

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MARKETING

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

***Marketing Metrics* – Um Estudo Exploratório sobre a Construção do
Conhecimento de um Novo Tema em Marketing**

CASSIO SCLOVSKY GRINBERG

ORIENTADOR: Prof. Dr. FERNANDO BINS LUCE

PORTO ALEGRE, NOVEMBRO DE 2001

Para Irineu, Vera, Melina e Andréia, pessoas que eu realmente amo.

AGRADECIMENTOS:

Ao professor Dr. Fernando Bins Luce, pela ótima orientação e conselhos dados ao longo do curso.

Aos colegas de turma, principalmente o colega Vinícius Brei, que se transformou em um grande amigo.

Aos executivos das empresas Unimed Porto Alegre, Escala e Claro Digital, pelo tempo dedicado às entrevistas.

Aos amigos da Federação Israelita do Rio Grande do Sul, que me proporcionam o maior contato com minha identidade, *Lechaim*.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, por ter me escolhido e apostado em meu talento.

Ao CNPq, por ter financiado minha bolsa de estudos.

RESUMO:

Este trabalho constitui-se em um estudo acerca da construção do conhecimento do tema *Marketing Metrics* dentro da disciplina de marketing, centrando-se na linha de pesquisa de Valor do Cliente, uma das cinco principais que estão sendo trabalhadas sobre o tema. Assim, o autor deste trabalho realizou um estudo exploratório dividido em duas etapas, uma de análise da bibliografia acerca do *Marketing Metrics* em diversos centros acadêmicos e outra de verificação empresarial para analisar o grau de conhecimento e avaliação da importância do tema na visão empresarial. Ao final, o autor chega a um modelo sobre a construção de conhecimento do tema pesquisado e suposições a serem futuramente testadas, incluindo a influência de fatores como a natureza do negócio em que está inserida, o tamanho da base de clientes, a necessidade de uso do produto ou serviço, as barreiras de saída e o tamanho da empresa no grau de necessidade de relacionamento com os clientes, bem como a influência deste na busca do conhecimento acadêmico.

ABSTRACT:

This work is a study over the development of the knowlwdge of the Marketing Metrics research field, specifically in the Value of the Customer research line, one of the five most researched lines over this field. On this manner, the author of this work developed an exploratory study divided in two phases, one based on desk-research over the field of study and another based on managerial analysis in order to verify the degree of knowledge and awareness of the field on the managerial point of view. At the end, the author reaches a model based on the construction of the knowledge of the researched field of study and propositions to be tested in the future,including the influence of factors such as the nature of the business in which the company is involved, the size of the customer base, the degree of necessity of use of the product or service, the barriers of exit and the size of the company in the degree of necessity of relationship with the customers, such as the influence of this factor in the search for academic knowledge.

SUMÁRIO:

Resumo.....	04
<i>Abstract</i>	05
Introdução.....	09
Capítulo 1 – Tema e Objetivos.....	11
1.1.Delimitação do Tema e Definição do Problema.....	11
1.2. Justificativa para Escolha do Tema.....	13
1.3.Objetivos.....	17
1.3.1. Objetivo Geral.....	17
1.3.2. Objetivos Específicos.....	17
Capítulo 2 – Método.....	19
2.1. Fase 1 – Exploratória – Avaliação das pesquisas acadêmicas	19
2.2. Fase 2 – Exploratória – Verificação Empresarial.....	20
Capítulo 3 – <i>Marketing Metrics</i> e Valor do Cliente.....	23
3.1. Antecedentes do <i>Marketing Metrics</i>	23
3.1.1. Medidas de Performance.....	24
3.1.2. Orientação para o Mercado.....	27
3.2. Resultados Teóricos - Elementos do <i>Marketing Metrics</i>	31
3.2.1. Valor da Marca.....	32
3.2.2. Comércio Eletrônico.....	35
3.2.3. <i>Marketing Mix Metrics</i>	37
3.2.4. Medidas Financeiras.....	42
3.3. Valor do Cliente.....	49
3.4. Resultados Práticos.....	77
3.4.1. Análise das Entrevistas.....	77

3.4.2. Modelo e Proposições	85
Capítulo 4 – Conclusões.....	91
4.1. Limitações do Estudo.....	91
4.2. Sugestões de Pesquisas Futuras.....	92
4.3. Considerações Finais.....	96
Referências Bibliográficas.....	99
Anexos.....	104

Índice de Tabelas, Quadros e Figuras:

Tabelas:

Tabela 1 – Estrutura Conceitual Valor da Marca.....	34
Tabela 2 – Suposições entre a interface Marketing/Finanças.....	44
Tabela 3 – Atributos dos ativos do balanço e fora do balanço.....	46
Tabela 4 - Estrutura de Informações para o cálculo do <i>Lifetime Value</i>	57
Tabela 5 – Estágio de Desenvolvimento em Relação ao Tema <i>Marketing Metrics</i>	85

Quadros:

Quadro 1 – Fatores avaliados nas empresas verificadas.....	22
--	----

Figuras:

Figura 1 – Objetivos da Dissertação.....	18
Figura 2 - Linhas de pesquisa do tema <i>Marketing Metrics</i>	31
Figura 3 - Fatores que influenciam o valor de retenção.....	72
Figura 4 - Orientação financeira e orientação de relacionamento com o cliente.....	74
Figura 5 – Modelo Sintetizador das Proposições Alcançadas.....	90

Introdução:

Esta dissertação de mestrado constituiu-se em um estudo exploratório sobre o tema *Marketing Metrics*, estabelecido pelo *Marketing Science Institute* como o tópico capital número um em prioridades de pesquisa em seu documento *Research Priorities* para o triênio 1998-2000 e tópico *Gold* para o triênio 2000-2002 do mesmo documento. O tema trata do desenvolvimento de novas formas para se mensurar o desempenho das ações de marketing das empresas, que sinalizam esta necessidade há bastante tempo (Webster, 1981; Sheth e Sisodia, 1995a; Sheth e Sisodia, 1995b; Srivastava et al., 1998).

Este trabalho teve por objetivo realizar um estudo exploratório que analisou a construção do conhecimento do tema dentro da área de marketing. Para tanto, o autor desenvolveu uma análise das pesquisas em relação a este, trazendo os principais questionamentos e implicações do avanço do mesmo em relação às ações de marketing de relacionamento e aos elementos do *marketing mix* das empresas. Analisou, ainda, os principais temas relacionados com a construção desta nova linha de pesquisa, bem como os benefícios que os meios acadêmico e empresarial deverão colher por meio do desenvolvimento das pesquisas nesta importante área do conhecimento.

Esta dissertação foi subdividida em quatro grandes capítulos. O primeiro tratou da delimitação do tema, definição do problema de pesquisa e exposição dos objetivos principal e secundários.

No segundo capítulo foi apresentado o método da pesquisa que, por sua natureza exploratória, procurou identificar a ligação entre o que está sendo pesquisado pela academia

em relação ao desenvolvimento de um novo tema de pesquisa e a verificação do que está sendo aplicado por algumas empresas brasileiras em relação às novas práticas sugeridas por pesquisadores de ponta.

O terceiro capítulo tratou dos resultados teóricos e práticos do trabalho. Devido à natureza exploratória deste trabalho e do método utilizado, a fundamentação teórica por si só já representou uma boa parte do resultado a ser buscado, sendo este complementado, nesse caso, por uma verificação empresarial. Assim, ao adiantar-se o método para a segunda parte deste trabalho, tratou-se aqui, especificamente, de *Marketing Metrics* e a linha de pesquisa de Valor do Cliente, passando a analisar-se primeiramente medidas de *performance* e orientação para o mercado, considerados neste trabalho como verdadeiros “pilares” na construção desse novo conhecimento acadêmico; a seguir, foi trabalhado especificamente o significado de *Marketing Metrics* e das linhas de pesquisas em relação a esse tema trabalhadas nos principais centros acadêmicos de Europa, Estados Unidos e Brasil. Ainda, foi ampliada a análise da linha de pesquisa em relação ao Valor do Cliente, objeto principal deste trabalho, e discutidos os principais conceitos e as verificações realizadas em três empresas brasileiras.

Finalmente, o quarto capítulo tratou das conclusões do trabalho, incluindo as limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

Capítulo 1 – Tema e Objetivos

Este capítulo tratou fundamentalmente das questões iniciais acerca do tema e dos objetivos buscados pelo trabalho.

1.1. Delimitação do Tema e Definição do Problema:

As empresas, dia-a-dia, investem grandes quantias em ações de marketing. Muitas vezes, esses investimentos estão voltados para objetivos estratégicos, planejados pela alta direção e colocados em prática pela linha de frente. Entretanto, ainda é bastante incipiente a instrumentação que as empresas têm para medir o real retorno desses investimentos realizados em marketing. Em função disso, além dos profissionais de marketing estarem sendo, em muitos casos, desacreditados dentro das empresas (Sheth e Sisodia, 1995a; Sheth e Sisodia, 1995b), essas estão sinalizando a grande necessidade do desenvolvimento de medidas eficazes para a solução dessa questão (Sheth e Sisodia, 1995a; Sheth e Sisodia, 1995b; Srivastava et al., 1998).

Em função disso, a disciplina de marketing está, hoje, desenvolvendo pesquisas na área de medição do desempenho das ações das empresas. Para isso, o *Marketing Science Institute*, instituto de pesquisa sediado nos Estados Unidos e custeado por grandes corporações, estabeleceu esse tema como o tópico capital número um em prioridades de pesquisa em seu *Research Priorities* para o triênio 1998-2000, o que está fazendo com que os institutos de pesquisa dos principais centros acadêmicos sediados nos Estados Unidos – país onde praticamente se concentra a fronteira do conhecimento na disciplina – e Europa estejam avançando cada vez mais nas pesquisas acerca do tema. Ainda, este tópico de pesquisa teve,

por parte deste instituto, sua prioridade renovada para o triênio 2000-2002 (*Marketing Science Institute*, 2000).

Este trabalho analisou as principais implicações do desenvolvimento dessa questão de pesquisa para a evolução do conhecimento em marketing e para a eficácia das ações de marketing das empresas, bem como reuniu algumas verificações de como as empresas estão aplicando o conhecimento acadêmico gerado por meio dessa linha de pesquisa. Como se trata de um tema bastante novo na disciplina, os principais autores nessa área estão, ainda, estabelecendo constructos para serem futuramente testados. Assim, o este trabalho realizou um estudo exploratório, consistente com o estágio inicial de desenvolvimento das pesquisas nesse tema.

O tema *Marketing Metrics* abrange atualmente cinco grandes linhas de pesquisas que são investigadas em renomados institutos de pesquisa mundo afora, a saber: Valor do Cliente, Valor da Marca, Comércio Eletrônico, *Marketing Mix Metrics* e Medidas Financeiras. Este trabalho deu ênfase à linha de Valor do Cliente, procurando entender quais são os principais questionamentos em relação a essa linha de pesquisa e como algumas empresas brasileiras estão entendendo este processo de introdução de conhecimento na área de marketing. Assim, o trabalho buscou responder à seguinte questão: “Como está ocorrendo a construção do conhecimento do tema *Marketing Metrics*, sob o aspecto acadêmico – nacional e internacional – e como as empresas brasileiras estão percebendo esta construção de conhecimento em relação à linha de pesquisa de Valor do Cliente?”.

1.2. Justificativa para Escolha do Tema:

Nas diversas áreas do conhecimento humano, as disciplinas acadêmicas exercem um papel fundamental. Cabe a elas, mediante às necessidades da sociedade, desenvolver instrumentos de pesquisa capazes de aproximar o seu campo de conhecimento à geração de “respostas” a essas necessidades. Em relação à disciplina de marketing, isto não é diferente. Sua abrangência já foi amplamente discutida em estudos anteriores (Kotler e Levy, 1969; Luck, 1969; Kotler, 1972; Hunt, 1976). Estes mostraram que o marketing pode estar relacionado às necessidades das empresas, clientes e sociedade.

Sob esta ótica, devem ser analisadas as atuais necessidades das empresas em relação ao campo de estudo da disciplina. O marketing tem sido, nos últimos anos, muito questionado, em relação à sua produtividade. Já no início da década de oitenta, Webster (1981) mostrava, em estudo realizado com altos executivos de 21 grandes corporações americanas, que seus profissionais de marketing geralmente não pensavam de forma inovadora e empreendedora, atribuindo parte do problema aos sistemas utilizados para dirigir, avaliar e controlar a *performance* de suas atividades. Segundo o autor, aparentemente, havia pouca ou nenhuma ligação entre a análise da produtividade de marketing e conceitos e técnicas da *ciência de gerenciamento* desenvolvida nas duas últimas décadas (Webster, 1981 - itálico acrescentado).

Mais recentemente, Sheth e Sisodia (1995a e 1995b) foram mais além, afirmando que a correlação entre o nível de gastos em marketing e a *performance* financeira ou posição competitiva das empresas é baixa, e que muitas estão até obtendo retornos negativos nesses investimentos.

Cabe aqui fazer uma análise das afirmações auferidas dos dois trabalhos anteriormente citados. Em primeiro lugar, como já foi mencionado, as empresas e profissionais de marketing fazem parte do *rol* de “usuários” dos resultados e ações desenvolvidos pelo campo de pesquisa da disciplina. Assim, no momento em que altos executivos de importantes corporações fazem considerações referentes a necessidades avaliadas como importantes em relação ao desempenho de profissionais de marketing, estas devem ser, no mínimo, levadas a sério. Da mesma forma, quando atividades da área são percebidas como de retorno negativo em relação aos investimentos das empresas, esta percepção não pode ser nada menos do que preocupante. Que instrumentos tem, hoje, um profissional da área de marketing para argumentar em relação a esta asserção? Deste modo, não há como negar, frente a essas afirmações, que a disciplina de marketing tem uma necessidade urgente de desenvolver instrumentos de medida e avaliação dos resultados de suas ações. Sob esta ótica, devem ser analisadas as atuais necessidades das empresas em relação ao campo de estudo da disciplina.

A disciplina de marketing encontra-se, hoje, frente a um grande desafio, o de desenvolver instrumentos capazes de mensurar e avaliar o desempenho das ações de marketing. Além desta forte necessidade das empresas, inúmeros benefícios para a disciplina poderão advir de um eventual sucesso na obtenção de respostas e satisfação a essa referida necessidade:

- *A disciplina fortalecerá seu caráter científico.* Se for analisada a evolução do pensamento em marketing, poderá ser observado o debate em relação ao caráter científico da disciplina (Hunt, 1976; Hunt, 1983; Anderson, 1983; Hunt, 1991). À medida que uma disciplina desenvolve constructos para que possa ser verificada a eficácia de suas ações, é inegável que ela se afasta da arte e se aproxima da ciência. Se forem trazidas a cabo ciências “consagradas” como a física, a química ou - para se tomar um exemplo próximo da área

de marketing - a economia, não há como deixar de observar que estas tiveram a capacidade de desenvolver constructos adequados para mensuração de seus fenômenos;

- *A disciplina estará atendendo a uma necessidade de seus profissionais.* Foi bastante discutida, neste trabalho, a necessidade que os profissionais de marketing tem de “provar o seu valor”, por estarem enfrentando, hoje, questões referentes à credibilidade de suas ações dentro das empresas. Isto já vem sendo sinalizado há bastante tempo (Webster, 1981; Sheth e Sisodia, 1995a; Sheth e Sisodia, 1995b), e a disciplina de marketing tem um papel fundamental nessa questão;

- *A disciplina promoverá uma maior interação com outras áreas da Administração.* Como foi mostrado neste trabalho, a maioria das pesquisas referentes ao desenvolvimento de medidas de *performance* para as empresas está localizada fora da disciplina de marketing, fundamentalmente na área de estratégia competitiva. Por outro lado, alguns autores da disciplina mostraram a importância de se relacionar a *performance* das empresas ao estabelecimento de vantagens competitivas (Day e Wensley, 1988; Narver e Slater, 1990; Cunha Jr. e Luce, 1998; Cunha Jr. et al, 1999). Assim, obtendo sucesso neste novo desafio, a disciplina de marketing estará muito próxima de atingir um objetivo discutido por muitos autores, que afirmam que ela negligenciou o seu papel no desenvolvimento teórico dos temas relacionados à vantagem competitiva (Day, 1992; Kerin, 1992; Varadarajan, 1992). Isto, por si só, não somente aumentará a interação da disciplina de marketing com outras áreas da Administração, mas também fortalecerá o papel do profissional de marketing no estabelecimento de estratégias competitivas para as empresas (Varadarajan e Jayachandran, 1999);

- *A disciplina promoverá uma maior facilidade na implantação do conceito de Marketing como filosofia de negócio.* À medida que as ações de marketing são comprovadas como eficazes, elas passam a ser valorizadas pelos altos executivos e membros de demais departamentos da empresa. Assim, a implantação do conceito de marketing como filosofia de negócio fica mais acessível. Webster (1992) observa que o marketing, como função gerencial, é o responsável pelo entendimento do cliente e repasse de informações sobre o mesmo para toda a organização. Segundo ele, todos na empresa devem ter a responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento e entrega de valor para o cliente. Isto está muito relacionado com o conceito de orientação para mercado, que pressupõe, como foi abordado mais adiante, a disseminação da informação sobre clientes para todos departamentos da empresa (Kohli e Jaworski, 1990). Ainda: *“A principal responsabilidade da função de marketing em uma empresa orientada para o cliente e para o mercado é a de prover os tomadores de decisão com informações atualizadas sobre clientes e concorrência, ajudando a todos a entender a constante mudança dos clientes em relação à definição de valor”* (Webster, 1994, pág. 27 - itálico acrescentado);
- *A disciplina permitirá que as empresas saibam avaliar exatamente que tipos de esforços de marketing devem realizar.* No momento em elas possuem instrumentos para avaliar a eficácia de suas ações de marketing, elas podem escolher racionalmente entre estas. Dependendo do sucesso da disciplina de marketing em desenvolver instrumentos de medida de ações/*performance*, uma empresa poderá, por exemplo, avaliar os resultados de uma promoção de vendas em períodos específicos de tempo e utilizar esses resultados para saber se determinada ação é adequada ou não em situação específica (Grinberg e Luce, 2000). Da mesma forma, isto servirá para que a empresa possa gerenciar todas as demais atividades do composto de marketing.

1.3.Objetivos:

1.3.1. Objetivo Geral:

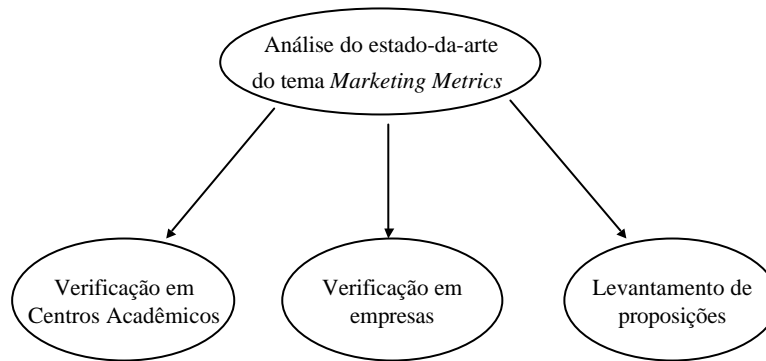
Analisar o estado-da-arte do *Marketing Metrics* sob os enfoques de construção de conhecimento nos meios acadêmico e empresarial.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- 1) verificar o que se está pesquisando em relação ao tema nos principais centros acadêmicos do mundo;
- 2) realizar uma verificação em empresas brasileiras para se investigar como elas estão observando a construção do conhecimento do tema *Marketing Metrics* em relação à linha de pesquisa específica de Valor do Cliente.
- 3) levantar possíveis proposições acerca do tema para serem futuramente testadas.

A Figura 1 abaixo ilustra os objetivos buscados nesta dissertação.

Figura 1 – Objetivos da Dissertação



Capítulo 2 – Método

Os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho foram o *Desk Research*, que consiste em um método qualitativo, onde o levantamento de dados é realizado através de pesquisa bibliográfica e investigação em livros, periódicos e artigos publicados nos principais *journals* da área (Kerlinger, 1973), e a verificação em empresas brasileiras para se investigar como elas estão observando a construção do conhecimento do tema *Marketing Metrics* em relação à linha de pesquisa específica de Valor do Cliente, através da técnica de entrevistas em profundidade.

O estágio inicial de desenvolvimento do tema *Marketing Metrics*, que ainda conta com os primeiros avanços no estabelecimento de constructos, fortalece o objetivo do autor em realizar um estudo exploratório acerca desse tema. Os procedimentos utilizados possibilitam, por sua natureza, uma análise criteriosa acerca da construção de teorias, possibilidade de verificação e possível geração de suposições.

Assim, este trabalho foi dividido em duas fases, ambas exploratórias:

2.1. Fase 1 – Exploratória – Avaliação das pesquisas acadêmicas:

A primeira fase do trabalho consiste em avaliar o grau de desenvolvimento das pesquisas acerca do tema realizadas nos principais centros acadêmicos mundiais. Para tanto, foram trazidos os principais avanços nas linhas de pesquisa do tema *Marketing Metrics* e aprofundadas as considerações na linha de pesquisa Valor do Cliente.

2.2. Fase 2 – Exploratória – Verificação Empresarial:

A segunda fase do trabalho consistiu em uma verificação, através da técnica de entrevistas em profundidade, em três empresas brasileiras, de setores de atuação variados, definidas pelos seguintes critérios.

- Área de atuação:

A definição das empresas por área de atuação é realizada com objetivo de se obter uma maior variedade de naturezas de relacionamentos com clientes. Assim, optaram-se basicamente por empresas do setor de serviços, que, por sua natureza, dependem de interações de mais longo-prazo e mais duradouras com seus clientes.

- Tamanho das empresas e tamanho de sua base de clientes:

Foram selecionadas empresas de diferentes tamanhos, com objetivo de se verificar se há algum tipo de diferença na natureza de relacionamento com os clientes, bem como se existe entre elas alguma distância em relação aos avanços em práticas de *Marketing Metrics*, especificamente no caso da linha de pesquisa de Valor do Cliente.

- Ambiente:

A classificação de ambiente diz respeito ao fato de se buscar empresas que se relacionam com clientes em ambientes *business-to-business* ou de consumidor final. Foram entrevistadas empresas de ambos os ambientes, para que fosse avaliado o grau de interação com os clientes e se haviam diferenças predominantes entre elas na questão de conhecimento e armazenamento de informações sobre esses clientes.

Nessas empresas, foram entrevistados gerentes e altos executivos, principalmente da área de marketing e finanças. Isso se deve ao fato de que a linha de pesquisa Valor do Cliente está, como será mais adiante mostrado nesta dissertação, muito relacionada com a de Medidas Financeiras, também integrante do tema *Marketing Metrics*. Assim, os resultados em mensuração de valor dos clientes das empresas podem trazer importantes implicações nas finanças das empresas. Ainda, a escolha de profissionais destas duas áreas está de acordo com Ambler e Riley (2000), que os utilizaram em um estudo que realizaram para avaliar quais medidas de retorno em marketing eram consideradas por empresas do Reino Unido e Espanha em suas práticas de mercado. Os profissionais de ambas as áreas responderam ao mesmo roteiro de entrevista, para que pudesse ser observada a visão destas duas diferentes categorias sobre o mesmo tema.

A verificação empresarial através de entrevistas buscou avaliar alguns fatores relacionados com a linha de pesquisa Valor do Cliente. Assim, o Quadro 1 abaixo mostra em mais detalhes o que se buscou em cada uma das empresas.

Quadro 1 – Fatores avaliados nas empresas verificadas

Linha de Pesquisa	Principais fatores a serem avaliados
Valor do Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Que nível de informações a empresa tem sobre o cliente? • A empresa mede grau de satisfação do cliente? • A empresa mede grau de lealdade e retenção do cliente? • A empresa liga satisfação à lealdade e retenção? • A empresa calcula <i>Lifetime-Value</i> de clientes atuais? • A empresa calcula <i>Lifetime-Value</i> de clientes potenciais? • A empresa mensura o valor do cliente? • A empresa tem estratégias de relacionamento direcionadas por valor do cliente? • Qual o nível de interação entre os profissionais de marketing e Finanças nas empresas?

Pode ser observado na tabela que, nestas verificações, buscou-se a melhor forma de se captar informações com os profissionais das empresas, através da elaboração de um instrumento de coleta bastante objetivo e que refletisse em suas questões os levantamentos teóricos alcançados por esse trabalho (Anexo 1). Os profissionais entrevistados atuaram como “avaliadores” do que se está pesquisando nesse novo tema, não somente informando o “estado” que sua empresa encontrava-se frente aos novos avanços da área, mas também opinando sobre possíveis novas aplicações práticas que poderiam surgir a partir dos avanços teóricos.

