca, do conhecimento e da quantificação do nível de consumidores fiéis a determinadas marcas até aos procedimentos (ou gastos, ainda) necessários para implementar e reter (atingir ou aumentar) a representatividade financeira desse contingente.

As empresas devem analisar os seus [portfólios de produtos](#), analisar toda a cadeia de valor da organização e sua atuação em seu (s) respectivo (s) mercado (s), a fim de obter subsídios para a elaboração de planos de ação voltados para a aquisição e a retenção de clientes, bem como para a alavancagem de vendas adicionais.

A proposta é estabelecer indicadores de desempenho para a área de marketing, de forma a proporcionar marcos para que a empresa possa identificar sua posição mercadológica e, conseqüentemente, o ajuste de todos os planos de ação devidos para a o alcance do intento corporativo (visão de futuro da empresa).

A proposta é estabelecer indicadores de desempenho para a área de marketing, de forma a proporcionar marcos para que a empresa possa identificar sua posição mercadológica e, conseqüentemente, o ajuste de todos os planos de ação devidos para a o alcance do intento corporativo (visão de futuro da empresa).



Igreja Evangélica PENTECOSTAL

Família Pentecostal!
Faça parte desta Família.

Ouro Verde de Minas/MG
www.iepouroverdemg.com.br

Princípios de *customer equity* - ao investir continuamente e inteligentemente na manutenção e retenção dos seus consumidores, as empresas e o marketing estarão também criando aquilo que se chama *customer equity*. O princípio de *customer equity* traduz o pilar que sustenta todo o direcionamento das estratégias de marketing: a aquisição, a retenção de clientes e a venda do maior número possível de produtos e serviços para os clientes fidelizados.

Linhas Gerais do Customer Equity - George Day, os Desafios do Marketing (2001)

Aquisição	Retenção	Vendas Adicionais
<i>Probabilidade de Aquisição</i>	taxa de retenção	respostas às ofertas
<i>Eficiência do Marketing de Aquisição</i>	eficiência do marketing de retenção	respostas às promoções
<i>Respostas aos Preços</i>	expectativa do cliente X entrega do produto/serviço	afinidade com a empresa
<i>Respostas às Promoções</i>	eficácia das ações promocionais em manter a retenção	comportamento de compras cruzadas
<i>Consciência</i>	pontuação dos serviços prestados pelos clientes	lucratividade das ofertas
<i>Expectativas do Cliente em Relação à Qualidade do Produto/Serviço</i>	elasticidade de preço	total de vendas adicionais por cliente
<i>Custo de Aquisição de um Cliente</i>	eficácia promocional lucro de cliente retido custo do marketing de retenção	eficácia promocional lucro de cliente retido custo do marketing de retenção

1. **Aquisição** - a aquisição encontra-se diretamente relacionada com a análise da demanda de mercado e do mercado-alvo: trata da probabilidade aferida pelos estrategistas em relação à aquisição do produto oferecido, por intermédio da ponderação do trabalho

Igreja Evangélica Pentecostal

Rua Santa Izabel, 225, Centro – Ouro Verde de Minas – CEP: 39855-000 / Fone (33) 988792993 E-mail: iep.ouroverdemg@gmail.com



Igreja Evangélica
PENTECOSTAL

Família Pentecostal!
Faça parte desta Família.

Ouro Verde de Minas/MG
www.iepouroverdemg.com.br

realizado com o composto mercadológico e sua eficiência. Ainda, trata da análise do custo de aquisição de cada cliente.

Exemplo: uma fábrica de sorvetes deve calcular qual o valor a ser investido em marketing para que um cliente potencial compre o seu produto e passe, dessa forma, a ser um consumidor para a indústria. Caso a empresa tenha um portfólio de produtos, essa análise deverá ser realizada por produto, ou seja, quanto custa para a empresa colocar, com sucesso, cada um de seus produtos no mercado. O sucesso inicial encontra-se diretamente associado ao índice de aceitação do produto no mercado, à sua participação no mesmo.

