



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**LIDUINA RIBEIRO DE AZEVEDO**

**MÉTRICAS DE MARKETING PARA AÇÕES DE RELACIONAMENTO NO VAREJO –  
ESTUDO DE CASO**

**FORTALEZA**  
**2011**

LIDUINA RIBEIRO DE AZEVEDO

MÉTRICAS DE MARKETING PARA AÇÕES DE RELACIONAMENTO NO  
VAREJO – ESTUDO DE CASO

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria, com Linha de Pesquisa em Marketing.

Área de concentração: Marketing

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Cláudia Buhamra  
Abreu Romero

FORTALEZA

2011

Azevedo, Liduina Ribeiro

Métricas de marketing para ações de relacionamento no Varejo /  
Liduina Ribeiro de Azevedo, 2011.

120 f.; Il.; enc.

Orientador: Cláudia Buhamra Abreu Romero

Área de concentração: Marketing e Operações de Produção

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria  
de pesquisa e Pós- Graduação, Fortaleza, 2010.

1. Marketing. 2. Marketing de Relacionamento. 3. Varejo. 4. Métricas.  
I. Romero, Cláudia Buhamra (orient.). II. Universidade Federal do  
Ceará – Programa de Mestrado em Administração e Controladoria.  
III. Título.

CDD

LIDUINA RIBEIRO DE AZEVEDO

MÉTRICAS DE MARKETING PARA AÇÕES DE RELACIONAMENTO NO  
VAREJO – ESTUDO DE CASO

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração em Marketing e Operações de Produção .

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará-UFC

---

Prof. Dr. Francisco José da Costa  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasil, UNILAB,  
Brasil

---

Prof. Dr. Hugo Acosta  
Universidade Federal do Ceará-UFC

A Deus, pela força constante, e  
à minha família, pelo incentivo.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me permitir ser perseverante em meus sonhos, por me fortalecer nos momentos de fraqueza e por me amar.

Aos meus pais, Ernandes e Maria, que, em silêncio, entenderam quando inúmeras vezes justifiquei a impossibilidade de viajar devido aos meus estudos. Às minhas irmãs Aldair, Sueli e Ivany. As perguntas que sempre faziam: “e aí, quando acaba, já está perto?” Suas preces foram atendidas. Obrigada de coração pelo apoio e paciência.

Ao Adriano, meu esposo, pelo amor, compreensão nos momentos em que estive ausente e pelo incentivo aos estudos. Tenho certeza de que sem você eu não chegaria até aqui. Ao meu pequeno Pedro Ravi, que veio ao mundo no início da minha dissertação para renovar a energia que eu precisava para seguir adiante. Vocês merecem ter a mãezinha de volta nos fins de semana. É a vocês dois que dedico a minha vida, muito mais do que a dissertação.

Ao eterno João Melo, ausente deste plano, porém, vivo em minha memória, principalmente pelos seus conselhos, ensinamentos e seu jeitinho “joiado” de levar a vida.

Aos amigos e a toda família São Luiz, pelo suporte concedido para realização deste mestrado. Em especial a Joana Ramalho, Gerente de Marketing da empresa. A vocês meu muito obrigada.

À Executive Coach Aline Fernandes Nunes, que me fez entender que tudo é possível; basta sonhar e acreditar em si mesmo.

À professora Dra. Cláudia Buhramra, orientadora, por contribuir de forma ímpar no meu desenvolvimento no decorrer do curso e na elaboração desta dissertação.

Aos professores Hugo Acosta e Francisco Costa, por participarem da banca examinadora e pelas importantes contribuições.

E a todos os amigos que contribuíram, direta e indiretamente, para a conclusão deste precioso trabalho.

## RESUMO

A importância crescente das atividades de marketing e a ampliação dos investimentos na área justificam a cobrança exercida pela alta administração para avaliação e a mensuração dos resultados de marketing. Esta dissertação tem como objetivo principal verificar a aplicação das métricas de marketing propostas por Farris *et al* (2007), no livro Métricas de Marketing, como ferramenta para mensurar os resultados de ações de relacionamento. Para isso, foi feito um estudo exploratório trazendo abordagens e definições sobre marketing de relacionamento e métricas de marketing. O método utilizado foi um estudo de caso em uma rede de supermercado de Fortaleza, onde os dados para calcular as métricas foram adquiridos através da aplicação de um questionário. As análises indicam que as métricas são importantes para mensurar os resultados das ações de relacionamento, e que a mensuração do desempenho é necessária para obter o alinhamento à estratégia, ampliando a credibilidade da área perante a alta administração das empresas.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento, Métricas de marketing e ações de relacionamento.

## ABSTRACT

The growing importance of marketing activities and increased investments in the area justify the charge carried by senior management to evaluate and measure the results of marketing. This dissertation aims to check the application of marketing metrics proposed by Farris et al (2007), on the book Marketing Metrics, use on measuring marketing relationship actions results. In order to that, an exploratory study based on approaches and definitions of marketing relationship and its metrics was made. The method used was a case study in a Fortaleza supermarket network, which data to calculate the metrics were obtained by questionnaire. The analysis indicates that the metrics are relevant in measuring the results of the actions on marketing relationship, and that performance measurement is necessary to increase strategies alignment, increasing the credibility of the area on the vision of companies managements.

Keywords: marketing relationship, Marketing Metrics, relationship actions.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	Caminho da pesquisa.....	15
Figura 02	Formatos Varejistas.....	18
Figura 03	Consciência, atitudes e uso: hierarquia de efeitos.....	53
Figura 04	Uma classificação das concepções de pesquisa de marketing .....	56
Figura 05	Classificação dos dados de pesquisa .....	57
Tabela 01	Principais tipos de varejistas.....	19
Tabela 02	Consciência, atitudes e uso: perguntas típicas.....	54
Tabela 03	Pesquisa qualitativa <i>versus</i> quantitativa .....	57
Tabela 04	Elaboração de perguntas do questionário .....	62
Tabela 05	Métricas e suas aplicações .....	64
Tabela 06	Métrica de satisfação de cliente .....	81
Tabela 07	Resultados teoria <i>versus</i> prática.....	82
Gráfico 01	Qual seu grau de formação .....	66
Gráfico 02	Qual a sua frequência de compra na loja.....	66
Gráfico 03	Das marcas de vinho servidas, quais as que o sr./ sra. já conhecia .....	67
Gráfico 04	Teve alguma marca de vinho que você experimentou pela primeira vez.....	68
Gráfico 05	Você já comprou algum desses vinhos .....	68
Gráfico 06	Qual ou quais vinhos você já comprou. Se “sim”, qual ou quais?.....	69
Gráfico 07	Você tem algum produto das marcas de vinho em sua casa atualmente.....	69
Gráfico 08	Se você fosse comprar algum vinho das marcas degustadas e se não tivesse disponível na loja, você .....	70
Gráfico 09	Das marcas de vinho servidas, quais as que o sr./a sra. recomendaria para amigos .....	70
Gráfico 10	O local do evento (disposição das mesas, iluminação, sonorização e imagem) .....	71

Gráfico 11 O Material do Buffet.....	72
Gráfico 12 Espaço do evento.....	72
Gráfico 13 Serviço dos garçons.....	73
Gráfico 14 Bebidas oferecidas.....	73
Gráfico 15 Quantidade de queijos servidos no acompanhamento.....	74
Gráfico 16 Explicação da chef- Marana .....	74
Gráfico 17 Condutora da Harmonização .....	75
Gráfico 18 Explicação dos queijos .....	75
Gráfico 19 Duração do evento.....	76
Gráfico 20 Com o evento em geral.....	76
Gráfico 21 Venda e quantidade do vinho .....	77
Gráfico 22 Desempenho do vinho nos meses seguintes.....	78

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>O VAREJO DE SUPERMERCADOS.....</b>	<b>17</b>
	2.1 Características do segmento supermercadista.....	23
<b>3</b>	<b>MARKETING DE RELACIONAMENTO .....</b>	<b>27</b>
	3.1 Empresas voltadas para o cliente.....	32
	3.2 A importância de medir os resultados das ações de relacionamento.....	34
	3.3 Ações de relacionamento e conceito de valor .....	40
<b>4</b>	<b>MÉTRICAS DE MARKETING .....</b>	<b>46</b>
	4.1 Métricas de marketing para ações de relacionamento.....	49
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>56</b>
	5.1 Métodos e técnicas da pesquisa .....	57
	5.2 Universo e amostra da pesquisa .....	59
	5.3 Estudo de caso – Supermercadinhos São Luiz .....	60
	5.4 Planejamento para aplicação das métricas .....	62
<b>6</b>	<b>RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>66</b>
	6.1 Cálculo das métricas.....	77
	6.2 Análise dos resultados .....	83
	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>92</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>94</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>96</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Fatores advindos da globalização, da era da internet e da maior transparência da informação levaram o marketing a refazer e definir novas estratégias para tornar as empresas cada vez mais competitivas. Na maioria dos setores, as empresas enfrentam mudanças impostas pelo mercado, fazendo com que todas se preocupem com a intensidade da concorrência e com um maior controle de custo. Para Teixeira *et al* (2008, p. 30), tudo isso é reflexo de uma sociedade na qual os clientes assumiram uma posição de exigir produtos cada vez mais personalizados, o que determina que as empresas acompanhem melhor as necessidades do consumidor, pressionando ainda mais os profissionais de marketing que precisam obter resultados mensuráveis das suas atividades.

No varejo, especificamente do ramo alimentício, não é diferente, o setor vem enfrentando mudanças, que se caracterizam pela competitividade intensificada, principalmente, pela entrada de novos concorrentes nacionais e multinacionais, acesso à tecnologia de ponta e maiores investimentos no mercado. Todos estes avanços estimulam alguns supermercadistas a investirem mais em produtos, serviços e, principalmente, em ações de marketing de relacionamento. As empresas do ramo de supermercados estão apostando em ações de marketing com a finalidade de tornar e manter seus clientes fiéis e mais satisfeitos.

Entretanto, neste cenário de concorrência, é difícil o cliente perceber quais são as vantagens de permanecer em um ou em outro supermercado. Não basta haver ações que tragam o cliente para a loja, que o estimulem a comprar e que forneçam brindes, é necessário desenvolver ações que lhe proporcionem satisfação e valor. Neste segmento, vem se tornando comum o uso de estratégias através de programas que disponibilizam informações gerais de clientes, ou seja, programas de relacionamento. Com essas informações é possível desenvolver ações para a satisfação dos clientes.

Com a prática do marketing de relacionamento, as empresas estão investindo em ações para clientes. O marketing é o responsável por promover estas ações e, com isso, estão exigindo os resultados de todas as atividades desenvolvidas

pelo setor. Para serem mais convincentes, todos os resultados devem ser numéricos, e não apenas os resultados de satisfação. Para Guissoni (2009), a atuação dos profissionais de marketing é desafiadora em termos de demonstrar a coerência e justificar o orçamento necessário para realizarem suas ações e, a partir dos investimentos nessas ações, conseguirem proporcionar bons resultados em vendas, participação de mercado e, sobretudo, geração de valor para as empresas onde trabalham. Em função disso, esta pesquisa procurou responder se as métricas são eficazes para mensurar quantitativamente as ações de relacionamento. As empresas estão se conscientizando da importância de medir os resultados das ações e os resultados funcionam como indicadores para saber como investir futuramente. Por isso, as empresas estão sinalizando a grande necessidade do desenvolvimento e aplicação de medidas eficazes para saber o desempenho das ações de marketing.

O objetivo principal deste trabalho foi verificar aplicação das métricas de marketing propostas por Farris *et al* (2007), no livro *Métricas de Marketing*, como ferramentas para mensurar os resultados de ações de relacionamento.

No decorrer deste trabalho, pode aparecer o termo “medidas de resultados”, que também pode ser entendido como métricas, definido por Farris (*et al.* p.16, 2007) como:

“Um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Em virtualmente todas as disciplinas, os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados de eventos futuros”.

Partindo da realidade de empresas varejistas, verifica-se a ausência de ferramentas de mensuração de desempenho, assim como também a falta de domínio das medidas de resultados por parte de alguns profissionais de marketing. Em função disso, estes vêm sendo constantemente questionados pelos resultados obtidos em ações de relacionamento com o cliente. As empresas necessitam de informações que lhes justifiquem todos os investimentos destinados para estas ações. Dessa maneira, estas medidas de resultados vêm se tornando ferramentas indispensáveis e relevantes para as empresas que estão buscando mensurar seus resultados, ter continuidade em seus

investimentos e, principalmente, medir a eficácia das ações investidas. Esta pesquisa torna-se relevante para o mercado supermercadista e para os profissionais de marketing, pois as métricas de Farris *et al* (2007) foram avaliadas para saber se são possíveis utilizá-las como ferramentas para mensurar as ações de marketing de relacionamento. Assim, o primeiro desafio de vários gestores de marketing em empresas dos mais diversos setores é o de encontrar e, principalmente, selecionar métodos que lhes permitam orientar os investimentos em comunicações a partir da análise de desempenho em marketing (PETTERSEN *et al*, 2009).

Este trabalho procurou contribuir diretamente com os profissionais de marketing, fornecendo e testando instrumentos que são capazes de mensurar e avaliar a performance das ações de relacionamento e, assim, adquirir mais credibilidade e confiança por parte da alta direção.

Atualmente, o setor de marketing de algumas empresas está sendo reconhecido como um setor estratégico e fundamental. Hoje, o marketing vem acompanhando as mudanças de mercado e sendo o setor de grande diferencial, pois o setor se preocupa em desenvolver ações de relacionamento, conquistar novos clientes, mas principalmente em manter os clientes satisfeitos. Além de criar um vínculo de relacionamento com os clientes, os profissionais de marketing precisam se preocupar em apresentar resultados, medir satisfação e mostrar números de todas as ações desenvolvidas.

“Os profissionais de marketing não estão imunes à tendência do planejamento e da avaliação quantitativa. Eles têm que mensurar novas oportunidades e o investimento necessário para concretizá-las. Devem quantificar o valor de produto, clientes e canais de distribuição – todos sob diversos cenários promocionais e de preço. Cada vez mais, os profissionais de marketing são responsabilizados pelas implicações financeiras de suas decisões. Durante anos, os profissionais de marketing das corporações compareceram às reuniões orçamentárias como drogados do bairro. Não conseguiam justificar como havia gasto os recursos, nem que diferença isso fazia. Só queriam mais dinheiro para anúncios espalhafatosos de TV, para grandes eventos, para passar sua mensagem e construir a marca. Mas esses tempos precipitados de aumentos irracionais de orçamento estão rapidamente

sendo substituídos por um novo mantra: mensuração e responsabilidade”.  
Farris (*et al.* p. 16 e 17, 2007).

Este trabalho teve como cenário o setor supermercadista, portanto percebeu-se que os varejistas estão tentando se diferenciar pelo relacionamento com o cliente, seja pelos serviços, atendimento, promoções para determinado segmento ou ações que oferecem benefícios de valor percebido para os clientes. Assim este trabalho buscou responder à seguinte questão: Em uma ação de relacionamento, como se configuram os benefícios das métricas propostas por Farris?

Para maior reconhecimento da área de marketing e, conseqüentemente, o fortalecimento do papel dos profissionais de marketing, recomenda-se conhecer medidas para demonstrar resultados de ações e eventos, principalmente para a alta administração, como também para os investidores da ação. Para Grinberg e Luce (2000), 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.

A figura abaixo apresenta resumidamente o caminho para chegar aos objetivos pretendidos nesta dissertação.

Figura 1 - Caminho da pesquisa.



Fonte: desenhada pela autora.

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo é a introdução da pesquisa, com informações relevantes sobre o cenário a ser estudado.

Aborda-se a problemática do tema. São apresentadas a justificativa e questões pertinentes à pesquisa, além da demonstração dos objetivos.

O capítulo dois faz um levantamento bibliográfico sobre o varejo de supermercado, dando ênfase às suas características. São abordadas também as tendências do setor, concorrência e consumidores.

No terceiro capítulo, são abordados os diversos conceitos sobre marketing de relacionamento e a importância de medir os resultados das ações de marketing. Além disso, é relacionado o profissional de marketing com o domínio das métricas. Por fim, são apresentados os desafios para avaliar as estratégias e despesas do marketing.

O quarto capítulo define e explica, detalhadamente, as métricas de marketing, indicadas para ações de relacionamento.

No quinto capítulo, é desenvolvido o estudo de caso, onde é realizado um levantamento sobre a aplicação das métricas, focando no detalhamento das informações da ação de relacionamento estudadas.

O sexto capítulo descreve os resultados da aplicação do questionário, com os cálculos das métricas.



## 2 O VAREJO DE SUPERMERCADOS

Atualmente, o mercado supermercadista apresenta mudanças de acordo com as exigências do consumidor. Com isso os produtos são lançados cada vez mais parecidos, já que utilizam informações tecnológicas, matérias-primas e processos de fabricação bem similares, fazendo com que os setores amadureçam rapidamente. Com a oferta em alta, os consumidores não vivem mais em busca de bens escassos. Nesse ambiente, a concorrência vem se acirrando, derrubando os preços e quase tudo acaba virando *commodity*.

As empresas buscam e dependem de clientes e consumidores para seus produtos, tendo eles diferentes necessidades e expectativas. A fim de estimular essa busca, destaca-se o marketing, que é uma importante ferramenta para estimular a demanda e o consumo dos produtos comercializados de determinada empresa. (GUISSONI; BONÌZIO; NEVES; 2008, p.1).

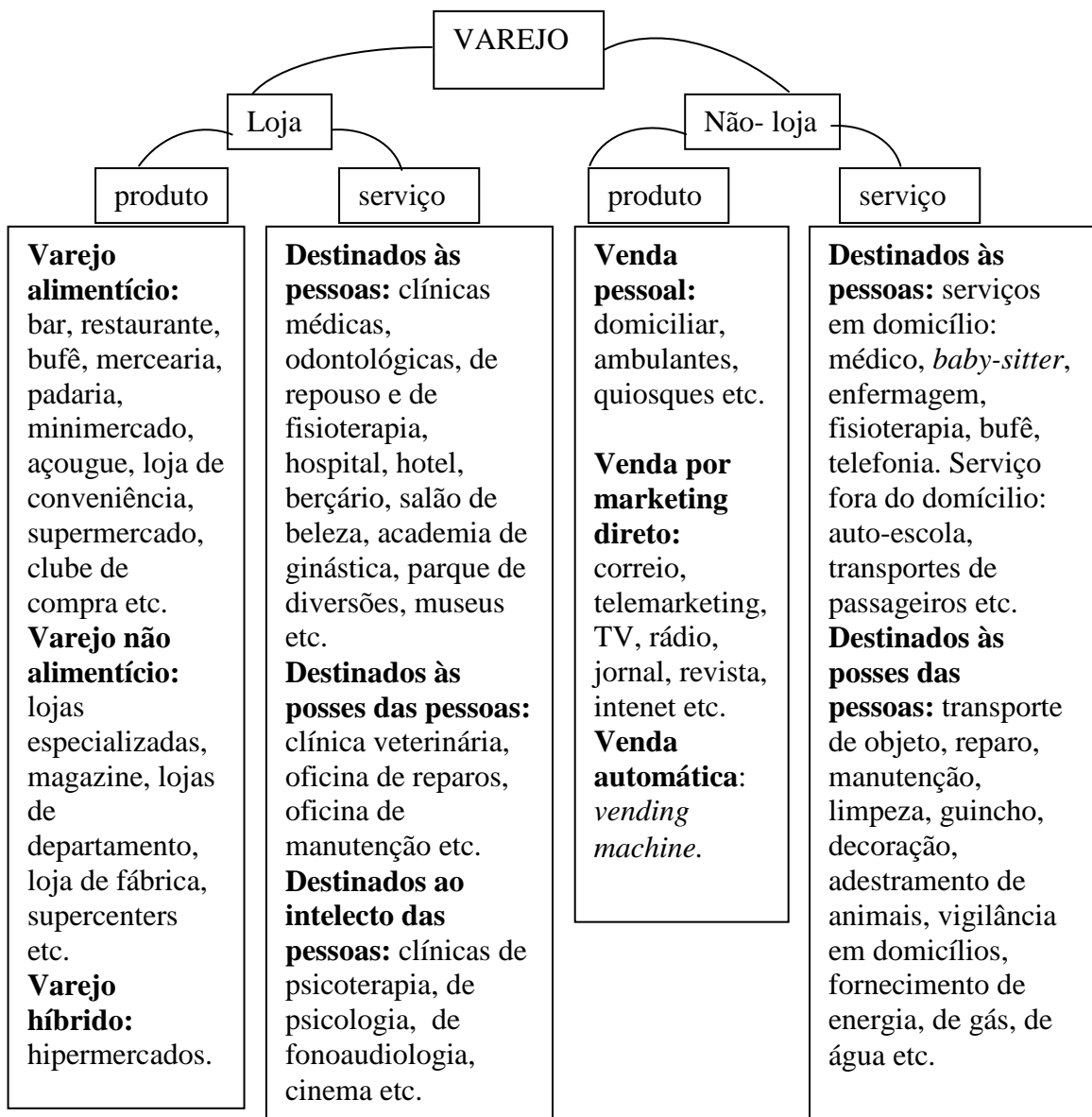
O setor supermercadista é definido, segundo Silveira e Lepsch (1997, p.6), como “um varejo generalista, que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, disposto de forma departamental, no sistema de autosserviço”.