Capítulo 3 – *Marketing Metrics* e Valor do Cliente

O tema de pesquisa em *Marketing Metrics* diz respeito ao desenvolvimento de novas formas de se mensurar o desempenho das ações de marketing das empresas. Trata-se de um tema fundamental pela atual demanda das empresas nesse sentido. Este trabalho dividiu a fundamentação teórica em três tópicos principais: Primeiro, tratou de dois temas que são aqui considerados como verdadeiros alicerces para a construção do conhecimento em *Marketing Metrics*, o de medidas de *performance* das empresas e o de orientação para o mercado.

Segundo, analisou, a partir de diferentes elementos de marketing, o estágio atual das pesquisas acerca do tema em diversas universidades americanas e européias, as quais têm demonstrado significativo avanço.

Terceiro, fez uma revisão específica da linha de pesquisa Valor do Cliente e avaliou como a construção do conhecimento do tema *Marketing Metrics* está sendo percebida por empresas brasileiras, sob o enfoque desta linha.

3.1. Antecedentes do Marketing Metrics:

“... a teoria do conhecimento foi inspirada pela esperança de que nos proporcionaria não apenas sabermos mais sobre o conhecimento, mas também contribuirmos para o avanço deste conhecimento – o conhecimento científico, ...” (Popper, 1959, pág. 19, *apud* Hunt, 1976).

Nos diversos campos do conhecimento científico, o desenvolvimento de uma disciplina é proporcionado pelos avanços gerados por suas linhas de pesquisa. Muitas vezes, o avanço de uma disciplina se dá como na técnica artística do “mosaico”, onde o artista junta diversos e pequenos pedaços com objetivo de construir uma obra. A grande diferença entre a arte e a ciência é que, na arte, o trabalho encerra assim que o artista pinta, cola, esculpe ou grava o último detalhe; na ciência, a construção do conhecimento está em contínua elaboração. Por certo, nisto está o seu grande encantamento. Assim como em muitas outras áreas, o desenvolvimento do conhecimento em Marketing tem também esta singular característica.

Ora, para que haja a construção e o avanço do conhecimento, é preciso que os resultados e os achados sejam aproveitados. Nesse sentido, o tema de pesquisa em *Marketing Metrics* aproveita uma série de conhecimentos desenvolvidos em duas grandes linhas de pesquisa: A das medidas de *performance* das empresas, desenvolvida originalmente fora da área de marketing, e a da orientação para o mercado, fruto de intensas pesquisas dentro da área de marketing. O autor examinou, a seguir, as principais vertentes trilhadas nesses temas.

3.1.1. Medidas de *performance*:

A questão referente às medidas de *performance* das empresas tem atraído a atenção de diversos autores, fundamentalmente da área de estratégia empresarial e competitiva. Apesar do volume de literatura em relação a este tópico estar crescendo continuamente, há, porém, pouca esperança de se chegar a um acordo em relação a definições e terminologias básicas (Venkatraman e Ramanujam, 1986).

Inegavelmente, o tema é de grande importância para as empresas. Seja no contexto individual ou coletivo, é alta a necessidade que estas tem em avaliar os resultados e as repercussões de suas ações, para que possam, desta maneira, estabelecer parâmetros em relação ao alcance de metas planejadas. Muito ligada à *performance* das empresas está, também, a noção do estabelecimento de vantagens competitivas.

Venkatraman e Ramanujam (1986) definiram diferentes domínios para a avaliação de *performance* das empresas, divididos em: Domínio de *performance* financeira, domínio de *performance* financeira e operacional (*performance* do negócio) e domínio de eficácia organizacional. Dentro desses domínios, definiram um modelo onde mostraram, em diversas dimensões, a descrição, benefícios e limitações de cada um dos tipos de medidas de *performance* por eles definidos.

Esses autores colocam, dentro do domínio estabelecido como *performance* do negócio, medidas como *market-share*, introdução de novos produtos, qualidade dos produtos, eficácia de marketing, valor agregado à produção e outras medidas de eficiência tecnológica. Ao mesmo tempo, discutem a eficácia de medidas como crescimento de vendas, receita líquida e retorno aos ativos dentro do domínio de *performance* financeira, por apresentarem dimensões distintas.

A disciplina de marketing tem um papel fundamental ao avaliar as diferentes formas de se mensurar a *performance* das empresas, buscando fazer uma ligação destas com o desempenho das ações de marketing. Para que isto possa ser realizado, pesquisadores e consultores devem ter acesso a uma série de informações a respeito de índices de desempenho das empresas. O que ocorre é que, muitas vezes, a obtenção destas informações torna-se bastante difícil, à

medida que muitas empresas podem não se sentir confortáveis em divulgar índices confidenciais, ou, o que é eventualmente comum, podem não saber como obter índices exatos de seus desempenhos. Assim, surge a necessidade do uso de medidas “alternativas” de avaliação de *performance*. Referente a isto, Dess e Robinson (1984) definiram dois tipos de medidas para o desempenho das empresas: objetivas e subjetivas. As medidas objetivas referem-se aos índices de desempenho exatos, apurados numericamente pelas empresas, ao passo que as medidas subjetivas são aquelas colhidas através da percepção de uma equipe de gerenciamento em relação ao possível desempenho dessas. Assim, os autores testaram hipóteses onde estabeleceram as possíveis correlações entre estas medidas e índices de retorno dos ativos e crescimento de vendas. Ao mesmo tempo, testaram a correlação entre as medidas destes dois constructos em relação às medidas de *performance* global da empresa. Apesar de terem sido encontradas correlações positivas em todas as hipóteses testadas, os autores esclarecem que, de maneira nenhuma, as medidas subjetivas de desempenho podem substituir as objetivas. Embora seja preferido o uso destas últimas, as correlações encontradas sugerem que um pesquisador deve considerar o uso de medidas subjetivas particularmente sob duas condições: (a) medidas objetivas exatas não estão disponíveis; (b) a alternativa é de retirar a dimensão de *performance* da pesquisa (Dess e Robinson, 1984).

Se, por um lado, a predominância da literatura sobre medidas de *performance* está centrada na área de estratégia competitiva, algumas importantes contribuições da literatura de marketing também podem ser citadas. O trabalho de Day e Wensley (1988) promove a ligação entre os índices de desempenho das empresas e o estabelecimento de vantagens competitivas. Os autores estabelecem como fundamental para o pensamento estratégico das empresas a noção de vantagem competitiva, relacionando as suas fontes e mostrando como podem utilizá-

las com objetivo de obter índices de desempenho superiores. Como indicadores de *performance*, definem: satisfação e lealdade de clientes, *market-share* e lucratividade.

Ainda dentro da literatura de marketing, Kokkinaki e Ambler (1999) estabeleceram como medidas de *performance*: financeiras (volume de vendas/*turnover*, contribuição de lucros), de mercado competitivo (*market share*, *share* de voz, preço relativo e *share* de promoções), de comportamento do consumidor (penetração, número de usuários, lealdade, ganhos/perdas/*churn*), de consumidor intermediário (consciência, atitudes, satisfação, comprometimento, intenção de compra, qualidade percebida), de troca direta com o consumidor (distribuição/disponibilidade, lucratividade por cliente, satisfação e qualidade de serviços) e de inovação (número e receita gerada de novos produtos/serviços). Já Perin e Sampaio (1999) realizaram um estudo para verificar empiricamente, no contexto brasileiro, a correlação entre medidas subjetivas e objetivas de três indicadores de *performance* (Retorno sobre Ativos, Taxa de Crescimento de Vendas e Lucratividade), bem como desses em relação ao indicador de *performance* geral. Os autores demonstraram que não há diferenças significativas entre os indicadores verificados e, ainda, que a *performance* geral das empresas é explicada por todos os indicadores de medidas subjetivas testados e por dois dos três indicadores de medidas objetivas também utilizados.

3.1.2. Orientação para Mercado:

Poucas áreas do conhecimento na disciplina de marketing têm gerado tanta contribuição à relação entre ações de marketing/*performance* das empresas quanto a de orientação para o mercado. Ao mesmo tempo em que a disciplina esforça-se bastante em relação ao estabelecimento de medidas para avaliar o desempenho de suas ações, ela já avança bastante

ao encaminhar as bases teóricas e práticas na verificação da relação entre orientação para mercado e resultados e/ou desempenho das empresas.

Torna-se necessário, a partir deste momento, trazer à discussão o conceito de orientação para o mercado e relacionar as principais contribuições deste campo de pesquisa para a evolução do conhecimento na disciplina.

Kohli e Jaworski (1990) concluíram que orientação para mercado é a geração, dentro da empresa, de inteligência de mercado relacionada a atuais e futuras necessidades de clientes, disseminação dessa inteligência entre departamentos e capacidade de resposta da empresa em relação a ela. Dessa forma, estabeleceram diversas variáveis de comportamento dentro das empresas, analisando-as em relação ao processo de orientação do negócio. Através de ampla revisão da literatura e diversas entrevistas de campo com executivos de várias funções e organizações, reuniram algumas hipóteses acerca do comportamento da organização em relação à orientação para o mercado. Segundo esses autores, quanto maior a orientação para mercado de uma empresa, mais alta é a sua *performance* de negócios (Kohli e Jaworski, 1990).

Uma correlação positiva entre estes dois construtos foi encontrada em trabalho posterior dos dois autores, comprovando a hipótese anterior (Jaworski e Kohli, 1993). Todavia, sugerem algumas considerações. Primeiro, apesar de ter sido encontrada uma relação positiva entre orientação para o mercado e *performance* da empresa, deve ser observado, à luz do que foi discutido no item anterior, a qualidade das medidas de *performance* avaliadas. Pode-se dizer que esses autores consideraram principalmente as medidas de *performance geral* da empresa, incluindo comprometimento organizacional – por estar relacionado com o conceito

por eles estabelecido para orientação para o mercado – e *esprit de corps*. Todavia, não encontraram uma correlação positiva entre orientação para o mercado e *market share*.

Ainda, os autores sugerem que sejam exploradas as complexidades da relação entre orientação para mercado e medidas alternativas de *performance* de negócios em estudos futuros (Jaworski e Kohli, 1993), o que não vem a ser nada menos que um fator adicional em favor da linha defendida por esta dissertação, a de que a disciplina de marketing deve, sem dúvida nenhuma, avançar em relação à descoberta de novas formas de medir e avaliar os seus esforços.

Narver e Slater (1990), incluíram outras dimensões no estudo do efeito da orientação para mercado na *performance* de negócios. Em primeiro lugar, discutiram a relação entre o estabelecimento de vantagens competitivas e orientação para o mercado, além do porquê da orientação para o mercado ser *a cultura de negócios que mais eficaz e eficientemente cria valor para os clientes* (Narver e Slater, 1990; itálico acrescentado). Em seguida, afirmaram que orientação para o mercado consiste basicamente de três componentes – orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação *interfuncional* – além do foco de decisão de longo prazo e de lucratividade. Pode-se observar, no estudo, a inclusão da dimensão concorrência, o que não deixa de ser pertinente, à medida que denota um avanço em termos da relação marketing/estratégia competitiva e acentua a dimensão de importância do termo vantagem competitiva, trabalhado por esses autores. Por outro lado, estudos mais recentes demonstraram que a orientação para a concorrência parece ser um forte determinante de *performance* apenas quando considerado isoladamente (Kokkinaki e Ambler, 1999).

Ao comprovar a relação orientação para o mercado/*performance* de negócios, Narver e Slater (1990) sugerem, para pesquisas futuras, uma gama variada de dimensões a serem trabalhadas, e que efetivamente o foram em recentes trabalhos. Esses incluem uso de novas medidas de *performance*, o estabelecimento de novas formas de se medir orientação para o mercado (Kohli, Jaworski e Kuhmar, 1993), a inclusão da dimensão societal do marketing e o desenvolvimento de estratégias empresariais para o aumento da orientação para o mercado (Slater e Narver, 1994; Slater e Narver, 1995).

Deshpandé e Farley (1998) testaram, através de um estudo com 82 gerentes de 27 grandes empresas americanas e européias, a validade das escalas de medida de orientação para o mercado desenvolvidas por Narver e Slater (1990), Kohli, Jaworski e Kuhmar (1993) e Deshpandé et al (1993) num contexto internacional. Validaram ambas as escalas e propuseram uma nova, síntese das anteriores, através da qual puderam estabelecer uma nova definição para o termo orientação para o mercado, que, segundo os autores, é “o conjunto de processos interfuncionais e atividades voltadas à criação e satisfação de clientes através de um monitoramento contínuo de suas necessidades” (Deshpandé e Farley, 1998, pág 226).

Ainda em relação ao estabelecimento de vantagens competitivas com objetivo de alcançar *performance* superior para as empresas, Cunha Jr. e Luce (1998) realizaram um estudo no ramo de varejo de vestuário brasileiro. Os autores obtiveram um importante avanço ao validar a hipótese que a *performance* organizacional está relacionada ao desempenho da organização no estabelecimento de competências distintivas de marketing (Cunha Jr. e Luce, 1998).

3.2. Resultados Teóricos - Elementos do *Marketing Metrics*:

A seguir são abordadas as principais linhas de pesquisa dentro do tema *Marketing Metrics*. A linha de pesquisa Valor do Cliente, objeto principal de análise e verificação nesta dissertação, foi tratada em separado.

A Figura 2 abaixo mostra as principais linhas de pesquisa dentro do tema, que são aprofundadas logo a seguir.

Figura 2 - Linhas de pesquisa do tema *Marketing Metrics*



3.2.1. Valor da Marca:

Esta linha de pesquisa dentro do tema *Marketing Metrics* está sendo desenvolvida principalmente na *Columbia University*, através do professor Donald Lehman. Diz respeito ao desenvolvimento de medidas para avaliar o retorno dos investimentos nas ações em relação à marca realizados pelas empresas.

Este tema levanta questões a respeito de integração entre qualidade de produto e ações de *marketing mix*, métodos para medir *brand health*, nível de análise individual de clientes, produto-mercado e mercado financeiro, antecedentes, tipos de medida e conseqüências do desenvolvimento de medidas. Discute ainda se as medidas devem ser de emoção ou de cognição.

Esta linha de pesquisa parte da origem do termo *brand equity*, definido por Lehmann (1999) como o valor residual que uma marca tem além de seus atributos, patentes de propriedade e conexões pessoais. Aaker (1998) define o termo como um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. Segundo o autor, para que certos ativos e passivos determinem o *brand equity*, eles devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca. Se o nome da marca ou seu símbolo for mudado, alguns ou todos os ativos ou passivos poderão ser afetados, e mesmo perdidos, embora parte deles possam ser desviados para um novo nome e símbolo. Os ativos e passivos nos quais o *brand equity* se baseia vão diferir de contexto a contexto. Contudo, podem, através de uma visão tradicional e de forma prática, ser agrupados em cinco categorias:

1. Lealdade à marca;
2. Conhecimento do nome;
3. Qualidade percebida;
4. Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida.
5. Outros ativos do proprietário da marca – patentes, *trademarks*, relações com os canais de distribuição, etc.

A questão principal que surge com o desenvolvimento dessa nova linha de pesquisa é:

‘Pode-se separar qualidade de produto e elementos de longo prazo do *marketing mix* (exemplo: propaganda) de *brand equity*’ ?

Segundo Lehmann (1999), o propósito de uma medida de *brand equity* é:

- Dar valor financeiro para o Balanço da empresa;
- Ser uma ferramenta de diagnóstico para avaliar programas de marketing e alocação de recursos;
- Ser um método para acessar a durabilidade da marca;
- Ser um método estável para monitorar a “saúde da marca” ao longo do tempo.

A Tabela 1 abaixo ilustra a estrutura conceitual proposta por essa nova linha de pesquisa.

Tabela 1 – Estrutura Conceitual Valor da Marca

Nível de Análise				
		<i>Cliente</i>	<i>Produto- Mercado</i>	<i>Mercado Financeiro</i>
Foco	<i>Antecedentes (Drivers)</i>	Propaganda, promoção, distribuição, embalagem	Distribuição, Atributos do Produto	
	<i>Medidas Diretas</i>	Consciência de anúncio e marca, qualidade percebida e associações com imagem	Preço <i>Premium</i>	Custo de Aquisição
	<i>Conseqüência</i>	Lealdade, boca a boca, retenção	Aumento da receita	Aumento do valor da ação

Fonte: Lehmann (1999)

Esta tabela mostra diferentes níveis de análise e focos envolvidos estruturalmente no conceito de Valor da Marca. Uma marca pode ser valorizada pelo ponto-de-vista do cliente, do produto e mercado e do mercado financeiro. Ainda, envolve antecedentes, medidas diretas e conseqüências dessa valorização.

Através dessa estrutura conceitual, pode-se observar um fluxo de entendimento de diversos “atores” do mercado quanto à influência do valor da marca para as suas respectivas

atuações, desde os antecedentes até as conseqüências. Assim, percebe-se que esta linha de pesquisa se preocupa não apenas com o valor bruto de uma marca, mas com seu "valor trabalhado", ou seja, um valor analisado a partir de diferentes óticas, estudado desde a influência na lealdade dos clientes até a variação no valor financeiro das empresas, expresso aqui pelo valor de suas ações.

Ainda, segundo Aaker e Joachimsthaler (1999), profissionais de empresas não serão capazes de avaliar quão bem eles estão construindo suas marcas a não ser que seja desenvolvido um sistema de marcas global, que vá além de medidas financeiras e que mensure *brand equity* em termos de consciência e lealdade do consumidor, personalidade e associações provocadas pela marca. Os autores acreditam que quando essas medidas de marca estiverem disponíveis, uma empresa terá condições de criar programas que construam uma marca forte em todos os mercados e evitará a criação de programas destrutivos para a marca. Isto vai inteiramente de acordo com o proposto por essa linha de pesquisa dentro do tema *Marketing Metrics*.

3.2.2. Comércio Eletrônico:

A linha de pesquisa em comércio eletrônico está sendo trabalhada principalmente na *University of Pennsylvania* pelo professor Jerry Wind, tratando do desenvolvimento de medidas de retorno para as ações de comércio eletrônico das empresas. Esse professor define as medidas em comércio eletrônico como sendo "uma medida ou coleção de medidas da contribuição marginal da presença eletrônica em todas as práticas de negócio, funções,

pessoas e outros ativos, sistemas, relacionamentos e retornos de *performance*, designados na perspectiva dos *stakeholders*” (Wind, 1999, slide 8).

A pesquisa nessa área discute, ainda, o aproveitamento de conceitos gerados em áreas como contabilidade, finanças, operações e marketing. Analisa também a questão referente à globalização das medidas (se devem ser globais ou locais) e ao estágio de desenvolvimento do negócio (em que estágio de desenvolvimento de um negócio as medidas são úteis?).

A Internet inquestionavelmente é, nos dias de hoje, uma importante ferramenta de comércio eletrônico para as empresas. Hoje observa-se que existem as empresas que utilizam a Internet para promover mais a sua marca e realizar operações de comércio através desse meio, e também aquelas que não existem “fisicamente”, operando e construindo sua identidade exclusivamente na Rede. Observa-se também que a Internet possibilita que as empresas obtenham importantes mudanças e avanços na operação dos elementos de seu composto de marketing, desde promoção, utilizando os *sites* como forma de publicidade até distribuição, buscando organizar através de sistemas eletrônicos bem desenvolvidos a sua cadeia de suprimentos.

O crescimento desta linha de pesquisa, aliado ao reconhecimento da importância dela dentro do tema *Marketing Metrics*, além da propagação cada vez maior do uso da Internet pelas empresas mundialmente, fez com que o *Marketing Science Institute* designasse um papel separado e prioritário para essa linha de pesquisa, classificando-a como tópico *Gold* dentro de seu documento *Research Priorities* para o triênio 2000-2002 (*Marketing Science Institute*, 2000).

3.2.3. *Marketing Mix Metrics*:

Este tópico de pesquisa, bastante importante para o dia-a-dia das empresas, está sendo desenvolvido, assim como o tópico ‘Valor da Marca’, na *Columbia University*, pelo professor Sunil Gupta.

A pesquisa em *Marketing Metrics*, por sua natureza e importância, tem aplicação direta em cada um dos elementos do composto de marketing das empresas. Diversas pesquisas têm sido realizadas com relação ao desenvolvimento de medidas de retorno das ações realizadas em cada um dos elementos desse composto. Assim, o autor traz, a seguir, uma panorâmica do que está sendo pesquisado.

A) Produto:

A literatura de marketing tem refletido, em anos recentes, a preocupação das empresas em relação às ações na área de lançamento e monitoramento de produtos. Assim, tem desenvolvido trabalhos na área de lançamento de produtos (Cooper, 1995; Crawford, 1997; Crawford e De Benedetto, 2000; Hise and Groth, 1995; Radas e Shugan, 1998; Wind e Mahajan, 1997), ordem de entrada no mercado (Green et al, 1995; Szymanski et al, 1995; Tellis e Golder, 1996), reações da concorrência (Robertson et al, 1995) e plataforma de produtos (Robertson e Ulrich, 1998; Wheelwright e Clark, 1992).

Essa literatura trata de questões atuais em relação ao dia-a-dia das empresas, que buscam cada vez mais desenvolver novas formas de conquistar mercado por meio de ações em relação a produto. O tema de pesquisa em *Marketing Metrics* tem papel fundamental no auxílio às

aparentes necessidades das empresas. Se, por um lado, uma empresa espera obter um retorno aceitável do investimento no lançamento de um novo produto, por outro lado, ela deve ser capaz de fazer com que esta ação seja planejada e instrumentada, sem estar incorrendo em um acaso.

Cooper (1995) ressalta que, muitas vezes, as empresas não têm noção de que um rápido lançamento de um produto não está associado à sua *performance* no mercado. Segundo o autor, nem sempre é verdadeira a afirmação “o primeiro a entrar no mercado, ganha” (Cooper, 1995, pág. 50). Referente a isto, Tellis e Golder (1996) observaram que não basta ser o primeiro a entrar em um mercado; segundo os autores, é preciso, ainda, visão de mercado, persistência gerencial, comprometimento financeiro, inovação e aproveitamento de ativos.

Ora, a literatura em relação a produto mostra, de certa forma, que as empresas estão até certo ponto desnorteadas em relação a algumas ações. O autor da presente dissertação argumenta que é preciso que sejam desenvolvidas medidas reais de desempenho dos produtos no mercado. A venda de determinados produtos não pode mais ser o único indicador existente para avaliar o resultado dos esforços das empresas. É preciso que se avaliem também itens como retenção de clientes, qualidade percebida, percepção da associação produto-marca e outros que devem aparecer com o desenvolvimento das pesquisas na área de medição de desempenho de ações.

B) Preço:

Talvez não exista nada mais evidente para o cliente do que o preço de um produto. Ele pode estar desatento às estratégias e incrementos em qualidade de produto, embalagem,

desempenho, etc; pode passar despercebido pelas estratégias de comunicação de uma empresa ou marca para com ele; corre o risco de não notar os variados caminhos trilhados por um produto até que este chegue às suas mãos; mas, é claro, sempre irá saber quanto custa o produto, principalmente se, dentro dos papéis do cliente, for o cliente pagador (Sheth et al, 1999), e, ainda, quando estiver frente a uma situação de compra.

O preço de um produto pode invocar diferentes percepções em relação aos clientes. Em relação a isto, Zeithaml (1988) sugere que, assim como em relação à qualidade, o preço também pode ser diferenciado entre atual e percebido. A autora mostra que os consumidores, muitas vezes, em períodos anteriores à compra, não sabem ou não se recordam de alguns preços de produtos, codificando-os “mnemonicamente” da maneira mais acessível possível. Em uma revisão da literatura na área, a autora sugere que o “preço monetário não é o único sacrifício percebido pelos consumidores” (Zeithaml, 1988, p.11); o termo preço pode incluir alguns esforços de tempo, pesquisa e custos psíquicos.

Ainda, pode-se diferenciar preço de valor percebido. Se, muitas vezes, o preço de um produto reflete o valor percebido pela empresa em relação a esse produto, em outras ocasiões, as empresas desenvolvem pesquisas acerca da percepção dos clientes em relação a quanto deve valer um produto. Segundo Zeithaml (1988), os consumidores percebem valor como sendo:

- Preço baixo;
- qualquer coisa que eles desejarem em um produto;
- a qualidade obtida em função do preço pago;
- que é recebido em relação ao que é dado.

A autora acredita que os benefícios percebidos em relação a valor incluem atributos específicos de um produto, bem como atributos externos, representados pelas ações de *marketing mix* das empresas. Ainda, mostra que o valor percebido influencia a relação entre qualidade e decisão de compra. Isto, por si só, já representa um fator determinante da importância para as empresas em observarem e analisarem o comportamento do consumidor em relação à percepção de preço e valor, buscando novas formas de se adequar à realidade do dia-a-dia dos seus negócios.

C) Promoção:

As atividades de promoção realizadas pelas empresas são, talvez, as mais difíceis de se avaliar o retorno. Como saber que determinado produto vendeu mais devido a uma promoção de vendas? Como inferir que determinada ação de publicidade aumentou a procura de um produto em X%?