2. **Retenção** - a retenção diz respeito à manutenção do cliente ativo na organização, quando ele passa a adquirir o produto com uma certa frequência. Tal frequência será um indicadormarco que deverá ser previamente estabelecido pelo departamento de marketing e encontra-se diretamente relacionada com a análise do mercado inicialmente conquistado (na fase de aquisição). Da mesma forma observada na etapa anterior, essa fase prevê o ajuste de todas as estratégias mercadológicas para a fidelização do cliente na organização. Além dos fatores iniciais que levaram à primeira aquisição do produto, deverão ser monitorados o nível de satisfação dos clientes, suas expectativas em relação à proposta de valor apresentada (valor real e valor agregado) e suscetibilidade a variações econômicas que levem o cliente a adquirir um número maior ou menor de produtos (elasticidade de preço).

Exemplo: um supermercado deve calcular qual o valor a ser investido em marketing para que um cliente continue fiel à proposta de valor da organização. O indicador para esse item será, nesse caso, a análise da frequência de compras a partir da compra inicialmente realizada na loja. Além da participação de mercado, que deverá ser consolidada com as estratégias de retenção de clientes, a empresa deverá calcular o valor do investimento em marketing, bem como o lucro sobre a operação. Esse último fator está centrado no fato de que, todo cliente retido, em princípio, representa um faturamento positivo para a organização, uma vez que ela já realizou um investimento na fase predecessora de aquisição. A depender dos custos iniciais envolvidos com os investimentos diretos e indiretos para o lançamento do produto no mercado – a ser analisado em ciclo de vida de produto –, a empresa poderá, nessa fase, ter um custo de investimento em marketing extremamente inferior se comparado com a etapa inicial destinada ao desbravamento de mercado.

3) Vendas Adicionais - nesse momento, é fundamental a diferenciação entre venda cruzada e venda casada:

Diferença entre Venda Cruzada e Venda Casada

Venda Cruzada	Venda Casada
<ul style="list-style-type: none">Trata da venda de unidades adicionais por intermédio da articulação de estratégias mercadológicas com o mercado atingido (cliente retido).	<ul style="list-style-type: none">Trata da obrigatoriedade da aquisição de um produto vinculado a outro – ato ilegal e passível de severas sanções previstas pelo Código de Defesa do Consumidor.

As vendas adicionais devem ser mensuradas pela resposta dos clientes às promoções direcionadas para a aquisição de produtos novos e/ou complementares aos inicialmente adquiridos.

Exemplo: um banco (instituição financeira) deve calcular qual o valor para a comercialização de produtos complementares, como seguros diversos, aplicações etc, em relação ao custo de investimento realizado em marketing. Como na etapa anterior (retenção), o investimento em vendas adicionais, em princípio, representa um faturamento ainda mais positivo para a organização, uma vez que ela já realizou um investimento nas fases predecessoras de aquisição e retenção. Essa fase trata, na realidade, da extensão da fase de retenção – em que as fontes de receita deverão ser exploradas ao máximo em prol da lucratividade organizacional.



Para Iacobucci (Desafios do Marketing, 2001), o *customer equity* trata da equação como parte da análise das medidas críticas (aquisição, retenção e taxas de venda adicional). A razão da existência de tal equação é proporcionar subsídios para que as oportunidades possam ser exploradas de acordo com a estratégia de marketing, considerando-se seu relacionamento com uma ou mais medidas da equação fundamental de customer equity. O modelo de customer equity prevê a análise da cadeia de valor agregado ao produto.

“(...) isso leva a um princípio geral da estratégia de marketing: empresas que são capazes de modificar os níveis da linha de base para medidas críticas aumentam muito o customer equity em relação à concorrência”.

Iacobucci (2001)

Para empresas que tenham apenas um produto, as estratégias devem considerar o modelo proposto como referencial para análise do desempenho geral no mercado.