De outra forma, Kotler e Keller (2006) afirmam que o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo.

Qualquer organização que venda para os consumidores finais – seja ela um fabricante, atacadista ou varejista – está fazendo varejo. Não importa como os produtos ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet) ou onde eles são vendidos (em uma loja, na rua, na casa do consumidor). (KOTLER, KELLER, 2006, p. 501).

Já para Daud e Rabelo (2007, p.23), o varejo opera basicamente em dois ambientes distintos: varejo loja e varejo não-loja. No primeiro, a transação ocorre em espaço físico especialmente preparado pelo operador para receber pessoas que desejam comprar produtos e serviços. No varejo não-loja, também conhecido como *no-store*, as transações são realizadas fora do ambiente de uma loja física. Neste caso, os varejistas podem interagir com seus clientes pela venda direta (domiciliada, quiosques e ambulantes; pela venda por marketing direto (TV, internet, catálogo, telemarketing e telefax) ou, ainda, por equipamentos de venda automática. Para melhor compreensão, a figura a seguir mostra os formatos varejistas:

Figura 2- Formatos varejistas.



Fonte: Daud e Rabelo (2007, p.25).

Atualmente, pode-se dizer que no setor supermercadista é comum os desafios no que se refere às mudanças significativas nos hábitos de consumo e preferências dos consumidores. Hoje, embora seja visivelmente notável a expansão do setor supermercadista e a gama de serviços implementados paralelamente a este segmento, foi em decorrência da exigência do mercado consumidor, pois esta expansão se deu principalmente devido a um perfil de clientes altamente exigentes e conhecedores de seus direitos. Os varejistas podem se posicionar para oferecer quatro níveis de serviços, segundo Kotler e Keller (2006):

1. Autosserviço: o autosserviço é a base de todas as operações de desconto. Em nome da economia, muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos.

2. Seleção: os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda.

3. Serviço limitado: são expostas mais mercadorias à venda e os clientes precisam de mais informações e ajuda. As lojas também oferecem serviços (como crédito e privilégios de devolução de mercadorias).

4. Serviço completo: os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo (procura, comparação e seleção). Os clientes que gostam de ser atendidos pessoalmente preferem esse tipo de loja. O alto custo de pessoal, o maior número de produtos especializados e itens de menor movimentação e com muitos serviços resulta em um varejo de alto custo.

Ao combinar diferentes níveis de serviço com diferentes sortimentos, Kotler e Keller (2006) ainda distinguem os principais tipos de varejistas, conforme mostra a tabela 1:

Tabela 01- Principais tipos de varejistas.

Loja de especialidade:	Possui linha restrita de produtos.
Loja de departamento:	Possui várias linhas de produtos.
Supermercado:	Operações de autosserviço relativamente grande, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetada para atender a todas as

	necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.
Loja de conveniência:	Lojas relativamente pequenas, localizadas nas proximidades de áreas residenciais. Funcionam em horários prolongados sete dias por semana e exibem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade, além de sanduíches, café e guloseimas.
Loja de descontos:	Possui mercadorias-padrão ou especialidades vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior.
Varejistas <i>off-price</i> (de liquidação):	Possui sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito vendidos a preços inferiores aos de varejo.
Superloja:	Área de vendas com grandes metragens, oferece o que os consumidores costumam comprar, além de serviços como lavanderia, lavagem a seco, consertos de sapatos, troca de cheques e pagamento de contas.
<i>Shoowroom</i> de venda por catálogo:	Ampla seleção de mercadorias de preço elevado, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. Os clientes retiram nas lojas as mercadorias que encomendaram por catálogo.

(KOTLER, KELLER, 2006, p. 501).

A concorrência no setor tem enfatizado aspectos como preço trabalhado nas promoções, políticas de créditos, ou seja, dando mais opções de pagamento e qualidade dos serviços prestados, procurando suprir de forma mais completa as necessidades dos clientes de forma ágil e eficiente. Portanto, é dada ênfase a vários aspectos de rotinas tanto operacionais como mercadológicos do negócio, que são atribuídas à logística, tecnologia, recursos humanos, variedade, fidelização, relacionamento com clientes, gerenciamento de categoria, qualidade, distribuição e abastecimento, parcerias com fornecedores, marca própria, ampliação de horários de atendimento, entre outros.

Segundo Miranda ( 2001, p. 70-71), no aspecto da logística, o que se busca é a integração das principais atividades – compras, distribuição e comercialização – por meio de parcerias entre fornecedores atacadistas, varejistas e distribuidores, procurando aperfeiçoar a operação total e construir uma vantagem competitiva. A logística está ligada a dois aspectos básicos: centralização ou não das operações e a tecnologia da informação. Quanto ao primeiro ponto, os autores apontam uma tendência à centralização da distribuição e, quanto à tecnologia da informação, destacam que as empresas líderes lidam com modernas tecnologias, tais como: lojas interligadas por satélite e mesmo depósitos com utilização de rádio-frequência.

Ainda segundo Miranda ( 2001, p. 70-71), as novas tecnologias têm sido foco de investimentos do setor face ao novo cenário competitivo e a automação comercial tem crescido ano a ano, disponibilizando variáveis, antes de difícil acesso, e beneficiando consumidores. O que se busca com a automação é rapidez no atendimento ao cliente, aumento da confiabilidade nas informações, controle efetivo dos itens vendidos, melhora na gestão de estoque e redução de erros na digitação de preços.

Já para Parente (2000), no varejo, particularmente no setor supermercadista, tem ocorrido significativas transformações, tanto operacionais quanto físicas. Pois, à medida em que o consumidor foi se tornando mais exigente e seletivo em suas decisões de compra, as empresas sentiram a necessidade de se mexerem e se adequarem rapidamente ao mercado, visando sempre à conquista e retenção da clientela. Esse conceito de ambiente em mutação está exigindo das empresas supermercadistas maior capacidade organizacional e desempenho estratégico. O cliente é o centro das atenções, com o seu comportamento alterado nos padrões de consumo, ele quer respostas cada vez mais rápidas e efetivas das organizações, proporcionando facilidade, segurança e conforto na hora de comprar.

Parente (2000) enfatiza:

“Nos anos oitenta, os especialistas já haviam levantado algumas tendências para o varejo e que agora estão se confirmando. Previa-se que dois formatos de lojas puxariam a evolução do setor: os hipermercados e as lojas de conveniência, cujas principais características são a área diminuta de vendas,

proximidade com o domicílio do consumidor, serviços diferenciados, funcionamento ininterrupto e oferta restrita de itens e de marcas líderes das principais categorias de produtos. Com isso, os supermercados de pequeno porte foram absorvendo, com muita propriedade, o conceito de conveniência e se ajustando às demandas dos consumidores residentes no seu entorno. Todavia, para compensar essa conveniência, o comprador pode estar pagando alguns centavos a mais pelo produto nas pequenas compras, ou compras emergenciais, além de fazer visitas com mais frequência à loja. Assim surgiu o supermercado de vizinhança, derivado do supermercado compacto, principalmente nas grandes cidades, onde o hipermercado costuma estar bem longe da casa da maioria dos consumidores finais”.

Outras tendências bastante relevantes são mencionadas por (KOTLER, KELLER, p. 501, 2006):

- **Novos formatos e combinações de varejos** – Hoje, alguns supermercados contam com agências bancárias e academias de ginástica em seu interior. Livrarias têm cafeterias.
- **Crescimento da concorrência de intraformatos** – diferentes formatos de lojas.
- **Concorrência entre o varejo com loja e o varejo sem loja** – os consumidores recebem ofertas de vendas pelo correio, pela televisão, pelo computador e por telefone.
- **Crescimento dos megavarejistas** – com sistemas de informação e de logística superiores e maior poder de compra.
- **Declínio de varejistas do mercado médio** – cada vez mais o mercado do varejo ganha a forma de uma ampulheta ou de um osso: o crescimento parece estar concentrado no topo (no segmento de luxo) ou na base (no segmento de desconto).
- **Crescente investimento em tecnologia** – os varejistas utilizam computadores para gerar melhores previsões, controlar custos de estoque, fazer pedidos via eletrônica, trocar e-mails entre as lojas e até mesmo vender aos clientes nas lojas.
- **Presença global de grandes varejistas** – varejistas com formatos exclusivos e forte posicionamento de marca estão cada vez mais penetrando em outros países.

Por isso, os varejistas, dentre eles os supermercadistas, devem observar a importância da qualidade de produtos e serviços que oferecem. É necessário analisar, cuidadosamente, diversos fatores como confiabilidade, segurança, empatia, dentre outros, e desenvolver elevado padrão de profissionalismo e genuíno interesse em satisfazer o cliente. Entre todos estes cuidados, torna-se fundamental oferecer aos clientes um bom atendimento, investir em treinamentos de funcionários, pois é no atendimento final que o cliente vai dizer se retorna ou não a determinado estabelecimento.

## **2.1 Características do segmento supermercadista**

Os supermercados estão agregando serviços diversos, estes vêm sendo um dos diferenciais do setor supermercadista. Com isso o autosserviço vem crescendo e se tornando uma tendência no mercado. O autosserviço, no caso do varejo alimentar, utiliza-se de uma característica essencial, consiste em o consumidor comprar o produto sem necessariamente haver um funcionário da loja intermediando o processo antes de passar pelo *check-out*.

O autosserviço teve seu melhor desempenho nos últimos anos. Os empresários estão investindo intensamente neste segmento. Para Lazzarine Super Hiper (abril 2009), o número de lojas teve incremento de 1,5% a mais do que o verificado no ano de 2008, quando a quantidade de estabelecimentos de autosserviço apresentou expansão de 1,2%. Em valores absolutos, o setor ganhou 1.123 mil novas lojas em 2008, indo de 74.602 mil no ano anterior para 75.725 mil. “Esse é um número que vale ser enfatizado. Em outras economias, não se vê evolução semelhante do autosserviço. No Brasil, o setor continua a crescer”.

Os consumidores estão procurando por lojas nas quais se sintam bem, que tenham bom nível de serviço, que lhes ofereçam comodidade, praticidade e agilidade. Com essa demanda os empresários estão apostando em supermercados mais compactos, em “lojas de vizinhança”, com redução de metros quadrados, alguns utilizam a mesma bandeira. Segundo Lazzarine Super Hiper (abril 2009), “têm-se visto muitos casos de

lojas que reduzem sua área de vendas para aproveitá-las melhor, sem fazerem o mesmo proporcionalmente com os *check-outs*. Em outros casos, o supermercadista aluga parte da área para outros modelos de comércio complementar ao seu, como loja de construção ou de eletroeletrônico. O Wal-Mart, recentemente, fez isso com uma das unidades em Santo André, Grande ABC paulista. Um exemplo bastante visível de redução de metragem quadrada é o Carrefour, que transformou inúmeros hipermercados em supermercados “Carrefour Bairro”.

Os supermercados vêm se caracterizando, além do autosserviço, por outros diferenciais, como vendas com entrega em domicílio, formas de pagamento facilitado (parcelada), serviço de recarga para celular, serviços bancários, comidas prontas, comidas chinesas e japonesas, produtos orgânicos, produtos diferenciados, marca própria e produtos importados. Todos estes diferenciais são formas de atrair os consumidores. Dados da Super Hiper (abril 2009) confirmam: além dos supermercados, os empresários do setor costumam investir em outros segmentos da economia. Algumas vezes esses segmentos são complementares ao negócio supermercadista, outras não. O grande destaque é uma atividade complementar ao negócio supermercadista. A recarga de celular já é o negócio paralelo mais empreendido por supermercadistas.

Entre tantas características do setor supermercadista, existe uma característica bastante comum; a busca pela fidelização dos clientes, pois estes são a peça fundamental para sobrevivência do negócio. E ainda de acordo com dados Super Hiper (abril 2009), 71% dos supermercadistas, a fim de minimizar as possibilidades de perderem a clientela para a concorrência, declararam que promovem ações direcionadas à fidelização dos clientes; 46% dos varejistas utilizam o cartão de crédito próprio como ferramenta para oferecer descontos e promoções aos consumidores. Por fim, 56% das empresas apostam em ações de marketing como estratégia para alavancar as vendas.

A todo o momento o mercado supermercadista vem apresentando características que confirmam a evolução e o dinamismo do autosserviço. Com isso este setor vem adquirindo solidez, crescimento e resultados positivos. Para Sussumu Honda Super Hiper (abril, 2010), para chegar a esse resultado altamente positivo, mesmo com a crise, foi grande o investimento realizado pelas empresas em novas e modernas lojas.



Vale salientar que o setor supermercadista também é destaque no mercado brasileiro, onde contribuem com grande número de empregos diretos e indiretos, o que faz do setor grandes empregadores. Para isso, o autosserviço aposta no crescimento para ter sucesso, investimento em construção de novas lojas, reforma, aquisição e ampliação de loja. Segundo dados da Super Hiper (abril 2010), o Pão de Açúcar declarou publicamente que para os anos (2010/2011) a empresa investirá R\$ 5 bilhões. Só neste ano, o Wal Mart promete 2 a 2,2 bilhões. O Carrefour publicou que, somente em expansão orgânica, vai investir 2,5 bilhões no Brasil. Em 2009, nada mais nada menos do que 70,2% dos 3,4 bilhões declarados se destinaram à construção, reforma, aquisição ou ampliação de área de vendas. Mas, em 2010, a tendência é que as reformas representem a maior fatia, já que representam 30,8% dos investimentos previstos para o ano, segundo os supermercadistas.

Ainda focando as características do setor, é relevante analisar o perfil da mão-de-obra do meio supermercadista, ou seja, a característica de empregabilidade. Assim como em muitos outros setores da economia, o evidente ganho de espaço das mulheres, que passaram a realizar nos últimos anos funções antes predominante masculinas. Ainda de acordo com a Super Hiper (abril 2010), em 2009, 47% do quadro de recursos humanos dos supermercados era constituído pelo sexo feminino. Em 2008, as mulheres eram menos numerosas, 45,6%. Já os homens compuseram 53% da equipe de colaboradores em 2009.

Existe outra característica do setor de supermercado que vem se tornando um grande diferencial competitivo entre a concorrência; é o investimento em projetos sociais. Este setor participa principalmente de projetos voltados para área alimentar e ambiental, sendo expressivas as ações, incluindo programas de reciclagem, de incentivo à diminuição do uso de sacolas plásticas por meio da utilização das versões retornáveis. Entre tantos diferenciais e tendências nos supermercados, ainda existe a busca constante pela eficiência na parte operacional da logística. Essa atividade é considerada deficiente em muitos supermercados de pequeno, médio e grande porte. A Revista Super Hiper (abril 2010) destaca: Ter um planejamento logístico bem estruturado para evitar problemas de abastecimento, que acarretem transtornos ao consumidor e danos à saúde do negócio. Por isso, na pesquisa Ranking Abras 2010, foi possível descobrir como o

setor se organiza para estocar e transportar seus bens de consumo. O estudo mostrou que 38,8% das empresas do setor têm centro de distribuição (CD) de mercadoria próprio. Já 18,4% constam com CD terceirizado. Para o transporte, 59,8% têm frota própria de caminhões, composta por 2.226 veículos, 7,4% em média por companhia.

No Estado do Ceará, é percebido o surgimento de novos supermercados. Mesmo com os avanços das multinacionais, as redes locais se destacam, como é o caso da rede Distribuidora de Alimentos Fatura (Mercadinhos São Luiz). Existem boas perspectivas para o setor, contudo é importante acompanhar as mudanças do mercado, procurando sempre atender o consumidor, este caracterizado pelo alto nível de exigência.

### 3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O relacionamento é considerado por muitos profissionais como indispensável em uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Devido à caracterização de um mercado de varejo cada vez mais competitivo e dinâmico, as ações de marketing estão se inovando e ficando mais atrativas para os clientes. O marketing de relacionamento está sendo visto com um novo conceito, pois vem sendo redefinido com propostas de atividades que proporcionem para os clientes não apenas satisfação, mas também conceito de valor. Este conceito de relacionamento, nos últimos anos, vem sendo o mais trabalhado, principalmente nos supermercados, onde a concorrência é intensa.

Conforme Madruga (2004), o relacionamento era aplicado desde as mercearias de bairros, nas quais as compras eram feitas e anotadas nas cadernetas para pagamentos futuros. Utilizava-se o crediário sem precisar de comprovante de renda. Tudo isso era possível porque o proprietário do estabelecimento conhecia muito bem os seus clientes, pelo nome, sobrenome, a quantidade de filhos. Este relato mostra que o Marketing de Relacionamento já acontecia naquela época, de uma forma muito embrionária. A fidelidade dos clientes ao estabelecimento era uma certeza, todo mês o cliente iria fazer as compras da casa. Com o crescimento exacerbado da economia mundial e a industrialização de novos produtos, as mercearias de bairros começaram a enfraquecer e esses relacionamentos deixaram de existir.

O Marketing de Relacionamento é considerado uma evolução do Marketing e precisou absorver diversas outras formas de conhecimento que, afinal de contas, lhe foram complementares. Um bom exemplo foi a qualidade total que emprestou ao Marketing de Relacionamento a sua preocupação com a gestão pela qualidade que deve permear toda a organização e atingir todos os níveis hierárquicos como forma de atender aos requisitos do cliente com processos de trabalho e indicadores de produção bem definidos. (MADRUGA 2004, p. 35).

Conforme Madruga (2004), o Marketing de Relacionamento tem como objetivo um processo contínuo no qual o cliente tenta ser compreendido nas suas necessidades e passa a ser criado valor individualizado e relacionamentos duradouros. O relacionamento está além da simples venda ou repetição da compra pelo mesmo produto no mesmo estabelecimento. Sabe-se que manter um cliente no portfólio da empresa é menos oneroso e apresenta sinais de estabilidade para a empresa. Para que o Marketing de Relacionamento tenha êxito na implantação dentro das empresas, (MADRUGA, 2004) apresenta pelo menos o desenvolvimento de seis funções essenciais do processo, que são:

- Elaboração conjunta de nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes e parceiros. A empresa deseja e age de forma integrada na busca da excelência no relacionamento interno e externo.
- Construção de objetivos de Marketing de Relacionamento conectados à visão e sempre de natureza límpida. Os objetivos são entendidos, negociados e acompanhados por toda a organização.
- Estabelecimento das estratégias de Marketing de Relacionamento voltadas para a criação de valores em conjunto com os clientes. As trocas relacionais de sucesso e as estratégias são inúmeras, claras e focadas.
- Implementação de ações táticas com o foco no relacionamento colaborativo com clientes. Elas são apoiadas por uma infraestrutura que traz segurança e precisão para os funcionários que estão na linha de frente com o cliente.
- Obtenção de benefícios mútuos, isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos de contato. A empresa entende melhor as necessidades do cliente, que se prontificam a fornecer informações valiosas a seu respeito, produtos e serviços.
- Direção da ação, capacitação e envolvimento dos colaboradores da empresa para relacionamento superior. A maior contribuição para gerar diferenciais competitivos no contato com o cliente sempre é

dada pelos colaboradores, desde que treinados, encorajados e motivados. (MADRUGA 2004, p. 22).

Como pode ser visto pelos seis pontos demonstrados por Madruga (2004), o relacionamento é uma maneira sofisticada de interagir com o cliente, que, por sua vez, permite a empresa satisfazer as necessidades dos clientes, agregando valor aos produtos e serviços. As empresas devem entender que clientes são ativos a longo prazo, que têm maior chance de ter sucesso. Isso quer dizer que esse cliente voltará para comprar novamente.

A riqueza e a sobrevivência de alguns supermercados dependem de sua capacidade em criar valor para seus clientes, pois o produto de que eles necessitam, eles encontram em qualquer supermercado, com pouca diferença e ciclos de vida acelerados.