Referente a isto, a pesquisa em *Marketing Mix Metrics* já busca algumas formas de avaliar o que pode ser feito em relação a essas necessidades. Segundo os principais pesquisadores deste tema, é preciso que se desenvolvam medidas acerca da consciência do consumidor em relação a cada ação, elasticidade dos gastos em propaganda, propaganda corporativa e impacto da propaganda em preços. Em relação a este último ponto, Kalra e Goodstein (1998), analisaram os efeitos da percepção sobre propaganda na sensibilidade de preço. Os autores pressupunham que as estratégias de propaganda das empresas poderiam influenciar esta relação. Evidenciaram isto testando a percepção dos consumidores em relação a diferentes marcas (marcas menores e marcas *premium*) e modificações em alguns atributos de produtos.

Os estudos em *Marketing Mix Metrics* tratam, ainda, da questão referente ao monitoramento da duração das propagandas. Nesse sentido, Baumgartner et al (1997) analisaram a percepção dos consumidores especificamente em relação às ações de propaganda das empresas. Em três estudos, os autores trabalharam a percepção desses consumidores em relação à duração das propagandas, monitoramento momento-a-momento das emoções envolvidas e tendências de estímulos trazidos por estas. Ainda, incluíram em seus estudos a dimensão de julgamento de marca e *Brand Recall*, embora não conseguindo demonstrar uma forte correlação entre este último fator e percepção de qualidade de um produto, o que sugere o desenvolvimento de novas pesquisas na área.

D) Distribuição:

A distribuição é um elemento bastante trabalhado na área de pesquisa em *Marketing Mix Metrics*, principalmente no que diz respeito às ações relacionadas à força de vendas e serviços para o cliente (Bowersox e Closs, 1996; Rosenbloom, 1995; Slongo, 1996; Stern et al, 1996).

Em relação à força de vendas, as pesquisas sugerem que sejam desenvolvidas novas medidas em relação ao investimento ideal em número de pontos-de-venda, vendas por tipo de loja, retorno no investimento em distribuição e medidas de desempenho específicas para varejo. Ainda, a avaliação da contribuição da força de vendas é, segundo alguns pesquisadores da área, totalmente local, e, muitas vezes, as vendas não são do controle do marketing das empresas, contrariando algumas estratégias pré-estabelecidas (Bowersox e Closs, 1996).

Quanto aos serviços para o cliente, sugerem-se pesquisas em relação ao monitoramento do retorno das ações de geração de valor nos estágios definidos por Slongo (1996) como pré-

transacionais – ações de percepção das necessidades dos clientes, compra de matéria-prima, manutenção de estoques e colocação do produto à disposição dos clientes – transacionais, e pós-transacionais – atendimento pós-venda, instalação, manutenção e assistência técnica.

3.2.4. Medidas Financeiras:

O desenvolvimento da área de medidas financeiras para a avaliação das ações de marketing das empresas é crucial, devendo ser entendido como de vital importância para o avanço das pesquisas na área de *Marketing Metrics*. Nos Estados Unidos, esse tema está sendo desenvolvido principalmente na Emory University, pelo professor Rajendra Srivastava.

Trata da justificativa para as ações de marketing, dentro do processo de orientação para mercado, por meio da avaliação da *performance* do negócio em relação a clientes, *shareholders* e funcionários das empresas, com relação ao investimento na criação de valor - tema muito abordado na literatura de marketing por Deshpandé, Farley e Webster (1993), Parasuraman (1997), Sheth et al (1999), Slater (1997) e Woodruff (1997) - , gerenciamento de fluxos e estoque de valor, diagnóstico e controle das ações e mudança de orientação de *market-driven* para *market-driver*.

Este tema enfoca de forma enfática a importante questão da necessidade dos profissionais de marketing trabalharem de forma muito próxima com os profissionais de outras áreas, como contabilidade e finanças. Surge, assim, o termo Ativos Baseados no Mercado (ABM). Segundo Srivastava et al (1998), o termo pode ser conceituado como capacidades que a empresa tem em alavancar vantagens através de fatores externos conquistados por relacionamento ou inteligência. Os autores argumentam que:

- Suposições tradicionais de marketing devem ser estendidas para englobar interface entre marketing e finanças;
- Profissionais de marketing não podem mais se dar ao luxo de confiar na tradicional suposição de que resultados positivos do produto no mercado traduzirão-se automaticamente nos melhores resultados financeiros;
- Profissionais de marketing estão preocupando-se em ter novas formas de justificar os investimentos na área – Empresas estão sinalizando esta necessidade;
- A comunidade de marketing historicamente não consegue identificar, medir e comunicar seu valor para outras disciplinas e alta direção das empresas.

A Tabela 2 abaixo mostra algumas mudanças nas suposições tradicionais da interface entre marketing e finanças:

Tabela 2 – Suposições entre a interface marketing/finanças

	Suposições Tradicionais	Novas Suposições
Propósito do Marketing	Criar valor para os clientes; vencer no mercado do produto	Criar e gerenciar ABM para gerar valor ao acionista
Relação entre Marketing e Finanças	Resultados positivos do produto no mercado traduzem-se em resultados financeiros positivos	Interface entre Marketing e Finanças deve ser gerenciada sistematicamente
Perspectiva em clientes e canais	O objeto das ações de Marketing	Um ativo relacional que deve ser cultivado e alavancado
Dados para análise de Marketing	Entendimento do mercado e da organização	Consequências financeiras das decisões de Marketing
Concepção dos ativos	Primeiramente específicos à organização	Resultado da ligação entre a organização e o ambiente
Participante das decisões de Marketing: internos	Principalmente profissionais de Marketing; outros se extremamente necessários	Todas as gerências relevantes, independentemente da função ou posição
Stakeholders de Marketing: Externos	Clientes, concorrência, canais, reguladores	Acionistas, potenciais investidores
O que é medido	Resultados de produto-mercado; acesso a clientes, canais e concorrentes	Resultados financeiros; configuração dos ABM
Medidas operacionais	Volume de vendas, market-share, satisfação do cliente, retorno em vendas, ativos e equity	Valor presente de fluxo de caixa; valor para o acionista

Fonte: Srivastava et al, 1998.

Esta tabela mostra que as novas suposições do relacionamento entre os profissionais de marketing e finanças são bastante diferentes das tradicionais, pois envolve um maior comprometimento desses profissionais em buscar conhecimentos diferentes dos tradicionalmente tratados em seu dia-a-dia. Por exemplo, um profissional da área de marketing deve entender as consequências financeiras de uma ação realizada por sua área,

bem como um profissional da área de finanças deve participar de algumas decisões da área de marketing.

Ainda, os ativos baseados no mercado podem ser classificados como tangíveis e intangíveis. Os ativos tangíveis são representados por bens físicos que a empresa possui, tais como máquinas, equipamentos, fábricas, prédios, etc. Esses ativos são representados no Balanço das empresas por serem de fácil mensuração. Já os ativos intangíveis, tais como marca, relacionamento com clientes e fornecedores, inteligência de mercado, esses são de difícil mensuração e, portanto, não representados no Balanço. A Tabela 3 abaixo ilustra isso com maior especificidade.

Tabela 3 – Atributos dos ativos do balanço e fora do balanço

Propriedade	Ativos do Balanço	Ativos fora do Balanço
Tipo de ativo	Altamente tangível	Altamente intangível
Exemplos	Fábrica e equipamentos	ABM como cliente/marca e relações nos canais
Eles podem ser comprados e vendidos?	Sim. Propriedade tangível tem valor explícito	Sim. Por exemplo, aquisição da McCaw Cellular pela AT&T
Podem ser alavancados para baixar custos?	Sim, aumentando produtividade	Sim, custos de serviço e venda menores devido ao maior conhecimento dos clientes e canais
Podem ser alavancados para comandar preços altos?	Sim, qualidade superior pode justificar preços mais altos	Sim, maior percepção de marca possibilita preços <i>premium</i>
Podem gerar barreiras de entrada?	Sim, os outros têm que fazer investimentos similares para serem competitivos	Sim, custos de mudança de cliente e lealdade reduzem vulnerabilidade competitiva
Podem gerar vantagem competitiva?	Sim, podem tornar outros ativos, como empregados, mais produtivos	Sim, tornando outros recursos mais produtivos
Podem criar opções para os gerentes?	Sim, se fábrica e equipamentos puderem ser divididos entre produtos	Sim, clientes satisfeitos são mais propensos a tentar extensões de categorias e produtos
O custo de aquisição de ativos é capitalizado?	Sim, fábricas e equipamentos podem ser pagos por muitos anos	Não. Custos de marketing são “gastos” e devem ser justificados no curto prazo

Fonte: Srivastava et al, 1998.

Esta tabela mostra as diferenças entre as principais características dos ativos do balanço e fora do balanço. Enquanto ativos do balanço são altamente tangíveis, os ativos fora do balanço são altamente intangíveis. Ainda, estes ativos comportam-se de forma diferente em relação à geração de barreiras de entrada, compra e venda e alavancagem.

Os ativos baseados no mercado contribuem para a geração de valor para o acionista. Segundo Srivastava et al (1999), essa geração de valor deve ser monitorada através de Relacionamento com Clientes (CRM), Gerenciamento de Desenvolvimento de Produtos (PDM) e Gerenciamento dos Canais de Marketing (SCM).

Cabe ressaltar que importantes autores da área de finanças, apesar de trabalharem exaustivamente a avaliação de ativos, não chegam a desenvolver o termo ativos baseados no mercado. Porém, um autor da área, Damodaran (1997), chega perto em sua classificação de ativos. Segundo o autor, esses podem ser classificados em três categorias:

- Ativos dos quais se espera gerem fluxos de caixa ao longo do tempo;
- Ativos que não geram fluxos de caixa mas alcançam valor porque são escassos e/ou são percebidos como valiosos (objetos de coleção, moedas);
- Ativos que não geram fluxos de caixa, mas poderiam ser valiosos no caso de uma contingência.

Esse último tipo de ativo citado incluiria aspectos intangíveis de uma empresa. O autor cita o caso de uma “pessoa-chave”, geralmente o proprietário de um negócio, que dá maior valor ao negócio quando da operação. Se isso for analisado mais profundamente, pode-se chegar à conclusão que a “pessoa-chave” não representa nada menos do que o gestor de

relacionamentos da empresa, e o relacionamento com seus clientes é um exemplo claro de ativo baseado em mercado.

Ainda em relação a este tema, pode se afirmar que ele tem sido também bastante pesquisado na *London Business School*, através do *Marketing Metrics Project*, coordenado pelo professor Tim Ambler. Kokkinaki e Ambler (1999) trabalharam no desenvolvimento de novas formas de medidas de *performance* das empresas, tópico este que, devido à sua importância para o desenvolvimento do tema tratado nesta dissertação, foi abordado anteriormente como um dos alicerces do conhecimento no tema.

3.3. Valor do Cliente:

Para que se pudesse alcançar os objetivos propostos por esta dissertação, tornou-se necessário analisar, em separado, os avanços da linha de pesquisa específica de Valor do Cliente dentro do tema *Marketing Metrics*. Assim, a partir de agora, é realizada uma revisão teórica dos principais pontos acerca desta linha, para, após, ser feita a análise dos principais resultados obtidos através da verificação nas empresas brasileiras analisadas.

A linha de pesquisa de Valor do Cliente está sendo desenvolvida principalmente na *University of Michigan*, por Eugene Anderson, e por Roland Rust, inicialmente na *Vanderbilt University*, e agora na *University of Maryland*, ambas universidades nos Estados Unidos. Diz respeito ao desenvolvimento de medidas de valor individual de cada cliente, ou seja, o quanto cada cliente traz de retorno individual para o investimento das empresas em marketing de relacionamento. Anderson et al (1997) examinaram a relação entre ganhos de produtividade e geração de valor para os clientes. Os autores argumentam que, muitas vezes, as empresas reduzem pessoal na busca de menores custos, o que pode fazer com que o atendimento às necessidades dos clientes seja prejudicado, principalmente em setores de atividade dependentes de presença de pessoas, como hotéis, companhias aéreas, bancos, educação e restaurantes. Assim, propõem que as empresas deveriam tentar avaliar o retorno de valor por parte dos clientes e, dessa forma, direcionar a prioridade de pessoal de atendimento para esses clientes.

A literatura de marketing tem se preocupado, recentemente, em trabalhar alguns conceitos e relações acerca da importância das empresas em se relacionar de forma mais

eficaz com seus clientes (Day, 1999; Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Morgan e Hunt, 1994; Hutt, 1995; Jackson, 1985; Peterson, 1995; Sheth e Parvatyar, 1995).

Diversos autores desenvolveram trabalhos acerca da importância da entrega de valor para os clientes (Butz e Goodstein, 1996; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Parasuraman, 1997; Sheth et al., 1999; Slater, 1997; Woodruff, 1997). Entretanto, qual o nível ótimo de valor que deve ser entregue a cada cliente? Ainda, quanto uma empresa deve investir no relacionamento com seus clientes?

Mudanças fundamentais no ambiente têm forçado algumas empresas a reconsiderar algumas estratégias de marketing (Hoekstra e Huizingh, 1999; Webster, 1994). Cada vez mais, o marketing orientado para transações isoladas perde lugar para o marketing orientado para transações contínuas, onde a empresa busca se relacionar e manter seus clientes cada vez mais próximos, ambos beneficiando-se mutuamente desta relação. Isto se dá por inúmeras razões. Por um lado, as empresas estão percebendo que é muito mais caro conquistar do que manter clientes (Berry, 1995; Grönroos, 1995; Kotler, 1998). Por outro lado, a tecnologia possibilita que as empresas possam, cada vez mais, obter informações acuradas sobre os seus clientes, através de instrumentos como *database marketing* e *data mining*. Ainda, os clientes estão, dia-a-dia, mais atentos à grande variedade de produtos e serviços oferecidos em número cada vez maior pelas empresas, buscando, através de um relacionamento, maior eficiência em seus processos de tomada de decisões (Sheth e Parvatyar, 1995).

Entretanto, o nível de relacionamento entre empresas e clientes varia de acordo com a natureza do negócio de cada empresa. Jackson (1985) salienta que, dependendo da situação, deve-se considerar quais são os custos envolvidos em uma possível mudança de fornecedor

por parte dos clientes. Seja no ambiente *business-to-business* ou em mercados consumidores, estes custos funcionam praticamente como barreiras de saída para eles. Assim, é desenvolvido por esta autora um *continuum* de relacionamento, onde, em um extremo, encontra-se a situação *lost-for-good* - altas barreiras de saída determinam que, uma vez que um cliente abandona o relacionamento com um fornecedor, é muito difícil que ele o retome – e, em outro, a situação *always-a-share* – baixas barreiras de saída, facilitando a mudança de fornecedor por parte dos clientes; neste extremo, é desnecessário que uma empresa “aposte todas as suas fichas” em um relacionamento com um cliente, pois, de certa maneira, não obterá um retorno “na mesma moeda” por parte deste.

Esta mesma autora ainda desenvolveu um modelo onde se pode observar o nível de retorno no fluxo de caixa das empresas ligado a ações de relacionamento com seus clientes. Para isto, observou que cada cliente tem um nível de “probabilidade de retenção”, que determinará a probabilidade dele voltar a fazer negócios com uma mesma empresa. Assim, esta probabilidade estaria ligada a uma taxa mínima de retorno que uma empresa deveria ter com seus clientes, podendo se determinar, assim, o nível de relacionamento que esta deveria buscar.

Ao mesmo tempo, Jackson (1985) mostra que relações de longo prazo com clientes podem ser extremamente atrativas para a empresa, mas também podem ser difíceis de serem mantidas. Em muitos casos da situação *lost-for-good*, os clientes podem sentir que estão em um relacionamento com uma empresa de maneira forçada, devido às altas barreiras de saída a eles impostas. Assim, podem tornar-se muito exigentes e “desconfiados” do relacionamento.

Ainda em relação ao nível de relacionamento das empresas com os clientes, Grönroos (1991) estabeleceu um *continuum* de estratégia, onde em um extremo estaria a estratégia

orientada para a transação isolada e em outro a estratégia orientada para o marketing de relacionamento. O primeiro extremo do *continuum* estaria relacionado a objetivos de curto prazo, principalmente relacionados à aquisição de novos clientes. Já a estratégia orientada para o marketing de relacionamento teria o objetivo de atrair e manter os clientes.

Segundo Grönroos (1991), as implicações de marketing através do *continuum* apresentam diferenças relacionadas a cinco dimensões:

- Orientação de Marketing Dominante:

Segundo Grönroos (1995), em primeiro lugar, uma estratégia de marketing de relacionamento requer que o marketing não esteja restrito simplesmente às atividades do *marketing mix*. O processo de produção e entrega de um produto/serviço tem, para este autor, um profundo efeito na probabilidade de um consumidor retornar a comprar de uma empresa. Assim, os *part-time marketers*, pessoas das empresas não são do departamento de marketing mas que em alguma parte de seu trabalho estariam lidando direta ou indiretamente com clientes (Gumesson, 1987 apud Grönroos, 1995) seriam recursos-chave em uma estratégia de relacionamento.

- Dimensão de Qualidade Dominante:

Grönroos (1995) mostra que a percepção dos clientes acerca da qualidade está relacionada à estratégia de relacionamento adotada pela empresa. Assim, em uma estratégia de transação isolada, os clientes perceberão apenas a qualidade técnica, ou seja, aquela diretamente ligada aos aspectos do produto em si. Já em uma estratégia de marketing de relacionamento, os clientes devem perceber uma qualidade funcional, ou seja, a qualidade relacionada aos demais aspectos da compra de um produto, como o

atendimento, a entrega e a interação dos *part-time marketers* no processo. Segundo o autor, não se deve desprezar a importância da qualidade técnica, mas esta perde importância em relação à qualidade funcional na estratégia orientada para marketing de relacionamento.

- Sistema de Informações do Cliente:

Esta dimensão, assim como as anteriores, varia de acordo com a estratégia de relacionamento adotada pela empresa. Se, em uma estratégia orientada para a transação isolada, a empresa tem poucas formas de monitorar as informações sobre os clientes, em uma estratégia orientada para o marketing de relacionamento cresce a importância e a possibilidade dela conhecer e controlar estas informações. Assim, a empresa deve ser capaz de medir o grau de satisfação de seus clientes a partir de pesquisas e das informações contidas em sua base. Segundo Grönroos (1995) as medidas de *market-share* não são suficientes para que a empresa conheça os seus clientes.

- Interdependência entre Marketing, Operações e Recursos Humanos:

Segundo Grönroos (1995), o nível de interdependência entre departamentos e funções das empresas varia de acordo com a estratégia de relacionamento adotada. Em uma estratégia orientada para a transação isolada, a empresa não necessita de uma constante interação entre suas funções em relação ao cliente, já que as atividades de marketing estão resumidas nas ações de *marketing mix*. Agora, em uma estratégia orientada para o marketing de relacionamento, deve haver uma constante interação entre diversas funções da empresa. Esta interatividade torna-se, neste caso, crítica para o sucesso da empresa, o que determina a necessidade da interação entre o marketing e as operações

da empresa. Ainda, a função de recursos humanos torna-se fundamental, para coordenar este processo de interação (Grönroos, 1995).

- Marketing Interno:

Dependendo da estratégia de relacionamento adotada pela empresa, o marketing interno tem determinada importância. Em uma estratégia orientada para transações isoladas, tem papel limitado. Já em uma estratégia orientada para marketing de relacionamento, cresce em importância, à medida que quanto maior o número de *part-time marketers* envolvidos na operação, maior a necessidade de treinamento e monitoramento de suas atividades.

Webster (1992) também trabalhou o nível de marketing de relacionamento das empresas com os clientes, desenvolvendo um *continuum* que pode ser muito aplicado ao marketing de relacionamento *business-to-business*. Este evolui através das seguintes fases:

a) Transação:

Uma transação isolada, que ocorre uma única vez e não volta a realizar-se novamente.

b) Transações repetidas:

Transações entre empresas passam a se repetir, sendo já formalizadas geralmente através de contrato.

c) Relacionamento de Longo Prazo:

As empresas constituem um relacionamento ao longo do tempo, onde seus objetivos estão muito relacionados, o que caracteriza uma interdependência. Preços ainda são determinados por poder de barganha.

d) Parceria de Compra-Venda:

Há o reconhecimento de uma dependência mútua. Cada parceiro torna-se próximo de estar totalmente dependente do outro, onde há forte confiança mútua. Preços são determinados através de negociações.

e) Aliança Estratégica:

Este nível de relacionamento caracteriza-se quando há uma combinação entre funções das empresas (exemplo: Produção), onde ambas investem recursos em um objetivo comum. Um exemplo de aliança estratégica é uma *joint-venture* para a produção de determinado produto.

f) Organização em Rede:

É o caso de uma empresa que desenvolve mútuas relações em diversos níveis com outras empresas.

g) Integração Vertical:

Este é o nível extremo do *continuum*. Caracteriza-se por um número de empresas que, juntas, estão formalmente combinadas a criar uma empresa nova e maior.

Ora, para que uma empresa possa estabelecer um relacionamento eficaz com seus clientes, ela deve investir na construção e manutenção deste relacionamento. Para que isto

ocorra, é necessário que ela busque algumas informações essenciais a respeito desses. Entretanto, poucas empresas têm condições de gerar significativas estimativas de lucratividade de seus clientes (Jackson, 1985).

Um dos principais avanços nessa área é o conceito de *Lifetime Value*. Os autores Janny C. Hoekstra e Eelko K.R.E. Huizingh, da *University of Groningen*, na Holanda, trabalham este conceito e suas implicações para as empresas. Hoekstra e Huizingh (1999) desenvolveram algumas relações acerca do conceito de *Lifetime Value*, propondo uma forma de calcular o quanto vale para uma empresa o relacionamento com um cliente, além do quanto uma empresa deveria investir na entrega de valor para esse cliente. Para estes autores, *Lifetime Value* é:

“O valor total de contribuições diretas (transações) e indiretas (por exemplo, recomendações, idéias para novos produtos) para medir o lucro gerado por cada consumidor individual durante todo o seu ciclo de vida, ou seja, do início do relacionamento até o possível fim deste” (Hoekstra e Huizingh, 1999, pág. 266).

Segundo esses autores, o cálculo do *Lifetime Value* envolveria a coleta de informações a respeito dos clientes e da visão destes acerca das ações desenvolvidas pela própria empresa. Isto pode ser observado na Tabela 4 abaixo:

Tabela 4 - Estrutura de Informações para o cálculo do *Lifetime Value*

Fonte das Informações		
Tempo	<i>Fornecedor</i>	<i>Cliente</i>
<i>Passado</i>	I. Qualidade do Cliente	II. Qualidade do Fornecedor
<i>Futuro</i>	III. Potencial do Cliente	IV. Potencial do Fornecedor

Fonte: Hoekstra e Huizingh (1999), pág. 267

As informações envolvidas no cálculo do *Lifetime Value* referem-se à análise do comportamento passado do cliente – I. Qualidade do Cliente – (número de produtos vendidos e média de vendas por período, por exemplo), à percepção do cliente acerca do comportamento passado do fornecedor - II. Qualidade do Fornecedor -, ao valor futuro do cliente - III. Potencial do Cliente -, calculado através de estimativas e dados passados, e, ainda, à percepção dos clientes acerca do desempenho futuro dos fornecedores - IV. Potencial do Fornecedor – calculado através de índices como intenção de compra futura e recomendação do fornecedor a outros clientes (Hoekstra e Huizingh 1999).

O cálculo do *Lifetime Value* pode ser utilizado para que as empresas respondam a importantes questões acerca do nível de investimento a ser colocado em cada cliente (Pickering, 1999), como:

- Quanto custa para a empresa adquirir e estabelecer um novo cliente?
- Quanto de lucro é esperado que determinado cliente gere para a empresa?
- Quanto tempo é esperado que um determinado cliente fique com a empresa?
- Qual é o valor de um novo cliente para a empresa?

O pesquisador Eugene Anderson, em palestra no *Marketing Metrics Workshop*, evento realizado em agosto de 1999 pelo *Marketing Science Institute* vai mais além, indicando a necessidade de se ligar o conceito de *Lifetime Value* a indicadores de atitude e comportamento dos clientes, verificando como os esforços de marketing relacionam-se à retenção desses.

