



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
– FATECS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PROPAGANDA E MARKETING
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSOR ORIENTADOR: GABRIEL CASTELO BRANCO
ÁREA: MARKETING

Marketing mensurável

Estudo de caso de uma empresa de telefonia

Laura Angel Febles
2046828/8

Brasília, Maio de 2008

Laura Angel Febles

Marketing Mensurável

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Propaganda e Marketing no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Prof Gabriel Castelo Branco M.Sc.

Brasília, Maio de 2008

FEBLES, Laura Angel.

Marketing mensurável: *Estudo de caso de uma empresa de telefonia.*
Brasília: 2008. 40 páginas.

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social, da Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, do Centro Universitário de Brasília, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Propaganda e Marketing, sob orientação do professor Gabriel Castelo Branco.

1.marketing mensurável; 2. retorno sobre o investimento ; 3. vida útil do cliente;
4.custo permissível por pedido.

Laura Angel Febles

Marketing Mensurável

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Propaganda e Marketing no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Banca Examinadora

Prof. Gabriel Castelo Branco
Orientador

Prof. Gisele Ramos
Examinador

Prof. Mauricio Tavares
Examinador

Brasília, Maio de 2008

“O crescimento da fidelidade do cliente é o mais importante fator isolado para a boa performance financeira a longo prazo”.

Harvard Business Review

"Estou certo de que metade dos recursos que investimos em marketing são desperdiçados - o problema está em saber qual metade".

John Wanamaker

RESUMO

O marketing mensurável surgiu para desempenhar uma importante função dentro das organizações, já que através da mensuração das ações a orientação das estratégias e táticas fica mais evidente. A tecnologia digital, os sistemas de informação de marketing e os bancos de dados ajudam a encontrar as métricas que regem o marketing mensurável. Este trabalho teve como intuito estudar as variáveis do Retorno sobre o Investimento, A vida útil do Cliente e o Custo Permissível Por Pedido. O cálculo destas métricas auxilia a projetar os lucros. Foi realizado um estudo de caso junto a uma empresa brasileira de telefonia para verificar se são utilizadas as práticas do marketing mensurável dentro da organização.

Palavras-chave: marketing mensurável, retorno sobre o investimento, vida útil do cliente, custo permissível por pedido.

ABSTRACT

Accountable marketing appeared to play an important role inside the organizations. By accounting the efforts, the strategic and tactical orientations become more evident. The digital technology, the marketing information system and the databases help to find the metrics that prevail the accountable marketing. The objective of this work is to study the variables of the return on investment, the life time value of a client and the allowable cost per order. The math of this metrics assist the company to Project the profits. A study case with a Brazilian company in the segment of telecommunications was developed to evidence if the accountable marketing is a common practice in the organization.

Key-words: accountable marketing, return on investment, life time value, allowable cost per order.

Sumário

1	Introdução	8
1.1	Tema	8
1.2	Justificativa	8
1.3	Objetivos	9
1.3.1	Objetivo geral	9
1.3.2	Objetivos específicos	9
1.4	Problema de pesquisa	9
1.5	Metodologia	10
1.6	Estrutura do documento	11
1.7	Limitações	12
2.	Revisão Bibliográfica	13
2.1	Marketing individual na era da informação	13
2.2	Os bancos de dados e a informação na tomada decisão	15
2.3	A marca e o branding	17
3.	Aprofundamento da Bibliografia	21
3.1	Accountable marketing	21
3.2	Custo Permissível Por Perdido - CPPP	21
3.3	Life Time Value - LTV	22
3.4	O retorno sobre investimento	23
3.5	As ações promocionais e o marketing mensurável	25
3.5.1	Estratégias de <i>upselling</i> e de venda cruzada	26
3.6	Produtividade do marketing	27
4.	Estudo de caso: Posicionamento do DDD de uma operadora	31
5.	Análise	34
6.	Conclusões e Recomendações	36
6.1	Recomendações	37
	Referências	38
	Apêndice A	40

1 Introdução

O mundo atual está premiado por diversas formas de relações, interações e situações, muito difíceis de serem medidas de forma isolada. Neste contexto, as organizações buscam reduzir custos e melhorar o Retorno dos Investimentos – ROI - *Return of Investment* em TI, obrigando aos executivos se adequar às mudanças constantes requeridas pelas áreas de negócios. Os profissionais de marketing têm o desafio de encontrar medições de resultados de ações de marketing.

Neste cenário as empresas procuram criar indicadores que meçam as estratégias que serão implementadas. A maioria das vezes o êxito de uma estratégia de um produto ou serviço depende da análise destes índices. Sendo assim, todas as decisões devem, ou deveriam, ser tomadas com base em dados concretos e precisos, porque são eles que vão diminuir o risco de uma ação. O *accountable* marketing veio como solução para preencher a lacuna que existe entre a existência dos dados e a criação de indicadores a partir deles.

1.1 Tema

O impacto do marketing mensurável dentro de uma organização, como uma ferramenta que calcula medidas que assessoram a tomada de decisão. A criação desses indicadores permite à organização melhorar continuamente seus processos e ajuda na elaboração de estratégias com base em dados sólidos.

1.2 Justificativa

O marketing mensurável ou *accountable* marketing, proporciona uma visão concreta sobre os resultados dos investimentos em marketing em termos de lucro e vendas para os gestores de uma organização. Este utiliza informações mercadológicas para calcular as métricas que revelam o retorno de um investimento de marketing em um período de tempo determinado.

O cenário atual em que as empresas atuam de alta competitividade e primado pela globalização, as submete a aperfeiçoar, avaliar e atualizar seus processos e estratégias gastando cada vez menos. Assim, as empresas enfrentam o desafio de reduzir os custos para maximizar os lucros, sem afetar a qualidade do produto ou serviço, dando-lhe mais vantagens aos clientes e mantendo a sua visibilidade e

posicionamento de marca no mercado por meio da comunicação. De todos os aspectos mencionados acima, o último sempre foi o menos tangível e impreciso, ao ponto de que, quando se refere a esforços comunicacionais, as empresas sempre fazem as mesmas perguntas: Quanto deveria gastar em comunicação? Qual quantia do meu lucro deveria direcionar para propagandas e/ou promoções? Cada dia mais estas empresas estão querendo conhecer o retorno do investimento de seus gastos em marketing, da mesma forma que para outros investimentos, para assim determinar qual é o orçamento ideal para implementar as ações de marketing.

O autor Peter J. Rosenwald (2004) considera que o *accountable* marketing não é moda ou um capricho, mas sim uma nova ferramenta que se tornará uma competência central para todas as ações de marketing, do início ao fim da série contínua do marketing, e sua disciplina certamente fará todo o marketing mais eficaz e mais lucrativo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Estudar a relevância do marketing mensurável dentro da organização e sua influência na aprovação de novas estratégias de mercado pela área financeira.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Compreender a importância do marketing baseado em dados;
- 2) Identificar as métricas utilizadas pelo marketing mensurável para medir as ações;
- 3) Evidenciar se a área financeira de uma organização exerce alguma influência na tomada de decisão sobre as ações de marketing;
- 4) Realizar um estudo de caso sobre uma campanha de marketing de uma empresa brasileira;

1.4 Problema de pesquisa

O marketing mensurável tem alguma relevância dentro de uma organização e exerce influência na aprovação de novas estratégias de mercado pela área financeira?

1.5 Metodologia

Segundo Lakatos (1992), a metodologia busca os modos de encontrar soluções integrando conhecimentos sobre os métodos que estão dispostos nas diferentes disciplinas científicas e filosóficas. Assim ela define o método como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que têm economia e segurança para atingir um objetivo, traçando os caminhos, identificando os possíveis erros e assessorando na tomada de decisão.

O método de abordagem utilizado neste trabalho foi o dialético, segundo Lakatos (1992) este é um método que penetra no mundo dos fenômenos por meio da ação recíproca e da mudança dialética que ocorre na sociedade. Uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso serão realizados para entender o fenômeno do marketing mensurável dentro do ambiente de uma organização brasileira.

A base teórica foi feita por meio do levantamento da bibliografia publicada em livros, artigos e pesquisas realizadas por estudiosos neste campo de conhecimento. Abordaram-se temas de maior relevância para o estudo do marketing mensurável, que possibilitaram estabelecer posteriormente pontos de conexão com os dados relevados pelo estudo de caso. O objetivo desta pesquisa bibliográfica é interagir com o pesquisador, de forma direta, com o que foi escrito de relevante sobre um determinado assunto. Com a abordagem por meio de fontes secundárias, a bibliografia propicia um novo enfoque sobre um tema, obtendo-se conclusões inovadoras (LAKATOS, 1992).

Para a realização do estudo de caso foi realizada uma pesquisa documental com o fim de levantar dados, onde foi analisada a proposta apresentada pela a equipe de marketing da operadora aos tomadores de decisão. Segundo Yin (2001) o material coletado por meio deste tipo de pesquisa, é analisado e utilizado para corroborar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações, e é de suma importância tentar extrair das situações as razões pelas quais os documentos foram criados.