Para Kotler e Armstrong (p. 397, 1998), o Marketing de Relacionamento significa “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. Eles continuam dizendo que: O Marketing de Relacionamento é uma atividade voltada a longo prazo, sendo necessário que todos os departamentos da empresa trabalhem com o mesmo objetivo: servir o cliente. Pode-se dizer, então, que o Marketing de Relacionamento é o conjunto de ações que a empresa e os funcionários realizam, orientados por um programa de fidelização, com o objetivo de conquistar e manter a simpatia e confiança do consumidor para receber em troca, por um período de tempo o mais longo possível, a preferência do consumidor quando de suas compras.

Em todos os setores o cliente vem sendo o foco de todas as ações. Hoje, o mercado oferece supermercados de todos os tipos, desde os supermercados de bairro, supermercados no atacado, até os supermercados magazine, onde encontra além de gênero alimentício, eletro, magazine etc. Daí, o fato de os supermercados virem sofrendo com a concorrência, sendo necessário acompanhar o ambiente e suas mudanças. O ambiente e os gostos dos clientes estão sempre em constante transformação.

Gonçalves (2002) afirma que toda ação de relacionamento com o cliente, implementada e executada pelas empresas reflete sua estrutura e organização. A sinergia

entre os diversos setores deve estar estabelecida. Fundamental para a satisfação do cliente que está na ponta de todo o processo é a participação consciente e determinada de todos os colaboradores e intermediários.

Ainda segundo Gonçalves (2002), toda estratégia elaborada deverá ser implementada através de planos estratégicos, operacionais e táticos. O autor ainda reforça a necessidade de conexão entre os setores da empresa, afim de que haja sintonia para a obtenção de resultados positivos.

O marketing de relacionamento aparece em destaque neste segmento como diferencial para os supermercados que investem e utilizam corretamente esta ferramenta, devendo estar voltado para os objetivos da empresa, definindo quando e como deve ser investida a verba desta sobre o produto, serviço ou ação. Para Jesus (2003):

O marketing deve ser entendido como uma função empresarial, identificando as necessidades e os desejos do consumidor, determinando quais são os mercados-alvo a servir e planejando os produtos, serviços e processos adequados para esses mercados. Também podemos entender o marketing como uma filosofia que orienta toda a empresa, o que não significa que a empresa deva atender a todos e a tudo o que desejam. Os profissionais dessa área devem equilibrar a geração de mais valor para os clientes com a obtenção de lucros para as empresas. O cerne do marketing de relacionamento encontra-se nesta forma de ação, sendo a bússola que direciona as ações mercadológicas eficientes e eficazes. (JESUS, p.10.2003).

Nesse ambiente de constantes mudanças e novidades, surge a prática de novas estratégias de marketing de relacionamento, que consiste na introdução de um novo paradigma para as relações de trocas no mercado. Segundo Mackenna (1992), o Marketing de Relacionamento enfatiza, acima de tudo, a necessidade de um relacionamento de longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivo de curto prazo, buscando a fidelização do cliente. Por algum tempo, o Marketing de Relacionamento foi considerado uma abordagem que se referia somente às relações entre comprador e vendedor, por meio das quais uma organização

buscaria estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais. Para que esses objetivos sejam alcançados deve-se:

1. Compreender as necessidades dos clientes;
2. Tratar os clientes como parceiros;
3. Assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores;
4. Suprir os consumidores, com a melhor qualidade possível, das necessidades individuais;
5. Relacionamentos com fornecedores de bens e serviços;
6. Relacionamentos laterais (concorrência, organizações não-lucrativas, governos, públicos diversos, sindicatos, vizinhança);
7. Relacionamentos internos (unidades de negócios, áreas funcionais, empregados);
8. Relacionamento com compradores (intermediários e consumidores finais).

Desse modo, o Marketing de Relacionamento envolve todas as atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais de sucesso. No segmento de supermercado, mais do que nunca, estão procurando trabalhar com todas estas atividades. Para isso, existe a busca constante de atividades inovadoras que busquem agregar laços de valor e satisfação dos clientes. Segundo Kotler (2001), uma das coisas mais relevantes dentro da empresa é o relacionamento com o cliente, empregados, fornecedores, distribuidores, revendedores e varejistas.

O capital de relacionamento é a soma do conhecimento, experiência e confiança de que a empresa desfruta perante os clientes, empregados, fornecedores e parceiros de distribuição. Esses relacionamentos geralmente valem mais do que os ativos físicos da empresa. Os relacionamentos determinam o valor futuro do negócio. (KOTLER, p. 25, 2001).

De acordo com Gordon (1998), o relacionamento é o processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender. A empresa reconhece a importância de aprender com clientes e a criar o valor

que cada um deseja, embora isso não signifique necessariamente que valor criado para os clientes individuais seja exclusivo. O sucesso e a permanência das empresas em geral no mercado é a consequência da satisfação de seus clientes, pois quando a expectativa dos mesmos é alcançada ou superada, a possibilidade de se tornarem clientes ativos aumentarão ainda mais. Os clientes entenderão o valor por trás dos produtos e serviços adquiridos, conseqüentemente aumenta também a possibilidade da empresa em atingir seus objetivos e aumentar sua participação no mercado consumidor.

### **3.1 Empresas voltadas para o cliente**

Há décadas que o foco no cliente é o princípio mais importante para muitas empresas. Seu sentido exato e a maneira como as empresas voltadas para o cliente diferem de outras empresas está sujeito a interpretações. Essa diferença tornou-se um fator de reformulação bastante aclamado no mundo dos supermercados. As empresas precisam saber como são seus clientes, se as empresas atendem suas necessidades e suas expectativas. Quantas definem suas marcas por meio do que fazem por estes clientes, quantas desejam ter um relacionamento com esses clientes que não envolvam apenas vendas, quantas medem o próprio sucesso em termos de seus clientes? (FISK, 2006, p. 157).

Para Fisk (2006, p. 157), os programas de marketing ainda são projetados, em sua maioria, em função do que é conveniente para a empresa em detrimento do que o é para os clientes, transmitindo suas mensagens a eles apenas quando querem, para garantir um volume de vendas de curto prazo.

Na verdade, são pouquíssimas as empresas verdadeiramente concentradas em seus clientes. E um número ainda menor delas desenvolvem modos organizacionais centrados nesses clientes, conectados, impelidos e familiarizados com eles. Por isso, vêm aparecendo tendências de trabalhar programas com clientes, trazendo com isso diferencial para a empresa.



Segundo Fisk (2006, p. 158), existem caminhos essenciais para se fazer um negócio pensando no cliente:

- Concentre as estratégias nas melhores oportunidades do mercado e, então, nos melhores clientes encontrados em cada uma dessas oportunidades.
- Marcas que definem o que as empresas fazem por seus clientes, em vez do que a marca faz por si própria, e que são construídas no entorno de comunidades em vez de aptidões.
- Propostas que articulam benefícios em vez de características, que capturam a unicidade da oferta, que geram mais valor para o cliente.
- Experiências mapeadas a partir da perspectiva do cliente, que reúnem todas as interações diretas e indiretas com a marca e o negócio.
- Relações que os clientes desejam, que são baseadas em benefícios mútuos e obtidos por meio de entendimento, colaboração e diálogo constante.

Baseado nisso é que surge a empresa voltada para o cliente, uma empresa para quem os clientes são fundamentais em tudo. E em que o papel do marketing é o catalisador, facilitador e gerente na tarefa de reter o cliente (FISK, 2006, p. 158).

Hoje, já é comum ver as empresas lançarem estratégias para construir relacionamento com clientes. Fisk (2006, p.256) dá dicas para conseguir relacionamentos personalizados, ou seja, os relacionamentos exigem:

- Um senso de igualdade e humildade;
- Atração mútua;
- Forte compromisso;
- Tolerância;
- Algo especial para cada uma das partes envolvidas;
- Realizações.

É possível estabelecer um relacionamento duradouro e que traga vantagem para a empresa, essas que conseguirem vão permacer no mercado e cada vez vendendo mais competitivamente.

### 3.2 A importância de medir os resultados das ações de relacionamento

As justificativas dos gestores de marketing em não mensurar o retorno de suas ações estão se dissipando. Com o avanço do marketing baseado em dados, do *customer relationship management* (CRM) e dos sistemas de informações de marketing nas empresas, aumentou-se a capacidade de medir o desempenho das atividades mercadológicas, pois há diversas tecnologias, pessoas e processos que permitem coletar, classificar e analisar as mais diversas informações de mercado e de clientes. (CLANCY; KRIEG, 2008, apud GUISSONI; NEVES, 2010, p. 6).

Hoje, as empresas estão dando importância para a aplicação de métricas de marketing, pois possibilita demonstrar as contribuições dos profissionais de marketing para o negócio, focar os investimentos nas atividades que oferecem os melhores resultados, ao mesmo tempo em que permite eliminar aquelas que não trazem algum tipo de retorno.

Apesar da reconhecida importância da avaliação de desempenho, poucas pesquisas têm retratado as medidas empregadas pelas empresas para se avaliar a efetividade de seus programas de marketing. (TEIXEIRA; HIGUCHI; VIEIRA, 2008, P. 31).

As ações de relacionamento estão funcionando como ferramenta estratégica para transmitir valor agregado de produtos e serviços, como forma de manter a preferência de clientes e, principalmente, para gerar vendas/receita líquida. Por isso, os executivos das empresas vêm cobrando de seus profissionais de marketing aplicação de medidas de resultados para avaliar se as ações estão dando o retorno esperado. Uma parte importante do planejamento de qualquer ação de marketing é a construção de um mecanismo para conhecer os efeitos dos esforços utilizados. Isso proporciona contribuições importantes sobre as decisões acerca de futuros níveis de gastos, alocação do orçamento em diferentes mídias. Uma das razões para a pouca permanência de executivos de marketing no emprego pode ser a consideração insuficiente sobre como

avaliar a eficácia das ações de marketing e a posterior incapacidade de mostrar seus resultados. (SILK, p. 144, 2006).

É alta a necessidade que as empresas têm em avaliar os resultados e as repercussões de suas ações, para que possam, dessa 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. (GRINBERG e LUCE, p.25, 2000).

Para Fisk ( 2006, p. 275), o marketing é a força mais importante de geração de valor econômico, e muitas vezes constitui também a maior despesa eletiva da empresa. Portanto, como não se tem garantia dos resultados obtidos nas ações, durante muito tempo o marketing foi entendido como inexplicável, sem direcionamento e sem método para relacionar suas construções criativas com o desempenho da empresa. Medir o desempenho do marketing focando em métricas mais significativas possibilita:

- Demonstrar o retorno do investimento com base na maior despesa eletiva da empresa;
- Distinguir os impactos a curto e longo prazo do marketing;
- Melhorar as atividades por meio de ajustes à medida que os primeiros resultados aparecem;
- Concentrar-se nos esforços criativos e nos profissionais de marketing indisciplinados;
- Fornecer um indicador útil para o desempenho futuro da empresa.

Segundo Fisk ( 2006, p. 282), até hoje as medições de marketing vinham sendo motivadas, em grande parte, pela necessidade de os profissionais de marketing provarem o retorno obtido com os orçamentos de propaganda e das agências na hora de quantificar as contribuições feitas a seus clientes. Portanto, essas medições, via de regra, concentravam-se nos desfechos táticos, sem relação com os resultados finais. Como exemplos, temos:

- Consciência de marca – quantas pessoas reconhecem uma marca ou uma campanha publicitária ao serem estimuladas?

- Taxas de respostas – quantas pessoas respondem a um folheto enviado pelo correio ou a uma chamada de telemarketing?
- Taxas de conversão- quantas dessas pessoas prosseguem e decidem comprar o produto.

Cada setor do negócio desenvolve medições que consideram importantes para ser avaliadas.

Com isso, percebe-se que as empresas estão mais exigentes, atentas às mudanças de mercado, exigindo do marketing domínio de ferramentas que avaliem toda a performance do setor como de suas atividades, especificamente de ações de relacionamento. No entanto, a prática dessa mensuração ainda é pouco colocada em prática pela falta de domínio de métricas e até mesmo pela falta de reconhecimento da importância de mensurar todos os resultados.

“... creditam que parte dos problemas à inabilidade dos profissionais de marketing em justificar o retorno dos investimentos e ao uso de métricas de marketing que não permitem uma clara compreensão do valor de sua contribuição para o desempenho financeiro da empresa. Essas métricas são importantes, porém não são adequadamente explicadas e “vendidas internamente” para outros executivos”. ANA E BOOZ ALLEN, P. 5, 2004.

Para isso, é importante que os profissionais de marketing dominem as métricas ou medidas adequadas para cada tipo de ação de relacionamento, pois somente dessa forma pode-se medir de maneira eficiente o retorno de cada ação. As justificativas dos gestores de marketing em não mensurar o retorno de suas ações estão acabando. Com o avanço do marketing baseado em dados, do *customer relationship management* (CRM) e dos sistemas de informações de marketing nas empresas, aumentou-se a capacidade de medir o desempenho das atividades mercadológicas, pois há diversas tecnologias, pessoas e processos que permitem coletar, classificar e analisar as mais diversas informações de mercado e de clientes. Segundo Clancy e Krieg (2008 apud GUISSONI e NEVES, 2010):

Depois de anos de alegações justificáveis de ser difícil ou impossível mensurar a eficácia do marketing, hoje em dia novas fontes de dados,

tecnologias e ferramentas possibilitaram relacionar os investimentos de marketing diretamente com o *markt-share*, as vendas e os lucros.

Para Queiroz (2008), a riqueza e a sobrevivência da empresa dependem de sua capacidade em criar valor para seus clientes. Tendo em vista que o marketing é o principal responsável por atender esse *stakeholder*, ele colabora de maneira decisiva para o sucesso de longo prazo da organização e a avaliação do desempenho de suas atividades passa a ser uma função gerencial crítica. Contudo, poucos gestores se preocupam em realizar uma rigorosa avaliação do desempenho de marketing.

Albuquerque (2010) enfatiza: independentemente do tipo de organização em questão, buscar métodos cada vez mais eficientes de apuração de resultados para as ações de marketing é uma necessidade. Aquelas que não o fizerem se verão incorrendo em níveis de desperdício que cada vez menos seus competidores reproduzirão o que se transformará rapidamente em uma desvantagem competitiva. Igualmente, aqueles profissionais de marketing que não buscarem formas mais substanciadas de apurar os resultados de suas ações se verão cada vez mais tolhidos em organizações que buscam continuamente maior eficiência de custos, pois qualquer investimento cujo retorno não pode ser medido será sempre enxergado com desconfiança e estará sujeito a restrições.

O que é percebido por parte de muitas empresas é a falta de ferramentas precisas capazes de fazer a mensuração de todo investimento do setor. Para Oliveira e Rossi (2009, p. 145), ainda é bastante incipiente a instrumentação que as empresas têm para medir o real retorno desses investimentos realizados em marketing. Diversos autores têm apontado a necessidade de mensuração do retorno dos investimentos feitos em marketing e de divulgação desses retornos para a legitimação da importância da própria área de marketing dentro da empresa.

Kotler e Keller (2006) revelam um levantamento recente da Accenture; 70% dos executivos de marketing declararam que não tinham conhecimento e controle sobre o retorno de seus investidores em marketing. Outro estudo revelou que 63% dos executivos da alta administração estavam insatisfeitos com o sistema de mensuração de desempenho de marketing e gostariam que o departamento fornecesse estimativas anteriores e posteriores a seus programas.

O marketing das empresas precisa justificar os gastos ou investimento, pois só assim poderão adquirir mais credibilidade e apoio de toda empresa, inclusive do setor financeiro. Segundo Farris *et al* (2007, p. 12), apesar de sua importância, o marketing é uma das funções menos compreendidas e mensuráveis em muitas empresas. Assumindo custos da equipe de venda, é responsável por 10% ou mais dos orçamentos operacionais em uma ampla gama de empresas. Sua eficácia é fundamental para avaliações de mercado de ações, que frequentemente se baseiam em suposições agressivas para aquisição de clientes e crescimento orgânico. No entanto, muitas diretorias corporativas não têm conhecimento para avaliar estratégias e despesas de marketing.

Para Albuquerque (2010), um dos principais desafios e dilemas vividos pelos profissionais de marketing são a mensuração de resultados e a análise do ROI - Retorno sobre Investimento. Existe no mercado uma grande dificuldade em se medir de forma clara e objetiva os efeitos de ações de marketing e, conseqüentemente, a rentabilidade dos investimentos nelas realizados. Esta dificuldade se traduz em contínuo e conhecido desperdício por parte das empresas, ainda que este não possa ser claramente identificado. O desgaste supera ainda as fronteiras da análise puramente financeira e, por vezes, geram divergências insolúveis entre diferentes áreas de uma organização e, muitas vezes, entre acionistas e gestores.

A importância de medir ou mensurar as ações de marketing se dá pelo fato de que muitas despesas poderão ser evitadas, sabendo quais as campanhas ou ações dão certo, ou seja, têm uma boa receptividade por parte dos clientes, é mais fácil a liberação da verba e apoio da diretoria. Para Queiroz (2008), desta forma, as empresas podem identificar como investir melhor em ações de marketing e medir qual o valor que poderão destinar a estas ações, sempre permitindo identificar o resultado gerado por cada uma delas. Assim, poderão saber quais ações que têm um resultado mais previsível e aquelas que os resultados são totalmente subjetivos e muito variáveis. Muitos gerentes de marketing fracassam em desenvolver habilidades quantitativas necessárias para administrar a produtividade, mas não pode demonstrar pouco interesse no impacto financeiro que as atividades podem trazer para a empresa. Segundo Farris *et al* (2007, p. 12):

Nesse contexto, as decisões de marketing muitas vezes são tomadas sem as informações, o conhecimento e o *feedback* mensurável necessários. Como disse o diretor de marketing da Procter & Gamble, “o marketing é uma indústria de 450 bilhões de dólares, e estamos tomando decisões com menos dados e disciplina do que aplicamos em decisões de 100.000 dólares em outras áreas de nossas empresas”. Isso é problemático. Mas pode mudar. Farris *et al* (2007, p. 12).

Os donos de supermercados estão aprendendo outros caminhos para despertar a preferência dos consumidores. Hoje a atração principal dos supermercados não são apenas os produtos e os preços, mas um conjunto de atividades que disseminam novos conceitos, percebidos de diversas formas e maneiras diferentes pelos clientes. No entanto, apesar da importância de desenvolver atividade deste tipo, também é importante quantificar esses resultados. Para Almeida (2007), apesar de as empresas entenderem a necessidade de investir em marketing, estes investimentos são realizados com insegurança por não se ter uma noção nem mesmo aproximada de quanto irá se ganhar ou perder; sejam ganhos financeiros, de imagem ou outras vantagens competitivas para empresa. Outro fator importante é que as verbas não são constantes, justamente por esta dificuldade de controlar o retorno (POWELL, 2002 apud ALMEIDA 2007).

Em razão destas dificuldades, quando da necessidade de cortes nos orçamentos, o destinado ao setor de marketing geralmente acaba sendo o primeiro a ter uma diminuição ou até corte na sua totalidade. A partir disto, as empresas acabam convivendo com estas situações no dia-a-dia e, em alguns casos, negligenciando investimentos importantes por acreditarem que o investimento não seria justificável e, principalmente, pela dificuldade em mensurar os reais resultados gerados pelas ações (LENSKOLD, 2004 apud ALMEIDA 2007). Para os setores de marketing dos supermercados é necessário alinhar ações e resultados, pois os resultados podem significar a permanência do cliente, satisfeito e gerando lucro.

Medir as ações de marketing pode ser um grande diferencial para as empresas, principalmente para os supermercados que trabalham com ampla concorrência e disputam a preferência dos consumidores. Esse diferencial vem sendo

percebido pelos profissionais da área e muitos já estão adequando-se para realizar e aplicar as medidas ou métricas de marketing. As empresas que fazem uso dessas medidas de resultados podem ter mais sucesso em suas ações de relacionamento. Segundo Albuquerque (2010), há hoje duas tendências dominantes de como se auferem os resultados de determinada ação de marketing:

- A abordagem qualitativa / quantitativa, largamente difundida no meio de comunicação e marketing pelas áreas de planejamento de grandes agências de comunicação, que se viram pressionadas a buscar metodologias mais estruturadas de demonstração do resultado das estratégias por elas recomendadas. Esta abordagem envolve a combinação de análises qualitativas, feitas a partir de pesquisas e levantamentos realizados junto a grupos de consumidores, com modelos estatísticos relativamente simples de acompanhamento de resultados;
- O método de ROI Marketing, que envolve a utilização de técnicas de modelagem estatística sofisticadas e o desenvolvimento de sistemas de suporte à tomada de decisão, de maneira a se permitir uma análise mais detalhada das variáveis relevantes em um negócio. Deve-se ressaltar, contudo, que apesar de ser o novo termo da moda do meio de marketing, é ainda pouco aplicado na prática, pelo menos em toda a sua extensão. No Brasil, é um conceito ainda praticamente inexistente fora dos meios acadêmicos e consultivos.