Anderson e Mittal (2000) analisaram as relações presentes no que eles chamaram de “cadeia satisfação-lucro”. Esses autores mostraram que existe uma ligação direta entre os elementos dessa cadeia, que seriam a *performance* em atributos específicos do produto ou serviço, a satisfação do cliente, a retenção do cliente e o lucro. Assim, analisaram separadamente a ligação entre cada um desses elementos:

a) Ligação 1: *Performance* em nível de atributo e satisfação do cliente:

No estudo desta ligação, os autores observaram que o nível de resposta em satisfação do cliente a uma mudança nos atributos de um produto ou serviço não é sempre igual, não existindo uma simetria entre essas medidas, tanto no aspecto positivo quanto negativo. Eles observaram isso no estudo de uma série de setores, como o de saúde, automotivo, bancário, aéreo, telecomunicações e entretenimento. Por exemplo, mostraram que, no setor bancário, um aumento no nível de atendimento nos caixas não tem o mesmo nível de impacto positivo na satisfação dos clientes que uma diminuição neste nível de atendimento teria de impactos negativos na satisfação dos mesmos. Ainda, os autores chamaram a atenção para o perigo que as empresas correm em alocar recursos em determinados atributos que não gerariam a contrapartida em termos de satisfação (Anderson e Mittal, 2000). Isso gera a possibilidade das empresas segmentarem seus clientes em termos de respostas a benefícios em atributos.

b) Ligação 2: Satisfação e Retenção de Clientes:

Esta ligação diz respeito à existência ou não de ligação entre satisfação e retenção de clientes. Os autores mostraram que, assim como existe uma assimetria na ligação trabalhada anteriormente, o mesmo acontece neste caso. Assim, um aumento na satisfação de um cliente não significa um igual aumento na capacidade de retenção da empresa em relação a este cliente. Muitas vezes, o nível de retenção varia em relação à intensidade do nível de satisfação. Por exemplo, os autores mostraram que, em alguns casos, um cliente razoavelmente satisfeito tem determinada possibilidade de permanecer utilizando os produtos ou serviços da empresa, enquanto que um cliente extremamente satisfeito é, em última instância, um cliente leal. Como já foi abordado anteriormente neste trabalho, a retenção de um cliente pode se dar também por motivos de custos de mudança de fornecedor (Jackson, 1985). O ideal é que ocorra pelos benefícios da satisfação. Anderson e Mittal (2000) ainda chamam a atenção para a tendência de aversão a risco dos consumidores em engajarem-se em novos relacionamentos.

Os autores ainda mostraram que a ligação satisfação-retenção do cliente pode ser medida por pesquisas de intenção de compra futura. Outros autores também trabalharam este conceito. Garbarino e Johnson (1999) estudaram o comportamento de compra futura de expectadores de uma companhia teatral, comparando-o com o comportamento em relação a outros tipos de serviços. Esses autores chegaram à conclusão que os fatores que influenciam uma compra futura variam em termos do nível de relacionamento dos clientes com um tipo de negócio. Assim, as intenções de compra futura de clientes com baixo nível de relacionamento dependem de satisfação geral com o serviço. Enquanto as intenções de compra futura de clientes com alto nível de relacionamento dependem de fatores como confiança e comprometimento. Morwitz et al (1999), ao analisarem

diferentes estudos de intenção de compra futura chegaram à conclusão que essas são de fato mais comprovadas quando se trata de produtos existentes – em relação a novos produtos – e bens duráveis – em relação a não-duráveis.

c) Ligação 3: Retenção de Clientes e Lucratividade:

Os autores consideraram, nesta ligação, a questão de como reter um cliente beneficia uma empresa. Segundo eles, a retenção de clientes é um dos principais ativos da empresa. Isto é bastante consistente com a visão defendida por esta dissertação e apresentada anteriormente no estudo da linha de pesquisa ‘Medidas Financeiras’ através do trabalho de Srivastava et al (1998), referente à questão dos Ativos Baseados em Mercado.

Ainda, os autores mostram que a retenção de clientes traz lucratividade para as empresas, mas não no curto prazo. Geralmente, o que acontece é que no curto prazo o fluxo de caixa das empresas diminui em função dos investimentos iniciais em ações de captação e fidelização de clientes, sendo recuperado a médio e longo prazo com os benefícios provenientes da retenção de clientes, como compras frequentes e duradouras, propensão ao uso de demais produtos da empresa (apoio a extensões de marca) e propaganda boca-a-boca. Isto é consistente com o trabalho de Zetihaml (2000), que ainda enfatiza que, de um dado número de clientes e potenciais clientes para uma empresa, nem todos são lucrativos em termos de retenção. Isto já foi mostrado nesta dissertação através do cálculo de *Lifetime-Value* para clientes atuais e potenciais e será ampliado mais adiante através da análise de um dos importantes trabalhos do professor Roland Rust, um dos principais pesquisadores da linha de pesquisa Valor do Cliente em termos mundiais.

O tema valor para o cliente tem sido, atualmente, muito discutido na literatura de marketing. Ele abrange a complexidade envolvida no entendimento do comportamento do cliente, assim como as formas pelas quais estes avaliam e “julgam” o valor de determinados produtos e serviços. Todo o comportamento do cliente é dirigido, de uma forma ou de outra, pelo valor recebido através da aquisição e uso de um determinado produto ou serviço (Sheth et al., 1999).

Woodruff (1997) afirma que a próxima grande fonte de vantagem competitiva das empresas advirá de uma maior orientação para os clientes, indicado pelo fato destas estarem competindo cada vez mais em entrega de valor superior para estes. Assim, o autor discute como as empresas devem comportar-se, de forma a adquirir vantagens competitivas, através desta entrega de valor. Após uma análise de diversos conceitos de valor para o cliente, o autor propõe o seguinte:

“Valor para o cliente é a sua preferência percebida e avaliação de atributos de produto (ou serviço), atributos de *performance* e conseqüências advindas do uso deste, que facilitam (ou bloqueiam) o alcance de seus objetivos e propósitos em situações de uso” (Woodruff, 1997, pág.146).

O autor examina, ainda, as relações entre satisfação e valor para o cliente, estabelecendo um modelo de medida de satisfação (*Customer Satisfaction Measurement*).

De certa forma, sabe-se que há um *gap* entre a percepção dos clientes e das empresas sobre entrega de valor (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Butz e Goodstein, 1996) e orientação para o cliente (Deshpandé, Farley e Webster, 1993). Assim, Woodruff (1997)

propõe um processo de determinação de valor para o cliente (*Customer Value Determination Process*) que busca, basicamente, responder às seguintes perguntas:

- Quanto valem os clientes-alvo?
- De todas as dimensões de valor que os clientes-alvo querem, quais são as mais importantes?
- Quão bem (ou mal) estamos procedendo na entrega de valor que os clientes-alvo querem?
- Por que estamos trabalhando mal (ou bem) em importantes dimensões de valor?
- Quanto devem valer os clientes-alvo no futuro?

Estas perguntas endereçam, de forma muito importante, as questões discutidas neste trabalho. Nota-se a preocupação do autor em considerar, além da importância da entrega de valor para o cliente, a questão referente a quantidade de valor a ser entregue. Ainda, o autor desenvolveu alguns passos referentes a forma pela qual as empresas podem obter vantagem competitiva através da entrega de valor para o cliente, relacionando, entre elas, a mensuração de *performance* desta ação. Ora, o conceito de *Lifetime Value* nada mais é do que um balizador para esta entrega de valor, um instrumento de avaliação imprescindível para as empresas neste sentido.

Parasuraman (1997) teceu importantes observações acerca do trabalho anteriormente comentado, avançando no conceito ora elaborado e desenvolvendo uma ferramenta para se monitorar o valor para o cliente, através do tempo de relacionamento deste com a empresa - uma das dimensões consideradas por Hoekstra e Huizingh (1999) no cálculo do *Lifetime Value*.

O valor percebido pelo cliente pode estar muito ligado à intensidade do relacionamento deste com uma empresa. (Butz e Goodstein, 1996); assim, percebe-se a importância do investimento da empresa nesta relação. Ora, uma empresa só deveria investir em um relacionamento com um cliente se deste fosse esperado um certo nível de retorno. Assim, mais uma vez, percebe-se que o cálculo do *Lifetime Value* pode ser determinante nesta questão.

Rust et al (2001), avançaram ainda mais no conceito de medidas de valor do cliente. Se Hoekstra e Huizingh (1999) concentraram-se mais no cálculo do valor individual dos clientes - atuais e potenciais (*Lifetime Value*), esses autores, além de terem aprimorado o conceito dos dois autores citados, consideraram os principais fatores que formam o valor do cliente. Para eles, o valor do cliente é formado pelo valor do valor, valor da marca e valor de retenção. Esses autores consideram que uma empresa mede o valor do cliente através de duas etapas. Primeiro, através do entendimento da empresa do que é valor para os seus clientes, em termos dos itens que formam o valor citados acima. Segundo, através do cálculo do valor individual de cada cliente e do gerenciamento do relacionamento a partir destas duas etapas.

Pode-se dizer que a teoria de Rust et al (2001) abrange de forma bastante ampla as questões desta linha de pesquisa. Se, por um lado, esses autores consideram a importância do valor a ser entregue para os clientes, eles o fazem no sentido de que este valor deve ser exatamente daquele tipo que o cliente deseja, em suas variadas formas (aqui, no, caso, valor do valor, valor da marca e valor de retenção), bem como deve ser entregue de forma a respeitar o valor individual de cada cliente (*Lifetime Value*).

Devido à modernidade e avanço das pesquisas desses autores, bem como à representação que estas tem sobre o estado-da-arte desta linha de pesquisa do tema *Marketing Metrics*, cabe fazer-se agora uma análise individual dos fatores que, para Rust et al (2001), compõem o Valor do Cliente, bem como a forma pela qual esses autores propõem que os relacionamentos com os clientes devam ser geridos.

A) Valor do Valor:

É a avaliação objetiva, feita pelo cliente, da utilidade de uma marca, com base em percepções daquilo que é dado em troca do que é recebido. O Valor do Valor enfatiza os aspectos racionais e objetivos das ofertas da empresa e considera perguntas como: De que modo o cliente avalia a qualidade das ofertas da empresa? Até que ponto o preço é atraente? Até que ponto é conveniente fazer negócios com a empresa? (Rust et al, 2001).

Já foram abordadas anteriormente, neste trabalho, algumas definições acerca do termo valor, inclusive aquela trabalhada por Zeithaml (1988). Como mostram algumas definições do termo, alguns clientes focalizam naquilo de que abrem mão (preço mais outros custos não-monetários, como tempo e esforço), ao passo que outros focalizam naquilo que recebem (qualidade ou algo que desejem em um produto ou serviço). Em sua maioria, os significados de valor dos clientes se encaixam numa dessas definições, as quais podem, segundo Rust et al (2001), ser resumidas em uma única:

“valor percebido é a avaliação objetiva, pelo consumidor, da utilidade de uma marca, com base em percepções daquilo que ele dá em troca por aquilo que recebe.” (Rust et al, 2001, pág. 75, itálico acrescentado).

Os principais fatores que influenciam o Valor do Valor são qualidade, preço e conveniência. Assim, as empresas tem nesses as principais ferramentas para orientar a escala do cliente frente a esta forma de valor. Por exemplo, se um cliente é pouco sensível à qualidade mas bastante sensível a preço, a empresa tem esses elementos para trabalhar. Se, por outro lado, todos os fatores são importantes, a empresa deve direcioná-los de forma a atender os principais clientes em termos de lucratividade individual. Para Rust et al (2001), os influenciadores do fator conveniência podem ser, por exemplo, localização, facilidade de uso e disponibilidade. Segundo os autores, há certas situações em que o Valor do Valor é mais importante que o habitual:

- *Quando há ou pode haver diferenças entre produtos concorrentes.* Quando produtos e seus concorrentes são praticamente os mesmos, como ocorre em setores como o de telefonia, é difícil para uma empresa criar o Valor do Valor. Uma parte do problema, segundo os autores, é que, com a paridade competitiva, nenhum dos componentes do valor pode ser oferecido de forma diferente por uma empresa, sem que outras a imitem rapidamente. Esta situação acontece com a maior parte dos serviços, na qual a proteção de patentes não é possível e quase todas as ofertas podem ser igualadas sem grandes problemas. Quando há diferenças entre os produtos por qualquer razão – proteção de patentes, capacidades diferentes das empresas, recursos exclusivos, práticas especiais de mão-de-obra ou cultura de empresas -, uma empresa pode obter Valor do Valor influenciando algumas percepções de valor dos clientes.
- *Compras com processos de decisão complexos.* Quando os clientes estão fazendo compras complexas, como as de bens duráveis ou eletrônicos, as empresas têm,

segundo os autores, potencial para adicionar Valor do Valor. Ainda segundo os autores, é nessas circunstâncias que os clientes estão ponderando com mais cuidado suas decisões e analisando os elementos componentes das ofertas, conscientizando-se mais de quais estão presentes. Também é nessas circunstâncias que os clientes estão fazendo os investimentos mais altos em custos não-monetários, buscando, arriscando e investindo esforço e tempo para tomar a decisão correta. Assim, qualquer empresa que melhore a equação do valor aumentando aquilo que o cliente deseja ou reduzindo os custos no processo de seleção irá aumentar esse valor.

- *Compras Business-to-Business.* Diferente das compras dos consumidores finais, muitas vezes as compras no ambiente B2B costumam ser grandes e envolver muito dinheiro. Assim, é natural que os clientes dêem mais atenção a essas compras. De fato, costuma haver pelo menos uma pessoa na organização contratada para fazer compras, cuja função é avaliar o valor (e focalizar os preços monetários relativos) dessas compras. Nessas situações, cresce a importância do Valor do Valor.
- *Produtos e serviços inovadores.* Segundo os autores, produtos e serviços em novas categorias, como câmeras digitais, também são propícios ao Valor do Valor. Essa seria outra situação em que os clientes devem examinar com atenção os componentes do produto, porque podem não ter certeza a respeito do que avaliar. Pode acontecer que, em muitos casos, eles fazem comparações de um a um entre produtos e procuram decidir se o novo produto é adequado às suas necessidades o suficiente para que se arrisquem a comprá-lo. Nessas situações, os clientes estão analisando cuidadosamente os componentes de dar e receber dos produtos. Como muitas vezes os preços de produtos inovadores são altos, pode ocorrer que os clientes avaliem o momento da

compra, se o fazem imediatamente ou esperam até que os preços caiam. Roberts (2000) destaca os fatores mencionados acima como um dos principais riscos que as empresas correm. Segundo o autor, o sucesso em novos mercados de alta tecnologia depende muito também do quanto os consumidores vão avaliar a oferta de produtos inovadores relevantes às suas necessidades. Assim, o Valor do Valor pode ser influenciado também por esta variável.

- *Empresas querendo reciclar produtos no estágio de maturidade do ciclo de vida.* Neste estágio, quase todos os clientes observam a paridade entre produtos, e as vendas se estabilizam. As empresas que desejam reciclar seus produtos e serviços nesta fase podem usar o valor do valor para isso. Os autores trazem como exemplo a loção *Vaseline Intensive Care*, um produto de uma empresa que ouviu os clientes, aperfeiçoou o produto já existente de modo particularmente significativo para os clientes e melhorou suas vendas.

B) Valor da Marca:

Como já foi abordado nessa dissertação, Valor da Marca é uma das linhas de pesquisa do tema *Marketing Metrics*. Este termo está incluído aqui nesta seção não como a linha de pesquisa específica trabalhada anteriormente, mas como um dos fatores definidos por Rust et al (2001) como um dos influenciadores do Valor do Cliente. Na verdade, os autores conseguiram isolar a influência da marca sobre o Valor do Cliente da influência de outros fatores, como o valor objetivo do produto ou serviço ou o relacionamento do cliente com a empresa.

Segundo os autores, Valor da Marca é a avaliação subjetiva e intangível da marca pelo cliente, além e acima do seu valor percebido de forma objetiva. Essa avaliação é moldada pela estratégia e pelas táticas de marketing da empresa e é influenciada pelas experiências e associações do cliente, através da vida, com a marca. O Valor da Marca considera perguntas como: O que a comunicação da empresa evoca no cliente a respeito da marca? O cliente associa determinadas emoções, estilos de vida ou experiências à marca? Ele considera a marca uma parte de si mesmo? (Rust et al., 2001).

Na visão dos autores, o Valor da Marca é mais importante nas seguintes situações:

- *Compras de baixo envolvimento com processos de decisão simples.* Quando as decisões de compra de produtos e serviços requerem altos níveis de envolvimento pelo consumidor, o Valor da Marca pode ser menos crítico que o Valor do Valor ou Valor de Retenção. Entretanto, para muitos produtos, em particular bens de consumo embalados comprados com frequência, tais decisões são de baixo envolvimento e, muitas vezes rotineiras. Neste caso é, segundo Rust et al. (2001) mais fácil construir esse valor.
- *Quando o produto é altamente visível para outras pessoas.* Quando os clientes estão comprando produtos ou serviços que têm potencial para serem notados por outras pessoas, a empresa tem uma oportunidade para construir o Valor da Marca. Segundo Rust et al. (2001), se outras pessoas vão notar a marca do produto ou serviço que um consumidor comprou, será mais provável que ele considere o quanto acredita que a marca se encaixa bem com a percepção que tem de si mesmo.

- *Quando as experiências associadas com o produto podem ser passadas de uma pessoa ou de uma geração para a próxima.* Para muitos produtos e serviços, há aspectos da aparência de consumo que envolvem não só o consumidor, mas também outras pessoas. Os autores citam como exemplo o sucesso da *Procter & Gamble* em passar a fidelidade ao creme dental *Crest* de pais para filhos. Segundo estes, “até o ponto em que os produtos ou serviços de uma empresa se prestam a essas experiências comuns ou conjuntas, a empresa tem a oportunidade de construir um Valor da Marca”. (Rust et al., 2001, pág. 92).
- *Quando é difícil avaliar a qualidade de um produto ou serviço antes do consumo.* Para muitos produtos e serviços, é possível experimentar antes de comprar ou avaliar facilmente os atributos da qualidade antes da avaliação. Entretanto, para outros tipos de produtos ou serviços, o mesmo não acontece, o que faz com que os consumidores precisem ter uma representação da qualidade para tomar suas decisões de compra. A oportunidade que as empresas têm nesse momento é a de criar imagens e associações positivas para esses produtos e serviços.

C) Valor de Retenção:

É a tendência do cliente permanecer com a marca, além e acima das suas avaliações objetiva e subjetiva da mesma (Rust et al., 2001). Ele focaliza a relação entre o cliente e a empresa, com base nas iniciativas tomadas por ambos para estabelecer, desenvolver e manter um relacionamento. O Valor de Retenção considera perguntas como: O que o cliente comprou na última vez? O cliente se beneficia da relação com a empresa? Esta se beneficia do seu

relacionamento com o cliente? Este pode perder se o vínculo for interrompido? (Rust et al, 2001).

Moorman e Rust (1999), por exemplo, acreditam que um aumento na ênfase da entrega de serviços ao cliente pode aumentar o seu valor de retenção a longo prazo. Segundo os autores, enquanto a conexão cliente-produto envolve atividades (de preço, propaganda, *design* do produto) voltadas a simplesmente complementar uma transação, a conexão cliente-entrega de serviço tende a envolver funções (gerenciamento de relacionamento, serviços ao cliente) relacionadas à satisfação e retenção de clientes em um relacionamento duradouro.

Para Rust et al (2001), o Valor de Retenção é mais importante quando:

- *Os benefícios que o cliente associa ao programa de fidelidade são significativamente maiores que os benefícios reais.* Nesse caso os autores trazem o exemplo dos Programas de Fidelidade de companhias aéreas. Segundo eles, o sucesso dos programas para passageiros freqüentes se deve, em parte, à diferença entre o que eles chamam de “verdadeiro” valor de uma milha de passageiro freqüente (nos EUA de US\$ 0,03 a US\$ 0,04) e a percepção do valor dela pelo cliente. Este “valor aspiracional” de um programa de fidelidade representaria uma boa oportunidade para as empresas fortalecerem o Valor de Retenção, criando um forte incentivo para o retorno do cliente. Ainda segundo os autores, as empresas que criam esses programas com alto valor aspiracional podem, muitas vezes, gerar impacto de retenção, sem cair na armadilha do programa de fidelidade se tornar meramente mais uma forma de promoção em preço. Ainda, colocam que as recompensas devem ser “atingíveis”.

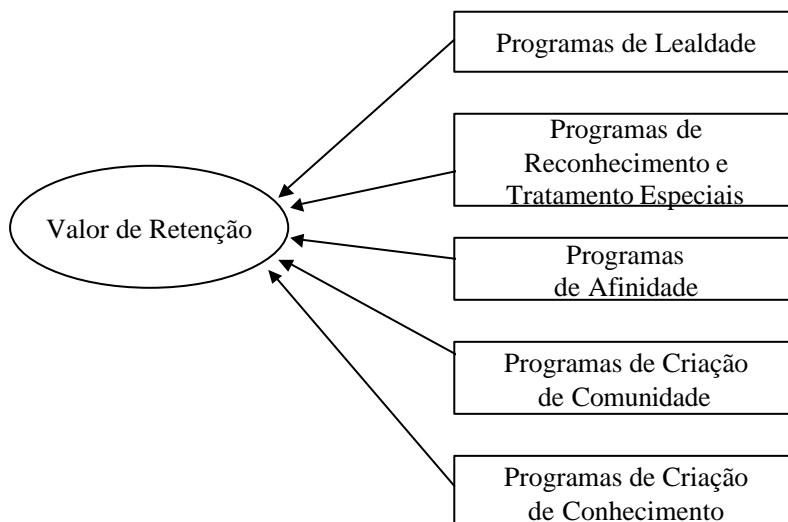
- *Quando a comunidade associada ao produto ou serviço é tão importante quanto ele.* Certos produtos e serviços possuem o benefício adicional de criar uma forte comunidade de entusiastas. Se o produto mais abrangente de uma empresa inclui uma comunidade de pessoas que o consomem ou defendem, isso pode ser uma forte fonte de impacto de retenção. Os clientes teriam a tendência de continuar comprando dessas empresas para se manterem como membros da comunidade. Os autores trazem dois exemplos da força da comunidade: (1) grupos de proprietários de Harley-Davidson e (2) grupos de apoio de pessoas com as quais o cliente se exercita em uma academia.
- *Quando a relação de aprendizado criada entre a empresa e o cliente se torna tão importante quanto o fornecimento do produto ou serviço.* Recentemente, segundo Rust et al. (2001), um amplo conjunto de empresas começou a entender o valor de se fazer investimentos em relações com os clientes, algo mais tradicional na opinião deles para contadores, advogados e banqueiros. Também consideram que se os clientes revelam informações importantes para uma empresa, é natural que continuem a fazer negócios com ela. Analogamente, se a empresa cria laços estruturais que tornam difícil para o cliente receber a mesma atenção pessoal (baseada no conhecimento que a empresa tem dele), o impacto de retenção pode ser fortalecido. Os autores dizem ainda que antes, essas relações de aprendizado estavam restritas a relações no ambiente *business-to-business* e entre profissionais. Entretanto, a tecnologia de base de dados tornou esse conhecimento possível para qualquer empresa ou organização disposta a investir tempo e recursos para coletar, localizar e utilizar as informações reveladas pelos clientes. Os autores citam a

Amazon.com como uma empresa competente na criação de relacionamentos de aprendizado.

- *Quando é necessária uma ação do cliente para descontinuar o serviço.* Para muitos serviços os clientes precisam decidir ativamente deixar de consumir o produto ou serviço (p ex., clubes do livro, seguros, provedores de serviços na internet, assinatura de TV a Cabo). Para esses produtos e serviços, a inércia prevê uma certa viscosidade à relação (Rust et al., 2001). As empresas que fornecem esses tipos de produtos e serviços têm uma oportunidade única para criar impacto de retenção.

A Figura 3 abaixo mostra quais são, segundo os autores, os fatores que mais influenciam o Valor de Retenção.

Figura 3 - Fatores que influenciam o valor de retenção



Fonte: Rust et al. (2001) pág. 103

Cada um desses fatores influencia de forma particular o Valor de Retenção. Os programas de lealdade são vistos com frequência cada vez maior em muitas empresas, e possibilitam algumas variações, representadas pelos demais programas listados na figura acima. Programas de criação de comunidade e criação de conhecimento são ainda pouco conhecidos e praticados no Brasil.