Também foi aplicada uma entrevista em profundidade obtendo-se dados de natureza primária. Segundo Yin (2005) o estudo de caso consiste em um estudo profundo e detalhado que permite um amplo conhecimento da realidade estudada. Este é caracterizado por fazer uma inquirição empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real. O estudo de caso deste trabalho

buscou evidenciar a existência ou inexistência do marketing mensurável dentro de uma organização brasileira no lançamento de uma campanha de comunicação, fazendo comparações com a revisão de literatura.

A aplicação da entrevista em profundidade foi pessoal, o questionário semi-estruturado (Apêndice A), foi aplicado a um dos responsáveis da campanha de comunicação na área de marketing da empresa.

Yin (2001) considera que as entrevistas constituem a principal fonte de evidência de um Estudo de Caso, método principal utilizado para a coleta de dados deste trabalho. A entrevista é um relato verbal sujeito a problemas de viés, recuperação de informações e/ou de articulação imprecisa, por esta razão foi utilizado um gravador. Dentre os três tipos de entrevistas que o autor propõe foi utilizada a entrevista aberta. Esta é caracterizada por perguntas previamente formuladas e o objetivo é extrair fatos opiniões, *insights* que corroborem o que o investigador pensa a respeito de determinada situação.

O objeto para o estudo de caso é uma empresa de telefonia que no ano 2007 reposicionou a marca do DDD. A empresa tem abrangência nacional e a matriz está situada no Distrito Federal.

A análise tomou como base as informações obtidas no estudo de caso com o fim de confrontá-las com a bibliografia realizada, com o objetivo final de responder o problema de pesquisa.

1.6 Estrutura do documento

Este trabalho está estruturado em sete capítulos. O primeiro é introdutório, serve para situar ao leitor sobre: o tema, a justificativa, os objetivos, o problema de pesquisa e a metodologia seguida. O segundo capítulo compreende a primeira parte da pesquisa bibliográfica onde são abordados temas referentes ao marketing na era da informação, banco de dados e *branding*. Na terceira parte, a pesquisa bibliográfica toma seu foco principal o marketing mensurável, aqui são tratados os temas: vida útil do cliente, custo permissível por perdido, o retorno sobre o investimento de marketing, algumas estratégias promocionais e como o marketing pode ser produtivo.

O quarto capítulo é o estudo de caso realizado em uma empresa de telefonia do Distrito Federal. Neste capítulo o leitor achará o relato das respostas obtidas a

través do questionário na entrevista. No capítulo seguinte (cinco), são apresentados os métodos utilizados para a análise, e no sexto capítulo são evidenciados os resultados obtidos.

O sétimo e último capítulo mostra as conclusões e as recomendações. Sendo o primeiro a análise de se os objetivos propostos foram alcançados e se o problema de pesquisa foi respondido. Já o segundo propõe uma linha para futuros estudos na mesma área de conhecimento.

1.7 Limitações

O estudo de caso foi somente aplicado no contexto de uma empresa do setor de telecomunicações com uma campanha de marketing específica, isto impossibilita a generalização ou o traço de tendências baseados neste estudo.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Marketing individual na era da informação

Durante décadas no século passado a organização e forma de funcionar dos negócios era orientada para a produção, já que foi uma época de descoberta da economia em escala com foco na eficiência no processo de fabricação. A partir de 1950, a orientação de estes negócios volta-se para o marketing com a finalidade de atender as necessidades e desejos dos clientes. Até então todos os modelos buscavam a conquistar novos clientes, o que deu uma drástica virada quando uma pesquisa realizada pelo *Technical Assistance Research Programs Institute* – TARP apontou que era mais barato para a empresa manter clientes do que conquistar novos. Desde então as empresas vêm procurando a retenção dos seus clientes partindo da premissa que para “fidelizar” ao cliente a empresa deve ter conhecimentos dele.

Este novo cenário obriga às organizações a aprimorar seus sistemas de informação de marketing, já que informações de qualidade e úteis sobre os clientes tornam-se valiosos diferenciais competitivos. Segundo Dantas (2006) na organização voltada para marketing, o conhecimento acerca dos clientes é insumo básico, imprescindível à satisfação de suas necessidades e à otimização do retorno financeiro.

Segundo Dantas (2006, apud Sawhney e Kotler, 2001) a disponibilidade de informações transfere o poder dos vendedores para os compradores marcando no marketing uma transição da era industrial para a era da informação. Na **Figura 1** é possível observar esta evolução.

Nesta nova era da informação ou também chamada de economia da informação, o sucesso é determinado pela capacidade de saber localizar e utilizar uma informação para criar riquezas.

Amaral (2002) evidencia que a concorrência entre as organizações baseia-se na capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. As organizações que liderarem essa competição serão as grandes vencedoras do futuro, enquanto as que não o fizerem serão facilmente vencidas pelas suas concorrentes. Kotler e Levy em 1969 foram os idealizadores de um conceito de marketing que podia ser utilizado em organizações que visavam o lucro, entrando nesta categoria as de unidades de informação. Esta prática lançada a pouco mais de

30 anos está presente em quase todas as organizações que, adotam técnicas de marketing a partir de uma unidade de informação.

Figura 1- A Evolução das atividades de marketing

		Marketing da Era Industrial		Marketing de Transição		Marketing da Era da Informação
Projetando a oferta	↓	Conduzida pela engenharia	→	Conduzida pelo marketing	→	Conduzida pelo cliente
Personalizando a oferta	↓	Segmentação	→	Personalização de massa	→	Configurada pelo cliente
Estabelecimento de preço da oferta	↓	Preço com base em custos	→	Preço com base no valor	→	Preço por período de vida
Comunicação da oferta	↓	Com base em persuasão	→	Com base em informação	→	Com base em permissão
Entrega da oferta	↓	Canais físicos	→	Canis múltiplos	→	Canais sem emenda
Ampliação da oferta	↓	Parceiros verticais	→	Parceiros Horizontais	→	Rede de negócios
Suporte a clientes	↓	Acesso a pessoas	→	Acesso a informações	→	Acesso a processos

Fonte: *A informação como insumo da prática do marketing na gestão do conhecimento do cliente. Dantas (2006, apud Sawhney & Kotler, 2001, p.428).*

Analisando este novo cenário, a autora Amaral (2002, p.5) ratifica que a forma pela qual a sociedade e a organização é regida deverá mudar:

Essa nova economia emergente representa uma guinada social que reordena nossa vida, pois mais do que simples computadores ou softwares, ela possui suas próprias regras e oportunidades. Aqueles que as respeitarem serão bem sucedidos; ao contrário daqueles que as ignorarem.(...) Recentemente, uma reconfiguração total da informação propriamente dita transformou a economia como um todo. A grande ironia de nossos dias é que a era dos computadores acabou.

A partir desta análise a autora afirma que as principais conseqüências criadas pelos computadores isolados já aconteceram, eles simplesmente deram mais velocidade as nossas vidas. O desafio atual é a comunicação entre computadores, e sendo a comunicação é a base de toda cultura existente, é extremamente importante saber lidar com ela. Este é o papel principal das unidades de informação, tecnologia que molda planilhas de registros de documentos deixando de lado aspectos individuais. Ainda cita que “estamos agora engajados em um grande programa para aumentar, amplificar, intensificar e estender as relações entre todos os seres e objetos. É por isso que a economia da rede é um grande negócio”. (AMARAL, 2002, p.5)

Este novo arranjo deu lugar ao marketing de relacionamento e ao marketing *one-to-one*. Segundo Amaral (apud BRETZKE, 2000), o marketing de

relacionamento é uma filosofia de administração organizacional baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a organização e no reconhecimento de que devem ser buscadas novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento de longo prazo com os clientes, *prospects*, e todos os *stake holders*, como forma de obter vantagem competitiva sustentável. O marketing de relacionamento se baseia numa relação de aprendizagem entre a organização e seus clientes, *prospects* e fornecedores, para obter vantagem em comparação com a concorrência. Citando o Kotler (2000), as organizações têm que aprender mais rápido do que os concorrentes, talvez esta seja nossa única arma competitiva duradoura.

O marketing *one-to-one* ou marketing individual não possui o seu foco direcionado a vender alguns produtos a muitos clientes, mas sim, vender diversos produtos para um mesmo cliente, evidencia-se que o processo de marketing individualizado é baseado no estabelecimento de relacionamentos individuais com os clientes. Com isto pretende-se gerar longos relacionamentos entre empresa-cliente através de inúmeras transações comerciais desenvolvidas ao longo do tempo. Ao passo que o relacionamento é a base do marketing um-a-um, o profissional de marketing individualizado deve medir a eficácia de seu processo de marketing não mais através do resultado das suas vendas no mercado como um todo, mas sim, pela projeção de elevação ou diminuição da perspectiva de valor futuro que um determinado cliente atribui à empresa (PEPPERS, 1994). Esta nova segmentação veio para atender os clientes em base individual.

Para ajudar na implementação de estratégias de marketing de relacionamento e individual surgiram os *databases*.