No entanto, poucas empresas, apesar de saberem a importância de medir os resultados das ações de relacionamento, ainda não têm a prática de medição como uma das atividades do marketing. Mas é percebido que, atualmente, a mensuração do efeito do desempenho do marketing nas empresas tem sido intensificada, enquanto as empresas sentem aumentar a pressão para justificar os gastos em marketing, segundo Oliveira e Rossi (2009, p. 146). Já para Albuquerque (2010), um grande número de empresas tomam suas decisões de marketing baseada em processos de acerto e erro.



### 3.3 Ações de relacionamento e conceito de valor

Felizmente, o preço não é tudo e os clientes não compram apenas produtos. Compram produtos acoplados a serviços, para sua maior conveniência e satisfação. Eles se interessam e estão dispostos a pagar pelas vantagens adicionais; é por isso que os profissionais de marketing estão buscando a cada dia desenvolver novas formas de conquistar mercado através das ações de relacionamento. Com estas ações é possível a entrega do conceito de valor para os clientes. As ações de marketing de relacionamento têm um papel fundamental: passar para os clientes que determinados produtos, além de preço, têm qualidade, embalagem e desempenho, ou seja, o produto tem um valor agregado, o algo mais que o cliente deseja.

Valor; esta palavra vem sendo valorizada cada vez mais pelos clientes. Com o passar dos anos tornou-se um diferencial para as empresas, pois seja qual for o significado de valor procurado pelo cliente, seja ele o valor custo ou valor custo-benefício, as empresas competitivas devem oferecer. Para Kotler (2003), conceito de valor para o cliente está sendo cada vez mais evidenciado na literatura de marketing como instrumento fundamental em um ambiente competitivo dos negócios atuais. Ele define valor como sendo a relação entre o custo e o benefício, ou seja, é a diferença entre o valor total recebido pelo cliente e o custo total. Valor total é o conjunto de benefícios, podendo ser prático ou emocional, que os clientes esperam de um produto ou serviço, enquanto custo total (dinheiro + tempo + energia física + psicologia) é o conjunto de custos que os consumidores utilizam para obter o produto ou serviço.

- 1) Benefício prático: está relacionado à função principal do produto ou serviço adquirido, como, por exemplo, a comunicação no caso de aparelho celular, a locomoção no caso de um automóvel etc.
- 2) Benefício emocional: está relacionado ao status que o produto ou serviço confere ao seu comprador, como, por exemplo, camisa de marca, carro de determinado fabricante etc.; os quais podem passar a imagem de diferenciação social perante os demais membros da comunidade.

Brandão (2004) afirma que o valor é o grau de benefício obtido como resultado da utilização e das experiências vividas com o produto ou serviço, ou seja, é a percepção do cliente sobre o preenchimento de suas necessidades, desejos e expectativas através das características e atributos do produto ou serviço.

Com as definições de valor acima, observa-se a importância de fazer com que os clientes tenham conhecimento do significado de valor agregado e levar este conhecimento para os clientes está sendo uma estratégia usada entre a concorrência para conquistar a lealdade dos clientes. Por isso, existe uma busca constante por parte das empresas dos diversos segmentos em apresentar para os clientes o valor que existe por trás das marcas e dos produtos, utilizando, para isso, as ações de relacionamento. No setor supermercadista não é diferente, principalmente por que trabalha com produtos *comodities*. Para isso, os setores de marketing de algumas empresas buscam inúmeras estratégias para passar aos clientes o significado de valor, principalmente o valor custo-benefício ou valor agregado.

O valor agregado é a percepção que o cliente (consumidor) tem de um bem (produto ou serviço) que atenda ao seu conjunto de necessidades, considerando o benefício x preço em comparação com um bem disponível na concorrência. É atributo de qualidade (não tangível) somando, adicionado, enfim, agregado a um bem (produto ou serviço), um diferencial que na percepção do cliente justifica sua escolha entre demais bens substitutos ofertados no mercado. Herrera (2007).

Ainda segundo Herrera (2007), os processos responsáveis pela agregação de valor são preponderantemente os processos de negociação e serviços:

- Processos de negociação que ocorrem na área de vendas, como atendimento, flexibilidade (facilitações), posicionamento, garantias, ambiente agradável (para atendimento interno);
- Processos de distribuição: responsabilidade da área de logística na disponibilização dos bens segundo os quesitos contratados;
- Processos de pós-venda: assistência técnica (instalação, orientações, consertos, reposições), ouvidoria (sistema 0800);

- Processos de produção: quando pelos atributos e qualidade (conformidade) dos bens ofertados diferenciam a marca da imagem da empresa.

Já para Kotler e Keller (2006, p.501), o sucesso da empresa depende não apenas do grau da excelência com que cada departamento desempenha seu trabalho, mas também do grau de excelência com que as diversas atividades departamentais são coordenadas para produzir os processos centrais de negócios, que são:

- Processos de compreensão do mercado. Todas as atividades relacionadas à coleta de informações sobre o mercado, sua disseminação e utilização pela organização.
- Processo de realização de uma nova oferta. Todas as atividades relacionadas à pesquisa, ao desenvolvimento e ao lançamento de produtos de alta qualidade, com rapidez e dentro do orçamento.
- Processo de aquisição de clientes. Todas as atividades relacionadas à definição de mercado-alvo e à prospecção de novos clientes.
- Processo de gerência de relacionamento com os clientes. Todas as atividades relacionadas à melhoria do entendimento e do relacionamento com o cliente e a oferta de melhores produtos.
- Processo de gerência do processo de pedido. Todas as atividades relacionadas ao recebimento e à aprovação de pedidos, à expedição pontual de mercadorias e ao recebimento de pagamento.

O marketing holístico, por trabalhar diretamente com cliente, também funciona como ferramenta para entender o processo de valor para o cliente. Para entender melhor, a seguir, há uma legenda da estrutura de marketing holístico segundo Kotler e Keller (2006).

1. Exploração de valor: Como uma empresa pode identificar novas oportunidades de valor?
2. Criação de valor: Como uma empresa pode criar eficientemente ofertas de valor mais promissoras?

3. Entrega de valor: Como uma empresa pode usar suas capacidades e sua infraestrutura para entregar as novas ofertas de valor com mais eficiência?

**Exploração de valor** – Como o valor flui dentro de mercados e entre eles – os quais, em sua essência, são dinâmicos e competitivos - as empresas necessitam de uma estratégia de valor bem definida. Para desenvolver uma estratégia como essa, é preciso entender a relação e a interação entre três espaços: (1) o espaço cognitivo do cliente; (2) o espaço de competência da empresa, e (3) o espaço de recurso do colaborador. O espaço cognitivo do cliente reflete as necessidades existentes e latentes e inclui dimensões como necessidade de participação, estabilidade, liberdade e mudança. O espaço de competência da empresa pode ser descrito em termos de amplitude e profundidade. O espaço de recurso do colaborador envolve parcerias horizontais, em que as empresas escolhem parceiros segundo sua habilidade de explorar oportunidades de mercado relacionadas, e parcerias verticais, em que as empresas escolhem parceiros segundo sua habilidade de criar valor. (KOTLER E KELLER, 2006).

**Criação de valor** – Para explorar uma oportunidade de valor, a empresa precisa de competências relacionadas à criação de valor. Os profissionais de marketing precisam identificar novos benefícios para o cliente sob o ponto de vista deste; utilizar competências centrais do domínio de sua empresa; selecionar e administrar parceiros de negócios de sua rede colaborativa. Para desenvolver novos benefícios para o cliente, os profissionais de marketing precisam entender as necessidades, os desejos e as preocupações do cliente. Eles também devem observar quem os clientes admiram, com quem interagem e quem os influencia. (KOTLER E KELLER, 2006).

**Entrega de valor** - Muitas vezes entregar valor significa fazer investimentos substanciais em infraestrutura e capacidade. A empresa deve ganhar proficiência na gestão do relacionamento com o cliente, na gestão dos recursos internos e na gestão de parcerias de negócios. A gestão do relacionamento com o cliente permite à empresa descobrir quem são seus clientes, como se comportam e do que precisam ou desejam. Também possibilita que ela responda de forma apropriada, coerente e rápida a diferentes oportunidades de atrair e reter clientes. Para responder com eficiência, é

necessária a gestão dos recursos internos, a fim de integrar os principais processos do negócio (processamento de pedidos, contabilidade, folha de pagamento e produção, por exemplo) em uma única família de módulos de software. Por fim, a gestão das parcerias de negócios permite que a empresa administre relacionamentos complexos com seus parceiros para obter, processar e entregar produtos. (KOTLER E KELLER, 2006).

O marketing holístico também pode nos ajudar a entender o processo de captura de valor para o cliente. Para o marketing holístico, esse processo “integra as atividades de exploração de valor, criação de valor e entrega de valor com a finalidade de construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios e prósperos entre os principais interessados”. De acordo com essa visão, os profissionais de marketing holístico obtêm sucesso gerenciando uma cadeia de valor superior que proporciona altos níveis de qualidade, atendimento e agilidade. Esses profissionais alcançam crescimento lucrativo expandindo a participação dos cliente, construindo a fidelidade do cliente e conquistando o valor do cliente ao longo do prazo. (KOTLER, KELLER, p.39,2006).

Assim, os processos que agregam valor são os que diferenciam os produtos e serviços da empresa ante seus concorrentes na percepção do cliente. Valores que fornecem a excelência ao que é disponibilizado pela empresa, no atendimento ao cliente e que influenciam sua percepção de valor.

O valor percebido é uma poderosa estratégia para alavancar as vendas, conquistar a preferência do consumidor e manter a empresa competitiva. No setor varejista, é possível ver alguns empresários implantando a gestão do valor percebido, prática comum em supermercados. Em outros segmentos também existem a mudança do pensamento estratégico voltado para o valor percebido.

Nos supermercados está se tornando comum a prática de agregar ação de relacionamento, para transmitir o valor agregado de seus produtos e serviços para os clientes.

## 4 MÉTRICAS DE MARKETING

É importante conceituar que uma métrica de marketing é um sistema de mensuração que quantifica uma dinâmica a partir da aplicação de recursos nas variáveis de marketing no mercado-alvo das empresas. A existência de métricas no plano de marketing permite aos gestores de marketing justificarem seus elevados orçamentos e direcionar investimentos para melhor utilização da verba que lhes é atribuída. (FARRIS et al., 2004).

Falar sobre métricas vem se tornando assunto comum entre as empresas e os profissionais de marketing. Esse tema vem crescendo juntamente com a necessidade de o marketing medir seus resultados.

Percebeu-se que havia necessidade de serem criadas métricas mais próximas às atividades em que o marketing tinha atuação, e muitas delas eram medidas não-financeiras. Dessa forma, foram desenvolvidos estudos que enfatizavam a importância de métricas não financeiras, como: *o market share*, a qualidade na adaptabilidade de serviços, a satisfação e lealdade dos clientes, e o valor da marca, acreditando que tais métricas conduziram ao maior desempenho financeiro. (YAMAMOTO, 2006, p.21).

Para Queiroz (2008), as métricas de marketing, atualmente, tornaram-se bastante relevantes para as organizações e os profissionais, por isso o crescimento do estudo sobre as métricas nos últimos anos.

A literatura sobre as métricas de marketing cresceu significativamente nos últimos anos e estudos importantes sobre a adoção dessas medidas de desempenho foram conduzidos em diferentes regiões do mundo. Embora a preocupação com o desempenho de marketing seja um tema antigo, a partir da década de 90 o assunto teve seu interesse renovado nos principais centros de pesquisa nos EUA e na Europa. QUEIROZ (2008).

Ainda de acordo com Queiroz (2008), o modelo da evolução das métricas de marketing aparenta ser:

- Baixa consciência sobre a necessidade de métricas de marketing no âmbito da alta administração;
- Utilização de métricas financeiras para suprir a falta de métricas próprias;
- Ampliação do portfólio de métricas a partir de uma coletânea de métricas não-financeiras;
- Busca de uma análise racional para reduzir o número de métricas a um conjunto gerenciável, em torno de 25 métricas ou menos.

De acordo com os autores Gupta (*et al*, p.8, 2005), as métricas essenciais na abordagem tradicional de marketing são vendas e lucros. Métricas auxiliares podem incluir satisfação do cliente e aceitação da marca. Lucro é tipicamente medido por produto ou aceitação da marca. A abordagem centrada no cliente é orientada para o valor do cliente ou para a rentabilidade por cliente, e não para a participação de mercado, a satisfação ou a lucratividade do produto.

Para melhor compreensão das métricas de marketing, outros autores fizeram uma segmentação, ou seja, uma divisão para melhor chegar aos resultados de marketing. Não existe uma uniformidade entre os autores e diversas maneiras e sugestões já foram apresentadas.

Uma das primeiras sugestões de segmentação das métricas de marketing foi elaborada por Clark (1999 apud ALMEIDA 2007), que subdividiu as métricas em quatro grupos segmentados de acordo com a evolução histórica. O primeiro grupo seria composto pelas “métricas financeiras simples de saída”, que compreende as métricas financeiras, como, por exemplo, faturamento gerado em vendas, lucratividade e fluxo-de-caixa. O segundo grupo é composto pelas “métricas não-financeiras”, onde se agrupam as métricas ligadas ao mercado e ao consumidor, como satisfação e lealdade do cliente, *markt share* e qualidade dos serviços. O terceiro grupo é de “métricas de entrada”. Com métricas diretamente ligadas ao marketing, tais como orientação para o mercado, implementação do marketing, auditoria de marketing e recursos utilizados em marketing. O último grupo é de “métricas múltiplas”, abrangendo métricas de eficiência, efetividade e análise multivariada.

Davis (2007) apresenta a divisão de suas métricas baseada em planejamento de marketing e clientes, ofertas e esforço de venda. Vale salientar que o autor não segmenta as métricas financeiras.

Ainda sobre a divisão das métricas, existe a divisão elaborada por Kokkinaki e Ambler (1999), que é a principal forma de agrupamento das métricas. Esta divisão é utilizada por diversos autores para cruzamento de informações e é organizada em 6 grupos:

- Métricas do pensamento e sentimento do cliente (visa a medir a satisfação do cliente, conhecimento da marca/produto);
- Métricas de comportamento do cliente (mensuram o número de novos clientes, números de reclamações);
- Ações de troca (mensura a distribuição, disponibilidade de produtos);
- Competitividade do mercado (mede o *markt share*, variação dos preços);
- Inovação (quantifica o número de novos produtos);
- Financeiras (vendas, margem bruta, lucratividade).

A segmentação das métricas de marketing é organizada pelos autores em 9 grupos. Abaixo, as diversas funções desempenhadas pelas métricas segundo Farris *et al.* (2007):

1. Participação em corações, mentes e mercados: percepções do cliente, participação no mercado e análise competitiva.
2. Margens e lucros: receitas, estruturas de custo e lucratividade.
3. Gerenciamento de produtos e de portfólio: as métricas por trás da estratégia de produtos, incluindo medidas de teste, crescimento, canibalismo e valor da marca.
4. Rentabilidade do cliente: o valor do cliente individual e dos relacionamentos.
5. Gerenciamento da equipe de vendas e do canal: organização, desempenho e remuneração da equipe de vendas. Abrangência de distribuição e logística.



6. Estratégia de preços: sensibilidade e otimização de preços, com vistas ao estabelecimento de preços para maximização de lucros.
7. Promoção: promoções temporárias de preços, cupons, descontos e concessão no canal.
8. Métricas da mídia e da web: as principais medidas da abrangência e eficácia dos comerciais, incluindo alcance, frequência, pontos de impacto e exposições. Modelos para a resposta do consumidor à propaganda. Métricas especializadas para campanhas na web.
9. Marketing e finanças: avaliação financeira de programas de marketing.

Para Farris (*et al.*, 2006; DAVIS, 2007 apud ALMEIDA, 2007), a utilização de métricas é o futuro do marketing e as métricas de vendas são as mais importantes, não podendo este grupo deixar de ser considerado por nenhum profissional da área.

Vale salientar que esta pesquisa tem como ferramenta de estudo as métricas de marketing propostas por Farris *et al.* (2007). No livro *Métricas de Marketing*, mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar e, conseqüentemente, trabalha em cima também de sua divisão.

#### **4.1 Métricas de Marketing para ações de relacionamento com cliente**

Para fazer a seleção das métricas para aplicar na ação de relacionamento estudada, foi levado em consideração as informações disponibilizadas pela empresa Super Mercadinhos São Luiz, empresa promotora da ação.

As métricas são:

- ✓ Métrica consciência, atitude e uso;
- ✓ Métrica disposição para recomendar;
- ✓ Métrica satisfação de clientes;
- ✓ Métrica de disposição para procurar;

- ✓ Métrica de experimentação;
- ✓ Métricas de vendas básicas
- ✓ Métricas de vendas incrementais
- ✓ Métricas de vendas por impulso;
- ✓ Métricas que têm o objetivo de medir o retorno sobre o investimento.

A seguir, os conceitos e o propósitos em que consiste cada métrica de acordo com Farris et al. (2007):

**1. Métrica: Vendas básicas, vendas incrementais e impulso promocional –**

Os cálculos de vendas básicas estabelecem um *benchmark* para avaliar as vendas incrementais geradas pelas atividades de marketing específicas. Essa base também auxilia a isolar as vendas incrementais dos efeitos de outras influências, tais como as estações do ano ou promoções da concorrência. As seguintes equações podem ser aplicadas para períodos definidos de tempo e para o elemento específico do mix de marketing usado para gerar vendas incrementais.

Vendas básicas: Resultados de vendas esperados, excluindo-se os programas de marketing sob avaliação. As vendas básicas geralmente são estimadas através de análise de dados históricos.

Total de vendas (\$,nº)=vendas básicas (\$nº)+vendas incrementais com marketing (\$,nº)

Vendas incrementais (\$,nº)=Total de vendas (\$,nº) – Vendas básicas (\$, nº)

Impulso (%) =  $\frac{\text{Vendas incrementais } (\$,n^\circ)}{\text{Vendas Básicas } (\$,n^\circ)}$

**2. Métrica: Retorno sobre investimento em marketing –** O retorno sobre investimento em marketing (RSIM) é uma métrica relativamente nova. Não é como as outras métricas de “retorno sobre investimento” porque o marketing não é o mesmo tipo de investimento. Em vez de quantias que são “amarradas” em fábricas e estoques, os fundos de marketing são,

tipicamente, “arriscados”. As despesas de marketing normalmente ocorrem no período atual. Há muitas variações no modo como essa métrica é utilizada e, embora não existam fontes reconhecidas para defini-la, acredita-se que o consenso de uso justifique o seguinte:

Retorno sobre investimento em marketing (RSIM): Contribuição atribuível ao marketing (líquido da despesa de marketing) dividida pelo marketing “investido” ou arriscado.

$$\text{Retorno sobre investimento em marketing (RSIM)} = \frac{[\text{incremento de receita atribuível ao marketing \$} \times \text{contribuição \%} - \text{despesa de marketing \$}]}{\text{Despesas de marketing}}$$

Um passo necessário no cálculo do RSIM é a estimativa do crescimento nas vendas que podem ser atribuídos ao marketing. Esse incremento nas vendas pode ser o total de vendas atribuível ao marketing ou o marginal. Exemplo:

Y0= vendas básicas (com \$0 de despesas de marketing),

Y1= vendas com despesas de marketing nível X1 e

Y2= vendas com despesa de marketing nível X2,

Onde a diferença entre X1 e X2 representa o custo de um item de orçamento para incremento de marketing que deve ser avaliado, tais como uma campanha publicitária ou uma amostra comercial.

- **Retorno de receita para incremento de marketing** =  $(Y2 - Y1) / (X2 - X1)$ ; A receita adicional gerada por um incremento no investimento em marketing, tais como uma campanha específica ou promoção, dividida pelo custo desse investimento em marketing.
- **Receita atribuível ao marketing** =  $Y2 - Y0$ : Aumento nas vendas atribuível a todo o orçamento de marketing (igual a vendas menos vendas básicas).