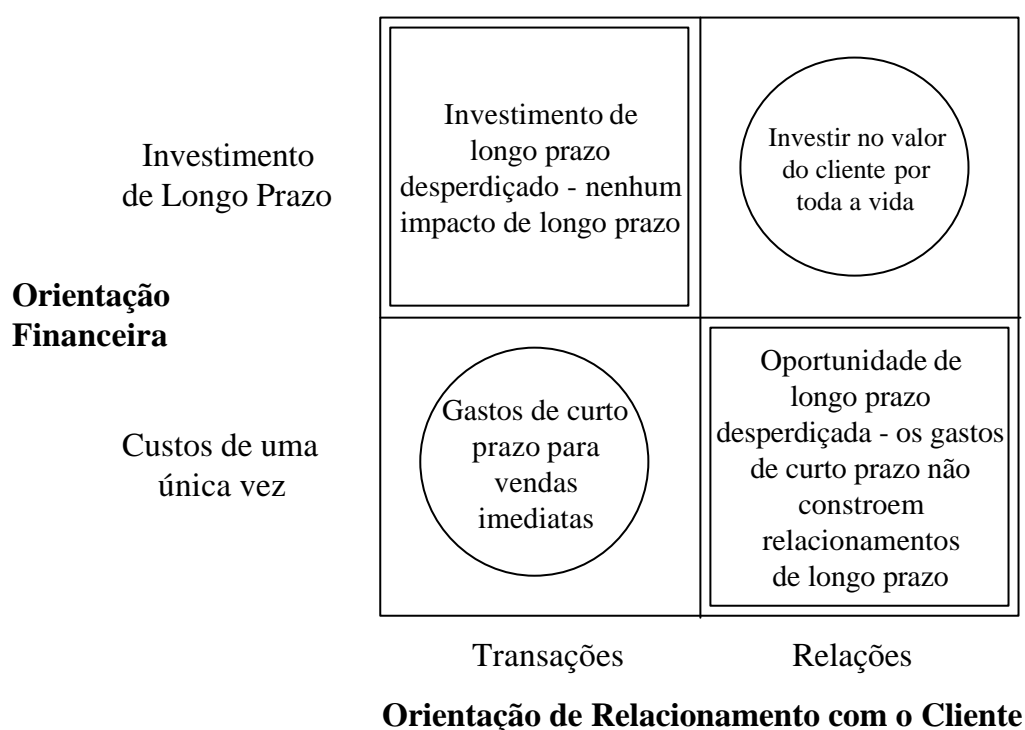
Segundo Rust et al. (2001), o conhecimento das empresas acerca dos fatores que formam o valor do cliente possibilita que elas possam medir corretamente esse valor. Assim, os autores sugerem alguns passos para que as empresas façam a medição do valor do cliente (Rust et al., 2001, pág. 125), a saber:

- Certificar-se que a empresa está à altura da tarefa.
- Determinar os principais concorrentes (a partir da perspectiva do cliente).
- Personalizar os fatores em potencial de Valor do Valor, da Marca e de Retenção para a empresa.
- Escolher a população de interesse.
- Desenvolver uma pesquisa, coletando os dados e determinando os fatores-chave de cada componente do Valor do Cliente.
- Fazer comparações e *benchmarking* com os concorrentes.

Ainda, em uma visão semelhante à defendida nesta dissertação, Rust et al. (2001) tratam da questão referente ao retorno financeiro do investimento em relacionamento por parte das empresas. Os autores mostram que, através da teoria financeira, sabe-se que investimentos de curto prazo trazem retorno no curto prazo, e que investimentos de longo prazo trazem retorno no longo prazo. A mesma visão é defendida por Srivastava et al. (1998), que consideram,

como já foi mostrado anteriormente neste trabalho, que, se o retorno dos investimentos em ações de marketing deve ser justificado, isto só pode ser feito no longo prazo, que é o prazo de retorno desses investimentos. A Figura 4 abaixo ilustra como Rust et al. (2001) vêem a relação entre a orientação financeira da empresa e a orientação de relacionamento com o cliente.

Figura 4 - Orientação financeira e orientação de relacionamento com o cliente



Fonte: Rust et al. (2001), pág. 141

A figura mostra que, dependendo da orientação financeira e da orientação de relacionamento da empresa com o cliente, o retorno para ela será menor ou maior. Por exemplo, uma empresa que possui um investimento financeiro de longo prazo e um investimento em relacionamento voltado a transações, está desperdiçando um importante recurso. Por outro lado, uma empresa com orientação de relacionamento com o cliente de

longo prazo que investe a curto prazo está jogando fora uma oportunidade de construção de relacionamentos duradouros.

As empresas, cada vez mais, necessitam de medidas para fazer frente aos seus investimentos na área de marketing (Sheth e Sisodia, 1995; Srivastava et al., 1998). Uma das principais (e mais fundamentais) ações de marketing desenvolvidas pelas empresas diz respeito ao investimento no relacionamento com seus clientes.

Assim, as empresas buscam, hoje, formas de agregar cada vez mais valor a estes relacionamentos, contando, para isso, com instrumentos cada vez mais desenvolvidos em termos de tecnologia, a custos muitas vezes expressivos. Algumas empresas brasileiras, como será mostrado nesse trabalho, investem bastante em *database marketing*, possibilitando a busca de acuradas informações sobre seus clientes. Entretanto, poucas empresas no Brasil já calculam o *Lifetime Value* de seus clientes, o que faria com que elas desenvolvessem uma classificação do valor individual de cada um, estabelecendo, assim, a quantidade ideal de investimento no relacionamento com eles.

Entretanto, antes que uma empresa invista no desenvolvimento de relacionamentos, ela deve se perguntar até que ponto o retorno gerado será satisfatório. Por outro lado, para que as empresas possam desenvolver instrumentos capazes de medir o retorno das atividades de marketing de relacionamento, é preciso que elas tenham em mente a importância da interação entre a área de marketing e outras áreas da empresa.

Se Grönroos (1995) coloca que para que uma empresa possa ser orientada para uma estratégia de marketing de relacionamento deve haver uma constante interação entre as áreas

de marketing, produção e recursos humanos, o autor deste trabalho sugere que, para que as empresas possam medir o retorno das atividades de marketing de relacionamento, esta interação deve se estender até a área de finanças. Isto ocorre porque, como já foi aqui sinalizado, hoje sente-se uma forte falta de preparo dos profissionais de marketing das empresas acerca de índices de retorno de investimento (Sheth e Sisodia, 1995; Srivastava et al., 1998), principalmente no que diz respeito a investimentos em marketing.

Assim, uma constante interação entre os profissionais de marketing e de finanças, bem como o uso de instrumentos como o cálculo do *Lifetime Value* aliado a novas investidas em pesquisas acadêmicas nessa área possibilitará um avanço significativo na questão do desenvolvimento de medidas de retorno das ações de marketing de relacionamento.

3.4. Resultados:

Esta seção discute os principais resultados obtidos neste trabalho, provenientes de uma verificação empresarial utilizando a técnica de entrevistas em profundidade. Assim, apresenta uma análise em separado de cada uma das empresas entrevistadas e mostra uma idéia de modelo que, decorrente da teoria apresentada e da verificação empresarial, resume algumas proposições alcançadas acerca do tema.

Em todas as entrevistas buscou-se analisar em que estado as empresas encontravam-se frente ao desenvolvimento teórico da linha de pesquisa tratada neste trabalho.

3.4.1. Análise das Entrevistas:

Foram entrevistados seis profissionais de três empresas localizadas na cidade de Porto Alegre, possuindo tamanho e atuação variadas, conforme critérios de escolha descritos na seção Método desta dissertação.

- Empresa 1 – Unimed Porto Alegre

A Unimed Porto Alegre é uma Cooperativa de Médicos de atuação singular dentro da região metropolitana de Porto Alegre. Nesta empresa, foram entrevistados dois profissionais, sendo um da área de finanças – Gerente Financeiro – e outro da área de marketing – Superintendente de Marketing e Vendas.

Pode-se notar, através da entrevista, que esta empresa encontra-se, ainda, em estado bastante incipiente e afastada das principais vertentes teóricas trazidas como avanços por parte da análise da linha de pesquisa de Valor do Cliente, tratada neste trabalho.

A empresa, de uma maneira geral, não armazena informações sobre clientes. As informações que ela tem são bastante simples, restringindo-se principalmente a nome, endereço e CPF, segundo os profissionais entrevistados. Cabe ressaltar que esta empresa possui um faturamento anual que varia entre R\$ 320 milhões (informação do gerente financeiro) e R\$ 350 milhões (informação do superintendente de marketing e vendas).

A Unimed Porto Alegre atua no segmento de prestação de serviços na área da saúde. Mais especificamente, comercializa e administra planos de saúde. Nas entrevistas realizadas nesta empresa, percebeu-se que este é um negócio onde os principais atributos valorizados pelo cliente são preço e marca. Apesar da empresa não realizar pesquisa de satisfação de clientes, sabe empiricamente que os clientes estão mais próximos da empresa à medida que necessitam mais da utilização de serviços em saúde. Em outras palavras, a natureza do negócio desta empresa influencia no tipo de percepção em relação à satisfação causada por alterações em determinados atributos, ressaltando-se, neste caso particular, o preço.

A empresa conhece pouco o termo *Lifetime Value* e não o calcula, selecionando o cliente ideal “pelo acaso”. Entretanto, o profissional de marketing entrevistado mostra que a composição de custo de um plano de saúde se baseia em cálculos atuariais, incluindo o quanto a empresa vai ter que cobrir até a morte do cliente (pois nesse caso há o pagamento de um seguro de vida para seus dependentes por cinco anos), e, ao longo da vida, o quanto ele contribuirá que possa se transformar em sobras ou lucros. Assim, a Unimed Porto Alegre não

calcula *Lifetime Value*, mas o faz em parte em função deste cálculo de custo, que já traz nele a noção do conceito do termo.

Ainda, segundo o superintendente de marketing e vendas da empresa, não há inclusive espécie alguma de segmentação de clientes, apesar de considerar a seleção destes de extrema importância. Já o gerente financeiro acredita que, apesar da captação de clientes não ocorrer com ciência, ela é bem feita, pois ressalta que, nos últimos anos, a empresa vendeu um grande número de planos familiares.

A Unimed Porto Alegre possui um alto grau de retenção de clientes. Segundo o superintendente de marketing e vendas, a perda de clientes é de 3% ao ano, o que considera bastante baixa para o setor. Cabe ressaltar que a empresa, como será observado mais adiante, não possui nenhuma estratégia de relacionamento formal com os seus clientes, e mesmo assim tem um alto grau de retenção deles. Isso pode ser um sinalizador de que seus clientes dão mais importância a outros atributos que não as próprias ações de relacionamento, como por exemplo, marca e preço, ou que este fator é influenciado pela própria natureza do negócio.

Em relação ao domínio de informações sobre a concorrência, isto se dá de forma bastante informal na empresa. Esta praticamente não busca informações sobre a concorrência, e acredita que um de seus maiores diferenciais é a rede de médicos que oferece para seus clientes, aliada à eficiência na liberação de procedimentos.

Pode-se dizer que a empresa encontra-se em estágio bastante inicial em relação ao armazenamento de informações sobre o cliente e aplicações avançadas das principais sugestões trazidas pela linha de pesquisa de Valor do Cliente. Por outro lado, observa-se que a

área de marketing desta empresa é bastante nova. É muito interessante notar que esta empresa, que tem um faturamento anual de R\$ 320 milhões, não possuía, até este ano, uma área de marketing estruturada. Apesar disso, o profissional de marketing entrevistado nesta empresa mostra um bom nível de conhecimento em relação ao tema *Marketing Metrics* e ressalta a importância deste para o futuro dos profissionais de marketing das empresas. Pode-se perceber que, apesar da empresa estar ainda bastante distante das aplicações do tema, o profissional de marketing entrevistado sabe da importância da evolução do conhecimento acadêmico nesta área para as necessidades das empresas.

Com relação à interação entre os profissionais da área de marketing e finanças desta empresa, observa-se que ela é ainda embrionária, pois, além da área de marketing ser bastante nova na empresa, a área de finanças está em processo de reestruturação.

- Empresa 2 – Escala Comunicação e Marketing

A Escala é uma agência de propaganda com atuação no mercado gaúcho e nacional. É uma empresa que apresenta, de certa forma, um bom conhecimento sobre a teoria e prática do tema *Marketing Metrics*.

Por ser uma empresa com um número reduzido de clientes, não possui um banco de dados estruturado de maneira formal. As informações sobre os clientes são armazenadas em “agenda”, principalmente pelos sócios da empresa, que têm um relacionamento duradouro com a maioria dos clientes em carteira. A empresa, por outro lado, guarda um centro de informações gerenciais, onde possui diversas informações acerca do negócio de seus clientes e as utiliza em planejamentos diversos.

O tipo de relacionamento que a Escala tem com os seus clientes é, pela natureza de seu negócio, bastante peculiar. A empresa tem pleno conhecimento do valor e da segmentação de seus clientes, mas não os trata de forma diferenciada, por acreditar que isso não faz parte de sua filosofia de atuação nem do tipo de negócio em que está inserida. A empresa possui doze clientes e destina o mesmo tempo e esforço para cada um deles. Procura dar a todos eles um “atendimento de boutique”.

A empresa possui um bom nível de informação sobre os seus concorrentes. Se, por um lado, a empresa compra pesquisas de mercado que avaliam a opinião das empresas anunciantes sobre o mercado publicitário, por outro lado, é prática comum no mercado as empresas dividirem suas contas publicitárias em mais de uma agência, o que gera uma proximidade maior entre essas. Além disso, este mercado caracteriza-se em grande parte pela alta rotatividade de pessoal.

A Escala, como já foi mencionado, conhece de forma razoável o tema *Marketing Metrics*. Isso é verdadeiro se for considerado que, mesmo o profissional da área de finanças entrevistado sabe informar que esse tema está sendo pesquisado na Inglaterra desde 1998, o que é um conhecimento interessante para um profissional dessa área. Ainda, a agência acha bastante interessante o desenvolvimento desse tema, principalmente em relação à mensuração do resultado das ações de propaganda, tema específico tratado na linha de pesquisa de *Marketing Mix Metrics*. Este seria um tema de muita utilização para empresas deste setor.

Com relação à importância das pesquisas na área de *Marketing Metrics*, a empresa acredita que elas são fundamentais, e devem contemplar a realidade do dia-a-dia das empresas e de suas necessidades e demandas mais urgentes. A empresa acredita que toda a geração de

conhecimento nessa área é bastante válida, mas deveria acompanhar a velocidade das ações de mercado.

Ainda, a interação entre os profissionais das áreas de marketing e finanças nesta empresa é bastante grande. Isto pode ser explicado não somente pela natureza do negócio em que ela está inserida, mas também em razão da empresa ter um pequeno número de sócios que atuam de forma conjunta e bastante integrada.

- Empresa 3 – Claro Digital

A Claro Digital é, entre as empresas analisadas nesta dissertação, sem dúvida a que mais se aproxima da fronteira do conhecimento do tema *Marketing Metrics*, principalmente em relação à linha de pesquisa de Valor do Cliente.

Esta empresa possui um bom número de informações sobre seus clientes, seja em nível transacional, contemplando os principais dados sobre número de ligações, tempo de conversa, como em nível relacional, trazendo um bom número de informações individuais dos clientes. Nesse sentido, está estruturando um banco de dados que será bastante utilizado em suas estratégias de relacionamento, através da elaboração de um sistema de *Customer Relationship Management (CRM)*.

As informações que a empresa guarda a respeito de seu cliente fazem parte de uma estratégia de segmentação que é fortemente adotada. A empresa está bastante preocupada em analisar individualmente o perfil de seus clientes e designar uma estratégia de relacionamento segmentada pelo valor individual de cada um.

A Claro Digital conhece bastante bem o conceito de *Lifetime Value*. Isto é observado não somente através da entrevista com o profissional de marketing, mas também através do profissional de finanças entrevistado. A empresa possui uma forma de cálculo do *Lifetime Value* de seus clientes, não totalmente igual à proposta pelas pesquisas científicas, mas bastante aproximada. Ela seleciona o cliente ideal para investir e possui um programa de relacionamento específico chamado “Viva Claro”, direcionado aos seus clientes de maior valor.

A empresa faz pesquisa de satisfação de seus clientes analisando os benefícios por atributo individual do produto ou serviço, pois acredita que esses atributos não influenciam da mesma forma e na mesma intensidade o grau de satisfação de seus clientes. Isto está bem de acordo com a teoria de Valor do Cliente mostrada e analisada nesta dissertação.

Pela natureza de seu negócio, a retenção de clientes pode ser diferente dependendo da tecnologia envolvida no serviço. Há diferenças, por exemplo, entre o serviço de telefonia celular no Rio Grande do Sul e em São Paulo, em função da tecnologia provedora. Assim, se um usuário em São Paulo quiser trocar de operadora, tem que comprar um aparelho de telefone celular diferente, o que representa um custo de mudança. Essa barreira de saída não existe na área de atuação da Claro Digital, que considera isso como um fator influenciador no grau de retenção de seus clientes.

Com relação ao conhecimento sobre a concorrência, ele é bastante forte na empresa. Isto se deve muito pelo fato de haver hoje somente duas operadoras no Estado. Assim, a Claro Digital tem em sua estratégia a ação de monitorar constantemente o concorrente, tanto a

respeito do lançamento de produtos e serviços, políticas de preço, como em relação ao programa de relacionamento que desenvolve.

A importância dada pela Claro Digital à pesquisa no tema *Marketing Metrics* é bastante grande. A empresa acredita que esse é um tema fundamental em seu negócio, e procura utilizar de forma diária o conhecimento gerado pelas pesquisas na área. Considera-se como uma das empresas que mais utilizam esse conhecimento, e acredita que ele só não é mais propagado por falta de utilização das empresas. Apesar da empresa não monitorar cientificamente o resultado de suas ações em marketing, sabe que em seu negócio essa área é no mínimo fundamental, e que todo o seu desempenho positivo, toda a conquista e manutenção de sua base de clientes se deve ao retorno de suas ações em marketing.

A interação entre as áreas de marketing e finanças nesta empresa é bastante grande. Além do profissional da área de finanças entrevistado apresentar um amplo conhecimento sobre o tema analisado, as entrevistas mostraram que a empresa trabalha de forma bastante sinérgica nessas duas áreas, o que pode ser exemplificado pela participação da área de finanças na gestão do programa de relacionamento da empresa e da participação da área de marketing no seu planejamento financeiro anual.

A análise das empresas entrevistadas possibilitou a observação de algumas diferenças em relação ao estágio em que se encontram frente ao desenvolvimento do tema *Marketing Metrics*, bem como a importância deste tema para seus negócios. A Tabela 5 abaixo mostra em maiores detalhes e de forma resumida o que foi observado na análise das empresas.

Tabela 5 – Estágio de Desenvolvimento em Relação ao Valor do Cliente

	Unimed POA	Escala	Claro Digital
Proximidade da fronteira do conhecimento do tema	Baixa	Média	Alta
Nível de Informações sobre os clientes	Baixo	Médio	Alto
Importância do Relacionamento com os clientes para a empresa	Baixo	Alto	Alto
Cálculo de <i>Lifetime Value</i>	Não calcula	Não calcula	Calcula
Segmentação de Clientes por Valor	Não possui	Não possui	Possui
Mede grau de Satisfação de Clientes	Não	Sim	Sim
Verifica a relação satisfação-retenção	Não	Não	Não
Grau de conhecimento da concorrência	Médio	Alto	Alto
Tamanho da base de clientes	Grande	Pequeno	Grande
Tamanho da empresa	Grande	Média	Grande
Interação entre profissionais de Marketing e Finanças	Baixa	Alta	Alta

3.4.2. Modelo e Proposições

A partir de agora são discutidas de forma mais conclusiva as principais observações acerca do que foi visto tanto na teoria analisada ao longo desta dissertação quanto na verificação empresarial realizada. Ao longo desta seção, são traçadas algumas proposições decorrentes do estudo realizado e é apresentado um modelo sintetizador das mesmas.

As entrevistas realizadas nas empresas mostraram que elas possuem um grau diferente de relacionamento com os clientes. Anderson e Mittal (2000) indicaram que a influência de determinados atributos do produto ou serviço sobre a satisfação dos clientes varia conforme o tipo de negócio analisado. As entrevistas confirmaram isto, e ainda mostraram que não somente a ligação de atributos de satisfação de clientes, mas toda a estratégia de relacionamento com clientes das empresas é influenciada pela natureza do negócio. Isto quer dizer que conforme o tipo de negócio em que está inserida, a empresa tem uma necessidade diferente de relacionamento com os clientes, o que leva à formulação da seguinte proposição:

P1: A natureza do negócio em que uma empresa está inserida influencia no grau de necessidade de relacionamento com os clientes.

As empresas analisadas possuem diferentes tamanhos de base de clientes. A Unimed Porto Alegre e a Claro Digital são empresas com uma grande base de clientes, enquanto que a Escala possui aproximadamente doze clientes em carteira. Assim, estas empresas tem diferentes graus de dificuldade para a busca de informações de seus clientes. Enquanto a Claro Digital e a Unimed Porto Alegre tem uma dificuldade maior de captar informações sobre os seus clientes, a Escala tem uma dificuldade menor. A intensidade do relacionamento dos clientes com uma empresa já foi analisada teoricamente em relação à necessidade de uso do produto ou serviço e valor percebido pelo cliente (Butz e Goodstein, 1996). Nada foi encontrado na literatura que mencionasse a relação entre número de clientes de uma empresa e intensidade de relacionamento. Entretanto, essa relação parece tomar forma a partir do estudo aqui realizado. Assim, se for isolado o fator tamanho da base de clientes e comparado com a necessidade de busca de informações sobre esses e, conseqüentemente, a necessidade de relacionamento com eles, pode-se formular a seguinte proposição.

P2: O número de clientes (tamanho da base) de uma empresa influencia no grau de necessidade de relacionamento (em termos de complexidade de busca de informações) com os clientes.

Foram analisadas, ainda, diferentes empresas em relação às necessidades de seus clientes frente ao uso de seus serviços. Grönroos (1995), Jackson (1985) e Rust et al. (2001) analisaram fatores que influenciam na retenção de clientes por parte de uma empresa. Entre os fatores analisados, está a necessidade de uso do produto ou serviço e as barreiras de saída, muitas vezes representados por custos de mudança. Ora, o cliente da Unimed Porto Alegre tem, pela natureza contratual, prazos de carência a cumprir pelo uso de determinados produtos ou serviços, principalmente em relação a exames mais sofisticados. Assim, tem uma necessidade de permanecer com a empresa, independente da forma com que essa realiza ações de relacionamento para com ele. No negócio de telefonia celular, as barreiras de saída estão muitas vezes representadas por diferentes tecnologias envolvidas na prestação de serviço, o que influencia, também, na necessidade da empresa relacionar-se mais ou menos com os clientes. Ainda, pode-se perceber que muitas vezes o tamanho de uma empresa não tem influência na relação de retenção com os clientes. Assim, são relacionadas as seguintes proposições.

P3: A necessidade de uso do serviço por parte dos clientes e a intensidade das barreiras de saída destes influenciam na retenção, e conseqüentemente, no grau de necessidade de relacionamento com os clientes.

P4: O tamanho de uma empresa não influencia no grau de necessidade de relacionamento com os clientes.

Por outro lado, existem, no caso da Unimed Porto Alegre, algumas variações de segmentos de clientes. Se, hoje, o cliente desta empresa é o que tem mais necessidade de utilizar os planos de saúde, em contrapartida, isso gera uma queda de receita para ela, que, ao perceber isto, trata de buscar um novo tipo de cliente, aquele enquadrado na categoria de mais jovem e com menos necessidade de uso dos serviços. Isto influencia na forma de relacionamento com o cliente, que não tem, neste caso, tanta necessidade do produto ou serviço nem tanta preocupação com o cumprimento dos prazos de carência.

Ainda, foi bastante observado na Claro Digital uma grande aplicação do conhecimento acadêmico, uma maior busca desse conhecimento em função da maior necessidade que essa empresa tem em aprimorar a relação com o seu cliente mais lucrativo e, ainda, uma maior conscientização da importância desse tema de pesquisa. Isto tende a acontecer também na Unimed Porto Alegre, à medida que esta empresa tenha a necessidade maior de uma gestão lucrativa de relacionamento.

Por outro lado, as teorias de marketing de relacionamento não são exatamente novas, tendo sido bastante trabalhadas nas últimas duas décadas. Isto foi examinado nesta dissertação. Mesmo existindo há anos, e apesar da crescente necessidade das empresas em modernizarem-se em relação às ações de relacionamento com o cliente, a pesquisa na área de Valor do Cliente ganhou impulso significativo em anos mais recentes, o que pode estar significando uma decorrência das necessidades das empresas em justificarem o retorno financeiro de suas ações em marketing (Webster, 1981, Sheth e Sisodia, 1995 a , Sheth e Sisodia, 1995b e Srivastava et al., 1998), encontrando nessa área de pesquisa um gerador de respostas às suas demandas. Dessa forma, o conhecimento em valor do cliente tende a ser

cada vez mais procurado, em razão maior até do que o conhecimento na área específica de marketing de relacionamento.

Assim, as seguintes proposições são colocadas.

P5a: O maior grau de necessidade de relacionamento com os clientes por parte das empresas influencia numa maior busca do conhecimento acadêmico.