2.2 Os bancos de dados e a informação na tomada decisão

Há não mais de uma década, o marketing vem utilizando ferramentas inovadoras para basear as decisões, uma delas são os *databases*. O autor Kotler (2000, p.670) diz que um banco de dados “é um conjunto organizado de dados abrangentes sobre os clientes existentes ou potenciais [...] acessível e prático para atividades de marketing como geração de indicações, a qualificação de indicações, a venda de um produto ou serviço ou a manutenção de relacionamentos com o cliente”. Ainda, o mesmo autor faz uma distinção entre banco de dados de clientes e

database de marketing, sendo o segundo o processo de construir, manter e usar os bancos de dados dos clientes e registros como produtos e revendedores, para realizar contatos e transações.

Em 1999 Laudon aponta que os sistemas de informação como conjunto de componentes inter-relacionados e a tecnologia do *database* afetam qualquer estratégia, já que exercem influência sobre diversos agentes do mercado - mercados, fabricantes e varejistas. Para a autora Beuren (1998, p.43) “a informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomadas de decisão”, devendo assim, ser disponibilizada aos responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial.

Neste novo contexto, a revolução digital cumpre um papel de suma importância, na medida em que ajuda ao armazenamento, busca e análise dos sistemas de informação e bancos de dados. Os métodos e ferramentas mais conhecidos dentro do ambiente de marketing são o *data warehousing*, o *data mining* e o *customer relationship management (CRM)*, segundo Peacock (In KOTLER, 2000, pg.130) a utilização adequada dos dados e dessas ferramentas proporciona vários benefícios à empresa:

- Saber quais clientes podem estar prontos para uma oferta de melhoria de produto;
- Saber quais clientes podem comprar outros produtos da empresa;
- Saber quais clientes são os melhores para uma oferta especial;
- Saber quais clientes têm maior valor ao longo do tempo e dar-lhes mais atenção e vantagens;
- Saber quais clientes têm maior probabilidade de serem perdidos e agir preventivamente para evitar que isso ocorra.

Conforme Peppers (1994) os dados que as organizações devem armazenar além dos que permitem identificar aos clientes são:

- História e transações;
- Receita e lucratividade;
- Reclamações;
- Canal de comunicação preferido;

- Momento da vida;
- Valor-real, potencial e estratégico;
- Potencial de crescimento;
- Risco.

No momento em que a empresa é capaz de coletar e armazenar estes dados está apta para construir conhecimentos utilizando-os estrategicamente. É neste ponto que os modelos e ferramentas mencionados anteriormente entram em jogo.

Peppers (1994) diz que empresas que disponham de um sistema sofisticado de marketing com banco de dados contendo o histórico de transações do cliente, bem como variáveis específicas que permitam identificá-lo, poderão estimar o valor vitalício do cliente como indivíduo. Também afirma que a partir do momento em que a empresa começa a ver o cliente em termos de fatia de cliente, em vez de fatia de mercado, novas oportunidades competitivas surgirão.

Os sistemas de banco de dados de marketing que rastreiam as transações individuais de cada cliente têm a capacidade de adaptar os programas promocionais e de recompensa a clientes específicos com o intuito de motivar a um cliente ocasional se tornar assíduo (NASH, 1994).

CRM – Customer Relationship Management

Segundo Rosenwald (2005) os dados do CRM devem ser direcionados de duas formas:

1. Igualmente para todos os clientes;
2. Segmentar os clientes por valor.

E assim, no caso do segundo, permitir que os recursos promocionais sejam mobilizados de acordo com o valor do cliente.

2.3 A marca e o *branding*

Segundo Dantas (2005) a marca é o nome, o termo, o sinal, o símbolo ou o desenho, ou combinações desses que identificam bens ou serviços de uma determinada empresa. Estes constroem expressões legais e legítimas para diferenciar-se dos concorrentes. A marca transmite uma certa imagem, que é criada pela empresa em pro de como quer ser vista perante o mercado.

O mesmo autor sugere que dentre todas as funções da marca, a mais importante seria a que está ligada aos aspectos psicológicos do comportamento do consumidor que o levam a reconhecer e distinguir uma marca determinada das outras existentes no mercado. A empresa deve criar marcas fortes, que quando mencionadas ao mercado despertem idéias ou conceitos de preferência favoráveis.

As marcas possuem conjuntos de passivos e ativos ligados a ela, que se somam ou subtraem do valor proporcionado de um produto ou serviço para uma empresa ou para os consumidores dela. Estes passivos e ativos da marca são chamados de *brand equity* e podem ser agrupados em cinco categorias (AAKER, 1998):

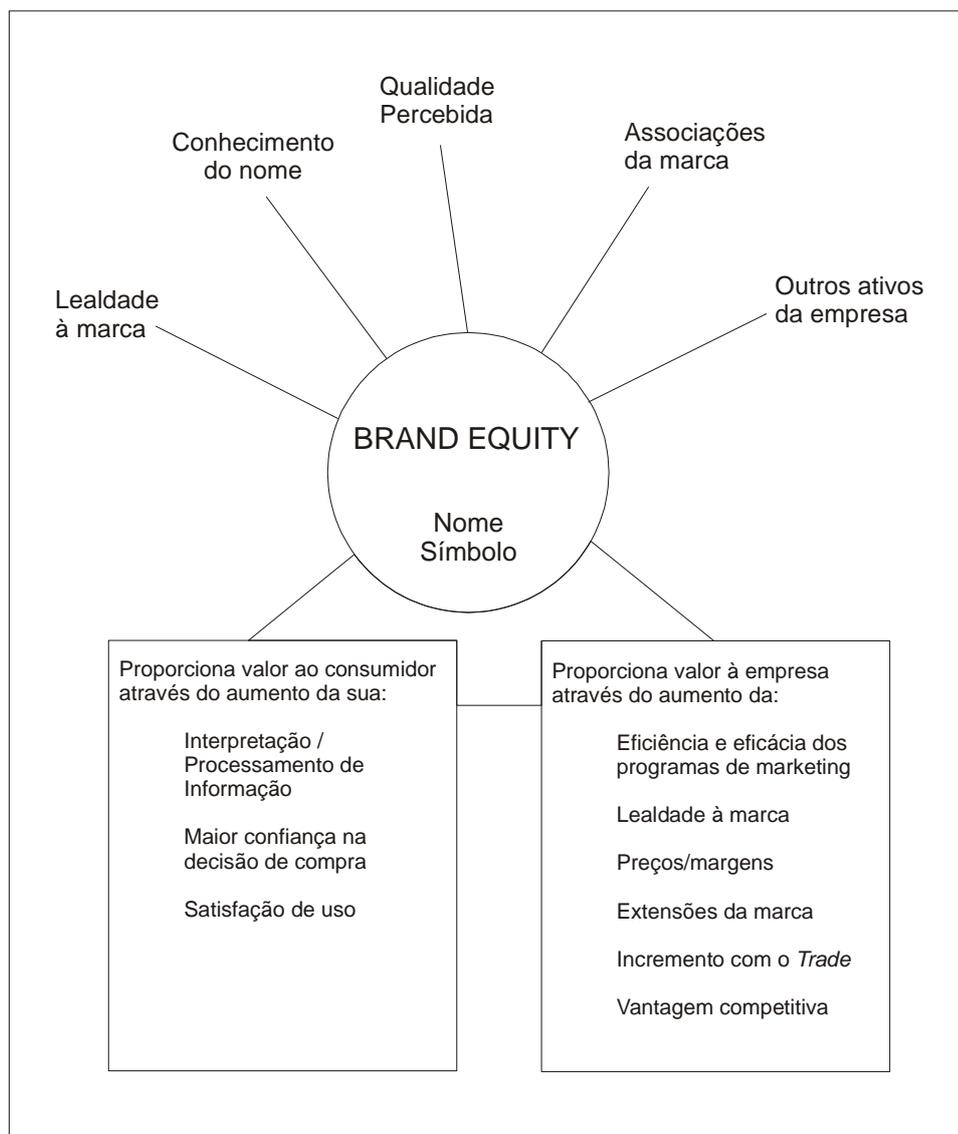
1. Lealdade à marca;
2. Conhecimento do nome;
3. Qualidade percebida;
4. Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida;
5. Outros ativos do proprietário da marca – patentes, trademarks, relações com os canais de distribuição etc.

Segundo Aaker (1998), o *brand equity* não só cria valor para os consumidores, mas também para a empresa, gerando fluxo de caixa. Ele lhe dá destaque a programas para atrair novos clientes e reconquistar os antigos, tem elementos que ressaltam a lealdade à marca, pode aumentar as margens quando se implementam políticas de *Premium Price*, proporciona plataforma para o crescimento por meio de extensões de marca, dá impulso aos canais de distribuição e proporcionam vantagem competitiva que freqüentemente representa uma barreira real com os concorrentes. Na **Figura 2** é apresentado como o *brand equity* cria valor. Com a percepção de cada um desses elementos, a empresa consegue criar valor para o consumidor aumentando a interpretação e processamento da informação, dando-lhe maior confiança na hora de decidir a compra e, mais satisfação no uso de um determinado produto ou serviço. Por outro lado, também lhe dá valor à empresa, já que torna os programas de marketing mais efetivos, e possibilita um aumento na lealdade da marca, nas margens e na vantagem competitiva.