A decisão de entrada em mercados deve considerar a capacidade de aquisição de clientes a custos suficientemente baixos para que as vendas futuras paguem os investimentos iniciais. Mas o mais importante é saber se as empresas estão empregando, de forma apropriada, as estratégias mercadológicas sobre as taxas de retenção para justificar os custos iniciais de aquisição de clientes. Em geral, as empresas não explicitam essas suposições em aquisição, quando o deveriam fazer pela simples razão que justifica sua existência: a necessidade de proatividade em relação ao estabelecimento de estratégias e planos de ação, considerando-se um ambiente cada vez mais competitivo. O [índice de competição](#) deve ser constantemente reavaliado por meio de uma equação-padrão. À medida que os mercados amadurecem, a empresa perde naturalmente parte de sua capacidade de adquirir clientes aos mesmos custos de antes (mais concorrentes direcionando-se aos mesmos mercados) ou com a mesma taxa (a taxa diminui). Se houver compras repetidas associadas ao produto ou serviço, produtos ou serviços similares podem roubar os clientes atuais da organização, resultando no declínio das taxas de retenção.

A empresa deverá traçar objetivos e planos de ação claros para diferentes objetivos, como, por exemplo, o aumento das vendas para os clientes existentes. Nesse caso, a análise de concorrência provavelmente apontaria para uma ação agressiva dos *players* existentes. Os concorrentes serão capazes de voltar-se a esses mesmos clientes e iniciar uma guerra de preços. O resultado de tais manobras é que as vendas adicionais podem ficar abaixo das projeções, resultando em um menor valor para o cliente.

Estruturando a estratégia de marketing em termos dos parâmetros utilizados na equação fundamental de *customer equity*, possibilita às empresas a avaliação da sustentabilidade de suas estratégias e a análise de pontos vulneráveis.

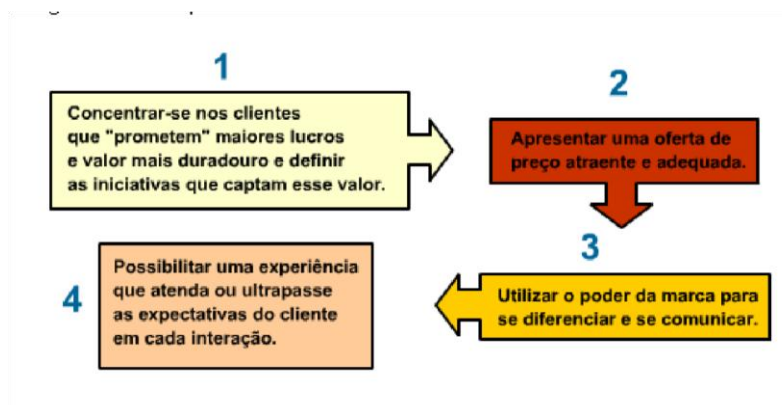
Os custos de aquisição, em relação à chegada de novos concorrentes ou à atuação acirrada dos já existentes, devem sempre levar ao questionamento dos resultados analíticos da equação: a empresa conseguirá sustentar um customer equity positivo? O que acontecerá com as taxas de retenção quando produtos similares são lançados no mercado? A organização pode desenvolver estratégias que lhe permita competir com as novas participantes ou os atuais players do mercado? Como a empresa se manifestará em termos das medidas relativas a cada uma das três fases previstas?

A seguir, serão exploradas as estratégias de definição de preço competitivo – dando continuidade aos princípios básicos de *customer equity* – e de consagração de produto (a marca).

3.2 - Sistema de aumento de valor para os clientes

Eric Almquist, Andy Pierce e César Paiva, vice-presidentes da *Mercer Management Consulting*, trouxeram uma importante contribuição a respeito da cadeia de valor em um artigo publicado na *HSM Management* em dezembro de 2002, intitulado “Um Sistema Dinâmico de Aumento de Valor”.

Para que as empresas consigam atrair investidores, precisam se mostrar capazes de oferecer aquilo que os clientes querem e estão dispostos a pagar. Para oferecer tais produtos, bens ou serviços, um sistema de aumento de valor deve ser desenvolvido. Esse sistema segue, basicamente, as seguintes etapas:



O Sistema como um todo está representado a seguir:



Segundo os autores, o foco está na identificação dos clientes certos, na fixação de preços estratégicos, na concepção da marca e na experiência formada pela oferta de valor integrada.