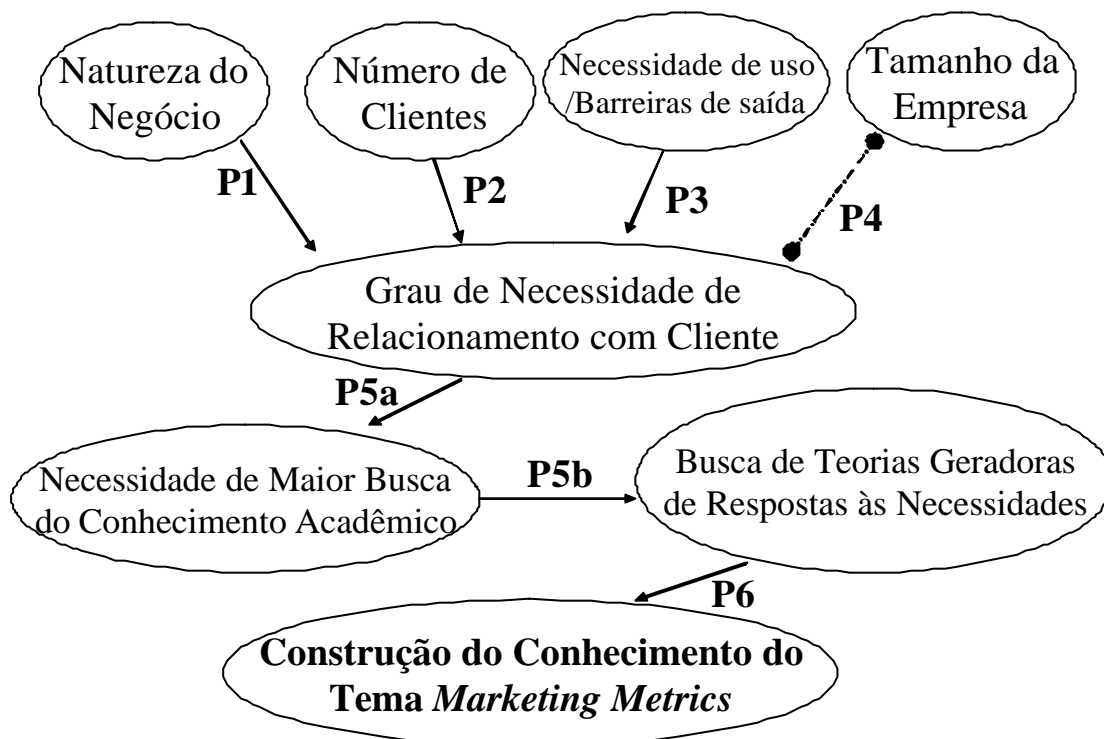
P5b: Essa busca de conhecimento é maior quando se trata de teorias geradoras de respostas às necessidades das empresas.

Ora, no momento em que as empresas estiverem buscando o conhecimento acadêmico na área de pesquisa de *Marketing Metrics*, a tendência é que seja aumentada ainda mais a necessidade das empresas em relação a esse novo tema de pesquisa, o que hoje, inclusive, já existe (Webster, 1981, Sheth e Sisodia, 1995 a , Sheth e Sisodia, 1995b e Srivastava et al., 1998). Isto já é verdadeiro nos Estados Unidos, o que pode ser observado pela nomeação desse tema como prioridade de pesquisa no *Marketing Science Institute*, um instituto que reflete as necessidades de pesquisa acadêmica “encomendadas” pelo meio empresarial. Assim, é formulada, finalmente, a proposição:

P6: A busca do conhecimento acadêmico gerador de respostas às necessidades das empresas reflete diretamente na construção do conhecimento de um novo tema em Marketing, o de *Marketing Metrics*.

Dessa forma, pode-se chegar ao seguinte modelo, que resume as proposições mencionadas acima, expresso na Figura 5 abaixo.

Figura 5 – Modelo Sintetizador das Proposições Alcançadas



Este modelo reúne as proposições anteriormente mencionadas para que se possa visualizá-las em conjunto. As seis proposições são a síntese e o resultado do que se observou na revisão bibliográfica e verificação das empresas entrevistadas.

Capítulo 4 – Conclusões

O capítulo de conclusões desta dissertação apresenta as principais limitações decorrentes da elaboração deste trabalho, bem como sugere alguns pontos que podem ser futuramente abordados em pesquisas futuras. Inclui, ainda, considerações finais acerca do trabalho realizado.

4.1. Limitações do Estudo:

Em estudos desta natureza, é comum que sejam relacionadas algumas limitações de natureza teórica e prática. A seguir são apresentadas as principais limitações que envolveram a realização desta dissertação. Um grande número de fatores que seriam considerados normalmente como limitações fazem parte da natureza do estudo, principalmente em relação à escolha do tema e método utilizado. Assim, o baixo número de empresas e setores entrevistados, o pouco conhecimento do tema por parte das empresas verificadas ou a falta de uma agenda nacional de pesquisa na área foram fatores observados, mas que não podem ser considerados como limitações. Assim, restam de fato poucas limitações reais do estudo, a saber:

- *Verificação exclusiva em empresas do setor de serviços.* Para a realização desta pesquisa, foram entrevistadas exclusivamente empresas do setor de serviços. Isto pode ser um limitador, à medida que empresas fabricantes de produtos podem apresentar algumas diferenças na linha de pesquisa aqui trabalhada, principalmente em relação ao cálculo do *Lifetime-Value* no que diz respeito à predição de comportamentos de compra futuros (Hoekstra e Huizingh, 1999).

- *Possibilidade do risco de generalizações.* Em estudos de natureza como o aqui realizado é comum que se façam algumas generalizações decorrentes das observações trazidas. Entretanto, por alguns fatores, como o baixo número de empresas entrevistadas, corre-se o risco de se chegar a algumas conclusões que não podem ser generalizadas. Em decorrência disso, esta dissertação sugere, na seção seguinte, que sejam testadas futuramente as proposições alcançadas e o modelo sintetizador delas, para que não se incorra em um erro.

4.2. Sugestões de Pesquisas Futuras:

O propósito da realização de pesquisas científicas não é o de esgotar os conhecimentos em determinadas áreas, e sim o de abrir novas frentes e possibilidades de se buscar novas aplicações e novos conhecimentos sobre determinadas áreas (Popper, 1959, *apud* Hunt, 1976). Dessa forma, esta dissertação buscou analisar a construção do conhecimento de um novo tema e levantar novas frentes de pesquisa. Assim, são listadas a seguir sugestões de pesquisas futuras acerca do tema *Marketing Metrics*, em especial em relação à linha de pesquisa Valor do Cliente.

- *Investigar as demais linhas de pesquisa acerca do tema.* Neste trabalho, foi trabalhada em maior profundidade a linha de pesquisa relacionada ao Valor do Cliente, uma das cinco principais linhas de pesquisa relacionadas a este novo tema. Entretanto, resta um grande caminho a seguir na exploração das demais linhas. Se, nos EUA e outros centros acadêmicos, estas linhas de pesquisa já estão sendo desenvolvidas de forma mais completa, no Brasil elas ainda estão em estágio inicial de desenvolvimento.

- *Aplicar o tema a diferentes contextos e mercados.* Nesta dissertação, a linha de pesquisa desenvolvida teve sua verificação feita em empresas brasileiras. Poderia haver diferentes conclusões se tivessem sido observadas empresas de diferentes países, onde o conhecimento poderia já estar mais avançado. Assim, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas em conjunto com centros acadêmicos e empresariais de outros países, para que se verifiquem as semelhanças ou diferenças em termos de levantamento de novos constructos. Um intercâmbio de pesquisas poderia, inclusive, ter custos mais moderados se comparados aos de enviar pesquisadores do Brasil individualmente para outros países.
- *Aplicar o tema a um maior número de empresas.* Neste trabalho, foram entrevistadas poucas empresas, em função de sua natureza exploratória e investigativa. Entretanto, sugere-se, para teste de novos constructos, o uso de um maior número de empresas, para que se tenha uma amostra bastante significativa. Pode-se, ainda, ir mais a fundo nas questões trabalhadas nesta dissertação.
- *Aplicar o tema a empresas de outros setores.* Uma das possíveis sugestões de pesquisas futuras diz respeito à aplicação de verificação em empresas de outros setores, diferentes dos abordados nesta dissertação. Isto poderia levantar novas proposições de pesquisa. Ainda, poderia ser realizada, mais adiante, uma verificação nas mesmas empresas verificadas neste trabalho, para ver se os avanços em teorias e práticas na área trouxeram algum tipo de alteração no dia-a-dia destas empresas.

- *Testar as proposições sugeridas por esta dissertação.* Esta dissertação, após uma análise em centros acadêmicos e publicações diversas, com o auxílio de uma verificação empresarial, chegou a algumas proposições acerca do tema, de sua aplicação pelas empresas e de sua continuidade. Futuramente, essas proposições poderão ser testadas com um número maior de empresas e através de uma verificação da difusão do conhecimento ao longo do tempo.
- *Desenvolver uma agenda nacional de pesquisa.* Foi mostrado ao longo deste trabalho a importância do tema para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico e para a necessidade das empresas (Sheth e Sisodia, 1995a, Sheth e Sisodia, 1995b, Srivastava et al., 1998 e Webster, 1981). Assim, sugere-se o desenvolvimento de uma agenda nacional de pesquisa, que possa interligar estudos acadêmicos com as necessidades das empresas brasileiras acerca do tema. Uma tentativa disso já foi realizada por Grinberg e Luce (2000). Nos EUA, por exemplo, o *Marketing Science Institute* cumpre este papel muito bem. Poderia se fazer uma tentativa de aplicar a iniciativa deste instituto no contexto acadêmico-empresarial brasileiro, fomentando aplicações práticas das teorias alcançadas pela Academia.
- *Verificar quais benefícios foram auferidos pela disciplina de Marketing.* O autor desta dissertação apresentou, na Justificativa para a escolha do tema, alguns benefícios que acreditava pudessem ser auferidos pela disciplina de marketing com o maior desenvolvimento das linhas de pesquisa do tema *Marketing Metrics* (A disciplina fortaleceria seu caráter científico; a disciplina estaria atendendo a uma necessidade de seus profissionais; a disciplina promoveria uma maior interação

com outras áreas da Administração; a disciplina promoveria uma maior facilidade na implantação do conceito de marketing como filosofia de negócio; a disciplina permitiria que as empresas soubessem avaliar exatamente que tipos de esforços de marketing deveriam realizar). Seria muito interessante uma verificação a respeito do fato desses benefícios virem ou não a ser auferidos ao longo do tempo.

- *Testar ou verificar as aplicações do tema em empresas do setor de produtos.* Foi apresentado, como uma limitação deste trabalho, a verificação exclusiva em empresas do setor de serviços. Assim, sugere-se uma análise das questões referentes à linha de pesquisa de Valor do Cliente para empresas fabricantes de produtos, para ver se há alguma diferença nos constructos levantados.
- *Realizar pesquisa específica na linha de Marketing Mix Metrics.* As entrevistas realizadas na agência de publicidade Escala, na fase de verificação desta dissertação, mostraram, juntamente com algumas teorias trazidas para este trabalho, que há uma necessidade de se desenvolver medidas de se verificar o retorno de campanhas publicitárias. Seria interessante, desta forma, que se fizesse uma pesquisa de como as agências de publicidade e propaganda e os clientes dessas enxergam a teoria e a prática do desenvolvimento desta linha de pesquisa específica dentro do tema *Marketing Metrics*.

4.3. Considerações Finais:

Esta dissertação de mestrado buscou analisar a construção do conhecimento do tema *Marketing Metrics*, colocado como uma nova área de pesquisa dentro da disciplina de marketing. O autor deste trabalho acredita fortemente que é papel da pesquisa científica abrir cada vez mais novas frentes de conhecimento e tentar aplicá-las à prática das diversas disciplinas científicas dos dias de hoje. Assim, buscou, através deste trabalho, fazer isso dentro da disciplina de marketing.

Na visão do autor deste trabalho, há, resumidamente, duas formas das disciplinas científicas desenvolverem-se. Uma, através de pesquisas exploratórias, outra, através de pesquisas conclusivas. O papel da pesquisa exploratória é o de abrir caminho para os novos conhecimentos, usando ferramentas de pesquisa específicas para isso. Assim, através da exploração bibliográfica, da construção de suposições e modelos e da reunião de possibilidades diversas, os pesquisadores propõem hipóteses e levantam questões para serem testadas e respondidas mais adiante. Já o papel da pesquisa conclusiva é o de chegar, como o próprio nome diz, a algumas conclusões a respeito de conhecimentos já elaborados, temas já trabalhados e questões já existentes. Assim, esta forma de pesquisa confirma ou refuta algumas hipóteses levantadas principalmente pela pesquisa exploratória.

O método científico mostra que, pelo bom senso e pela oportunidade, as pesquisas são elaboradas através de uma ou outra das formas resumidas acima. Dessa forma, temas novos e de pouca difusão e conhecimento tendem a ser analisados de forma exploratória, enquanto temas de conhecimento mais elaborado, com questões previamente levantadas, tendem a ser trabalhados de forma mais conclusiva.

Esta dissertação, por abordar um tema de pesquisa muito novo, optou por trabalhá-lo de forma totalmente exploratória, em todas as fases. Assim, foi feita uma análise em torno do que até hoje a disciplina dispõe em termos de conhecimento na linha de pesquisa Valor do Cliente, dentro do tema *Marketing Metrics*, tendo sido também realizada uma verificação com profissionais de empresas a respeito da percepção da evolução do tema - e sua difusão no meio empresarial, de sua importância, do estágio de desenvolvimento em que se encontra e da forma com que as empresas já conseguem ou não utilizar-se das principais ferramentas geradas pela linha de pesquisa analisada.

A pesquisa realizada possibilitou a geração de algumas proposições e de um modelo a respeito da construção do conhecimento desse novo tema de pesquisa, bem como a forma com que o meio empresarial utiliza-se de suas aplicações. Foram analisadas, também, algumas possibilidades de benefícios que poderão ou não ser auferidos pela disciplina de marketing nos próximos anos, em virtude do eventual desenvolvimento da linha de pesquisa tratada aqui neste trabalho. Entre estes, destaca-se a possibilidade do fortalecimento do caráter científico da disciplina de marketing, posto por diversos autores, há décadas, como um grande desafio.

No Brasil, a pesquisa nessa área ainda encontra-se bastante incipiente, não tendo sido encontradas, ao longo do estudo realizado, dissertações de mestrado ou teses de doutorado acerca do assunto. Como este é um tema de grande importância para as empresas, sugere-se aqui a necessidade do desenvolvimento de uma agenda nacional de pesquisa nessa área, para que possam ser contempladas as necessidades de conhecimento no tema. Isto foi colocado na seção de sugestões de pesquisas futuras desta dissertação e é aqui reforçado.

A seção mencionada acima diz respeito à preocupação desta dissertação de abrir novas frentes e possibilidades para o avanço do conhecimento. Cabe destacar que ela é de suma importância, pois, além da crença deste autor ser de que a pesquisa científica é um “grande mosaico”, e que cada pedaço ajuda a formar a obra do conhecimento, a possibilidade de ver o conhecimento gerado avançar ao longo dos tempos e, dessa forma, trazer benefício para a Academia e para as empresas sempre foi um grande motivador para a escolha do tema de pesquisa aqui tratado e, enfim, da realização deste trabalho.

A disciplina de marketing tem tudo para tornar-se cada vez mais importante para o dia-a-dia da humanidade. O estudo desta disciplina nas mais diversas áreas tem mostrado isso ao longo dos anos. Realizar uma dissertação de mestrado dentro dessa área foi uma grande experiência para este autor, que crê de forma arraigada que o conhecimento se faz aos poucos. Assim, espera que esta dissertação tenha sido mais um pequeno traço na grande obra do conhecimento científico.

Referências Bibliográficas:

- Aaker, David A (1998), “Marcas - Brand Equity – Gerenciando o Valor da Marca” – 2ª Ed., São Paulo, Negócio Editora.
- e Joachimsthaler, Erich (1999) “The Lure of Global Branding”, *Harvard Business Review*, Boston, Nov/Dec, Vol. 77, 137-144.
- Ambler, Tim e Riley, Debra (2000), “Marketing Metrics: A Review of Performance Measures in Use in the UK and Spain”, Draft Paper, London Business School, London, UK.
- Anderson, Eugene W. (1999), “Value of the Customer”, Apresentação em Powerpoint no *Marketing Metrics Workshop, Marketing Science Institute*, August.
- e Mittal, Vikas (2000), “Strengthening the Satisfaction-Profit Chain”, *Journal of Service Research*, 3 (2), 107-120.
- , Fornell, Claes e Rust, Roland (1997), “Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services”, *Marketing Science*, 16 (2), 129-45.
- Anderson, P. F. (1983), “Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method”, *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 18-31.
- Baumgartner, Hans, Sujan, M. e Padgett, D. (1997), “Patterns of Affective Reactions to Advertisements: The Integration of Moment-to-Moment Responses into Overall Judgements”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV (May), 219-232.
- Berry, Leonard L. (1995), “Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 4, 236-245.
- Bowersox, Donald J. e Closs, David J. (1996), “Logistical Management – The Integrated Supply Chain Process”, McGraw Hill Companies, Inc.
- Butz, Howard E., Jr. e Leonard D. Goodstein (1996), “Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage”, *Organizational Dynamics*, 24 (Winter): 63-77.
- Cooper, Robert G. (1995), “Developing New Products On Time, in Time”, *Research Technology Management*, (October): 49-57.
- Crawford, C. Merle (1997), “New Products Management”, 5th Ed., Burr Ridge, III, Irwin.
- Crawford, C. Merle e Di Benedetto, C.A. (2000), “New Products Management”, 6th Ed., Boston, Ma, Irwin/McGraw-Hill.
- Cunha Jr, Marcos V.M. e Luce, Fernando B. (1998), “Competências Distintivas de Marketing e Performance Organizacional Superior: Um Estudo no Ramo de Varejo de Vestuário Brasileiro”, *PROVAR, 3º Prêmio Excelência em Varejo Competitivo*, Vol. 3, São Paulo, Ed. Atlas S.A., 33-51.
- , ----- & Lund, L.C. Ritter (1999), “Estratégia, Competências Distintivas de Marketing e Desempenho no Varejo”, *PROVAR, 4º Prêmio Excelência em Varejo Competitivo*, Vol. 4, São Paulo, Ed. Atlas S.A., 234-54.
- Damodaran, Aswath (1997), “Avaliação de Investimentos – Ferramentas e Técnicas para a Determinação do Valor de Qualquer Ativo” – Qualitymark Editora Ltda., Rio de Janeiro.
- Day, George S. (1992), “Marketing’s Contribution to the Strategy Dialogue”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Fall), 323-29.
- (1999) “Creating a Market-Driven Organization”, *Sloan Management Review*, Cambridge, Fall, Vol. 41, 11-22.
- e Robin Wensley (1988), “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority”, *Journal of Marketing*, 52 (April), 79-89.
- Deshpandé, Rohit e Farley, John U. (1998), “Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis”, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, 213-232.

- , ----- e Webster, Frederick E Jr., (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis.”, *Journal of Marketing*, 57 (January): 23-37.
- Dess, Gregory G. e Robinson, Richard B. Jr. (1984), “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 265-273.
- Dwyer, Robert F., Paul H. Schurr, e Sejo Oh (1987), “Developing Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, 51 (April): 11-27.
- Garbarino, Ellen e Johnson, Mark S. (1999), “The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships”, *Journal of Marketing*, 63 (April): 70-87.
- Green, Donna H., Barclay, Donald W. e Ryans, Adrian B. (1995), “Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, 59 (October): 1-16.
- Grinberg, Cassio S. e Luce, Fernando B. (2000), “Marketing Metrics – Um Novo Desafio para a Disciplina de Marketing”, Florianópolis/SC: *Anais da 24ª ENANPAD*, Marketing, pág. 155.
- Grönroos, Christian (1991), “The Marketing: Strategy Continuum: Toward a Marketing Concept for the 1990s.”, *Management Decision*, 29 (1): 7-13.
- (1995), “Relationship Marketing: The Strategy Continuum”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 4, 252-254.
- Gupta, Sunil (1999), “Marketing Mix Metrics”, Apresentação em Powerpoint no *Marketing Metrics Workshop*, Marketing Science Institute, August.
- Hise, Richard T. e Groth, John C. (1995), “Assessing the Risks New Products Face”, *Research Technology Management*, (July-August): 37-41.
- Hoekstra, Janny C e Huizingh, Eelko K.R.E (1999), “The Lifetime Value Concept in Customer-Based Marketing”, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 3, 257-274.
- Hunt, S. (1976), “The Nature and Scope of Marketing”, *Journal of Marketing*, 40 (Summer), 17-28.
- (1983), “General Theories and The Fundamental Explananda of Marketing”, *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 9-17.
- (1991), “Modern Marketing Theory”, *Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*, Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co.
- Hutt, Michael D. (1995), “Cross-Functional Working Relationships in Marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 4, 351-357.
- Jackson, Barbara B. (1985), “Winning and Keeping Industrial Customers – The Dynamics of Customer Relationships”, Lexington Books, Massachusetts, Toronto, Cap. 1 e 2.
- Jaworski, Bernard J. e Kohli, Ajay K. (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-70.
- Kalra, Ajay e Goodstein, Ronald C. (1998), “The Impact of Advertising Positioning Strategies on Consumer Price Sensitivity”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXV (May), 210-224.
- Kerin, Roger A. (1992), “Marketing’s Contribution to the Strategy Dialogue Revisited”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Fall), 331-34.
- Kerlinger, Fred N. (1973), “Foundations of Behavioral Research”, 2^dEd., New York: Holt, Rinehart and Winston
- Kohli, Ajay K. e Jaworski, Bernard J. (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- , ----- e Kumar, Ajith (1993), “MARKOR: A Measure of Market Orientation”, *Journal of Marketing Research*, XXX (November), 467-77.

- Kokkinaki, Flora e Ambler, Tim (1999), "Marketing Performance Assessment: Current Practice and The Role of Firm Orientation", *Pan'Angra Working Paper*, 98-902, Centre for Marketing, London Business School (January).
- Kotler, P. e Levy, S. (1969), "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, 33 (Winter), 10-15.
- (1972), "A Generic Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, 36 (Spring), 46-54.
- (1998), "Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle", 5ª Ed., São Paulo, Atlas.
- Lehman, Donald (1999), "Value of Brand", Apresentação em Powerpoint no *Marketing Metrics Workshop, Marketing Science Institute*, August.
- Luck, D. (1969), "Broadening the Concept of Marketing – Too Far", *Journal of Marketing*, 33 (Summer), 53-54.
- Marketing Science Institute (1999), "The 1998-2000 Research Priorities" MSI Research, Internet home-page.
- Marketing Science Institute (2000), "The 2000-2002 Research Priorities" MSI Research, Internet home-page.
- Moorman, Christine e Rust, Roland T. (1999), "The Role of Marketing", *Journal of Marketing*, 63: 180-197.
- Morgan, Robert M. e Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58 (July): 20-38.
- Morwitz, Vicki G., Steckel, Joel H. e Gupta, Alok (1999), "When Do Purchase Intentions Predict Sales", *Working Paper*, New York University, Leonard N. Stern School of Business.
- Narver, John C. e Slater, Stanley F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- Parasuraman (1997), "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, N. 2, 154-161.
- Perin, Marcelo G. e Sampaio, Cláudio H. (1999), "Performance Empresarial: Uma Comparação entre Indicadores Subjetivos e Objetivos", Foz do Iguaçu/PR: *Anais da 23ª ENANPAD*, Administração Estratégica, pág. 175, set.
- Parasuraman, A., Leonard A. Berry, e Valarie Zeithaml (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 49 (Fall): 41-50.
- Peterson, Robert A. (1995), "Relationship Marketing and the Consumer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 4, 278-281.
- Pickering, Mark, (1999), "Not all Customers are Created Equal", *Charter*, Sidney, Oct. Vol. 70 Issue 9; 38-40
- Radas, Sonja e Shugan, Steven M. (1998), "Seasonal Marketing and Timing New Product Introductions", *Journal of Marketing Research*, V. 35, pp. 296-315 (August).
- Roberts, John H. (2000), "Developing New Rules for New Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N. 1, 31-44.
- Robertson, David e Ulrich, Karl (1998), "Planning for Product Platforms", *Sloan Management Review*, (Summer): 19-31.
- Robertson, Thomas S., Eliashberg, Jehoshua & Rymon, Talia (1995), "New Product Announcement Signals and Incumbent Reactions", *Journal of Marketing*, 59 (July): 1-15.
- Rosebloom, B. (1995), *Marketing Channels*. 5th Ed. Fort Worth, Tx., The Dryden Press.
- Rust, Roland T., Zeithaml, Valarie Z. e Lemon, Katherine N., (2001), "O Valor do Cliente – O Modelo que está reformulando a Estratégia Corporativa" – 1ª Ed., São Paulo, Bookman Companhia Editora.