A importância de criar *brand equity* se reflete nas ações de marketing que a empresa faz. A lealdade à marca de um consumidor determina a freqüência com que

ele compraria um produto da empresa. Aaker (1998), afirma que é possível medir a lealdade estabelecendo e analisando os comportamentos de compra. As taxas de recompra revelam qual percentual de consumidores que possuem a marca a comprariam de novo, o percentual de compras identifica o percentual que se refere a cada marca nas últimas cinco compras e o número de marcas compradas desvenda o percentual de consumidores de determinado produto compra uma, duas, três ou mais marcas desse produto.

Figura 2 – Brand Equity

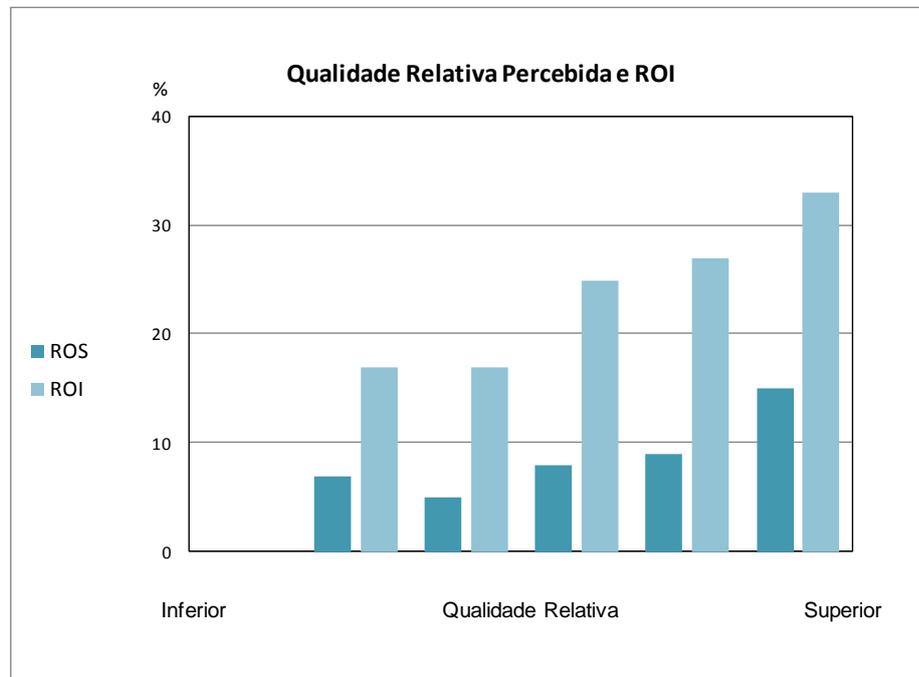


Fonte: Marcas: Brand Equity Gerenciando o Valor da Marca (AAKER, 1998, p. 18)

A lealdade e a qualidade percebida geram no longo prazo a retenção de clientes, e por sua vez o aumento no *Return on Investment* – ROI – ou em português

Retorno Sobre o Investimento e *Return on sells* – ROS ou em português Retorno sobre as vendas. Na **Figura 3** pode-se ver a relação entre a qualidade relativa e o ROI e ROS, onde os 20 pontos percentuais mais baixos de negócios retinham cerca de 17% de ROI, e os 20 mais altos ganhavam quase duas vezes mais (AAKER, 1998). A percepção de marca e o valor dela vão influenciar diretamente no comportamento do consumidor. O comportamento do consumidor se reflete na quantidade de vendas, que determinam o ROI, o CPPP e o LTV do cliente, estas medidas serão abordadas no próximo capítulo.

Figura 3 – Qualidade Relativa Percebida e ROI



Fonte: Marcas: *Brand Equity Gerenciando o Valor da Marca* (AAKER, 1998, p. 92)

3. Aprofundamento da Bibliografia

3.1 *Accountable* marketing

O marketing como toda atividade gerencial deve produzir resultados concretos e mensuráveis em termos de vendas e lucros. A empresa que se regi pelas regras da contabilidade lhe é permitido praticar o marketing direto capitalizando o custo e amortizando-o ao longo do período de tempo da assinatura, impactando menos sobre o fluxo de caixa da empresa. A mensuração torna mais fácil determinar as ações no mix de marketing.

Conforme Rosenwald (2005) o *accountable* marketing se apóia nestes quatro princípios do marketing direto e do CRM:

- O valor de uma venda específica;
- O valor de um cliente ou de um cliente potencial ao longo do tempo;
- O custo de marketing permissível para obter um cliente ou pra realizar uma venda específica;
- O custo permissível das atividades de CRM que melhoram o desempenho do cliente.

O mesmo autor aponta que não existe cliente médio, cada um é diferente, quando o planejamento econômico é feito com base em valores médios, a realidade dos clientes potenciais e efetivos se distorce, evitando até estabelecer nessa relação a Lei de Pareto¹. Também afirma que o primeiro passo para tornar o marketing mais mensurável é determinar o CPPP (Custo Permissível Por Pedido).

3.2 Custo Permissível Por Perdido - CPPP

Existem dois tipos de pedido, o primeiro é para uma venda única, quanto o segundo faz parte de uma seqüência de vendas. Por isto, deve ser determinado se o

¹ Lei de Pareto ou também conhecida como lei 80/20 diz que 80% dos lucros da empresa são gerados por 20% dos clientes (clientes de alto valor). A primeira vez foi observada por Vilferdo Pareto em 1897 durante um estudo da distribuição da renda e da riqueza na Itália. Ele chegou à conclusão de que uma grande percentagem da renda total estava concentrada nas mãos de uma pequena percentagem da população, na proporção de quase 80% a 20%, respectivamente. O conceito encontrou generalizada aplicação nos negócios. (BALLOU, 2006, p.77)

investimento de marketing deve ser recuperado em uma única venda ou distribuído na seqüência de vendas.

Qualquer decisão de marketing geralmente gira em torno do fator econômico, quanto gastar. A maioria das empresas determina suas verbas sem saber realmente quanto a empresa esta apta economicamente a gastar. A maioria também determina os seus orçamentos em promoção sem saber que esse valor deve ser igual à receita menos uma série de gastos como: custo do produto, custo dos incentivos de vendas, custo para processar e entregar o pedido, etc. Sabendo isto, Rosenwald (2005, p. 23) identifica o CPPP como “o fator mais importante do marketing e aquele que afeta mais profundamente os lucros, esclarecendo todos os aspectos econômicos do marketing e a estratégia de mídia”.

Além do CPPP existe o CPP (Custo Por Pedido) que segundo Rosenwald (2005, p.33) “é a quantia que a empresa gastou ou planeja gastar em promoção dividida pelo número de vendas ou clientes que conseguiu ou espera conseguir”. Quando o CPP diminui como resultado de uma maior porcentagem de retornos, o lucro aumenta. A partir dessa comprovação é possível dizer que nem sempre é bom promover para todos.

3.3 *Life Time Value - LTV*

Alguns estudiosos do marketing direto definem o LTV como a quantia que é possível gastar com a finalidade de atrair um cliente específico para adquirir certa quantidade do produto em um determinado período de tempo (ROSENWALD, 2005).

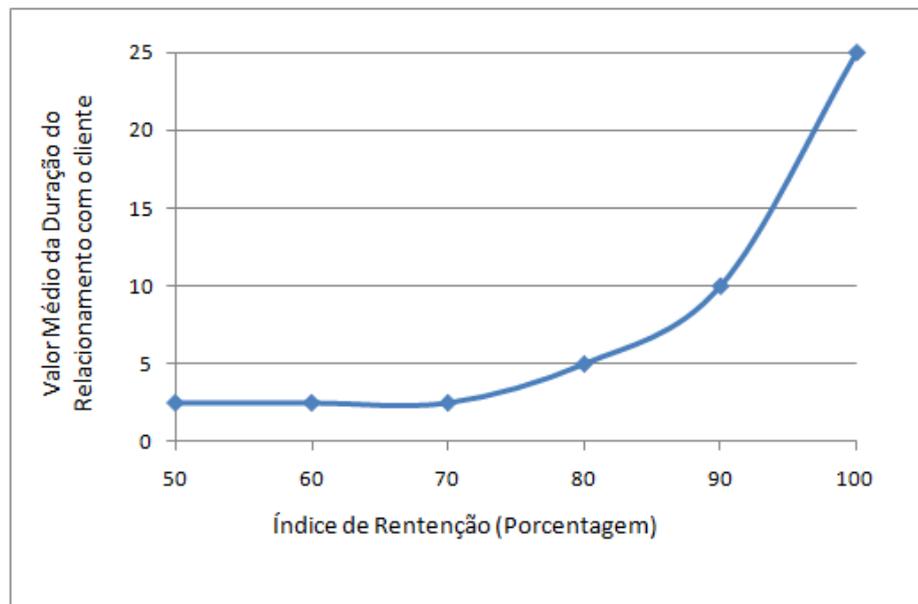
O Valor da vida útil representa o pagamento líquido sobre o retorno de investimento por parte de cada cliente. Incluindo os custos de aquisição do cliente, custos da promoção, custos dos produtos e os pagamentos dos produtos (NASH, 1994).