- **Retorno de receita para o marketing total** =  $(Y2 - Y0) / (X2)$ : Receita atribuível ao marketing dividida pelo orçamento de marketing.
- **Retorno sobre investimento em marketing (RSIM)** =  $[(Y2 - Y0 \times \text{contribuição\%} - X2) / X2$ : Contribuição líquida adicional de todas as atividades de marketing dividida pelo custo dessas atividades.

**3. Métricas: Satisfação do cliente e disposição para recomendar** – A satisfação do cliente geralmente se baseia em dados de pesquisa e é expressa em forma de classificação. Por exemplo:

- **Muito insatisfeito =1**
- **Parcialmente insatisfeito =2**
- **Nem satisfeito nem insatisfeito =3**
- **Parcialmente satisfeito =4**
- **Muito satisfeito =5**

Uma segunda métrica importante relacionada à satisfação é a disposição para recomendar. Quando um cliente está satisfeito com um produto, ele pode recomendá-lo a amigos, familiares e colegas. Isso pode ser uma poderosa vantagem competitiva. Propósito: A satisfação do cliente proporciona um indicador importante das intenções de compra e da lealdade do consumidor.

**Satisfação do cliente:** O número de clientes ou porcentagem do total de clientes cuja experiência relatada com um empresa, seus produtos ou serviços (classificações) excede as metas de satisfação especificadas.

**Disposição para recomendar:** Porcentagem de clientes pesquisados que indicam que recomendariam uma marca para amigos.

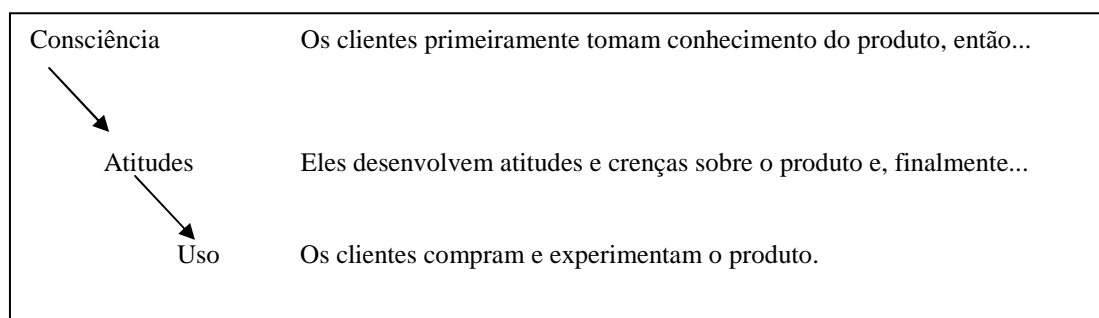
Essas métricas quantificam uma dinâmica importante. Quando uma marca tem clientes leais, ela consegue um marketing boca a boca positivo que, além de gratuito, é altamente eficaz. A satisfação do cliente é mensurada no nível individual, mas é quase sempre relatada em nível agregado. Pode ser, como frequentemente é,

mensurada em conjunto com diversas dimensões. A satisfação do cliente geralmente é mensurada em uma escala de 1 a 5.

4. **Métricas: Consciência, atitudes e uso (CAU):** métricas de hierarquia de efeitos – estudos sobre consciência, atitudes e uso (CAU) possibilitam que os profissionais de marketing quantifiquem níveis e tendências no conhecimento, percepções, crenças, intenções e comportamento do cliente. Em algumas empresas, os resultados desses estudos são chamados de dados de “mapeamento”, pois são usados para mapear mudanças de longo prazo na consciência, nas atitudes e nos comportamentos. Propósito: mapear tendências nas atitudes e comportamentos dos clientes.

As métricas de consciência, atitudes e uso (CAU) relacionam-se intimamente com o que tem sido chamado de hierarquia de efeitos, a suposição de que os clientes avançam por estágios sequenciais desde a falta de conhecimento, passando pela compra inicial de um produto e chegando à lealdade à marca. As métricas CAU geralmente destinam-se a mapear esses estágios de conhecimento, crenças e comportamentos. Os estudos de CAU também podem mapear “quem” usa uma marca ou produto – na qual os clientes são definidos por uso da categoria (frequente/pouco frequente), geografia, demografia, psicografia, uso da mídia e compra de outros produtos.

Figura 03- Consciência, atitudes e uso: hierarquia de efeitos.



Fonte Farris (*et al.* p. 50, 2007).

**Consciência:** Porcentagem de clientes ou consumidores potenciais que reconhecem – ou mencionam – uma dada marca. Os profissionais de marketing podem pesquisar o reconhecimento de uma marca em um nível “auxiliado” ou “ativado”, fazendo perguntas como: “Você já ouviu falar da Mercedes?”. Por outro lado, podem mensurar a

consciência “sem auxílio” ou “não-ativada”, fazendo perguntas como: “que marcas de automóveis lhe vêm à mente?”.

Métrica: Conhecimento de marca/produto: Porcentagem de clientes pesquisados que demonstram conhecimento ou crenças específicas sobre uma marca ou produto.

Tabela 02 – Consciência, atitudes e uso: perguntas típicas.

Tipo	Avalia	Perguntas típicas
Consciência	Consciência e conhecimento	Você já ouviu falar da marca X? Que marca lhe vem à mente quando você pensa em “carro de luxo”?
Atitudes	Crenças e intenções	A marca X me serve? Em uma escala de 1 a 5, a marca X é para pessoas jovens? Quais são os pontos fortes e os pontos fracos de cada marca?
Uso	Hábitos de compra e lealdade	Você viu a marca X esta semana? Que marca você comprou na última vez?

Fonte Farris (*et al.* p. 50, 2007).

Atitudes – As medidas de atitude referem-se à reação do consumidor a uma marca ou produto. A atitude é uma combinação do que os consumidores acreditam com a intensidade dessa crença.

Métrica: Intenções de compra – Medida específica ou classificação das intenções de compra declaradas pelos consumidores.

**Métrica de Uso** – As medidas de uso referem-se à dinâmica de mercado, como frequência de compra e unidades por compra. Elas destacam não somente o que foi comprado, como também quando e onde foi comprado. Estudando o uso, os

profissionais de marketing também podem procurar determinar quantas pessoas experimentaram uma marca. Dessas, podem ainda determinar quantas “rejeitaram” a marca e quantas “adotaram” em seu portfólio regular de marcas. Propósito: medir o comportamento pelos clientes.

5. **Métricas: Disposição para procurar** – Probabilidade de os clientes partirem para uma segunda opção de produto se a primeira não estiver disponível. Também chamada de “não-aceitação de substitutos”. A disposição para procurar representa a porcentagem de clientes que estão dispostos a sair de uma loja sem um produto se sua marca preferida não estiver disponível. Os que se dispõem a substituir a marca constituem o equilíbrio da população. Propósito: avaliar o comprometimento da clientela de uma empresa ou marca.

Disposição para Procurar (%) = Porcentagem de clientes dispostos a adiar as compras, mudar de loja ou reduzir as quantidades de compra para evitar a troca de marcas.

6. **Métricas: Experimentação** - Usuários novos como porcentagem da população-alvo. Distingue usuários “antigos” dos que experimentaram o produto pela primeira vez no período atual. Com o tempo, as vendas devem basear-se menos na experimentação e mais na repetição de compra.

Taxa de Experimentação (%) = Porcentagem de uma população definida que compra ou utiliza um produto pela primeira vez em um dado período.

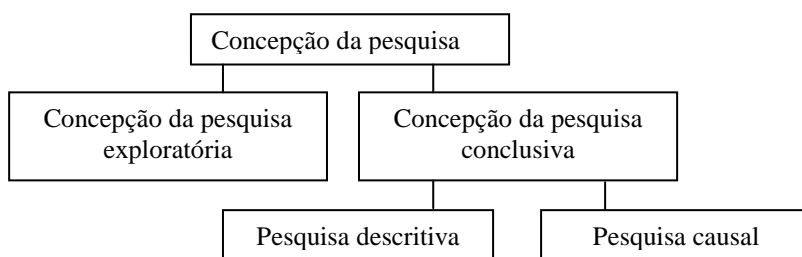
Todas essas métricas foram aplicadas na ação Harmonização Conduzida, objeto da pesquisa, e os dados que as métricas precisam para serem calculadas foram retirados da própria ação através de dados obtidos com o questionário e informações do RMS- (nome do sistema de informações utilizado pelos Mercadinhos São Luiz).

## 5 METODOLOGIA

A pesquisa de marketing, segundo Malhotra (2006, p.45), é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva. Com o uso delas é possível melhorar a tomada de decisões relacionada à identificação, solução e oportunidades em marketing.

Esse capítulo trata da concepção da pesquisa, uma estrutura para a realização do projeto que propõe testar as hipóteses de interesse, determinar as possíveis respostas e proporcionar informações para a tomada de decisões.

Figura 04- Uma classificação das concepções de pesquisa de marketing.



Fonte: (MALHOTRA, 2006, p.99).

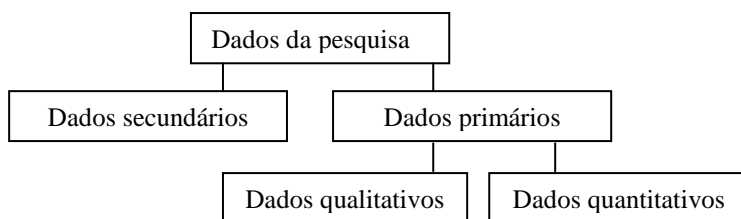
Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de uma pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória, conforme Malhotra (2006, p.99) aborda, possui o objetivo de explorar ou fazer uma busca do problema ou de situações para prover critérios de maior compreensão dele. A pesquisa exploratória de dados secundários externos permitiu definir melhor o problema e desenvolver uma abordagem mais específica, pois foi feito um levantamento para obter mais informações sobre o tema de varejo, marketing de relacionamento e métricas de marketing. Foram explorados diversos materiais, como artigos publicados em eventos, Anpad, Enanpad, livros, periódicos, revistas, monografias, teses e internet. São características desta pesquisa exploratória a flexibilidade e versatilidade dos métodos de coleta de dados, onde podem ser utilizados desde dados secundários, entrevistas com especialistas, estudo de caso, como também grupos de foco, entre outros.



## 5.1 Métodos e técnicas de pesquisa

Na pesquisa exploratória são necessários dados primários e secundários. Para Malhotra (2006, p. 112), dados primários são gerados por um pesquisador com a finalidade específica de solucionar o problema em pauta. Já os dados secundários são dados que já foram coletados para objetivos, que não são os do problema em pauta. Eles podem ser localizados de forma rápida e barata. A seguir, a classificação dos dados de pesquisa.

Figura 05- Classificação dos dados de pesquisa.



Fonte: (MALHOTRA, 2006, p.155).

Os dados primários podem ser, quanto à sua natureza, qualitativos e quantitativos. De acordo com Malhotra (2006, p.155):

Tabela 03- Pesquisa qualitativa *versus* quantitativa.

	<b>Pesquisa Qualitativa</b>	<b>Pesquisa Quantitativa</b>
<b>Objetivo</b>	Alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes.	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo.
<b>Amostra</b>	Números pequenos de casos não- representativos.	Grande número de casos representativos.
<b>Coleta de dados</b>	Não-estruturada.	Estruturada.

<b>Análise dos dados</b>	Não-estatística.	Estatística.
<b>Resultados</b>	Desenvolvem uma compreensão inicial.	Recomendam uma linha de ação final.

Fonte: (MALHOTRA, 2006, p. 155).

Esta pesquisa é considerada de natureza quali-quanti, pois procura proporcionar melhor compreensão dos resultados de uma ação de relacionamentos, assim como também procura quantificar seus resultados através de dados numéricos (em porcentagens).

Entre os métodos de pesquisa qualitativa, ressalta-se o estudo de caso, método utilizado nesta pesquisa. Este estudo foi realizado em uma empresa que atua no segmento de supermercado. Segundo Yin (2005):

“O estudo de caso examina um determinado fenômeno em seu meio natural, a partir de múltiplas fontes de evidência (indivíduo, grupos, organizações), empregando métodos diversificados de coleta e análise de dados, tais como entrevistas, *surveys*.”

Também foi utilizado nesta pesquisa o método de levantamento que envolve um questionário estruturado. Para Malhotra (2006, p. 166), o questionário é um método de obter informações que se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepção. Estas perguntas podem ser formuladas verbalmente, por escrito ou por computador, e as respostas podem ser obtidas por qualquer uma dessas formas. Geralmente, o questionário é estruturado visando a uma certa padronização no processo de coleta de dados. Em um questionário típico, a maioria das perguntas é do tipo de alternativa fixa, que exige que o entrevistado faça sua escolha em um conjunto predeterminado de respostas.

O questionário utilizado nesta pesquisa foi o estruturado, ou seja, com 9 perguntas em ordem predeterminadas, para saber a opinião, atitude e intenções dos

respondentes e contemplando também perguntas com alternativas fixas, utilizando o muito insatisfeito, insatisfeito, muito satisfeito e satisfeito. Para este modelo de questionário foi utilizado o mesmo escore numérico da escala Likert, onde o muito insatisfeito tem escore 1, insatisfeito vale 2, satisfeito 3 e muito satisfeito escore 5. Segundo Malhotra (2006, p.267), a escala Likert possui várias vantagens. É fácil de construir e de aplicar. Os entrevistados entendem rapidamente como utilizar a escala, o que a torna adequada para entrevistas postais, telefônicas ou pessoais. A principal desvantagem da escala Likert é que exige mais tempo para ser completada do que as outras escalas otimizadas, porque os respondentes têm que ler cada afirmação.

A seguir, a classificação dos métodos de levantamento segundo o modo de aplicação de Malhotra (2006, p. 183). Os questionários de levantamento podem ser apresentados de quatro maneiras principais: (1) entrevistas telefônicas, (2) entrevistas pessoais, (3) entrevistas por correios e (4) entrevistas eletrônicas. Dentre esses métodos, o de entrevistas telefônicas é o mais utilizado, seguido pelas entrevistas pessoais e pelos levantamentos por correios. O uso de métodos eletrônicos, especialmente dos levantamentos pela internet, está ganhando espaço rapidamente. Para esta pesquisa foi utilizado o método eletrônico, no qual o questionário foi enviado por e-mail.

## **5.2 Universo e amostra da pesquisa**

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a população a ser pesquisada ou universo da pesquisa é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum. Dessa forma, o universo dessa pesquisa é formado pelos clientes dos Super Mercadinhos São Luiz que participaram da ação de relacionamento, objeto deste estudo.

[...] posto que o pesquisador trabalha com tempo, energia e recursos econômicos limitados, raras vezes ele estuda individualmente todos os sujeitos da população na qual está interessado. Em lugar disso, o pesquisador estuda apenas uma amostra – que se constitui de um número menor de sujeitos tirados de uma determinada população. Através do processo de amostragem, o pesquisador busca generalizar (conclusões) de sua amostra para a população toda, da qual essa amostra foi extraída.

Para aplicação da pesquisa foi utilizado uma amostra de 30 pessoas, que participaram do evento. Os participantes foram clientes convidados pelos gerentes de

lojas dos Mercadinhos São Luiz e alguns clientes que eram cadastrados no Site da Viticultura (empresa de Vinho parceira do evento). Como a pesquisa foi via email, apenas 26 dos 30 participantes que foram enviado o questionários responderam.

### **5.3 Estudo de Caso – Super Mercadinhos São Luiz**

Tudo começou no ano de 1926, quando o empresário Luiz Melo fundou uma pequena loja de atacado, a Casa São Luiz. Em 1967, com a morte do Sr. Luiz, coube ao seu filho João Batista, que já trabalhava na empresa, a tarefa de gerir o negócio herdado pelo pai. Assim, em 1972, entrou no ramo de varejo e inaugurou a primeira filial dos Mercadinhos São Luiz, na Avenida Santos Dumont, em Fortaleza. Era um líder diferenciado, e acreditava que o sucesso da empresa dependia, antes de qualquer outra coisa, da felicidade de seus clientes, dos parceiros e, principalmente, de “seu pessoal”, os colaboradores. O tempo tratou de mostrar que sua fórmula estava correta. O que começou como uma pequena loja foi crescendo em popularidade e, conseqüentemente, em qualidade, quantidade e tamanho. Com muito trabalho e dedicação de sua equipe, o São Luiz inaugurou novas filiais e transformou-se, a partir da década de 80, na maior empresa supermercadista natural do estado do Ceará. No final da década de 90, o São Luiz já contava com 15 lojas. Reconhecendo o potencial e a qualidade da marca, grandes redes nacionais e multinacionais passaram então a se interessar pela aquisição da empresa, incluindo-a como uma das metas de seus processos de expansão. Mostrando força, sensatez e responsabilidade, em março de 2000, oito lojas da rede foram negociadas com o Grupo Pão de Açúcar. Esse fato assegurou a continuidade da operação dos Mercadinhos São Luiz, exercida através das sete lojas restantes. Em 2001, diante da necessidade de crescer ainda mais, dentro de um mercado tão competitivo, o São Luiz se uniu a outras empresas supermercadistas e formou a Super Rede, que, em pouco tempo se tornou uma das maiores redes brasileiras de compras. Em 2008, após o falecimento de João Melo, a empresa passa a ser gerida por seus dois sobrinhos, Severino Neto e Fernando Ramalho. Funcionários desde a década de 70, eles já dividiam com o tio a direção da empresa desde o início dos anos 2000. Buscando se posicionar cada vez mais fielmente junto ao seu público-alvo, o São

Luiz deixa a Super Rede em 2010, centralizando mais uma vez as decisões dos setores de compras, marketing e tecnologia ao seu escritório. O quadro atual de lojas conta, ao todo, com 10 supermercados; sendo 8 em Fortaleza, 1 no Crato e 1 em Juazeiro do Norte. O São Luiz “se acostumou” com a fórmula ensinada pelo Sr. João. Atualmente, a empresa tem investido cada vez mais em ações que busquem o aperfeiçoamento de suas tarefas, sempre visando o bem-estar e a felicidade de seus clientes, funcionários e parceiros.

As ações de relacionamento com cliente fazem parte da estratégia da empresa para manter os clientes satisfeitos e funcionam também como forma de agregar valor, ou seja, na ação é repassado aos clientes o valor agregado dos produtos vendidos nas unidades. Dessa forma, a empresa procura manter e conquistar a preferência de novos clientes.

Fonte: Site da empresa ([WWW.mercadinhossaoluiz.com.br](http://WWW.mercadinhossaoluiz.com.br))

Percebe-se um alinhamento dos Mercadinhos São Luiz com o pensamento de Herrera (2007), o valor agregado é a percepção que o cliente (consumidor) tem de um bem (produto ou serviço) que atenda seu conjunto de necessidades, considerando o benefício x preço em comparação com um bem disponível na concorrência. É atributo de qualidade (não tangível) somando, agregado a um bem (produto ou serviço), um diferencial que na percepção do cliente justifica sua escolha entre os demais bens substitutos ofertados no mercado.

Com base nas informações disponibilizadas pela empresa Super Mercadinhos São Luiz, foram selecionadas nove métricas para serem aplicadas na ação. O evento consistiu em uma ação de relacionamento realizada pelos Mercadinhos São Luiz em parceria com a Viticultura, empresa de vinhos. A ação teve como foco os clientes das Filiais Virgílio Távora, Cambeba, Dunas, Cocó e os clientes cadastrados da Viticultura. Para participar, os clientes receberam convite personalizado. A ação foi denominada Harmonização Conduzida de Vinhos, que tinha como objetivo fortalecer a marca dos Mercadinhos São Luiz e dos vinhos da Viticultura. Os produtos escolhidos foram de valor agregado e com boa margem de lucro, são eles: Vinho Sibares Carmenere, Undurraga Late Harvest, Founder Collection, Undurraga gewuztraminer e espumante Undurraga brut.

O principal objetivo desta ação de relacionamento foi fidelizar e fortalecer a marca dos Mercadinhos São Luiz e do fornecedor parceiro, Viticultura, recompensando os clientes fiéis e para conquistar novos clientes.

#### 5.4 Planejamento para aplicação das métricas

Como mencionado anteriormente, entre as mais de cinquenta métricas propostas por Ferris (2007), nove foram selecionadas para serem aplicadas na ação de relacionamento estudada – “Harmonização Conduzida de Vinhos”. Algumas métricas foram possíveis de ser calculadas através de dados primários obtidos com o questionário, outras com dados secundários disponibilizados pela empresa. A tabela abaixo especifica as métricas que se referem às perguntas elaboradas no questionário.