- Sheth, Jagdish N. e Atul Parvatiyar (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 4, 255-271.
- e Sisodia, Rajendra S. (1995a), "Feeling the Heat – Part I", *Marketing Management*, 4 (2): 9-23, Fall.
- e ----- (1995b), "Feeling the Heat – Part II", *Marketing Management*, 4 (3): 19-33, Winter.
- , Mittal, Banwari e Newman, Bruce I. (1999), "Customer Behavior: consumer behavior and beyond", Forth Worth: The Dryden Press, 1999.
- Slater, Stanley F. e Narver, John C. (1994), "Market Orientation, Customer Value and Superior Performance", *Business Horizons*, 37 (2) (March-April), 22-27.
- e ----- (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59 (July), 63-74.
- (1997), "Developing a Customer Value Theory of the Firm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, N. 2, 162-167.
- Slongo, Luis A., (1996), "Serviços ao cliente na Indústria Eletro-Eletrônica do Rio Grande do Sul". *Revista de Administração*, vol. 31 (4), outubro/dezembro, pág. 57-76.
- Srivastava, Rajendra K., Shervani, Tasadduq A. e Fahey, Liam (1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, 62 (January): 2-18.
- (1999), "Marketing, Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing*, 63 : 168-179.
- (1999), "New Financial Measures", Apresentação em Powerpoint no *Marketing Metrics Workshop, Marketing Science Institute*, August.
- Stern, L.W., El-Ansary, A.I. e Coughlan (1996), "Marketing Channels. 5th Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Szymanski, David M., Troy, Lisa C. e Bharadwaj, Sundar G. (1995), "Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination", *Journal of Marketing*, 59 (October): 17-33.
- Tellis, Gerard J. e Golder, Peter N. (1996), "First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership", *Sloan Management Review*, (Winter): 65-74.
- Varadarajan, P. Rajan. (1992), "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue Revisited", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Fall), 335-43.
- e Jayachandran, Satish. (1999), "Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 120-143.
- Venkatraman, N. e Ramanujam, Vasudevan (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, N. 4, 801-814.
- Webster, Frederick E., Jr. (1981), "Top Management's Concerns about Marketing: Issues for the 1980's", *Journal of Marketing*, 45 (Summer), 9-16.
- (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.
- (1994), "Defining the New Marketing Concept", *Marketing Management*, 2 (March), 22-31.
- Wheelright, Steven C. e Clark, Kim B. (1995), "Creating Project Plans to Focus Product Development", *Harvard Business Review*, V. 70 (March-April): 70-82.
- Wind, Jerry (1999), "E-Commerce Valuation", Apresentação em Powerpoint no *Marketing Metrics Workshop, Marketing Science Institute*, August.

- e Mahajan, Vijay (1997), "Creating Project Plans to Focus Product Development", *Journal of Marketing Research*, V. 34, pp. 1-12 (February)
- Woodruff, Robert B. (1997), "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, N. 2, 139-153.
- Zeithaml, Valerie A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, 52 (July), 2-22.
- (2000), "Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What we Know and What we need to learn", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 67-85.

Anexo 1 - Roteiro para Entrevista em Profundidade

Marketing Metrics – Um Estudo Exploratório sobre a Construção do Conhecimento de um Novo Tema em Marketing

Verificação Empresarial - Análise da Linha de Valor do Cliente

Profissionais de Marketing/Finanças

Nome:

Empresa:

Cargo:

Área de Atuação da Empresa:

Abrangência:

Ambiente:

Faturamento Anual:

- 1) A sua empresa possui informações sobre clientes? De que tipo? (Banco de Dados, etc.)
- 2) Pesquisas acadêmicas na área de marketing têm mostrado que o grau de satisfação de clientes em relação à melhorias em atributos de produto ou serviço não se comporta sempre da mesma forma e na mesma intensidade. O que acha disso? A sua empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes? Realiza a pesquisa de satisfação em relação a atributos específicos do produto ou serviço?
- 3) Conhece o termo *Lifetime Value*? Se sim, o que é?
- 4) A sua empresa calcula *Lifetime Value* de clientes atuais? E potenciais?
- 5) A sua empresa seleciona o “cliente ideal” para investir? Como faz isso?
- 6) Pesquisas na área de marketing têm mostrado que muitas vezes o grau de retenção de clientes por parte de uma empresa não é exatamente ao grau de satisfação desses clientes. O que acha disso? Qual o grau de retenção de clientes em sua empresa?
- 7) Que atributos seu cliente valoriza mais em relação à sua marca?
- 8) Como sua empresa percebe a evolução do conhecimento do tema “*Marketing Metrics*”, que trata principalmente da criação de formas para mensurar o retorno das ações de marketing das empresas? Considera útil a pesquisa nesta área? De que forma a academia poderia ajudar mais as empresas?
- 9) Sua empresa sabe a opinião de seus clientes em relação aos seus concorrentes?
- 10) Sua empresa sabe como seus concorrentes se relacionam com seus clientes?
- 11) Que tipo de relacionamento sua empresa tem com os clientes? O que seus clientes mais valorizam no relacionamento?

- 12) Pesquisas na área de marketing mostram que as empresas mais modernas em termos de gestão de relacionamento com seus clientes tem uma estratégia de relacionamento segmentada por lucratividade individual de clientes, ou seja, investem em quantidade financeira conforme o retorno que o cliente traz para a empresa. A sua empresa tem uma estratégia de relacionamento segmentada por tipo e valor de clientes individuais? Ou grupo de clientes?
- 13) A sua empresa utiliza algum software de relacionamento com clientes? Se sim, qual(is)?
- 14) Qual o investimento anual de sua empresa em marketing de relacionamento?
- 15) Qual o investimento anual de sua empresa em marketing?
- 16) Qual o retorno financeiro do investimento em marketing? Como mede esse retorno?
- 17) A área de marketing de sua empresa justifica o retorno dos investimentos nela realizados?
- 18) Qual o grau de interação entre os profissionais de marketing e finanças na sua empresa?
- 19) Conhece o termo “Ativos Baseados em Mercado (ABM)”? Quais os principais ABM de sua empresa? Quais os principais ativos de sua empresa?

Anexo 2 – Transcrições das Entrevistas em Profundidade

Entrevista 1

Nome: Gérson Weber

Empresa: Unimed Porto Alegre

Cargo: Gerente Financeiro

Área de Atuação da Empresa: Prestação de Serviços em Saúde

Abrangência: Regional

Ambiente: *Business-to-Business* e Mercados Consumidores

Faturamento Anual: R\$ 320 milhões

1) A sua empresa possui informações sobre clientes? De que tipo? (Banco de Dados, etc.)

Possui. Escolaridade, Profissão, CPF, Nome, Endereço. Possui informações que fazem parte de um cadastro. Mas não possui informações de preferências de consumidores.

2) Pesquisas acadêmicas na área de marketing têm mostrado que o grau de satisfação de clientes em relação a melhorias em atributos de produto ou serviço não se comporta sempre da mesma forma e na mesma intensidade. O que acha disso? A sua empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes? Realiza a pesquisa de satisfação em relação a atributos específicos do produto ou serviço?

Na verdade não existe nenhuma medida para isto aqui. Sabemos hoje dizer que a maior satisfação do cliente da Unimed é sempre contar com o atendimento, por exemplo, na hora em que o cliente precisa de uma autorização, a Unimed é a que mais cumpre o que foi prometido em termos contratuais, talvez seja isso o que mais ressalte a marca dela em termos de lembrança. Tudo o que foi prometido é dado de maneira abrangente, e vejo isso como valor. A empresa já fez uma pesquisa, mas não faz periodicamente. Essa pesquisa foi feita em vários pontos de movimentação de pessoas, entrevistando somente consumidores de planos de saúde e perguntando diversos aspectos sobre a satisfação de planos de saúde.

3) Conhece o termo *Lifetime Value*? Se sim, o que é?

Não.

4) A sua empresa calcula *Lifetime Value* de clientes atuais? E potenciais?

Não.

5) A sua empresa seleciona o “cliente ideal” para investir? Como faz isso?

Não com ciência, elaboração ou técnica, mas sempre ela se posiciona. Até então sempre se trabalhou no “acho que vai dar certo”, e muitas vezes deu certo. Hoje no plano familiar temos 40 mil usuários, obtidos de 1995 para cá, então a seleção de clientes dá certo.

- 6) Pesquisas na área de marketing têm mostrado que muitas vezes o grau de retenção de clientes por parte de uma empresa não é exatamente igual ao grau de satisfação desses clientes. O que acha disso? Qual o grau de retenção de clientes em sua empresa?

A Unimed não deixa de reter clientes por atributos dela, como atendimento, mas sim pela situação econômica atual. Muitos clientes nós perdemos por não termos um plano mais barato, historicamente nunca teve um plano assim para oferecer. Mas a questão de não retenção não é por problemas de atendimento. Não sei o grau de retenção de clientes da Unimed, nunca foi medido.

- 7) Que atributos seu cliente valoriza mais em relação à sua marca?

Eu acho que a quantidade de médicos que ela possui em atendimento.

- 8) Como sua empresa percebe a evolução do conhecimento do tema “*Marketing Metrics*”, que trata principalmente da criação de formas para mensurar o retorno das ações de marketing das empresas? Considera útil a pesquisa nesta área? De que forma a academia poderia ajudar mais as empresas?

A Unimed não possui nada disso. Considero útil. A Unimed não está acostumada a trabalhar com pesquisas de mercado. Poderia ajudar na questão de medidas de fidelização. É difícil falar disso na Unimed. O plano é um produto de necessidade para o cliente, imagina-se que quem está precisando mesmo não sai da Unimed, esse é um grande problema. Se a pessoa está doente, não sai da Unimed para trocar a marca. Quem sai da Unimed é o cliente que não está utilizando o plano e sai da Unimed por uma opção mais barata. Isso é muito ruim em termos de custo para nós.

- 9) Sua empresa sabe a opinião de seus clientes em relação aos seus concorrentes?

Digamos que está tentando aprender.

- 10) Sua empresa sabe como seus concorrentes se relacionam com seus clientes?

Sabe, na verdade a Unimed é um sistema que gera demanda a partir de consultório de médico. Em muitas empresas o médico generalista encaminha para um especialista, muitas empresas trabalham assim. Não há uma livre escolha de médicos. Se o cliente quiser e tiver tempo, hoje, pode, por exemplo, fazer cinco exames de dermatologia.

- 11) Que tipo de relacionamento sua empresa tem com os clientes? O que seus clientes mais valorizam no relacionamento?

A única mensagem que mandamos para os clientes é a fatura para pagar, que eu saiba a Unimed nunca mandou uma mensagem dizendo Feliz Natal, é muito bom estar com você, poder contar com você para o próximo ano em nosso plano de saúde, estamos gratos com a sua participação...nunca vi a Unimed fazer isso. Os clientes mais valorizam a livre escolha de médicos, facilidade de encontrar prestadores de serviço, não médicos somente.

- 12) Pesquisas na área de marketing mostram que as empresas mais modernas em termos de gestão de relacionamento com seus clientes tem uma estratégia de relacionamento

segmentada por lucratividade individual de clientes, ou seja, investem em quantidade financeira conforme o retorno que o cliente traz para a empresa. A sua empresa tem uma estratégia de relacionamento segmentada por tipo e valor de clientes individuais? Ou grupo de clientes?

Isso é muito bom para produtos. O produto da Unimed é feito de risco. Eu transformo incertezas individuais de saúde em incertezas coletivas, através de um cálculo atuarial. Eu estabeleço uma margem de recuperação de encargos em cima disso. É difícil falar em rentabilidade por cliente, o fato de ser cooperativa, o que eu distribuo para seus cooperativados já é o benefício. Se um produto remunera a consulta e sobra uma margem para investimento, está OK.

13) A sua empresa utiliza algum software de relacionamento com clientes? Se sim, qual(is)?

Não.

14) Qual o investimento anual de sua empresa em marketing de relacionamento?

O único investimento que conheço é de propaganda institucional, que é o mais forte.

15) Qual o investimento anual de sua empresa em marketing?

Em termos de 0,8% do faturamento.

16) Qual o retorno financeiro do investimento em marketing? Como mede esse retorno?

Não é medido.

17) A área de marketing de sua empresa justifica o retorno dos investimentos nela realizados?

Não é medido, não arriscaria nenhum palpite. Se eu for ver a propaganda institucional e ver quanto isso me traduziu em clientes, eu vou ficar decepcionado. Seria um índice muito baixo. Ano passado faturei 300 milhões, inveti 2,4 milhões em marca institucionalmente, será que em termos de lucratividade eu coloquei isso de receita? Há um cálculo que diz que o cliente fica 3 anos com a Unimed. Há um *turn-over* de clientes. Cada cliente que coloco aqui dentro gera 4.800 por ano. (Acaba percebendo que há um retorno em termos de receita, mas não sabe avaliar até que ponto esse retorno é pela publicidade ou por necessidade dos clientes.

18) Qual o grau de interação entre os profissionais de marketing e finanças na sua empresa?

Até então não tinha área de marketing na Unimed. A interação sempre foi razoável mais em termos de venda. Hoje está um pouco melhor, a tendência é melhorar mais.

19) Conhece o termo “Ativos Baseados em Mercado (ABM)”? Quais os principais ABM de sua empresa? Quais os principais ativos de sua empresa?

Não. Ativos, são todos os bens da empresa. O principal ativo da Unimed é o contas a receber, pois não tenho estoque, então o importante é quanto eu tenho a faturar. A Unimed tem poucos imóveis ou bens, há esse prédio aqui, a importância é prestar serviços, e muitas vezes ele é

prestado dentro do próprio consultório do médico. Há uma estrutura enorme em aluguel de salas, mas o investimento é dos cooperados.

Entrevista 2

Nome: Antônio Calcagnotto

Empresa: Unimed Porto Alegre

Cargo: Superintendente de Marketing e Vendas

Área de Atuação da Empresa: Prestação de Serviços em Saúde

Abrangência: Regional

Ambiente: *Business-to-Business* e Mercados Consumidores

Faturamento Anual: R\$ 350 milhões

1) A sua empresa possui informações sobre clientes? De que tipo? (Banco de Dados, etc.)

Muito poucas. Possui basicamente informações sobre as empresas, e sobre os clientes, que são chamados de usuários, o que acho um erro chamar de usuários; temos apenas nome, data de nascimento e local de trabalho.

2) Pesquisas acadêmicas na área de marketing têm mostrado que o grau de satisfação de clientes em relação a melhorias em atributos de produto ou serviço não se comporta sempre da mesma forma e na mesma intensidade. O que acha disso? A sua empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes? Realiza a pesquisa de satisfação em relação a atributos específicos do produto ou serviço?

Acho completamente certo, pois o atributo que tu crias só tem um benefício se há um valor perceptível para o cliente. Depende do perfil de clientes. Exemplo, aqui na Unimed, se colocarmos um seguro internacional para o cara que trabalha chão de fábrica das empresas, para que isso interessaria a ele? É como em gráfico de posicionamento, há que ter atributos perceptíveis, por exemplo, a indústria automobilística faz bem isso. A empresa não faz ainda pesquisa de satisfação de clientes.

3) Conhece o termo *Lifetime Value*? Se sim, o que é?

Para mim é o valor no ciclo de vida do produto. O *lifetime value* significa o que tenho de valor do produto ou de uma carteira de clientes atual e potencial, o que o cliente pode me agregar durante toda a sua vida.

4) A sua empresa calcula *Lifetime Value* de clientes atuais? E potenciais?

Não, mas precisa começar a olhar. A composição de custo de um produto de saúde se baseia em cálculos atuariais, o quanto vou ter que cobrir até a morte do cliente, e, ao longo da vida, o quanto ele contribui que possa se transformar em sobras, lucros. A Unimed não calcula LTV, mas o faz em parte em função do cálculo do custo. O que o cliente pode trazer de resultado não faz.

5) A sua empresa seleciona o “cliente ideal” para investir? Como faz isso?

Não. É um dos nossos objetivos, traçar perfil de clientes.

6) Pesquisas na área de marketing têm mostrado que muitas vezes o grau de retenção de clientes por parte de uma empresa não é exatamente igual ao grau de satisfação desses clientes. O que acha disso? Qual o grau de retenção de clientes em sua empresa?

Concordo. Na Unimed os clientes são fiéis não em termos de atendimento, em que alguns concorrentes até são melhores, mas nesse momento a Unimed oferece algum tipo de vantagem, que faz com que ele fique mais, ou pode ser a única vantagem palpável atualmente. O ideal seria o cliente se manter porque estar satisfeito e estar satisfeito por que se mantém. O grau de retenção é alto, mas o *churn* também é alto. Perdemos 3% de clientes ao ano, é um grau de retenção alto.

7) Que atributos seu cliente valoriza mais em relação à sua marca?

A rede de médicos e o fato de ser uma empresa de médicos.

8) Como sua empresa percebe a evolução do conhecimento do tema “*Marketing Metrics*”, que trata principalmente da criação de formas para mensurar o retorno das ações de marketing das empresas? Considera útil a pesquisa nesta área? De que forma a academia poderia ajudar mais as empresas?

Acho que a empresa não conhece muito isso, eu conheço um pouco e acho importante, pois a idéia é tu começas a ter efetivamente alguma coisa que mensure o resultado das ações de marketing. Hoje as empresas querem cada vez mais isso, mas não temos nada ainda. A pesquisa nessa área é útil e todas as empresas querem. Acho que a academia necessitaria desenvolver ferramentas e formas de mensuração. Hoje não sabemos se o resultado se dá em função de determinada ação. Claro que sabemos que uma ação traz o maior retorno se for bem executada. Na verdade tentamos mensurar se os objetivos foram atingidos. Não necessariamente foram provocados por fatores internos, pode haver a influência de fatores externos. Não consegues dizer o quão efetivas são as suas ações. Há aquela famosa frase feia e que tem um pouco de verdade de um presidente da Coca-Cola, que diz que sabe que metade do dinheiro que ele gasta em publicidade vai para o lixo, o problema é que ele não sabe qual a metade. Essa frase para mim é boa e ruim, mostra que ele não sabe efetivamente qual o resultado, mas é ruim porque por não saberes, jamais algo vai para o lixo.

9) Sua empresa sabe a opinião de seus clientes em relação aos seus concorrentes?

Sabe alguma coisa em nível de pesquisa nacional, mas ainda investiga muito pouco, mais em termos de conversas com alguns clientes.

10) Sua empresa sabe como seus concorrentes se relacionam com seus clientes?

Não.

11) Que tipo de relacionamento sua empresa tem com os clientes? O que seus clientes mais valorizam no relacionamento?

Muito pequeno, mais em termos de autorização de procedimentos e de reajustes, saída, rescisão ou troca de plano, nenhum tipo de investimento pró-ativo. Não existe muito relacionamento, então eles mais valorizam a cordialidade das pessoas, basicamente isso, eu enxergo assim.

12) Pesquisas na área de marketing mostram que as empresas mais modernas em termos de gestão de relacionamento com seus clientes tem uma estratégia de relacionamento segmentada por lucratividade individual de clientes, ou seja, investem em quantidade

financeira conforme o retorno que o cliente traz para a empresa. A sua empresa tem uma estratégia de relacionamento segmentada por tipo e valor de clientes individuais? Ou grupo de clientes?

Não. Não há nem segmentação de clientes, a empresa precisa começar a identificar isso.

13) A sua empresa utiliza algum software de relacionamento com clientes? Se sim, qual(is)?

Nenhum, mas precisa, o primeiro passo é fazer o *data-cleansing*, o *data mining* e *data warehousing*, para ter um CRM mais adiante.

14) Qual o investimento anual de sua empresa em marketing de relacionamento?

Nenhum.

15) Qual o investimento anual de sua empresa em marketing?

R\$ 3 milhões, focados principalmente em comunicação.

16) Qual o retorno financeiro do investimento em marketing? Como mede esse retorno?

Não há mensuração.

17) A área de marketing de sua empresa justifica o retorno dos investimentos nela realizados?

A área de marketing é muito nova na Unimed, mas eu tenho certeza que vai justificar.

18) Qual o grau de interação entre os profissionais de marketing e finanças na sua empresa?

Até então era muito bom, agora estamos vivendo um momento de dúvida de como vai ficar, em função de algumas mudanças, mas esperamos que seja muito bom.

19) Conhece o termo “Ativos Baseados em Mercado (ABM)”? Quais os principais ABM de sua empresa? Quais os principais ativos de sua empresa?

A percepção da marca, como a marca é percebida, e a minha carteira de clientes, o quão leais eles são.

Entrevista 3

Nome: Miguel De Luca

Empresa: Escala Comunicação e Marketing

Cargo: Sócio-Diretor de Gestão e Finanças

Área de Atuação da Empresa: Prestação de Serviços em Publicidade e Propaganda

Abrangência: Nacional

Ambiente: *Business-to-Business*

Faturamento Anual: R\$ 72 milhões (verba administrada de clientes).

1) A sua empresa possui informações sobre clientes? De que tipo? (Banco de Dados, etc.)

Sim, temos um núcleo de informações que abastece as áreas de planejamento e pesquisa com os segmentos de nossos clientes, exemplo, saúde para Unimed, comportamento de consumidor de varejo para a Colombo, comportamento do público feminino para a Grendene, enfim, informações do consumidor de nosso cliente. As informações do cliente são em relação a objetivos da empresa, estratégias, etc.

2) Pesquisas acadêmicas na área de marketing têm mostrado que o grau de satisfação de clientes em relação a melhorias em atributos de produto ou serviço não se comporta sempre da mesma forma e na mesma intensidade. O que acha disso? A sua empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes? Realiza a pesquisa de satisfação em relação a atributos específicos do produto ou serviço?

Na área de serviço o fundamental são os produtos que tu disponibiliza para o cliente. Temos aqui grupos estratégicos, e o conhecimento deles sobre o mercado do cliente faz diferença. Temos um trabalho de pesquisa de satisfação, nas mais variadas áreas da Escala, atendimento, comunicação, mídia, que estamos retomando, ou seja, atributos específicos. Não são muitos os clientes que temos, então é mais fácil pesquisar vários atributos da empresa (do produto ou serviço) para todos os clientes. A consistência do meu *database* é maior.

3) Conhece o termo *Lifetime Value*? Se sim, o que é?

É quanto o cliente agrega de resultado ao longo dos anos.

4) A sua empresa calcula *Lifetime Value* de clientes atuais? E potenciais?

Não.

5) A sua empresa seleciona o “cliente ideal” para investir? Como faz isso?

Sim. Todo o *prospect* que a gente foca, ele tem que ter de certa maneira uma afinidade conosco, com os nossos valores. Não é só o retorno financeiro que importa. Não necessariamente focamos o resultado financeiro imediato, ele pode vir ao longo do tempo.

6) Pesquisas na área de marketing têm mostrado que muitas vezes o grau de retenção de clientes por parte de uma empresa não é exatamente igual ao grau de satisfação desses clientes. O que acha disso? Qual o grau de retenção de clientes em sua empresa?

Na nossa área, como trabalhamos na intimidade do cliente, somos um pouco cúmplices do cliente. Para o nosso cliente trocar de agência, somente se ocorre desinteresse de uma das partes. Tem que ser um trabalho a quatro mãos. No caso da Escala, há uma grande retenção. A troca de contas ocorre mais em agências menores, com menos consistência.

7) Que atributos seu cliente valoriza mais em relação à sua marca?

O cliente valoriza mais a credibilidade da Escala, a estrutura, a capacidade de resposta. Uma estrutura grande que consegue dar atendimento de boutique.

8) Como sua empresa percebe a evolução do conhecimento do tema “*Marketing Metrics*”, que trata principalmente da criação de formas para mensurar o retorno das ações de marketing das empresas? Considera útil a pesquisa nesta área? De que forma a academia poderia ajudar mais as empresas?

Esse ainda é um tema completamente desconhecido para o mercado. Nós estamos fazendo um trabalho nesse sentido em função de uma consultoria que estamos fazendo, que nos trouxe essa ferramenta como uma novidade. Na verdade, esse assunto surgiu como novidade em um congresso que teve na Inglaterra em 1998. É um assunto muito novo. É muito importante se medir as ações, saber o retorno que estamos tendo. Acho a pesquisa completamente útil. De certa maneira, o conhecimento acadêmico poderia buscar *cases* nesse sentido, pois a academia tem condições de buscar algumas informações que o executivo na empresa não está sintonizado, ou não tem tempo para ver. Se isso vier mais depurado, qual retorno de um cliente na América ou na Europa em função disso...estamos tentando formatar isso, mas “no facão” ainda.

9) Sua empresa sabe a opinião de seus clientes em relação aos seus concorrentes?

Sabe, pelo aspecto informal que às vezes os clientes manifestam. As pessoas acabam comentando, e há uma pesquisa que desenvolvemos que avalia a percepção dos principais clientes do Rio Grande do Sul em relação ao mercado, às agências em geral. O último trabalho mostrou a Escala com uma grande liderança frente aos demais concorrentes.

10) Sua empresa sabe como seus concorrentes se relacionam com seus clientes?

Não muito. A Escala tem um jeito próprio de se relacionar. Sabemos em mais ou menos 50%.

11) Que tipo de relacionamento sua empresa tem com os clientes? O que seus clientes mais valorizam no relacionamento?

Os clientes mais valorizam o investimento no negócio deles, a capacidade de resposta, as necessidades de ações de comunicação, a capacidade de negociação com mídia e produção (em função do volume que temos).