Segundo Kotler (2003) os clientes antigos são mais lucrativos, assim resulta mais barato manter os clientes do que conquistar novos. Só é possível manter clientes se estes estiverem satisfeitos, essa satisfação é o gerador de novas compras, e a cada nova compra que o cliente efetua o valor dele para o relacionamento com a empresa aumenta. Tornando-se um cliente valioso para empresa, entrando nos 20% da Lei de Pareto.

O aumento da retenção de clientes e a fidelização diminuem a migração do cliente para outras marcas. Quanto menor for a redução da migração de clientes mais o LVT se aproxima dos 100%. LVT pode causar impacto dentro da empresa permitindo que concentre suas despesas nos clientes em vez de nos *prospects*. (ROSENWALD, 2005).

O índice de retenção é de suma importância para a criação de valor. Pesquisas mostram que quando uma empresa aumenta o este índice de 80% para 90%, os anos de duração do cliente se dobram. A **Figura 4** mostra que a longevidade cria valor exponencialmente. O relacionamento do cliente nos dois até os cinco primeiros anos, proporcionará um índice de retenção de até 80%, quando o tempo de relacionamento passa para 10 e 25 anos, o índice de retenção sobe para 90% e 100% respectivamente.

Figura 4 – Índice de Retenção



Fonte: CRM – Customer Relationship Management: Uma ferramenta Estratégica para o mundo e-business (BROWN, 2001, p. 60)

3.4 O retorno sobre investimento

Os autores Moeller, Mathur e Rothenberg (2003, p. 133) definem que o ROI em marketing é aplicar tecnologias de mensuração para quantificar e otimizar os gastos com marketing. Eles afirmam que fazendo isto se obtém:

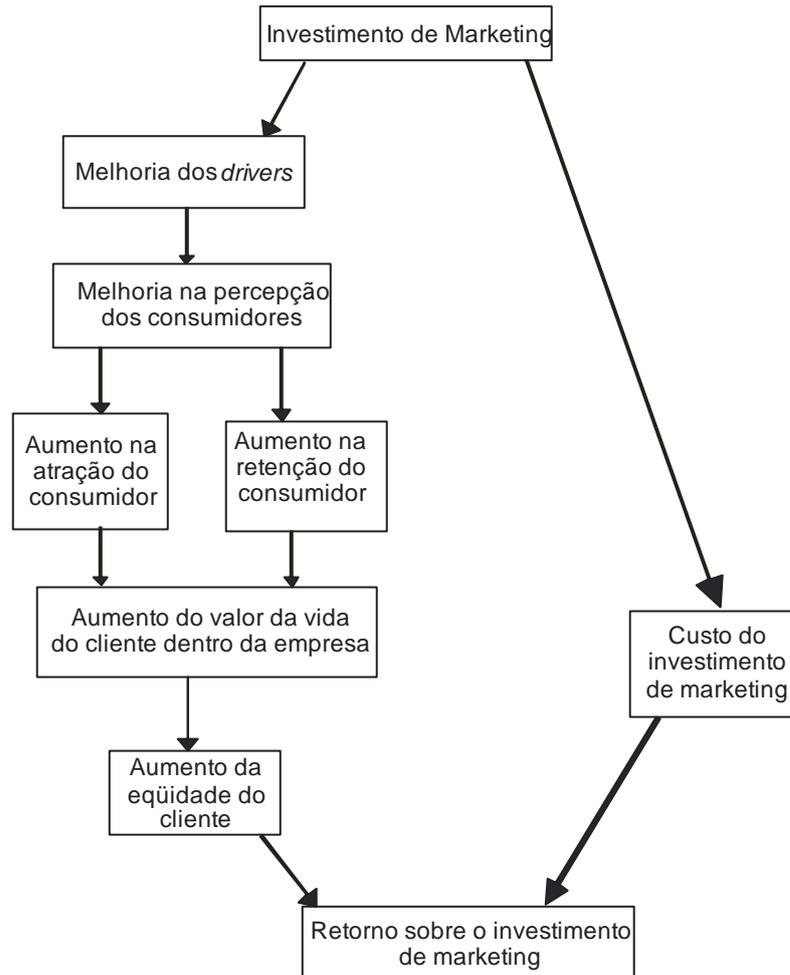
Melhoria nos resultados obtidos a partir dos recursos destinados à área, conseguida por meio da tomada de decisões baseada em estudos analíticos para dirigir os recursos a estratégias, fixação de preços, adaptação de produtos, veículos e/ou áreas geográficas de atuação capazes de gerar vendas mais rentáveis.

Ainda eles alegam que todas as atividades de marketing são sensíveis à mensuração e à otimização do ROI: as promoções ao consumidor institucionais, a fixação de preços, a publicidade na mídia, a colocação de produtos e mesmo o sortimento de produtos e o conteúdo das visitas de vendas. As campanhas de marketing de marcas podem ser avaliadas com base no impacto positivo sobre o resultado financeiro.

Segundo Rust, (ET AL, 2004), o retorno sobre investimento é uma aproximação tradicional de avaliar o retorno relativo de uma despesa que é necessário obter para ter o retorno dela. É calculado como o retorno descontado, expressado em percentagem da despesa descontada. Como comumente é usado para medir retorno no curto prazo, medir a efetividade de marketing se torna uma controvérsia. Já que a maioria das despesas de marketing são os resultados no longo prazo, avaliando-o no curto prazo pode ser prejudicial para as ações de marketing.

Os mesmos autores apontam que para realizar uma análise correta do ROI no marketing é preciso antes levar em consideração os fluxos de caixa. Eles não recomendam maximizar o ROI como um princípio na gestão, a não ser que as metas sejam a eficiência em vez da efetividade, pois ele é inconsistente com a maximização dos lucros.

Os autores Rust, Lemon, & Zeithaml (2004) propõem um modelo conceitual para avaliar o retorno sobre o investimento de marketing. Nesta visão o marketing é visto como um investimento que tem influências sobre a melhoria da equidade do cliente, que acarreta a melhoria na percepção dos clientes, e como resultante se tem maior atração e retenção de clientes. O aumento na atração e retenção amplia a equidade do cliente quando considerada a relação com os custos do investimento de marketing. O modelo pode ser apreciado na **Figura 5**.

Figura 5 – Retorno em Marketing

Fonte: *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy* (RUST, LEMON, & ZEITHAML, 2004, p. 112)

3.5 As ações promocionais e o marketing mensurável

Para que uma oferta promocional seja bem sucedida é preciso “criar um número suficiente de vendas adicionais para reduzir o custo normal de vendas em uma quantia suficiente que justifique essa despesa especial”. Rosenwald (2005, p. 10).

Segundo Rosenwald (2005) o marketing direto e o CRM são as ações mais mensuráveis, e afirma que, quanto mais perto a empresa estiver do consumidor individual, mais probabilidades haverá na mensuração do marketing.

As estratégias de marketing direto têm que ser idealizadas e acompanhadas com cuidado. A repetição de malas diretas pode não alcançar o objetivo

determinado já que, a segunda mala direta faz dois terços do que a primeira fez, e a terceira faz a metade da segunda. (NASH, 1994).

Cada ação de marketing tem as suas características de mensurabilidade, Rosenwald (2005) desenvolveu um quadro (**Quadro 1**) onde pode ser observado como o CPPP (custo permissível por pedido) atua em cada estágio do marketing.

3.5.1 Estratégias de *upselling* e de venda cruzada

Rosenwald (2005 p. 142) define *upsell* como: “persuadir ao cliente a aceitar um produto ou serviço com preço mais elevado do que inicialmente foi oferecido” e a venda cruzada como: “vender um produto ou serviço adicional”, as duas estratégias podem causar impactos sobre a lucratividade total.

Uma boa estratégia de vendas cruzadas faz com que o cliente se sinta privilegiado, percebendo a nova oferta alguma forma de reconhecimento ou recompensa (NASH, 1994).