Tabela 04 – Elaboração de perguntas do questionário.

<b>Pergunta</b>	<b>Métrica</b>	<b>Indicador da métrica segundo Ferris <i>et al</i> (2007)</b>
03-Das marcas de vinho servidas, quais as que o sr./ sra. já conhecia?	Consciência-conhecimento de marca/produto.	Possibilitam que os profissionais de marketing quantifiquem níveis e tendências no conhecimento, percepções, crenças, intenções e comportamento do cliente. Porcentagem de clientes ou consumidores potenciais que reconhecem – ou mencionam – uma dada marca.
04-Teve alguma marca de vinho que você	Experimentação.	Medir o número de usuários que experimentaram o produto pela primeira

experimentou pela primeira vez?		vez no período atual. Com o tempo, as vendas devem basear-se menos na experimentação e mais na repetição de compra.
05-Você já comprou algum desses vinhos?  06-Você tem algum produto das marcas de vinho em sua casa atualmente?	Uso.	As medidas de uso referem-se à dinâmica de mercado, como frequência de compra e unidades por compra. Elas destacam não somente o que foi comprado, como também quando e onde foi comprado. Estudando o uso, os profissionais de marketing também podem procurar determinar quantas pessoas experimentaram uma marca. Dessas, podem ainda determinar quantas “rejeitaram” a marca e quantas “adotaram” em seu portfólio regular de marcas. Propósito: medir o comportamento pelos clientes.
07-Você compraria algum vinho das marcas apresentadas no Evento?	Atitude - Intenções de compra.	Mensurar a intenção de compra do cliente. Atitudes – As medidas de atitude referem-se à reação do consumidor a uma marca ou produto. A atitude é uma combinação do que os consumidores acreditam com a intensidade dessa crença.
08-Se você fosse comprar algum vinho das marcas degustadas e se não tivesse disponível na loja, você:	Disposição para procurar.	A disposição para procurar representa a porcentagem de clientes que estão dispostos a sair de uma loja sem um produto se sua marca preferida não estiver disponível. Ou seja, probabilidade de os clientes partirem para uma segunda opção caso não encontre o produto.

		Também chamada de “não-aceitação de substitutos”.
09-Das marcas de vinho servidas, quais as que o sr./ sra. recomendaria para amigos?	Disposição para recomendar.	Medir a porcentagem de clientes pesquisados que indicam que recomendariam uma marca para amigos. Quando um cliente está satisfeito com um produto, ele pode recomendá-lo a amigos, familiares e colegas. Isso pode ser uma poderosa vantagem competitiva.
10- A questão dez foi dividida em questões de um a onze, todas com o objetivo de medir o índice de satisfação dos clientes.	Satisfação de cliente.	A satisfação do cliente proporciona um indicador importante das intenções de compra e da lealdade do consumidor.

Dentre as métricas selecionadas para aplicação, quatro (4) foram calculadas através de dados secundários informados pela empresa Super Mercadinhos São Luiz. São elas: vendas básicas, vendas incrementais, venda por impulso promocional e retorno sobre o investimento em marketing.

Tabela 05- Métricas e suas aplicações.

<b>Métricas</b>	<b>Modo de aplicação</b>	<b>Indicador da métrica segundo Farris <i>et al</i> (2007)</b>
Métrica: Vendas básicas, vendas incrementais e impulso	Para calcular essa métrica, precisou-se de informações antes e depois do evento. Essas informações foram disponibilizadas	Avaliar as vendas básicas, as vendas incrementais geradas pelas atividades de marketing específicas. As



promocional.	pela empresa promotora do evento, Super Mercadinhos São Luiz.	seguintes equações podem ser aplicadas para períodos definidos de tempo e para o elemento específico do mix de marketing usado para gerar vendas incrementais.
Métrica: Retorno sobre investimento em marketing.	Dados e informações disponibilizadas pelo setor de marketing da empresa, onde os dados foram utilizados na regra:  RSIM = $\frac{\text{incremento de receita atribuível ao marketing \$} \times \text{contribuição \%} - \text{despesa de marketing \$}}{\text{Despesas de marketing}}$	Mensurar o retorno sobre investimento em marketing (RSIM).

Com aplicação dessas métricas foi possível mensurar os resultados da ação de marketing de relacionamento. Essas métricas, depois de aplicadas, podem ser utilizadas como ferramentas para medir resultados de diversas atividades e ações de relacionamento.

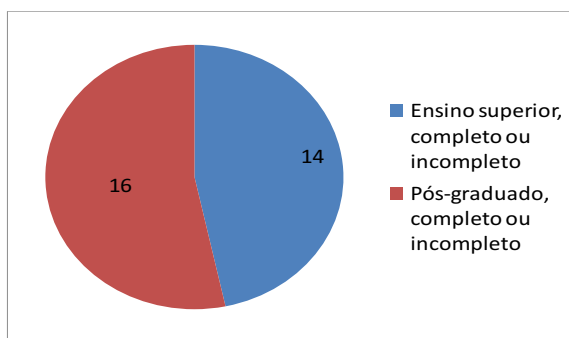
A seguir, no capítulo 6, são apresentados o resultado da aplicação do questionário.

## 6 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Seguem os resultados da pesquisa da ação de relacionamento. Para aplicação das métricas de marketing selecionadas, foi utilizado o questionário (dados primários) e informações existentes (dados secundários).

A primeira pergunta tinha interesse em saber o grau de instrução dos participantes.

Gráfico 01: Qual seu grau de formação?

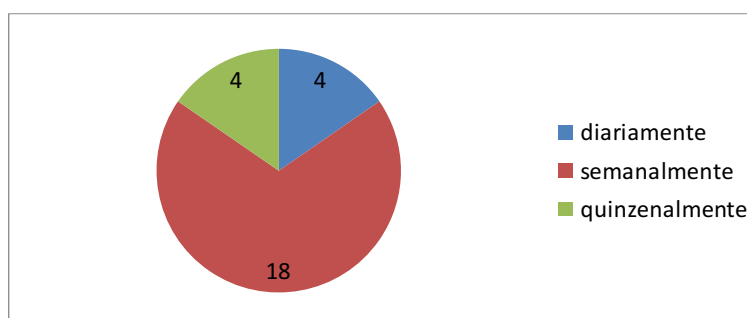


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

Na ação, percebeu-se um público bem diferenciado, no qual 14 participantes tem curso superior, completo ou incompleto, e 16 tem pós-graduação, completa ou incompleta.

A segunda pergunta foi para saber a assiduidade dos clientes.

Gráfico 02: Qual a sua frequência de compra na loja?

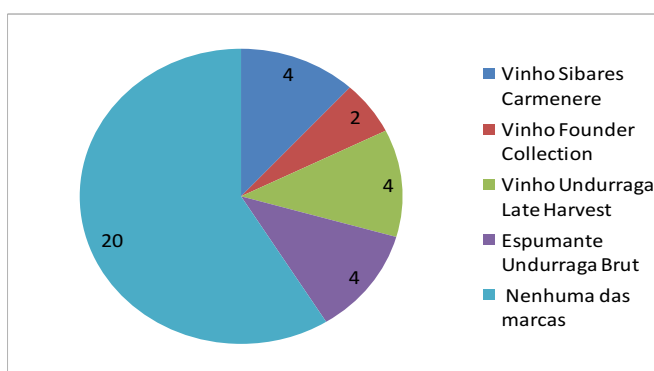


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

Dos participantes do evento, 18 frequentam a loja semanalmente, já 4 dos respondentes frequentam a loja diariamente e 4 quinzenalmente.

Para saber o conhecimento das marcas de vinhos degustadas no evento, foi aplicada a terceira pergunta.

Gráfico 03: Das marcas de vinho servidas, quais as que o sr./ sra. já conhecia?

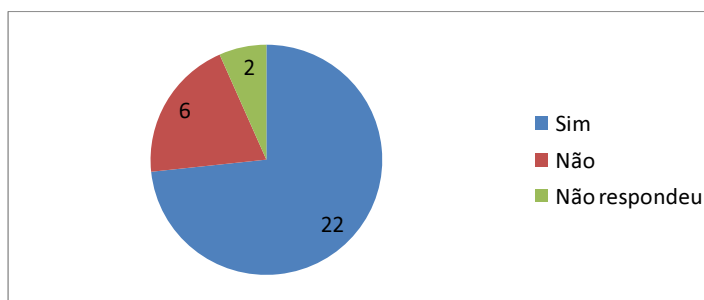


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

Na terceira pergunta, 20 participantes responderam que não conheciam nenhuma das marcas, 4 disseram que conheciam o vinho Undurraga Late Harvest, o Espumante Undurraga brut e o vinho Sibares Carmenere e, 2 conheciam o vinho Founder Collection.

A quarta pergunta aplicada foi para saber entre os participantes se teve alguma marca experimentada pela primeira vez.

Gráfico 04: Teve alguma marca de vinho que você experimentou pela primeira vez?

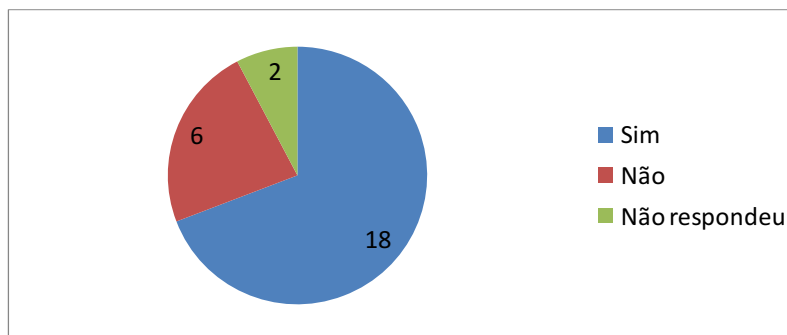


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

Dos clientes que participaram do evento, 18 responderam “sim”, 6 clientes responderam “não” e 2 não responderam.

Como esta pesquisa foi aplicada no período pós-evento, foi possível perguntar aos participantes se eles compraram algum dos vinhos.

Gráfico 05: Você já comprou algum desses vinhos?

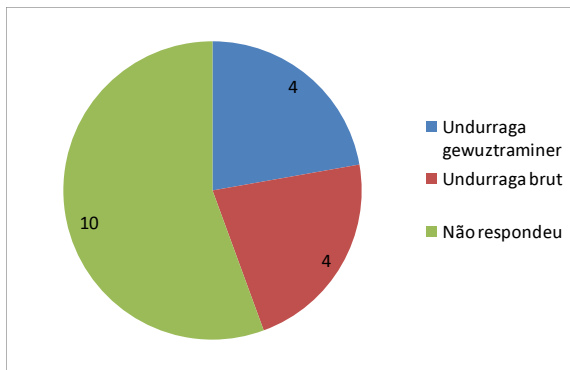


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

Responderam “sim”, 18 clientes, que “não” responderam 6, e não responderam apenas 2.

Para saber qual a marca de vinho mais vendida entre os participantes que responderam que compraram vinho, foi necessária outra pergunta para saber qual ou quais foi(foram) comprado(s):

Gráfico 06: Se “sim”, qual ou quais?

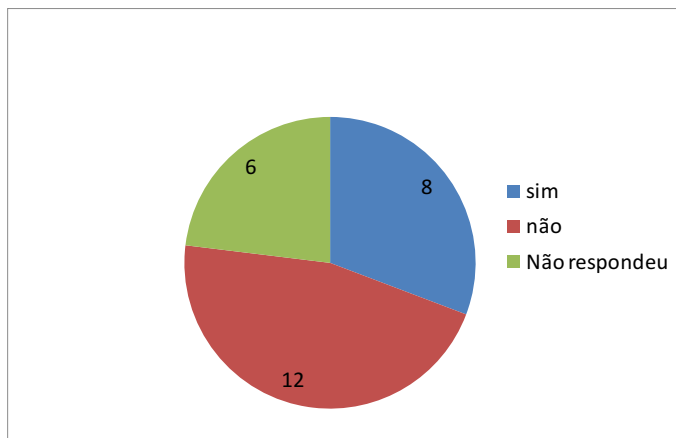


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

Considerando apenas os que responderam sim na pergunta anterior, ou seja 18 clientes, destes 10 não responderam, 4 compraram o Undurraga Gewuztraminer e 4 clientes o Undurraga Brut.

A outra pergunta, quer saber se o cliente tem algum dos vinhos em sua casa atualmente.

Gráfico 07: Você tem algum produto das marcas de vinho em sua casa atualmente?

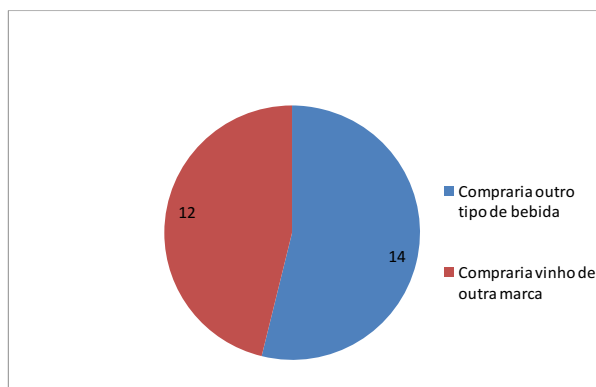


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

Para esta pergunta, 12 responderam que “não”, 8 responderam que tinham vinhos das marcas em suas casas e 6 não responderam.

Na pergunta seguinte foi possível saber como o cliente reagiria caso ele fosse comprar na loja algum dos vinhos degustados no evento e tivesse e não encontrasse o produto.

Gráfico 8: Se você fosse comprar algum vinho das marcas degustadas e se não tivesse disponível na loja, você:

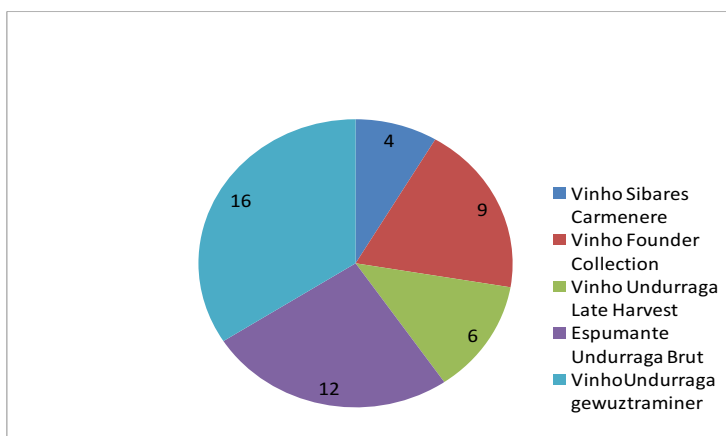


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

Dos clientes respondentes, 14 comprariam outro tipo de bebida e 12 comprariam vinho de outra marca.

Depois procurou-se saber quais das marcas de vinho o cliente recomendaria aos amigos:

Gráfico 9: Das marcas de vinho servidas, quais as que o sr./ sra. recomendaria para amigos?



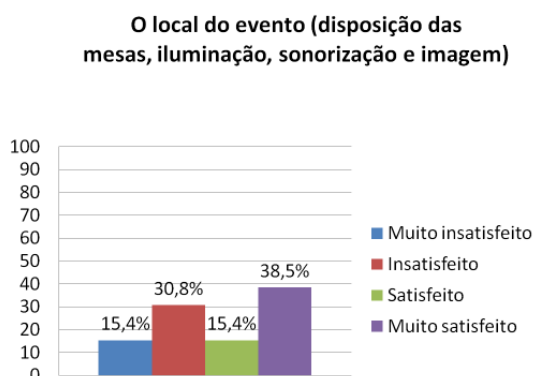
**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

As respostas ficaram distribuídas da seguinte forma: 16 recomendariam o vinho Undurraga Gewuztraminer. Bastante aproximada ficou o espumante Undurraga Brut, com 12. O vinho Founder Collection ficou com entre os escolhidos por 9 clientes, seguido pelo vinho Undurraga Late Harvest, com 6, e o vinho Sibares Carmenere, com 4 clientes.

Considerando as perguntas a seguir como segunda parte do questionário, foi utilizada a escala de Likert, valendo: 1- muito insatisfeito, 2- insatisfeito, 3- satisfeito e 4- muito satisfeito, para medir o índice de satisfação dos clientes com o evento.

O primeiro item buscou avaliar o índice de satisfação com o local do evento e os aspectos ambientais.

Gráfico 10: O local do evento (disposição das mesas, iluminação, sonorização e imagem).

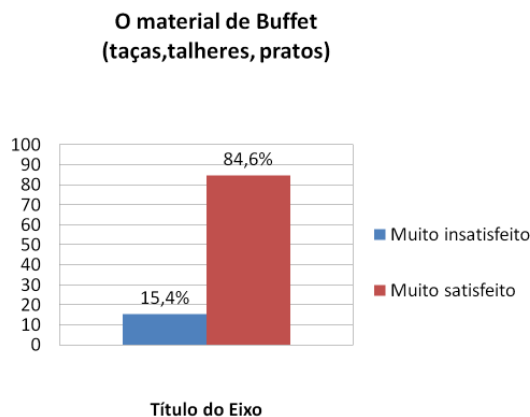


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

38,5% ficaram muito satisfeitos, 15,4%, satisfeitos, 30,8% ficaram insatisfeitos e 15,4%, muito insatisfeitos.

No segundo item, foi possível avaliar o material utilizado no evento.

Gráfico 11: O material de Buffet (taças, talheres, pratos).

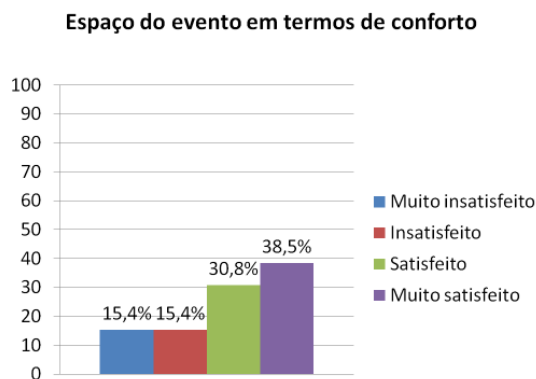


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

Dos participantes, 84,6% ficaram muito satisfeitos e 15,4% muito insatisfeitos.

No item 3, foi possível avaliar o ambiente, saber o que acharam os participantes em termos de conforto do local.

Gráfico 12: Espaço do evento em termos de conforto.



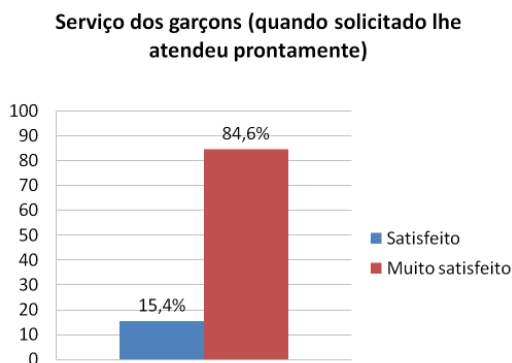
**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

Dos clientes, 38,5% ficaram muito satisfeitos, 30,8%, satisfeitos, 15,4% ficaram insatisfeitos e muito insatisfeitos respectivamente.

O serviço dos garçons também foi avaliado no item 4.



Gráfico13: Serviço dos garçons (quando solicitado, atendeu prontamente).

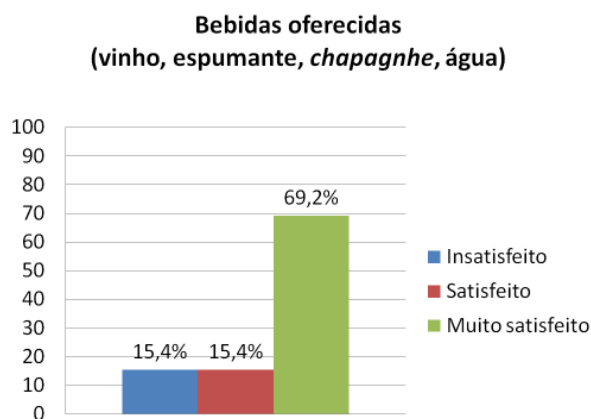


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

Quando perguntado se os garçons os atenderam prontamente quando solicitado, 84,6% dos participantes ficaram muito satisfeitos, seguidos de 15,4% que ficaram satisfeitos.

Este item procurou avaliar a satisfação quanto às bebidas servidas (vinhos degustados, espumantes e água).

Gráfico 14: Bebidas oferecidas (vinho, espumante, *chapgne*, água).