12) Pesquisas na área de marketing mostram que as empresas mais modernas em termos de gestão de relacionamento com seus clientes tem uma estratégia de relacionamento segmentada por lucratividade individual de clientes, ou seja, investem em quantidade financeira conforme o retorno que o cliente traz para a empresa. A sua empresa tem uma estratégia de relacionamento segmentada por tipo e valor de clientes individuais? Ou grupo de clientes?

Não. É muito mais de acordo com a necessidade, com a demanda, com a característica. Não há nada estrategicamente pensado. Até temos uma certa segmentação, mas não definida em totalidade.

13) A sua empresa utiliza algum software de relacionamento com clientes? Se sim, qual(is)?

Temos um software operacional nosso, mas nada em termos de relacionamento.

14) Qual o investimento anual de sua empresa em marketing de relacionamento?

Não há uma verba definida. O investimento é mais em pesquisa.

15) Qual o investimento anual de sua empresa em marketing?

Investimos mais ou menos 3% de nossa receita.

16) Qual o retorno financeiro do investimento em marketing? Como mede esse retorno?

Não há como medir, depende do caso. Às vezes há um grande investimento numa prospecção que não gera retorno, por exemplo.

17) A área de marketing de sua empresa justifica o retorno dos investimentos nela realizados?

Justifica. Nossa área de marketing é muito enxuta.

18) Qual o grau de interação entre os profissionais de marketing e finanças na sua empresa?

Muito baixo.

19) Conhece o termo “Ativos Baseados em Mercado (ABM)”? Quais os principais ABM de sua empresa? Quais os principais ativos de sua empresa?

Não.

Entrevista 4

Nome: Fernando Picoral

Empresa: Escala Comunicação e Marketing

Cargo: Sócio-Diretor de Atendimento

Área de Atuação da Empresa: Prestação de Serviços em Publicidade e Propaganda

Abrangência: Nacional

Ambiente: *Business-to-Business*

Faturamento Anual: R\$ 62 milhões (verba administrada de clientes).

1) A sua empresa possui informações sobre clientes? De que tipo? (Banco de Dados, etc.)

Nós possuímos um núcleo de informações estruturadas sobre o cliente, são pesquisas primárias, de evolução de hábitos dos seus consumidores. O nosso diferencial é conhecer o consumidor de nosso cliente.

2) Pesquisas acadêmicas na área de marketing têm mostrado que o grau de satisfação de clientes em relação à melhorias em atributos de produto ou serviço não se comporta sempre da mesma forma e na mesma intensidade. O que acha disso? A sua empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes? Realiza a pesquisa de satisfação em relação a atributos específicos do produto ou serviço?

Nós temos clientes que trabalham no setor de varejo, indústria, serviços, e podemos avaliar claramente o tipo de retorno que há em uma proposta de campanha em relação ao outro segmento na mesma proposta. Nos últimos dois anos, em relação a varejo, e aí falo em mercado imobiliário, eletrodomésticos, agora telefonia, a relação com preço é cada vez mais sensível, encontramos hoje uma população com cada vez menos poder aquisitivo, ela tem desejo de consumir. Então, aumentando o poder de consumo dela, ela pode ser um mercado fantástico. Exemplo, no mercado imobiliário, criaram um tipo de plano (Plano 100) que chamou grande parte da população para consumir. A indústria automobilística criou condições longas para pagamento. Moto nunca foi tão vendida no Brasil. Então, se são criadas condições financeiras, há o consumo. Isso é para dizer que no Brasil o fator preço é um fator muito importante, se mexido nesse atributo. Após preço, é que deve começar a preocupação com valor agregado, para a maioria dos produtos. A Escala faz pesquisa de satisfação, não só isso como vários clientes nossos dão opinião, fazemos clubes de consumidores que constantemente dão opinião.

3) Conhece o termo *Lifetime Value*? Se sim, o que é?

Conheço, é a avaliação de quanto o cliente participa no resultado da empresa.

4) A sua empresa calcula *Lifetime Value* de clientes atuais? E potenciais?

Não, na área de comunicação ainda não conheço nenhum trabalho que faça esse tipo de cálculo.

5) A sua empresa seleciona o “cliente ideal” para investir? Como faz isso?

Sim, como pelo nosso negócio temos uma capacidade restrita de atendimento, sempre temos um grupo de líderes no seu segmento, brincamos até assim, como se fosse um restaurante, tu

pagas uma consumação para poder sentar na mesa, escolhemos nossos parceiros por afinidade e damos um atendimento de boutique.

- 6) Pesquisas na área de marketing têm mostrado que muitas vezes o grau de retenção de clientes por parte de uma empresa não é exatamente ao grau de satisfação desses clientes. O que acha disso? Qual o grau de retenção de clientes em sua empresa?

Estamos trabalhando bastante hoje a diferença entre fidelização e satisfação. A única maneira de ter um cliente fiel, em nosso negócio, é saber trabalhar, naquele momento, as prioridades de nosso cliente.

- 7) Que atributos seu cliente valoriza mais em relação à sua marca?

Capacidade de criatividade e inovação para sair da mesmice. Mas não basta chamar a atenção. A *Benetton* nos mostrou que apenas chamar a atenção não garante uma marca forte e rentável. Além de ter isso, tem que haver envolvimento com os clientes, com as suas necessidades. O cliente quer não uma agência para criar um problema, mas para resolver um problema. Os clientes avaliam capacidade criativa para falar conosco, mas para entregar a conta o importante é a capacidade de diagnóstico.

- 8) Como sua empresa percebe a evolução do conhecimento do tema “*Marketing Metrics*”, que trata principalmente da criação de formas para mensurar o retorno das ações de marketing das empresas? Considera útil a pesquisa nesta área? De que forma a academia poderia ajudar mais as empresas?

Há duas coisas que a gente se questiona sempre. Será que não existem pessoas mais inteligentes que nós? Por que esse absurdo de narcisismo? Por que, se hoje, não há uma medição nisso, é porque há um grande interesse para que não sejamos contrariados. Não sei se os veículos de comunicação gostariam de saber de uma medição que mostrasse que uma grande parcela do dinheiro veiculado é desperdiçado...Há aquela famosa frase do presidente da Coca-Cola...por trás dessa piada há uma questão, por que o retorno até hoje não é mostrado? Por que não há interesse disso ou porque é impossível calcular? Temos muito interesse em trabalhar nisso, criando e testando índices, tentar isolar variáveis. O que reflete no retorno de uma campanha? Se um empreendimento imobiliário estiver sendo anunciado num Domingo e cair um temporal, não vai haver visitas...Isso não é uma variável atuando? Sabemos de pesquisas de câmera oculta, que verificam intenções de compra e depois avaliam a real compra, e isso é muito interessante, há uma distorção no resultado. Há um instituto na França que testa algumas variáveis em pesquisa. Considerando que o investimento em publicidade é hoje um dos maiores investimentos nas empresas, é claro que é muito útil a pesquisa nessa área. O conhecimento acadêmico poderia ajudar mais as empresas à medida que puder vivenciar mais a realidade do dia-a-dia das empresas. Não posso fazer da empresa diariamente um laboratório que isola algumas variáveis e esquece do resto porque no dia-a-dia tudo acontece ao mesmo tempo. No mundo real, as coisas são rápidas. O lado acadêmico precisa se aproximar mais da estratégia das empresas.

- 9) Sua empresa sabe a opinião de seus clientes em relação aos seus concorrentes?

Sim, é uma das poucas agências no Estado que pesquisa isto.

- 10) Sua empresa sabe como seus concorrentes se relacionam com seus clientes?

Sim, como o mercado de publicidade é muito concorrido, muitas vezes as agências dividem contas com outras agências. Acabamos tendo informação de nossos concorrentes.

11) Que tipo de relacionamento sua empresa tem com os clientes? O que seus clientes mais valorizam no relacionamento?

O que os clientes mais valorizam é envolvimento, e isso aparece em todas as nossas apresentações e prezamos por isso ao longo do relacionamento. Temos contas que estão conosco há 15 ou 20 anos, e o relacionamento torna-se bastante pessoal.

12) Pesquisas na área de marketing mostram que as empresas mais modernas em termos de gestão de relacionamento com seus clientes tem uma estratégia de relacionamento segmentada por lucratividade individual de clientes, ou seja, investem em quantidade financeira conforme o retorno que o cliente traz para a empresa. A sua empresa tem uma estratégia de relacionamento segmentada por tipo e valor de clientes individuais? Ou grupo de clientes?

Nós tentamos isso todos os anos mas não temos como fazê-lo. Eu sei o que cada cliente gera para a agência de receita por ano, em função do nível de demanda, e também sei o que gera de custo. Mas, pela natureza e tamanho da carteira de clientes, não há como tratá-los de forma diferenciada. A Escala dedica o mesmo atendimento a todos.

13) A sua empresa utiliza algum software de relacionamento com clientes? Se sim, qual(is)?

Não. Como são poucos clientes, temos os principais dados armazenados, mas sem um software específicos.

14) Qual o investimento anual de sua empresa em marketing de relacionamento?

Há o investimento em novos negócios e na fidelização dos clientes atuais, e isso chega a 8 a 10% da verba de investimento em marketing.

15) Qual o investimento anual de sua empresa em marketing?

Não sei o valor exato.

16) Qual o retorno financeiro do investimento em marketing? Como mede esse retorno?

É o lucro de nosso negócio, o número de concorrência que vencemos e a quantidade de nossos clientes que não trocam de agência.

17) A área de marketing de sua empresa justifica o retorno dos investimentos nela realizados?

Sim, temos 30 anos de mercado e somos líderes, mantemos nossos clientes e conquistamos novos.

18) Qual o grau de interação entre os profissionais de marketing e finanças na sua empresa?

Como nosso negócio é pequeno, o relacionamento é grande, pois somos poucos sócios e trocamos constantemente informações.

19) Conhece o termo “Ativos Baseados em Mercado (ABM)”? Quais os principais ABM de sua empresa? Quais os principais ativos de sua empresa?

Não. Os principais ativos de minha empresa são as pessoas. Minha empresa é feita de pessoas.

Entrevista 5

Nome: Eduardo Lubisco

Empresa: Claro Digital

Cargo: Diretor de Finanças e RH

Área de Atuação da Empresa: Prestação de Serviços em Telefonia Celular

Abrangência: Regional

Ambiente: *Business-to-Business* e Mercados Consumidores

Faturamento Anual: R\$ 450 milhões (previsão de ir a R\$ 800 milhões em 2002)

1) A sua empresa possui informações sobre clientes? De que tipo? (Banco de Dados, etc.)

Sim, e estamos em processo de aprimoramento dessas informações. Nós estamos implantando um sistema chamado CRM, que justamente visa trabalhar com mais informações sobre o cliente e também buscando o agrupamento de clientes, a segmentação da base. Temos um Banco de Dados que o CRM vai uniformizar e disponibilizar de uma maneira que possamos alavancar negócios efetivamente.

2) Pesquisas acadêmicas na área de marketing têm mostrado que o grau de satisfação de clientes em relação à melhorias em atributos de produto ou serviço não se comporta sempre da mesma forma e na mesma intensidade. O que acha disso? A sua empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes? Realiza a pesquisa de satisfação em relação a atributos específicos do produto ou serviço?

Está correto, temos um exemplo claro disso. A Claro Digital costuma fazer pesquisa de satisfação de clientes, e já fazemos a pesquisa segmentando a base, em pós-pago e pré-pago. Nos mesmos quesitos, o grau de importância varia. Exemplo, cobertura, o pós-pago anda mais pelo Estado, e tem uma necessidade diferente em relação à cobertura daquele cliente pré-pago que fica mais em um mesmo lugar. Notamos que a importância para alguns atributos em relação à satisfação varia bastante, e a tendência é a empresa descer a um nível mais baixo ainda de busca dessa informação, para poder, ao segmentar a base, fazer ações focadas para aqueles quesitos que efetivamente aquele grupo de pessoas valorizam.

3) Conhece o termo *Lifetime Value*? Se sim, o que é?

Não sei academicamente, mas para mim é, durante a vida do cliente dentro da empresa, qual o valor que ele agrega para a empresa. Exemplo, se ele ficar doze meses a uma conta de 1000 reais, seu valor é de 12 mil reais.

4) A sua empresa calcula *Lifetime Value* de clientes atuais? E potenciais?

Atualmente não, pois não temos ainda uma segmentação da base de clientes.

5) A sua empresa seleciona o “cliente ideal” para investir? Como faz isso?

Como a empresa está em processo de construção da base, e isso é também uma característica do negócio de telecomunicações, pois num primeiro momento há um investimento muito grande, a base não cresce na mesma proporção. É um tipo de negócio que precisamos de valorizar uma janela de oportunidades. Hoje o cliente ideal é qualquer cliente que queira ser nosso cliente. Mas já diferenciamos por tipo de cliente, por exemplo hoje a diferenciação é entre cliente pré e pós-pago.

- 6) Pesquisas na área de marketing têm mostrado que muitas vezes o grau de retenção de clientes por parte de uma empresa não é exatamente ao grau de satisfação desses clientes. O que acha disso? Qual o grau de retenção de clientes em sua empresa?

Acho que é correto, a satisfação dele não quer dizer que seja leal a empresa. Ele pode estar satisfeito com uma certa circunstância, mas dependendo do atrativo ele migra com facilidade. No caso do RS, as duas empresas trabalham com a mesma tecnologia. Não é como em outros estados que as empresas trabalham com tecnologias diferentes e, ao cliente migrar de uma para outra empresa, tem que trocar de aparelho telefônico. É mais difícil a migração nesse caso. A retenção se dá pela base de clientes, não temos um cálculo, mas hoje nosso turn-over é de 20 a 25%, e isso é diferente por estado, por diferença de tecnologia. O aparelho torna-se uma barreira. Com Banda A é diferente de Banda B.

- 7) Que atributos seu cliente valoriza mais em relação à sua marca?

O atendimento é um diferencial. Hoje não há muita diferença em termos de cobertura, e isso não é mais um diferencial para a concorrência como antes era. Nosso *call center* é o melhor do Brasil pela Revista Exame.

- 8) Como sua empresa percebe a evolução do conhecimento do tema “*Marketing Metrics*”, que trata principalmente da criação de formas para mensurar o retorno das ações de marketing das empresas? Considera útil a pesquisa nesta área? De que forma a academia poderia ajudar mais as empresas?

Com o aumento da competitividade do setor, cada vez mais as empresas tem que estar focadas em uma estrutura de custos enxuta e no retorno das ações de mercado. O *Marketing Metrics* é a forma de mensuração desse retorno, mostra o quanto o planejado está em linha com o realizado. Justamente a partir dessa técnica se tem a ferramenta para se fazer esses cálculos. É útil a pesquisa, até recentemente ouvindo o professor Rossi ele comenta que existem alguns grupos nos EUA que direcionam as prioridades de pesquisa, e essa área é uma das *top five*. Através de pesquisas que tenham aplicabilidade na prática, para o desenvolvimento de conceitos no ambiente de operação.

- 9) Sua empresa sabe a opinião de seus clientes em relação aos seus concorrentes?

Sim, isso é avaliado através das nossas pesquisas de satisfação.

- 10) Sua empresa sabe como seus concorrentes se relacionam com seus clientes?

Sim, estamos atentos a todas ações de mercado, de retenção e de promoções que os concorrentes fazem. Buscamos informações dis so, e conhecemos clientes da concorrência.

- 11) Que tipo de relacionamento sua empresa tem com os clientes? O que seus clientes mais valorizam no relacionamento?

Mala-Direta, relacionamento ativo e passivo via *call-center*, oferecendo serviços adicionais como migração de plano de preços voltada ao perfil de consumo do cliente. Através de pesquisas de satisfação também nos relacionamos.

12) Pesquisas na área de marketing mostram que as empresas mais modernas em termos de gestão de relacionamento com seus clientes tem uma estratégia de relacionamento segmentada por lucratividade individual de clientes, ou seja, investem em quantidade financeira conforme o retorno que o cliente traz para a empresa. A sua empresa tem uma estratégia de relacionamento segmentada por tipo e valor de clientes individuais? Ou grupo de clientes?

Buscamos hoje a segmentação da base para entendermos um pouco a característica de nossos clientes, para a partir daí investirmos nisso.

13) A sua empresa utiliza algum software de relacionamento com clientes? Se sim, qual(is)?

Usamos um de Banco de Dados, não sei o fornecedor, mas é um de CRM.

14) Qual o investimento anual de sua empresa em marketing de relacionamento?

Não sei dizer.

15) Qual o investimento anual de sua empresa em marketing?

Aproximadamente R\$ 30 milhões.

16) Qual o retorno financeiro do investimento em marketing? Como mede esse retorno?

Ainda não estamos com o *Marketing Metrics* para fazer essa avaliação.

17) A área de marketing de sua empresa justifica o retorno dos investimentos nela realizados?

Com certeza, o próprio crescimento da base, que é explosivo, tem muito das ações da área de marketing efetivamente.

18) Qual o grau de interação entre os profissionais de marketing e finanças na sua empresa?

Total. Dentro da área de finanças temos um grupo de planejamento financeiro, e esse grupo trabalha muito junto à área de marketing, prestando serviço para analisar casos de ações específicas, impacto de orçamento em relação a promoções, e também a participação da área de marketing é grande quando fazemos o orçamento anual.

19) Conhece o termo “Ativos Baseados em Mercado (ABM)”? Quais os principais ABM de sua empresa? Quais os principais ativos de sua empresa?

Não. (*Mas diz que os ativos são...*) Ativos tangíveis (instalações) e intangíveis (marca e base de clientes).

Entrevista 6

Nome: Rafael Pallarés

Empresa: Claro Digital

Cargo: Assessor de Operações em Marketing

Área de Atuação da Empresa: Prestação de Serviços em Telefonia Celular

Abrangência: Regional

Ambiente: *Business-to-Business* e Mercados Consumidores

Faturamento Anual: Já informado pela área de finanças

1) A sua empresa possui informações sobre clientes? De que tipo? (Banco de Dados, etc.)

Sim, temos uma quantidade muito grande de dados transacionais, os dados ficam registrados, quantidade de ligações, tempo da ligação, local de origem e destino da ligação, além disso temos um conjunto de dados demográficos e psicográficos, comportamentais de nossa base. Temos banco de dados, estamos desenvolvendo o *data-warehousing* e o processo de CRM está em fase de implantação. Eu particularmente coordeno o programa de relacionamento da empresa, o Viva Claro, baseado em recompensas. Através do programa colhemos uma série de dados.

2) Pesquisas acadêmicas na área de marketing têm mostrado que o grau de satisfação de clientes em relação à melhorias em atributos de produto ou serviço não se comporta sempre da mesma forma e na mesma intensidade. O que acha disso? A sua empresa realiza pesquisa de satisfação de clientes? Realiza a pesquisa de satisfação em relação a atributos específicos do produto ou serviço?

É verdadeira, pois a valorização dos atributos é diferente por parte dos clientes, e existe também, aliás, não existe uma correlação direta de variação de um atributo em relação à satisfação, alguns atributos a partir de um certo nível não aumentam a *performance* de satisfação, o impacto varia de atributo para atributo. Fazemos pesquisas de satisfação e avaliamos em relação a atributos específicos. Procuramos entender a importância de determinados atributos sobre a importância em geral da manutenção deste cliente para a empresa.

3) Conhece o termo *Lifetime Value*? Se sim, o que é?

Sim. O lucro total que se pode ter de um cliente, considerando seu gasto médio e o tempo que ele fica na empresa, trazendo para valor presente.

4) A sua empresa calcula *Lifetime Value* de clientes atuais? E potenciais?

Não da forma como está nos livros. Temos um cálculo mais simples de valor dos clientes, mas não utilizamos todos os indicadores dos modelos da literatura. Já usamos algumas variáveis. Fazemos uma análise de valor para o cliente potencial.

5) A sua empresa seleciona o “cliente ideal” para investir? Como faz isso?

Com certeza. Baseado na observação de sua base e de pesquisas de mercado.

- 6) Pesquisas na área de marketing têm mostrado que muitas vezes o grau de retenção de clientes por parte de uma empresa não é exatamente ao grau de satisfação desses clientes. O que acha disso? Qual o grau de retenção de clientes em sua empresa?

Eu acho que o grau de satisfação afeta o grau de retenção, mas há diversas outras variáveis que também afetam a retenção. Satisfação é uma delas. No mercado de telefonia móvel existe uma situação em que qualidade de sinal é um dos concorrentes. Se o básico é bem feito nesse mercado, existe um nível de satisfação razoável. O que vai manter o cliente daqui para a frente são outros fatores, como a concorrência, entrada de novas bandas, barreiras de saída (diferentes tecnologias). Não divulgamos o grau de retenção.

- 7) Que atributos seu cliente valoriza mais em relação à sua marca?

Nosso negócio valoriza atributos funcionais (cobertura), é difícil dar uma resposta única pois temos segmentos diferentes de mercado. Tem alguns clientes que são do tipo *show off*, que dão muito valor ao que os outros pensam, então valorizam mais aparelhos celulares menores e mais modernos, mas basicamente clientes valorizam aspectos funcionais (cobertura, sinal) e de relacionamento (facilidade de se comunicar com a empresa, etc.).

- 8) Como sua empresa percebe a evolução do conhecimento do tema “*Marketing Metrics*”, que trata principalmente da criação de formas para mensurar o retorno das ações de marketing das empresas? Considera útil a pesquisa nesta área? De que forma a academia poderia ajudar mais as empresas?

Temos formas de controlar os investimentos mas não tão sofisticadas, ou melhor, outras formas. Usamos muito o marketing direto, que visa incrementar o *Lifetime Value* e reduzir o *churn*, e medimos como as ações de marketing direto geram resultado. Considero útil a pesquisa acadêmica pois a comprovação da eficácia dos métodos que utilizamos se dá através da pesquisa acadêmica. Existe um bom corpo de conhecimento científico, talvez devesse existir mais a utilização por parte das empresas, eu acho que esta empresa aqui utiliza bastante os conhecimentos, mas muitas empresas não o fazem. Acho que há pouca propagação.

- 9) Sua empresa sabe a opinião de seus clientes em relação aos seus concorrentes?

Sabe, medimos através de pesquisas de satisfação em relação ao cliente da concorrência.

- 10) Sua empresa sabe como seus concorrentes se relacionam com seus clientes?

Sabemos através da pesquisa e do Sistema de Inteligência de marketing. Minha área sabe em detalhes como funciona o programa de relacionamento da concorrência.

- 11) Que tipo de relacionamento sua empresa tem com os clientes? O que seus clientes mais valorizam no relacionamento?

Investimos de uma maneira bastante desproporcional com relação ao tipo de serviço que o cliente usa e o gasto dele. O cliente que usa o pré-pago nem sabemos realmente quem ele é. O que usa o pós-pago juntamos informação. Através da segmentação, temos mais ações para o cliente de mais alto valor, o Viva Claro. Customizamos serviço e comunicação.

12) Pesquisas na área de marketing mostram que as empresas mais modernas em termos de gestão de relacionamento com seus clientes tem uma estratégia de relacionamento segmentada por lucratividade individual de clientes, ou seja, investem em quantidade financeira conforme o retorno que o cliente traz para a empresa. A sua empresa tem uma estratégia de relacionamento segmentada por tipo e valor de clientes individuais? Ou grupo de clientes?

Em telefonia tem vários pontos importantes que determinam o valor, basicamente o gasto, a forma de pagamento, o portfólio de produtos que ele usa, o tipo de ligação. Esse conjunto de indicadores dão uma idéia do valor do cliente. Fazemos uma análise avaliando alguns desses indicadores. Aumentamos o valor reduzindo custo de relacionamento e aumentando a atividade, rentabilizando clientes.

13) A sua empresa utiliza algum software de relacionamento com clientes? Se sim, qual(is)?

Usamos o de CRM da Vant.

14) Qual o investimento anual de sua empresa em marketing de relacionamento?

Até o final do ano R\$ 7 milhões no programa de relacionamento e CRM.

15) Qual o investimento anual de sua empresa em marketing?

Não tenho esse dado.

16) Qual o retorno financeiro do investimento em marketing? Como mede esse retorno?

É muito difícil de dizer. É essencial para o funcionamento de uma empresa deste setor. Sei o retorno de algumas ações, mas não o de todo o investimento em marketing.

17) A área de marketing de sua empresa justifica o retorno dos investimentos nela realizados?

Com certeza, uma empresa deste setor não sobrevive sem uma área de marketing, sem pessoas pensando nisso.

18) Qual o grau de interação entre os profissionais de marketing e finanças na sua empresa?

É bastante grande, o nível de gerência da área financeira é muito próximo de mim, a análise financeira e econômica da área de relacionamento é medida em conjunto com a área de finanças.

19) Conhece o termo “Ativos Baseados em Mercado (ABM)”? Quais os principais ABM de sua empresa? Quais os principais ativos de sua empresa?

Não. A marca e a infra-estrutura para permitir o tráfego de sinal. Além disso, o relacionamento já construído com os clientes que temos na base.