Quadro 1 – CPPP

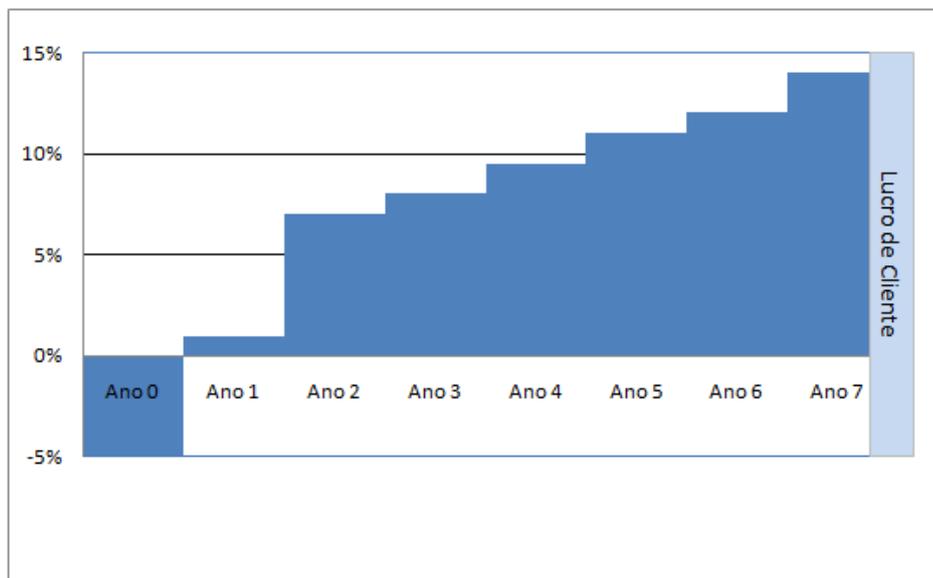
ESTÁGIO DO CONTINUUM	APLICAÇÕES DO CONCEITO DE CUSTO PERMISSÍVEL POR PEDIDO	DETERMINANTES ECONÔMICOS	OBSERVAÇÕES
Propaganda Institucional	A não ser que exista um banco de dados de marketing, pode ser aplicado somente em termos "macro", por tanto possui pouca aplicabilidade	Expectativas de vendas totais em um intervalo de tempo	Possui o menor nível de especificidade no continuum
	Fazendo com que os consumidores potenciais se identifiquem "levantando suas mãos" como o primeiro passo de um processo de dois ou mais passos, muita aplicabilidade	Custo da mídia e do desperdício para atingir o alvo Quantia de deve ser gasta em cada passo do processo incluindo a não-conversão	Para obter as quantias que a empresa poderia gastar o CPPP total pode ser calculado Os custos de propaganda são divididos por objetivos
Promoção de vendas	Grande aplicabilidade quando promovido para os clientes incluídos no banco de dados	Tendo "adquirido" o cliente previamente, a quantia que pode ser gasta para cada cliente a fim de realizar uma venda específica ou motivar uma ação específica	Não confundir marketing direto com promoção de vendas
	Grande aplicabilidade quando promovido a um universo de prospects com a intenção de criar um banco de dados de marketing	O valor que o nome e os dados anexos terão para as iniciativas futuras de marketing	Descobrir quanto a empresa pode gastar para fazer a venda específica e qual o valor dos dados obtidos
Marketing Baseado em Dados	Grande aplicabilidade em todas as modalidades de venda	Valor permanente do cliente considerando-se todos os parâmetros receita e custo das transações únicas ou múltiplas	Todas as áreas do processo de Marketing Direto são impactadas pelos CPPP
Marketing de Relacionamento com o cliente	Grande aplicabilidade em todas as aplicações do CRM como parte do seu programa geral	Valor da margem adicional obtível do cliente como resultado da iniciativa de CRM	Cada ação de CRM possui um custo permissível que precisa ser incluído nos valores totais do relacionamento com o cliente

Fonte: *Accountable Marketing: Otimizando resultados dos investimentos em marketing.*

(ROSENWALD, 2005, p. 21)

As campanhas de vendas cruzadas e de *upselling* aumentam o valor lucrativo dentro da empresa, na **Figura 6** é possível observar que quanto mais tempo dentro da empresa o cliente tiver a lucratividade aumenta. A lucratividade individual do cliente aumenta a cada ano que o cliente é retido (BROWN, 2001). Durante o primeiro ano o valor do cliente só atinge 1% de lucratividade. A partir do segundo ano o valor lucrativo vai aumentando gradualmente, podendo chegar a 15% com 7 anos de relacionamento com a empresa.

Figura 6 – Reconquistar Clientes é Igual à Lucratividade



Fonte: CRM – Customer Relationship Management: Uma ferramenta estratégica para o mundo e-business. (BROWN, 2001, p. 14)

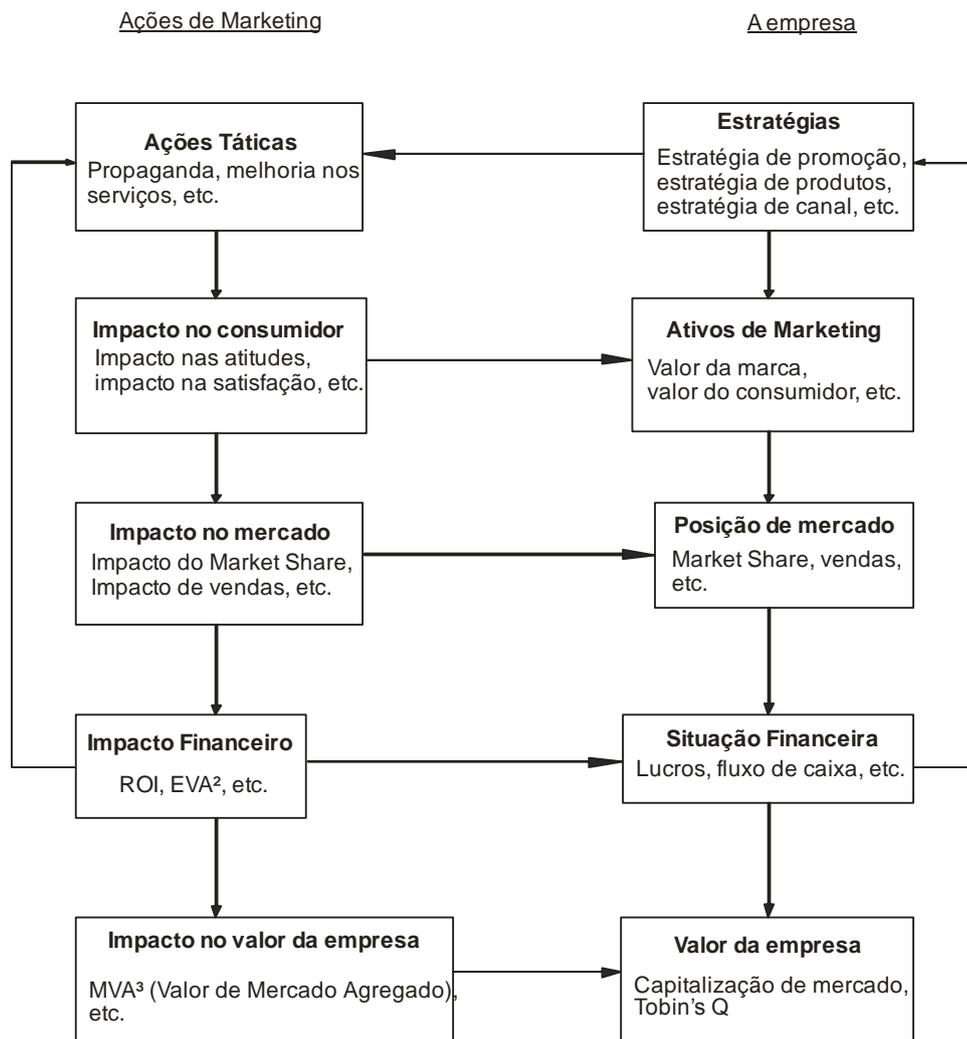
3.6 Produtividade do marketing

Diversos autores, (RUST, AMBLER, CARPENTER, KUMAR, & SRIVASTAVA, 2004) desenvolveram um cadeia de produtividade de marketing, em termos de efeitos sobre as estratégias e táticas. Esta cadeia relaciona uma ação específica realizada pela empresa com a situação geral da organização. Como pode ser observado na **Figura 7**, à direita se encontram as estratégias e à esquerda as táticas. As primeiras levam às ações táticas como propagandas, programas de fidelidade e iniciativas de marca, que por sua vez influenciam na satisfação do cliente, na atitude perante a marca e outros elementos relacionados a eles. Estes elementos geram um impacto na situação financeira da empresa modificando o ROI,

EVA, os lucros e o fluxo de caixa, e quanto mais positivos ou favoráveis sejam esses índices, o valor da empresa aumenta. Os índices financeiros positivos vão determinar as ações táticas e estratégicas.

Figura 7 – Cadeia de Produtividade do Marketing

Cadeia da Produtividade do Marketing



Fonte: *Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions* (RUST, ET AL, 2004, p. 77)

² EVA - Economic Value Added, em português Valor Econômico, procura trabalhar com dados relacionados ao fluxo de caixa, que muitas vezes é diferente do fluxo contábil. Determina, em um espaço de tempo (um ano, seis meses ou um mês), qual a geração de riqueza real das atividades da empresa. (NETO, 1998, p.52)

³ MVA – Market Value Added, em português Valor de Mercado Agregado, calcula a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o capital total investido pelos acionistas. (NETO, 1998 p. 51 apud SOMOGGI, 1997, p.56)

Segundo Rosenwald (2005), para saber quão sensível e elástica é sua estratégia é necessário calcular as informações a seguir:

- Margem por cliente;
- Custo de Marketing Permissível por Comprador em série;
- Número de Pedidos por mil necessário para atingir o ponto de equilíbrio antes da margem de contribuição e Lucro;
- Resposta percentual necessária para atingir o ponto de equilíbrio antes da margem de contribuição e lucro;
- Lucro estimado (Incluindo provisão para margem de contribuição e lucro).