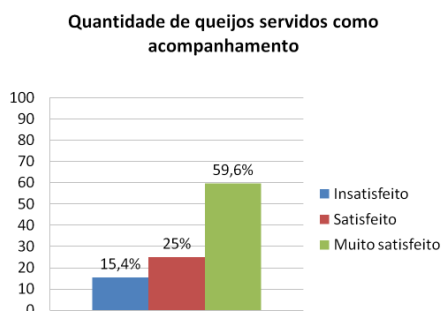


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

A aceitação foi muito boa: 69,2% ficaram muito satisfeitos, 15,4% ficaram satisfeitos e 15,4%, insatisfeitos.

Já no item 6, foi solicitado que os participantes avaliassem a quantidade de queijos servidos no acompanhamento.

Gráfico 15: Quantidade de queijos servidos como acompanhamento.

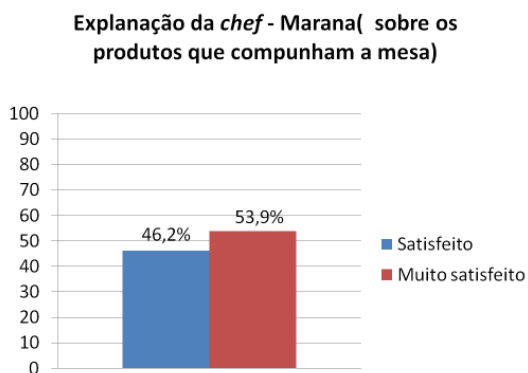


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

Sobre a quantidade dos queijos, 59,6%, ficaram muito satisfeitos, 25% ficaram satisfeitos e 15,4%, insatisfeitos.

Houve um momento da ação no qual a *chef* Marana deu dicas de alguns produtos que compunham a decoração da mesa. No item 7, foi avaliado o que os participantes acharam de sua explanação.

Gráfico 16: Explanação da *chef* - Marana( sobre os produtos que compunham a mesa).

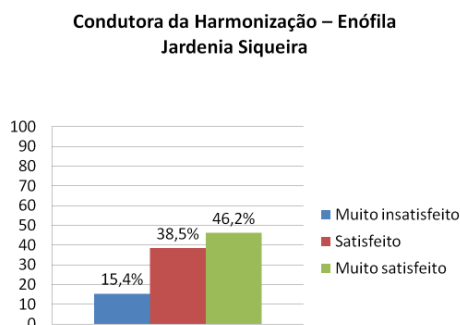


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

Sobre a chef , 53,9% ficaram muito satisfeitos com sua explanação, sendo complementado com satisfeitos os 43,2% dos participantes.

No item 8, foi a vez da condutora do evento, a Enófila Jardenia Siqueira.

Gráfico 17: Condutora da Harmonização – Enófila Jardenia Siqueira

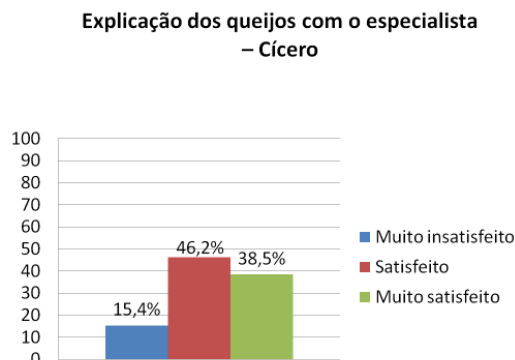


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

O índice de satisfação ficou distribuído em: 46,2% dos participantes ficaram muito satisfeitos, 38,5% ficaram satisfeitos e 15,4% ficaram muito insatisfeitos.

Para encerrar a avaliação dos condutores da ação, ocorreu a avaliação do especialista de queijos, Cícero, no item 9.

Gráfico 18: Explicação dos queijos com o especialista – Cícero.

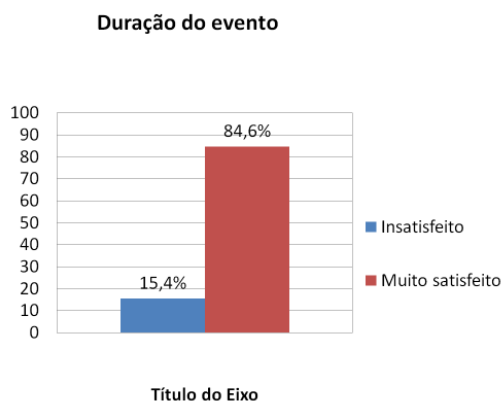


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

Ficaram muito satisfeitos 38,5% dos que participaram do evento, 46,2% ficaram satisfeitos e 15,4%, muito insatisfeitos.

Este item tem como finalidade medir o nível de satisfação da duração do evento.

Gráfico 19: Duração do evento.

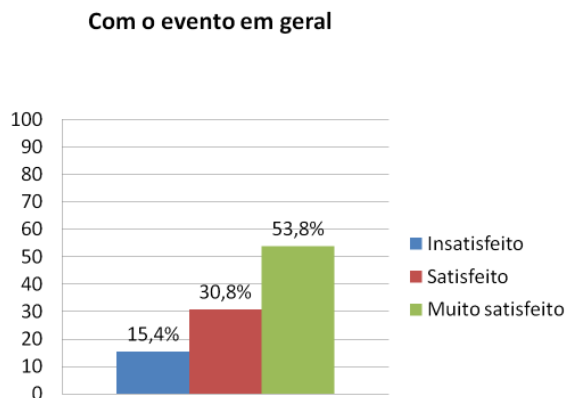


**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

O evento foi bastante satisfatório, ficando 84,6% muito satisfeitos e 15,4% insatisfeitos.

Para finalizar a análise do evento, o item 11 contemplou a avaliação geral do evento, englobando todos os aspectos do evento que foram ou não avaliados anteriormente.

Gráfico 20: Com o evento em geral.



**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

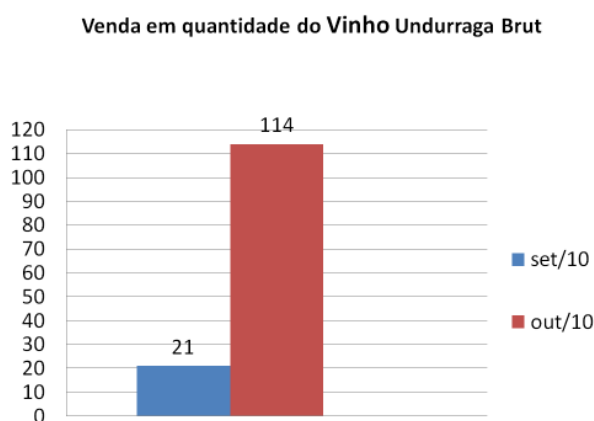
Mais da metade dos clientes, ou seja, 53,8% ficaram muito satisfeitos, 30,8% satisfeitos e 15,4% insatisfeitos com a ação.

Com os resultados obtidos na ação de relacionamento estudada, foi possível avaliar e saber se a ação foi lucrativa, se gerou vendas e satisfação de clientes. No item a seguir, são apresentados os cálculos das métricas mediante o resultado obtido no questionário e dados históricos existentes da empresa.

### 6.1 Cálculo das métricas

As métricas, a seguir, foram mensuradas utilizando dados primários, obtidos com o questionário, e dados secundários, através das informações disponibilizadas pela empresa. Na ação de relacionamento, foi analisado um tipo de vinho, o escolhido foi o Espumante Undurraga Brut. Para este produto foram aplicadas métrica consciência, atitude e uso; métrica disposição para recomendar; métrica satisfação de clientes; métrica de disposição para procurar; métrica de experimentação, métricas de vendas básicas, incrementais e por impulso e métrica retorno sobre investimento em marketing. Para efeito de comparação foi avaliado o mês anterior e posterior à ação. O período analisado foi setembro de 2010 e o mês que aconteceu a ação foi outubro de 2010.

Gráfico 21: Venda em unidades do vinho Undurraga Brut



**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

Com os resultados apresentados no gráfico acima é possível calcular as seguintes métricas:

**1ª Métrica: Vendas básicas, vendas incrementais e impulso promocional** – Os cálculos de vendas básicas estabelecem um *benchmark* para avaliar as vendas incrementais geradas pelas atividades de marketing específicas.

Total de vendas (\$,nº)=vendas básicas (\$nº)+vendas incrementais com marketing (\$,nº)

Vendas incrementais (\$,nº)=Total de vendas (\$,nº) – Vendas básicas (\$, nº)

Impulso (%) =  $\frac{\text{Vendas incrementais } (\$,n^\circ)}{\text{Vendas Básicas } (\$,n^\circ)}$

Vendas Básicas (\$,nº)

Total de vendas (\$,nº)= 21 (\$nº)+93 (\$,nº)= 114

**Total de vendas= 114 unidades (R\$ 2.654,28)**

Vendas incrementais (\$,nº)=114 (\$,nº) - 21 (\$, nº)= 93

**Total de vendas incrementais= 93 unidades (R\$2.165,04)**

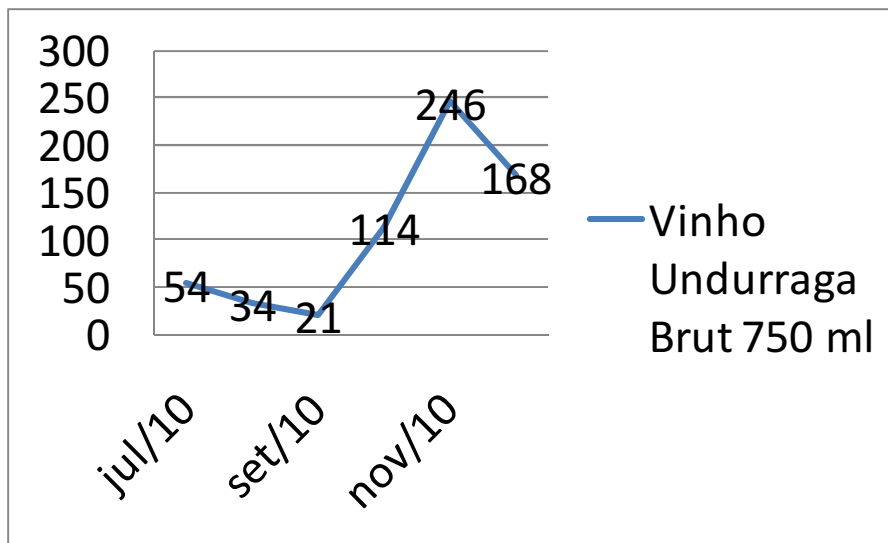
Impulso (%) =  $\frac{93 (\$,n^\circ)}{21 (\$,n^\circ)} =$  \_\_\_\_\_

21(\$,nº)

**Impulso= 442%**

Com essas métricas, foi possível medir o total das vendas do mês seguinte à ação, ficando com 114 unidades (R\$ 2.654,28). Total da venda incrementada: 93 unidades (R\$ 2.165,04); um crescimento acima de 400% nas vendas em relação ao mesmo período do mês anterior. Comprovando o bom resultado da ação que, nos meses seguintes, também apresentou crescimento nas vendas, como mostra o gráfico abaixo. Lembrando que esses dados se referem apenas a um produto analisado.

Gráfico 22: Desempenho do vinho nos meses seguintes em todas as lojas



**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

**2ª Métrica: Retorno sobre investimento em marketing** – O retorno sobre investimento em marketing (RSIM): Contribuição atribuível ao marketing (líquido da despesa de marketing) dividida pelo marketing “investido” ou arriscado.

$$\text{Retorno sobre investimento em marketing (RSIM)} = \frac{[\text{incremento de receita atribuível ao marketing \$} \times \text{contribuição \%} - \text{despesa de marketing \$}]}{\text{Despesas de marketing}}$$

Para calcular esta métrica é necessário saber todos os valores das despesas com o evento. Levando em consideração que esse evento foi feito em parceria com outra empresa, e esta não contabilizou todos os gastos, foram estimados os custos somente dos Mercadinhos São Luiz.

Para mensurar esta métrica, serão consideradas as vendas incrementadas referentes aos três meses seguintes à ação, pois, o resultado esperado ainda é considerado como consequência da ação. Lembrando que a venda incrementada é calculada com a fórmula: Vendas incrementais (\$,nº)=Total de vendas (\$,nº) – Vendas básicas (\$, nº).

**(out/10) - Vendas incrementais= 93 (R\$ 2.165,04)**

**(nov/10) – Vendas incrementais= 225 (R\$ 5.238,00)**

**(dez/10) – Vendas incrementais= 147 (R\$ 3.422,16)**

**Incremento de receitas= 10.825,20** (este incremento de receita refere-se à venda somente de um único produto escolhido para análise).

**Contribuição=25%**

**Despesas de marketing com o evento= 1.800,00**

$$RSIM = \frac{(10,825,20 \times 25\%) - 1.800}{1.800} \rightarrow RSIM = \frac{2.706,30 - 1.800}{1.800}$$

$$RSIM = \frac{906,30}{1.800} \quad RSIM = 50,35\%$$

O retorno sobre investimento em marketing direcionada para esta ação de relacionamento foi de 50,35% nas vendas. No entanto, a variação das vendas da empresa estudada não pode ser atribuída exclusivamente à ação promovida, pois há outras variáveis tanto externas quanto internas.

As métricas apresentadas, a seguir, foram obtidas com os resultados da pesquisa por questionário (em anexo) e envolvem todos os vinhos degustados na ação de relacionamento.

**3ª Métrica: Conhecimento de marca/produto:** Porcentagem de clientes pesquisados que demonstram conhecimento ou crenças específicas sobre uma marca ou produto.

Conhecimento de marca/produto (vinho Undurraga Late Harvest)= 12% (4)

Conhecimento de marca/produto (Espumante Undurraga brut)= 11% (4)

Conhecimento de marca/produto (Vinho Founder Collection)= 6% (2)

**4ª Métrica: atitudes:** Porcentagem de clientes que têm atitude de compra.

Atitude de compra= 69% (18) já comprou alguns dos tipos de vinhos.

**5ª Métrica: Uso:** Porcentagem de clientes que está consumindo.



Uso algum tipo de vinho= 31% (12) tem vinhos das marcas em suas casas.

**6ª Métrica: Disposição para recomendar:** Porcentagem de clientes que recomendaria marca/produtos a amigos.

Disposição para recomendar vinho Undurraga Gewuztraminer= 34% (16)

Disposição para recomendar vinho Espumante Undurraga Brut= 26% (12)

Disposição para recomendar o vinho Founder Collection= 19% (9)

Disposição para recomendar vinho Undurraga Late Harvest = 13% (6)

Disposição para recomendar vinho Sibares Carmenere= 8% (4)

**7ª Métrica: Disposição para procurar** –Propósito: avaliar o comprometimento da clientela de uma empresa ou marca.

Disposição para Procurar (%) = Porcentagem de clientes dispostos a adiar as compras, mudar de loja ou reduzir a quantidade de compra para evitar a troca de marcas.

Disposição para Procurar (%) = 0% (Dos clientes, 54% (14) comprariam outro tipo de bebida e 46% (12) comprariam vinho de outra marca).

**8ª Métrica: Experimentação** - Porcentagem que experimentaram o produto pela primeira vez.

Taxa de experimentação (%) = 73% (22) (experimentaram o produto pela primeira vez).

**9ª Métrica: satisfação de clientes.**

Tabela 06: métrica de satisfação de clientes

Q.	DESCRIÇÕES	M.Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	M. insatisfeito
1	O local do evento (disposição das mesas, iluminação, sonorização e imagem).	38,5%	15,4%	30,8%	15,4%
2	O material de Buffet (taças, talheres, pratos).	84,6%	-	-	15,4%
3	Espaço do evento em termos de conforto.	38,5%	30,8%	15,4%	15,4%
4	Serviço dos garçons (quando solicitado, atendeu prontamente).	84,6%	15,4%	-	-
5	Bebidas oferecidas (vinho, espumante, <i>chapagne</i> , água).	69,2%	15,4%	15,4%	-
6	Quantidade de queijos servidos como acompanhamento.	59,6%	25%	15,4%	-
7	Explicação da <i>chef</i> – Marana (sobre os produtos que compunham a mesa).	53,9%	46,2%	-	-
8	Explicação dos queijos com o especialista – Cícero.	38,5%	46,2%	-	15,4%
9	Condutora da Harmonização – Enófila Jardenia Siqueira.	46,2%	38,5%	-	15,4%
10	Duração do evento.	84,6%	15,4%	-	-
11	Com o evento em geral.	53,8%	30,8%	15,4%	-

**Fonte:** Pesquisa direta, 2011. Base de pesquisa: 30 Clientes participantes da ação de relacionamento -“Harmonização Conduzida”.

Pode-se notar que todas as nove métricas selecionadas, dentre as mais de 50 métricas propostas por Farris *et al* (2007), puderam ser utilizadas como ferramenta para mensurar os resultados da ação de relacionamento estudada.. Todas foram aplicadas e possíveis de mensurar um resultado, podendo, assim, ser utilizadas por qualquer profissionais de marketing que queira mensurar suas ações de marketing de relacionamento.

## 6.2 Análise dos resultados

Tabela 07: Resultados teoria *versus* prática

Pergunta	Resultado	Análise teoria x prática
01-Qual seu grau de formação?	16 clientes com pós-graduação, completo ou incompleto, e 14	Com este resultado, percebeu-se que o

	clientes com ensino superior, completo ou incompleto.	público dos Mercadinhos São Luiz, participante da ação é de ensino superior ou pós-graduado.
02-Qual a sua frequência de compra na loja?	18 vão semanalmente, 4 diariamente e 4 quinzenalmente.	Esta pergunta veio confirmar a característica do público do São Luiz em fazer compras semanalmente. Um dos motivos pode ser as ofertas direcionada para cada dia da semana.
03-Das marcas de vinho servidas, quais as que o sr./ sra. já conhecia?	20 participante do evento não conheciam nenhuma das marcas, 4 conheciam o vinho Undurraga Brut, o Undurraga Late Harvest, e o vinho Sibares Carmenere. Apenas 2 clientes disseram conhecer o vinho Founder Collection.	Em nenhuma outra ação de relacionamento, foi medido o conhecimento de uma marca. Com a métrica de Conhecimento foi possível saber entre os participantes da ação quais marcas de vinho eram conhecidas por eles. Este resultado foi importante, para saber quais marcas precisavam ser melhor divulgadas.
04-Teve alguma marca de vinho que você experimentou pela primeira vez?	18 responderam “sim”, 6 responderam “não” e 2 não responderam.	A penetração de um produto pode ser calculada com base no tamanho da população, nas taxas de experimentação. Para este evento a grande maioria dos participantes

		experimentaram pela primeira vez algum dos vinhos, o que vem confirmar a pergunta anterior, na qual a maioria não conheciam nenhuma das marcas de vinhos.
05-Você já comprou algum desses vinhos?	18 responderam “sim”, 6 disseram “não” e 2 não responderam.	Esta métrica relaciona-se intimamente com o que tem sido chamado de Hierarquia de Efeitos, a suposição de que os clientes avançam por estágios sequenciais desde a falta de conhecimento, passando pela compra inicial de um produto e chegando à lealdade à marca. Com a métrica de Atitude, foi possível calcular quantos clientes compraram vinhos, e com o resultado desta métrica deu pra perceber que o evento atingiu seu objetivo, ou seja gerar venda.
06-Se “SIM”, qual ou quais?	10 não responderam, 4 compraram o Undurraga Gewuztraminer e 4 o Undurraga Brut.	Para saber quais os vinhos mais vendidos entre os que responderam que tinham comprado vinho, mais da metade

		não respondeu. Este resultado não foi muito satisfatório. Apenas dois tipos de vinhos foram mencionados; o vinho Undurraga Gewuztraminer e Undurraga Brut.
07-Você tem algum produto das marcas de vinho em sua casa atualmente?	12 responderam que “não”, responderam que tinham vinhos das marcas em suas casas 8 clientes, sendo que os 6 restantes não responderam.	A métrica de Uso geralmente destina-se a mapear “quem” usa uma marca ou produto.Perguntado se tinham em suas casas alguma das marcas degustadas, a maioria respondeu que não, mas os que responderam que tinham também foi bastante significativo.
08-Se você fosse comprar algum vinho das marcas degustadas e se não tivesse disponível na loja, você:	14 comprariam outro tipo de bebida e 12 comprariam vinho de outra marca.	Disposição para procurar avalia o comprometimento da clientela de uma marca ou produto. Com aplicação da métrica Disposição para procurar, foi possível saber que os clientes não são fieis as marcas de vinhos degustadas, pois caso não encontrassem em loja eles não estavam

		dispostos a procurar, substituíaam por outro tipo de bebida ou outra marca de vinho.
09-Das marcas de vinho servidas, quais as que o sr./ sra. recomendaria para amigos?	16 recomendariam o vinho Undurraga Gewuztraminer, 12 o espumante Undurraga Brut, 9 o vinho Founder Collection, 6 o vinho Undurraga Late Harvest e 4 o vinho Sibares Carmenere.	Disposição para recomendar é a quantidade de clientes pesquisados que indicam que recomendariam uma marca para amigos. Essa métrica quantifica uma dinâmica importante. Quando um produto tem clientes leais, ele consegue um marketing boca a boca positivo. O resultado possibilitou uma visão ainda mais ampla da ação de relacionamento, pois foi possível saber quais vinhos os clientes recomendariam aos amigos.
10- O local do evento (disposição das mesas, iluminação, sonorização e imagem).	38,5% ficaram muito satisfeitos, 15,4% satisfeitos, 30,8% ficaram insatisfeitos e 15,4% muito insatisfeitos.	O local do evento era um espaço reservado dentro do Restaurante Regina Diógenes, com iluminação ambiente e detalhes sofisticados. Conseguiu aprovação de mais da metade dos participantes, ou seja,