"(...) o grande desafio do atendimento aos clientes hoje é a necessidade de responder à constante mudança nas prioridades dos consumidores".

(Eric Almquist, Andy Pierce e César Paiva, 2002)

O enfrentamento desse desafio somente será possível com a análise e o acompanhamento detalhado do mercado, denominada aqui como **"teste e aprendizagem"**.

A **experiência proporcionada**, que pode ser observada no tópico Gerenciamento do Valor para o Cliente, já é auto-explicada pelo seu título: a experiência proporcionada.

A **elaboração da oferta do valor e preço** possibilitará à organização a definição de sua base de atuação: como seu (s) produto (s) será percebido pelo mercado e, sobretudo, aceito em relação à análise da elasticidade de preços.

A **estratégia da marca** trata da consolidação do produto em seu (s) mercado (s) pretendido (s): não existe um único caso na história do marketing de um produto que tenha sido reconhecido pelo seu nome (marca) sem antes ter experimentado, ao menos, um curto período de sucesso de mercado. Portanto, a marca reflete a consolidação ou não de todas as estratégias mercadológicas projetadas e realizadas.

A **elaboração da oferta do valor e preço**, bem como a estratégia da marca, encontram-se intimamente relacionada com a definição de posicionamento estratégico de valor, que será tratada posteriormente em Estratégias de Diferenciação e Posicionamento.



Gerenciamento do sistema - deve ser gerido de forma a que todos os componentes funcionem harmoniosamente; por isso, o gestor deve ter grandes habilidades de marketing associadas à capacidade analítica apresentada pelo marketing. Atenção para um segredo: como as prioridades dos clientes mudam constantemente, as proposições de valor para eles também devem mudar. Assim, é preciso administrar ativamente esse sistema de aumento de valor para os clientes e isso se dá com uma atitude de testar e aprender.

Resumo

A ferramenta customer *equity* diz respeito ao valor que o cliente tem para uma empresa hoje, em dez anos e enquanto a organização (e o cliente) existirem;

- ✖ é um instrumento que auxilia os profissionais de marketing a buscar, conhecer e quantificar o nível de consumidores fiéis a determinadas marcas até chegar aos procedimentos para atingir ou aumentar a representatividade financeira desse contingente;
- ✖ propõe o estabelecimento de indicadores de desempenho para a área de marketing, o que promove a identificação da posição mercadológica da empresa, bem como a adequação dos planos de marketing voltados para a visão de futuro da organização.

Princípios

Aquisição – relaciona-se à análise; **Retenção** - prevê o ajuste de todas as estratégias mercadológicas para a fidelização do cliente;

Vendas Adicionais - vendas por intermédio da articulação de estratégias mercadológicas com o mercado atingido (cliente retido) que devem ser mensuradas pela resposta dos clientes às promoções direcionadas.

Equação-padrão – conforme a empresa amadurece, perde sua condição de adquirir clientes dentro dos mesmos custos anteriores ou com a mesma taxa. Por isso, a organização deve definir diferentes objetivos para diferentes resultados.

São etapas do sistema de aumento de valor para os clientes:

- concentrar-se nos clientes que "prometem" maiores lucros e valor mais duradouro e definir as iniciativas que captam esse valor; apresentar uma oferta de preço atraente e adequada; possibilitar uma experiência que atenda ou ultrapasse as expectativas do cliente em cada interação; utilizar o poder da marca para se diferenciar e se comunicar.
- ✖
- ✖ **Foco do Sistema** – na identificação dos clientes certos, na fixação de preços estratégicos, na concepção da marca e na experiência formada pela oferta de valor integrada.
- Dimensões:** teste e aprendizagem, experiência proporcionada; elaboração da oferta do valor e preço, estratégia da marca

Gerenciamento do sistema consiste na administração dos componentes para um funcionamento harmonioso.