Algumas estratégias de marketing visam motivar à compra, aumentando as vendas, elas tem um papel importante, já que fazem com que o cliente prefira os produtos de uma empresa em vez de outra. Algumas dessas estratégias buscam a fidelidade do cliente, pois ela leva à retenção, e como já foi visto no tópico 3.3, quanto maior a retenção do cliente, maior será o valor deste para a empresa.

Oliver (1997, p.6) define a fidelidade como: “um compromisso forte em recomprar ou re-patrocinar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativas de marketing, que podem acarretar um comportamento de troca”.

Como foi apontado em tópicos anteriores o marketing mensurável permite definir melhor as ações de marketing. Estas ações, geralmente enquadradas em planejamentos que precisam muitas vezes de orçamentos para executá-las. Para obter as verbas, a maioria das vezes é preciso vender a idéia aos dirigentes da empresa. Segundo Rosenwald (2005, p.315), “os dirigentes, com um foco cada vez mais intenso na mensurabilidade, desejam ter certeza de que a nova iniciativa possui uma grande probabilidade de sucesso”. Também é necessário evidenciar que foi planejada de forma racional e cuidadosa, e que possíveis imprevistos foram previamente identificados e analisados, e ter um consenso de que o projeto é recomendado e é algo que a companhia deseja realizar. Assim, o autor identifica dados que os dirigentes esperam saber quando apresentada uma nova iniciativa:

- Que retorno estima-se que o projeto gerará a partir de qual investimento inicial e em que período de tempo;

- O grau de risco se houver problemas e como você planeja testar para diminuir esse risco;
- Os parâmetros pelos quais o projeto será validado;
- De que forma o projeto contribuirá para a estratégia global do produto e de marketing;
- Como afetará as outras áreas da companhia e se possui ou não a aprovação destes setores;
- Seu grau de comprometimento com o sucesso do projeto: o quanto você acredita nele.

4. Estudo de caso: Posicionamento do DDD de uma operadora.

A campanha de posicionamento do DDD foi a primeira campanha da empresa que seguiu uma metodologia de marketing envolvendo várias áreas da empresa. Outros produtos desenvolvidos posteriormente pela empresa seguiram este exemplo e adotaram a mesma metodologia.

A idéia de re-posicionar o DDD surgiu com a finalidade de criar uma diferenciação de mercado. A prática no mercado pelos outros concorrentes é o menor preço, dando lugar a uma interminável guerra de preços. O objetivo era sair do comum das outras operadoras de trabalhar com o preço e re-posicionar a marca dando-lhe valores ligados à emoção, praticidade e economia, com qualidade no serviço. A estratégia de um novo posicionamento teve uma duração de 6 meses com planejamento e execução.

A estratégia foi basicamente uma campanha de comunicação, a qual tinha por *targets* homens e mulheres de espírito jovem, abertos a novidades, mas que não curtem tecnicismos e complicações. Que gostam do que é moderno e das inovações pelo benefício que elas trazem para suas vidas. Buscam praticidade e querem viver de um jeito descomplicado. Possuem relacionamento com pessoas em outros lugares do país e do mundo (amigos, parentes, clientes). Atingindo a este público, a empresa pretendia oferecer a través da marca, uma solução a um problema do consumidor, ou uma forma de melhorar algum aspecto de sua vida. A marca devia oferecer algo que ajudara ao consumidor a preferir a sua marca ao invés de outras. Com o DDD o cliente conseguiria transmitir tudo o que deseja, DDD o ajudaria a falar mais com quem está longe.

Para a implementação da campanha houve um alto investimento em marketing direto, *merchandising*, campanha de tv, *outdoors* e rádio. Foi feito um planejamento de mídia, e pesquisas de opinião antes do lançamento da campanha.

Para lograr a aceitação da campanha dentro da empresa, a estratégia adotada foi a de envolver pessoas que tomam decisões dentro da empresa para aprovar o orçamento, por meio de apresentações da nova iniciativa. A decisão de aprovação é tomada, em princípio, pelos diretores de marketing, o departamento financeiro fica um passo atrás. Primeiro todos os diretores marketing aprovam uma campanha ou um lançamento, e se, o orçamento destes extrapolar a verba

destinada para esse período, buscam alternativas para alavancar os fundos necessários, que foi o caso da campanha do DDD.

Na apresentação destinada aos tomadores decisão da empresa, não foram utilizadas medidas métricas para calcular o ROI da campanha. A maioria das vezes para campanhas deste tipo, institucionais, não se usam medidas métricas, estas são muito usada quando a empresa vai lançar um novo produto ou serviço no mercado. Na época que a campanha foi planejada a empresa não tinha ainda mudado o seu foco para os resultados, por isso não foi utilizada nenhuma métrica.

A justificativa foi criada com base em análises do gráfico dos resultados do DDD e sua evolução, e pesquisas. A seguir são apresentados alguns dos dados chaves, apontados por essas pesquisas.

As pesquisas identificaram os critérios que os clientes avaliam na hora de escolher um *Chanel Service Provider* - CSP. Também, quantos domicílios acham que a renda gasta com gás/luz/telefone deve diminuir. Basicamente a justificativa se fundou nas seguintes conclusões:

- **Maior parte dos usuários escolhem o CSP que consideram ser o mais Barato ou o que já tem o costume de usar:** Cerca de 50% dos usuários da operadora usam CSP por hábito.
- **Maioria dos usuários não sabe qual a operadora mais barata:** 74,4% no LDN, 90,2% no LDI e acima de 80% no celular não sabem.
- **Os que sabem usam critérios subjetivos para esta afirmação:** Apenas 23,9% (dos que afirmam que sabem qual a mais barata) fazem comparações de preços.
- **Maior parte dos usuários não se recordam de promoções e poucos que recordam realmente utilizam o CSP:** 72,2% não se lembra e dos que lembram acima de 60% não fizeram ligações utilizando a promoção.
- **Cerca de metade dos usuários com planos alternativos não sabem qual plano possuem:** Dos usuários da operadora 37% afirma que não sabe e 9,3% diz nome de um plano não existente. Usuários de outras operadoras apresentam resultado similar com 48,4% sem saber ou com nome errado.

O DDD foi re-estruturado nos seguintes pilares:

- Transparência e Simplicidade: Planos fáceis de entender, com a menor quantidade de tarifas possível, comunicadas de forma extremamente clara.
- Ajuda a falar mais: Planos “Flat” com minutagem livre para falar a vontade. Plano de franquia com descontos.
- Disponível em qualquer lugar: Planos para telefone fixo e para móvel

Todos os planos deviam ter as características mencionadas acima, assim, foram reposicionados os canais de vendas dando surgimento a novos planos:

Plano A: oferece ligações ilimitadas durante a Noite e Final de Semana para telefones da mesma operadora. Para outros terminais e horários, tarifa única e econômica.

Plano B: Plano que oferece ligações ilimitadas pelo mesmo valor de uma ligação local para terminais da mesma operadora. Para outros terminais, tarifa única e econômica. Cobra mensalidade.

Plano C: Plano de Franquia com tarifa única para qualquer telefone fixo. Desconto ou minutos grátis para ligações destinadas a Telefones da mesma operadora fixo ou GSM.

Planos segmentados: feitos para vários perfis de clientes.

Estes planos foram utilizados em estratégias de *upselling* e vendas cruzadas posteriormente.

Quase um ano após do lançamento da campanha, não há como saber se houve um aumento no investimento de marketing em adesões de clientes, já que não se realizou um acompanhamento específico para a campanha. Foram feitos os acompanhamentos do DDD mensal de resultados que mostram dados gerais sobre o tráfego e movimentação de reais de ligações geradas pelo DDD.

A empresa considera campanhas institucionais como esta, um investimento na marca global e na marca do produto que está sendo posicionado, neste caso o DDD. O re-posicionamento do DDD procurou uma mudança de hábito dos clientes no longo prazo. A marca da empresa funciona como guarda chuva, cria-se um posicionamento para o DDD sem prejudicar o posicionamento da marca mãe.

5. Análise

Analisando as respostas obtidas no questionário pode-se concluir que a empresa não fez uso de informações vitais para tornar as ações mensuráveis como:

- O valor da venda de uma unidade
- Quantas unidades a pessoa comprará
- O custo total do produto por unidade
- Os custos de processamento (distribuição, serviços terceirizados, etc)
- Inadimplentes
- O lucro ou margem de contribuição desejada.

A empresa em questão para a campanha de re-posicionamento do DDD procura a fidelização de clientes e a criação de valor de marca, sem mesurar o que elas podem trazer de retorno para a empresa. Sabendo que o retorno sobre o investimento depende muito de quanto tempo dura o relacionamento com o cliente, a empresa abriu mão de conhecer essa informação.

A ausência de uma cultura organizacional focada em resultados para campanhas institucionais possibilitou vender a idéia. Devido à inexistência dessa cultura organizacional por parte dos dirigentes, exigência de apresentação de dados concretos e precisos para a tomada de decisão é nula.