		<p>somando os que ficaram muito satisfeitos e satisfeitos. O restante dos participantes ficaram entre insatisfeitos e muito insatisfeitos. Com este resultado a autora levanta a hipótese de que um dos motivos que os levou à insatisfação pode ter sido a super lotação do local.</p>
<p>11- O material de Buffet (taças, talheres, pratos).</p>	<p>84,6% ficaram muito satisfeitos e 15,4% muito insatisfeitos.</p>	<p>Neste evento foram analisados todos os detalhes, inclusive os utensílios. Vale mencionar que se teve toda a preocupação em utilizar material de qualidade, atingindo, assim, um nível bem elevado de satisfação, com 84,6 %. Apesar de todo o cuidado, não foi possível atingir 100%, pois 15,4% dos participantes ficaram muito insatisfeitos.</p>
<p>12- Espaços do evento em termos de conforto.</p>	<p>38,5% ficaram muito satisfeitos, 30,8% satisfeitos, 15,4% ficaram insatisfeitos e muito insatisfeitos respectivamente.</p>	<p>O local do evento foi bem aceito por quase 70% dos participantes, ficando estes entre muito satisfeitos e satisfeitos. Tendo ainda um pequeno</p>

		número que ficou insatisfeito e muito insatisfeito. O que pode ser considerado que os participantes eram muito exigentes.
13- Serviços dos garçons (quando solicitado lhe atendeu prontamente).	84,6% dos participantes ficaram muito satisfeitos, seguidos de 15,4% que ficaram satisfeitos.	A ordem deste evento era servir bem e com qualidade, por isso a necessidade de avaliar o serviço prestado pelos garçons. O resultado foi bastante satisfatório e pode ser concluído que a quantidade de garçons foi suficiente, pois não deixaram a desejar. Entre todos os que participaram, ficaram muito satisfeitos ou satisfeitos.
14- Bebidas oferecidas (vinho, espumante, <i>chapagnhe</i> , água).	69,2% ficaram muito satisfeitos, com 15,4% satisfeitos e 15,4% insatisfeitos.	Vale salientar que foi degustada uma variedade de bebidas, do vinho ao espumante. O índice de satisfação foi bastante satisfatório, chegando a mais de 80% entre muito satisfeitos e satisfeitos, mas ainda houve participantes que ficaram insatisfeitos, contemplando 15,4%.



<p>15- Quantidade de queijos servidos como acompanhamento.</p>	<p>59,6% ficaram muito satisfeitos, 25% satisfeitos e 15,4% insatisfeitos.</p>	<p>Foram servidos 5 tipos de queijo. Assim como as bebidas, o queijo atingiu um grande nível de satisfação, com mais de 80%, mas também houve participantes que ficaram insatisfeitos.</p>
<p>16- Explicação da <i>chef</i> – Marana ( sobre os produtos que compunham a mesa).</p>	<p>53,9% ficaram muito satisfeitos com sua explicação, sendo complementado com satisfeitos os 43,2% dos participantes.</p>	<p>Foi grande a aceitação e o nível de satisfação com a <i>chef</i> que conduziu a explicação que compunha a decoração da mesa do evento, variando apenas entre muito satisfeitos e satisfeitos.</p>
<p>17- Explicações dos queijos com o especialista – Cícero</p>	<p>46,2% do total dos participantes ficaram muito satisfeitos, com 38,5% satisfeitos e 15,4% muito insatisfeitos.</p>	<p>Outro item avaliado foi o especialista de queijos dos Mercadinhos São Luiz. Este também adquiriu a empatia do público e o índice de aprovação pode ser considerado mais de 80%, o que é bastante relevante para a empresa.</p>
<p>18- Condutora da Harmonização – Enófila Jardenia Siqueira.</p>	<p>38,5% dos que participaram do evento ficaram muito satisfeitos, 46,2% ficaram satisfeitos e 15,4% muito insatisfeitos.</p>	<p>A condutora, com seu domínio de conteúdo e boa comunicação, atingiu a aprovação do público, não desconsiderando os que ficaram muito insatisfeitos. Um dos</p>

		<p>motivos que pode ter levado a este índice de insatisfação pode ter sido o não cumprimento dos horários, apesar de em todos os eventos serem considerados alguns minutos de tolerância caso algum participante se atrase.</p>
19- Duração do evento.	84,6% ficaram muito satisfeitos e 15,4% insatisfeitos.	O evento aconteceu das 19h30 às 21h30. Horário estratégico para atingir seu público alvo.
20- Com o evento em geral.	Ficando 53,8% muito satisfeitos, 30,8% satisfeitos e 15,4% insatisfeitos com ação.	Este evento pode ser considerado de grande sucesso, pois agradou a grande maioria.
21-Métrica de venda, incrementais e por impulso.	<p>Total de vendas= 114 unidades (R\$ 2.654,28)</p> <p>Total de vendas incrementais= 93 unidades (R\$2.165,04)</p> <p>Impulso (%) = <math>93 \frac{(\\$ ,n^{\circ})}{21(\\$ ,n^{\circ})} =</math></p> <p>Impulso= 442%</p>	<p>O evento gerou uma venda por impulso acima da expectativa com mais de 400% na venda básica. Teve uma incrementação nas vendas, o que significa que o evento foi positivo e que rendeu bons resultados.</p> <p>Salientando que o acréscimo nas vendas pode ter sido gerado por outros fatores diretos, como por exemplo oferta</p>

		do produto e aproximação do mês natalino.
22-Métrica: Retorno sobre Investimento em Marketing.	$RSIM = \frac{(10,825,20 \times 25\%) - 1.800}{1.800}$ $\rightarrow RSIM = \frac{2.706,30 - 1.800}{1.800}$ $RSIM = \frac{906,30}{1.800}$ 50,35%	No geral este evento foi bastante lucrativo, através da métrica Retorno sobre investimento em marketing, foi possível saber o quanto a ação obteve de lucro sobre o que foi investido. Essa métrica pode ser considerada uma das mais importante, pois é ela que vai dizer se o evento gerou lucro ou prejuízo.

As nove métricas selecionadas foram aplicadas com sucesso na medição dos resultados do evento de relacionamento mostrando que o marketing é capaz de realizar ações e fazer medições destas ações. Que o profissional de marketing não se restringe em fazer apenas análise qualitativos mas também quantitativos.

## CONCLUSÕES

Com as métricas propostas por Farris (2007) foi possível avaliar, em termos financeiro e comportamental, a ação de relacionamento – Harmonização de Vinhos Conduzida.

Com as métricas de vendas básicas, vendas incrementais e por impulso percebeu-se que a ação estudada gerou aumento significativo nas vendas, não apenas no mês da ação, mas nos subseqüentes. Estas métricas foram fundamentais para o setor de marketing fazer a prestação de contas com a Diretoria e com o setor financeiro. Constatou-se que o valor investido gerou retorno e resultado para a empresa.

Através da métrica retorno sobre o investimento em marketing, foi possível saber que o evento promovido gerou aumento de 50% (cinquenta por cento) nas vendas. Para saber a porcentagem de conhecimento da marca do produto trabalhado, foi calculada a métrica Consciência-conhecimento de marca/produto, com resultado obtido foi possível ter dimensões de abrangência real da marca.

Em resposta à pergunta de pesquisa, observou-se que, numa ação de relacionamento, a utilização de métricas de marketing configuram os seguintes benefícios:

- A área de marketing pôde provar para a Diretoria da empresa os benefícios da ação de relacionamento;
- Com aplicação das métricas foi possível saber quanto a ação de relacionamento gerou de retorno sobre o que foi investido pela empresa;
- Foi possível medir não apenas o nível de satisfação, mas de resultado em vendas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância crescente das atividades desempenhadas pelo marketing, vem justificar a cobrança exercida pela alta administração para avaliação de desempenho e para a mensuração dos resultados de marketing.

Para a empresa onde foi realizado o estudo, esta pesquisa colaborou para levar aos profissionais de marketing mais conhecimento sobre as métricas de marketing, e a importância de trabalhar com elas. A partir desta experiência de medição bem sucedida, as mesmas métricas foram aplicadas em outros eventos realizados.

A partir deste contexto, o objetivo deste trabalho, qual seja, verificar a aplicação das métricas de marketing propostas por Farris *et al* (2007), como ferramentas para mensurar os resultados de ações de relacionamento foi alcançado.

Com esta pesquisa foi possível medir quantitativa e qualitativamente a ação de relacionamento, o que pode influenciar na tomada de decisão da equipe estratégica do marketing e da direção da empresa. Quando uma ação de relacionamento é medida torna possíveis ações mais assertivas. Afinal, os profissionais de marketing não devem apenas promover ações de relacionamento, mas medir seus resultados pois, como afirmam Farris *et al* (2007) “os profissionais de marketing não estão imunes à tendência do planejamento e da avaliação quantitativa. Eles têm que mensurar novas oportunidades e o investimento necessário para concretizá-las. Devem quantificar o valor de produto, clientes e canais de distribuição – todos sob diversos cenários promocionais e de preço. Cada vez mais, os profissionais de marketing são responsabilizados pelas implicações financeiras de suas decisões. Durante anos, os profissionais de marketing das corporações compareceram às reuniões orçamentárias como drogados do bairro. Não conseguiam justificar como tinham gasto os recursos, nem que diferença isso fazia. Só queriam mais dinheiro para anúncios espalhafatosos de TV, para grandes eventos, para passar sua mensagem e construir a marca. Mas esses tempos precipitados de aumentos irracionais de orçamento estão rapidamente sendo substituídos por um novo mantra: mensuração e responsabilidade”.

Dentre as limitações do estudo, destaca-se o fato ter sido um estudo de caso. Devido o evento ter sido próximo a loja do Cocó, o acréscimo das vendas aconteceu mais nessa loja. Para estudos futuros propõe-se que se busque aplicar as métricas em outros eventos, assim como em empresas de outros segmentos.

## REFERÊNCIAS

- ANA; BOOZ ALLEN HAMILTON. **Are CMOs irrelevant? Organization, value, accountability and the new marketing agenda.** New York, 2004. Disponível em: <http://www.boozallen.com/media/file/143264.pdf>
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ALMEIDA, Alessandro Luiz Sica de. **O Conhecimento e a importância das métricas de marketing para gestores de médias e grandes empresas brasileiras.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007. 171 f.
- ALBUQUERQUE, Fábio. **Medindo Resultados em Marketing.** Disponível em: <http://gecorp.blogspot.com/2007/04/medindo-resultados-em-marketing.html>. Acessado em: 08/10/10.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edição 70, 2002.
- BARNES, James G. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes CRM.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DAUD, Miguel; RABELO, Walter. **Marketing de varejo: como incrementar resultados com a prestação de serviços.** Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DOMINGUES, Sigfried Vasques. **O Valor Percebido Como Estratégia para obter a Lealdade dos Clientes.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 07, nº4, outubro/dezembro 2000.
- FARRIS, Paull W; BENDLE, Neil T; PFEIFER, Phillip E. REIBSTEIN, D. J. **Métricas de Marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar.** Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2007. 374 p. Título original: Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master.
- FERREL, O.C. **Estratégia de Marketing: SWOT Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.** São Paulo, Atlas, 2000.
- FISK, Peter. **O Gênio de Marketing.** Ed. Bookman, Porto Alegre, 2006.
- GUISSONI, Leandro; NEVES, Marcos. **Proposta de Purificação dos Resultados em Comunicações de Marketing Aplicada ao Cálculo do Retorno Sobre os seus Investimentos.** IV Encontro de Marketing da ANPAD, Florianópolis/SC, 2010.

GUISSONI, L. A. **Proposta de Metodologia para a Avaliação das Comunicações Integradas de Marketing: uma Abordagem Focada na Gestão Baseada em Valor.** 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

GUISSONI, L. A.; BONIZIO, R. C.; NEVES, M.F. **Avaliação das Estratégias de Comunicação: uma Abordagem de Marketing Integrada com a Gestão Baseada em Valor.** In: Encontro de Marketing da Anpad, 2008, Curitiba.

GRINBERG, C. S.; LUCE, F. B. **Marketing metrics: um novo desafio para a disciplina de marketing.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 24., 2000, Rio Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 1998.

GONÇALVES, C; JAMIL, G; TAVARES, W. **Marketing de Relacionamento – DataBase Marketing – Uma Estratégia Para Adaptação em Mercados competitivos.** Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2002.

GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. **Você está gastando com seus clientes mais do que eles valem? Gerenciando clientes como investimento.** Bookman, Porto Alegre, 2005.

HERRERA, Wagner. **O valor agregado.** Disponível em [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Valor\\_Agregado.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Valor_Agregado.htm). Acesso em 12/085/2010.

JESUS, Ivo Cardoso de. **Marketing de Relacionamento com o cliente: Uma proposta para fidelização e retenção de clientes de maior valor.** Científico. Ano III, VII, Salvador, Julho –dezembro 2003.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Tradução: Vera Wahately. Rio de Janeiro: Prentice – Hall, 1998.

KOTLER, P. **Novo Milênio Administração de Marketing.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip, KELLER, Kelvin Lane. **Administração de marketing: A bíblia do Marketing.** Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Claudia Freire. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.



KOKKINARI, F.; AMBLER, T. **Marketing Performance Assessment: Current Practice and the Role of Firm Orientation**. Pan'angra Working Paper. Centre for Marketing London Business School, 1999.

LEPSCH, S. L.; SILVEIRA, J.A.G. **Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro**. Revista de Administração, São Paulo, v.32, n. 2, p. 5-13, abr./jun. 1997.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1985.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2ª ed. São Paulo: Harbra, 1987.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIRANDA, C.L. (2001). **Satisfação do cliente em supermercados: a avaliação da qualidade dos serviços**. 182f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.720p.

MACKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 15ª edição. Rio de Janeiro. 1992.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Marta Olívia; Rossi, Carlos Alberto. **Reflexões sobre a produtividade de marketing**. Revista de Administração. FACES Journal Belo Horizonte. V. 9, n.2, p. 143-154, abr/jun. 2010. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1940/194014448009.pdf>. Acessado em : 25/02/11.

OLIVEIRA, Marta O. R. **Valor da marca: conceitos, abordagens e o estado da arte no Brasil**. In.: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2008, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2008.

POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, s.d, 1974, 567 p.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, Claudio Hoffmann; HOOLEY, G. J. **Os Recursos de Marketing como Antecedentes da Performance**. In: 30º Encontro da ANPAD, 2006, Salvador - BA. Anais do 30º Encontro da ANPAD, 2006.

PETERSEN, J.A.; McALISTER, L.; REIBSTEIN, D. J.; WINER, R. S.; KUMAR, V.; ATKINSON, G. **Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value**. Journal of retailing, 85 (1, 2009), pp. 95-111.

QUEIROZ, Maurício Jucá de. **Métricas de Desempenho de Marketing em Empresas Brasileiras**. São Paulo, 2008. 188 p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22042009-114612/>. Acessado em: 10/04/2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2008.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SILK, Alvin J. **O que é marketing**. Porto Alegre, artmed, 2006.

SUPER HIPER. **Ranking Abras 2009: O autosserviço nacional mostra sua força**. Abril 2009. Ano 35. Nº 396.

SUPER HIPER. **Ranking Abras 2010: A evolução e o dinamismo do autosserviço nacional brasileiro**. Abril 2010. Ano 336. Nº 407.

TEIXEIRA, M. G; HIGUCHI, A. K; VIEIRA, F. G. **Marketing Metrics em Comunicação no Agronegócio: um estudo do caso no pólo regional de Viçosa através do modelo de Ambler**. Disponível em <http://www.periodicos.capes.gov.br>. Acessado no dia 14/12/10.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YAMAMOTO, Cleusa S. **Retorno sobre investimento em marketing por empresas de telefonia movel: uma avaliação das operadoras do estado de São Paulo**. 2006. 152 f. Tese. (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2572/86570.pdf?sequence=3> Acesso: 25/02/11.

## ANEXO



### UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE.

### MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO, COM LINHA DE PESQUISA EM MARKETING

Caro cliente;

Estamos realizando uma pesquisa acadêmica para analisar os resultados da Ação de Relacionamento com Clientes – “Harmonização Conduzida”, realizada pelos Mercadinhos São Luiz em parceria com a Viticultura. Desde já, obrigada por sua colaboração.

\*Marque um X em apenas uma das alternativas.

01- Qual seu grau de formação?

- ( ) Ensino fundamental, completo ou incompleto.
- ( ) Ensino médio, completo ou incompleto.
- ( ) Ensino superior, completo ou incompleto.
- ( ) Pós-graduado, completo ou incompleto.

02- Qual a sua frequência de compra na loja?

- ( ) Diariamente.
- ( ) Semanalmente.
- ( ) Quinzenalmente.
- ( ) Mensalmente.
- ( ) Esporadicamente.

03- Das marcas de vinho servidas, quais as que o sr./ sra. já conhecia?

- ( ) Vinho Sibares Carmenere.
- ( ) Vinho Undurraga Late Harvest.
- ( ) Vinho Founder Collection.
- ( ) Vinho Undurraga gewuztraminer.
- ( ) Espumante Undurraga Brut.
- ( ) Nenhuma das marcas.

04- Teve alguma marca de vinho que você experimentou pela primeira vez?

- ( ) Sim.
- ( ) Não.

Se “SIM”, qual ou quais? \_\_\_\_\_

- 05- Você já comprou algum desses vinhos:  
 Sim.  
 Não.  
 Se “SIM”, qual ou quais? \_\_\_\_\_
- 06- Se “NÃO”, você compraria?  
 Sim.  
 Não.
- 07- Você tem algum produto das marcas de vinho em sua casa atualmente?  
 Sim.  
 Não.
- 08- Se você fosse comprar algum vinho das marcas degustadas e se não tivesse disponível na loja, você:  
 Não compraria qualquer outra bebida.  
 Compraria outra bebida.  
 Compraria vinho de outra marca.  
 Aguardava a marca chegar.
- 09- Das marcas de vinho servidas, quais as que o sr./ sra. recomendaria para amigos?  
 Vinho Sibares Carmenere.  
 Vinho Undurraga Late Harvest.  
 Vinho Founder Collection.  
 Vinho Undurraga gewuztraminer.  
 Espumante Undurraga Brut.  
 Nenhuma das marcas.
- 10- Quanto ao seu nível de satisfação com o evento – Harmonização de Vinhos, temos algumas indagações. Pedimos que marque o número adequado usando a escala a seguir:

- 1 – MUITO INSATISFEITO**  
**2 – INSATISFEITO**  
**3 – SATISFEITO**  
**4 – MUITO SATISFEITO**

**QUESTÕES:**

ITENS	DESCRIÇÕES	1	2	3	4
1	O local do evento (disposição das mesas, iluminação, sonorização e imagem).				
2	O material de Buffet (taças, talheres, pratos).				
3	Espaço do evento em termos de conforto.				

4	Serviço dos garçons (quando solicitado, atendeu prontamente).				
5	Bebidas oferecidas (vinho, espumante, <i>chapagne</i> , água).				
6	Quantidade de queijos servidos como acompanhamento.				
7	Explicação da <i>chef</i> - Marana( sobre os produtos que compunham a mesa).				
8	Explicação dos queijos com o especialista – Cícero.				
9	Condutora da Harmonização – Enófila Jardenia Siqueira.				
10	Duração do evento.				
11	Com o evento em geral.				