A aprovação de verbas para investimentos de marketing que extrapolem os orçamentos predeterminados, não depende da área financeira, depende da capacidade dos diretores de marketing convencer os grandes tomadores de decisão dentro da empresa que a idéia é promissora para a organização.

Em vista que não foi calculada nenhuma das medidas do marketing mensurável, e sabendo que a empresa possui um bando de dados, presume-se que desconhece a possibilidade de mensurar os esforços para campanhas institucionais utilizando o banco de dados.

O rumo da campanha foi determinado por valores médios achados em pesquisas, como foi evidenciado na revisão bibliográfica, não existe um cliente médio, e a empresa que tome esses valores médios como verdadeiros estará distorcendo a realidade. Assim a empresa acaba subestimando ou superestimando o potencial dos resultados, quando o segundo, a empresa pode esperar valores em

reais (R\$) mais elevados dos que a campanha pode retornar, colocando em desequilíbrio as finanças.

A criação de estratégias de *upselling* e vendas cruzadas foram fundamentadas na retenção dos clientes na empresa, construindo um canal de aproximação com a marca.

A hipótese identificada por vários autores relacionada ao marketing mensurável que diz que: quanto menos mensuráveis sejam as verbas e ações de marketing enquanto ao seu retorno, estas são consideradas como custos e não como investimentos para a empresa, não se aplica a este caso. Já que, a empresa considerou o novo posicionamento de marca como um investimento no longo prazo, em vista que a marca global e do DDD ganhariam força no mercado. Também devido ao reconhecimento empírico que se tem no mercado, sobre o valor de marca, e que este faz parte do patrimônio da empresa, acreditar no poder que ela tem se torna mais tangível sem a necessidade de levantar números para medi-lo.

6. Conclusões e Recomendações

Todos os documentos pesquisados sobre o tema, livros, artigos e pesquisas, ratificam uma e outra vez que o marketing mensurável ou *accountable* marketing é indispensável para a empresa. O marketing mensurável, não existiria sem sistemas de informação de marketing e os bancos de dados. Há aproximadamente trinta anos o marketing usa as informações dos bancos de dados para criar vantagens competitivas. Não basta criar uma estrutura de banco de dados se na tomada decisão se dispensam as informações armazenadas.

Parte da bibliografia identificou as métricas utilizadas pelo marketing mensurável para medir as ações. O estudo de caso sobre o re-posicionamento do DDD de uma operadora de telefonia constatou que para campanhas institucionais não se utilizam métricas do marketing. A empresa não explora o uso de ferramentas como o CRM para tornar as campanhas de marketing desse tipo, tangíveis em termos de retornos financeiros, determinação das despesas e projeção de lucro.

A cultura organizacional no caso da empresa estudada limitou o uso de ferramentas do marketing mensurável. Não estabelecida a necessidade de argumentação por meio destes cálculos para a aprovação da campanha, os analistas de marketing seguem o modelo de apresentar valores médios para justificar as ações. Sendo estes dados suficientes para aprovação, não existe o interesse em mudar o modelo de análise.

O estudo de caso também evidenciou que a área financeira da empresa não tem influência sobre a aprovação da campanha, e sim nos orçamentos pré-determinados. Isto mostra que a área de marketing tem de alguma forma autonomia na criação das campanhas. Nos casos onde o orçamento da campanha extrapola o orçamento definido, não é área financeira que determina o investimento dessa verba, e sim o conjunto de tomadores de decisão dentro da empresa.

Assim, pode-se concluir que, a empresa não entende como prioridade a utilização do marketing mensurável em campanhas institucionais. Mas faz distinção quando se trata de campanhas de marketing direcionadas ao lançamento de novos produtos, pois são requeridas análises baseadas em dados e cálculos para levar em diante a estratégia.

Todos os objetivos propostos foram alcançados e foi possível responder ao problema de pesquisa.

6.1 Recomendações

Para futuros estudos sobre este tema não só se recomenda analisar várias empresas, como também diferenciar como a área de marketing trata cada tipo de campanha, e indagar sobre os motivos da diferenciação entre como mensurar cada campanha, quando estes não têm fundamentos em técnicas já estabelecidas.

Referências

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity Gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Negócio, 1998, 3.ed.

AMARAL, Sueli Angelica do. **Marketing em unidades de informação: o desafio da sociedade da informação.** In: Semana do Conhecimento: Encontro Nacional de especialista de informação do SENAI, 2002, Brasília. Anais da Semana do Conhecimento: encontro nacional de especialistas da informação do SENAI. Brasília : SENAI,2002.
www6.prossiga.br/escritoriovirtual/EVUnB/pro_cie/AmaraltextoSENAI.pdf. Acesso: 22/03/2008 às 12:00.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / Logística Empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2006, 5 ed.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo da gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 1998.

BROWN, A. Stanley. **CRM – Customer Relationship Management: Uma ferramenta Estratégica para o mundo e-business.** São Paulo: Makron Books, 2001.

DANTAS, Edmundo Brandão. **A informação como insumo da prática do marketing na gestão do conhecimento do cliente.** 2006.
www.edmundobdantas.com/arquivos/informacao_pratica_mkt.pdf. Acesso: 22/03/2008 às 07:38.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Marketing Descomplicado.** Brasília: Senac, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: A edição do novo milênio.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2000, 10 ed.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 1992, 4 ed.

LAUDON, Kenneth C. LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento de sistemas de informação.** Rio de Janeiro: LTC, 1999, 3 ed.

MOELLER, Leslie H. MATHUR, Sharat K. & ROTHENBERG, Randall. **O melhor retorno sobre o investimento**. HSM management: Nov-dez 2003. p. 132-140.
NASH, Edward L. **Database Marketing: ferramenta atual e decisiva do marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.

NETO, Rodolpho Bernadi. **Diagnósticos financeiros de uma empresa através do uso de índices financeiros – do Índice de Liquidez ao Marketing Value Added (MVA) e Economic Value Added (EVA)**. Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Vol. 2, No 1 (1998), p.41-55.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer**. New York: McGraw Hill, 1997.

PEPPERS, D. Rogers. **Marketing um a um: Marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ROSENWALD, Peter J. **Accountable Marketing: Otimizando resultados dos investimentos em marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

ROSENWALD, Peter J. **Marketing accountability está chegando: devemos estar prontos para adotá-lo**. Revista Marketing Direto - Numero 31, Ano 04 (Agosto/2004), p. 16.
http://www.portal.abemd.org.br/REVISTA_ABEMD_PDF/20040808_31_04/16.pdf.
Acesso: 26/ 02/ 2008 às 10:49.

RUST, Roland .T; LEMON, Katherine .N; ZEITHAML, Valarie A. **Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy**. Journal of Marketing, Vol. 68 (January 2004), p.109–127.

RUST, Roland T; AMBLER, Tim; CARPENTER, Gregory S; KUMAR, V; SRIVASTAVA, Rajendra K. **Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions** .Journal of Marketing Vol. 68 (October 2004), p. 76–89.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001, 2 ed.

Apêndice A

Este Estudo de Caso pretende evidenciar a existência ou inexistência do marketing mensurável dentro da empresa, tomando como objeto de estudo a campanha “Posicionamento do DDD”. O uso das informações será exclusivamente para uso acadêmico e as que forem necessárias se manterão em sigilo.

O marketing mensurável é um segmento do marketing que estuda e mede as métricas para descobrir o ROI (*return on investment*), Life time value do cliente, permitindo enxergar os resultados dos investimentos em marketing em termos de lucro e vendas para os gestores de uma organização.

Questionário para Estudo de Caso – Campanha “Posicionamento do DDD”

1.	Empresa	
2.	Nome do entrevistado:	
3.	Cargo que o entrevistado ocupa:	
4.	Telefone:	
5.	E-mail:	

6. Quando se iniciou o DDD?
7. De onde veio a primeira iniciativa de criar este tipo de plano?
8. Houve um aumento no investimento de marketing total da empresa para a realizar a campanha de comunicação?
9. Houve um aumento no investimento de marketing em adesões de clientes neste plano?
10. Qual foi a justificativa dada aos CEO e CFO para a aprovação da campanha inicial? Eles refutaram a idéia no começo?
11. Foram utilizadas medidas métricas para calcular o retorno sobre investimento desta campanha?
12. Foi utilizada alguma medida métrica antes do lançamento da campanha que determinasse interessante e efetivo a realização de uma campanha deste tipo?
13. Quais os meios de comunicação e veículos utilizados na campanha?
14. Foi calculado quantos clientes seriam necessários para obter lucro?
15. A empresa considera este tipo de campanhas um investimento? SE SIM, ele visa a fidelização dos clientes no curto ou no longo prazo?
16. Quais as principais oportunidades identificadas para atrair o *target*?
17. Foram determinadas estratégias futuras de *upselling* ou de venda cruzada? SE SIM, como elas foram identificadas, e se já têm produtos predeterminados para essas possíveis vendas?
18. Foi criada alguma ferramenta para medir os esforços e impacto da comunicação?