

## RAD1403 - Marketing II

### Gerenciamento do marketing holístico

Profa. Dra. Janaina Giraldi



### Dimensões do marketing holístico



### Gerenciamento do marketing holístico

- Atividades de marketing **planejadas** e **interconectadas**
- Satisfação de um conjunto amplo de **objetivos**
- Vasta gama de **efeitos** de curto e longo prazo das atividades
- **Mudanças** nas práticas empresariais
  - Globalização, desregulamentação, fragmentação de mercados, crescente aumento do poder de clientes, questões ambientais, avanços tecnológicos, aumento da concorrência em cenário de crescimento lento



### Importantes mudanças nas práticas de marketing e de negócios

- **Reengenharia:** Indicar equipes para gerenciar os processos que criam valor para o cliente e derrubar barreiras entre departamentos.
- **Terceirização:** Adquirir mais bens e serviços de fornecedores externos, nacionais ou estrangeiros.
- **Benchmarking:** Estudar as "empresas com as melhores práticas" a fim de melhorar o próprio desempenho.
- **Parcerias com fornecedores:** Firmar parcerias com um número menor de fornecedores, sobretudo aqueles capazes de agregar mais valor.
- **Parcerias com clientes:** Trabalhar mais próximo dos clientes para agregar valor às operações deles.



### Importantes mudanças nas práticas de marketing e de negócios

- **Fusões:** Adquirir ou fundir-se com empresas do mesmo setor ou de setores complementares, a fim de obter economias de escala ou de escopo.
- **Globalização:** Aumentar os esforços para "pensar globalmente" e "agir localmente".
- **Achatamento:** Reduzir o número de níveis organizacionais com o objetivo de se aproximar mais do cliente.
- **Focalização:** Determinar quais são os negócios e os clientes mais lucrativos e se concentrar neles.
- **Justificação:** Tomar a prestação de contas mais transparente por meio de medição, análise e documentação dos efeitos das ações de marketing.



### Importantes mudanças nas práticas de marketing e de negócios

- **Aceleração:** Planejar a organização e estabelecer processos para responder mais rapidamente às mudanças no ambiente.
- **Empowering:** Encorajar e delegar poder aos funcionários, para que produzam mais ideias e tomem mais iniciativas.
- **Ampliação:** Levantar em conta os interesses de clientes, funcionários, acionistas e outros stakeholders nas atividades da empresa.
- **Monitoramento:** Monitorar o que é dito na internet e em outras mídias, além de estudar clientes, concorrentes e outros para melhorar as práticas comerciais.

## Gerenciamento do marketing holístico

- Marketing pode desempenhar papel importante na melhoria de **padrões de vida**
- Maior colaboração entre departamentos no desenvolvimento de novos produtos, redução de custos, melhoria da satisfação dos clientes, ajuste a demandas locais
- Dilemas **éticos**: conveniência para consumidor (descartáveis) ou estratégia voltada para sustentabilidade?

### Pensar de forma holística

*Soluções criativas para equilibrar demandas conflitantes  
Programas de marketing integrados  
Relacionamentos significativos  
Ponderar consequências das atividades*

## Marketing interno (endomarketing)

- Todas as áreas funcionais podem **interagir** com os clientes
- **Marketing interno**: todas as pessoas da organização aceitam os conceitos e objetivos do marketing e se envolvam na escolha, na provisão e na comunicação de valor para o cliente
- Todos os departamentos devem ser **centrados** no cliente ("cultura de marketing")

## Organização das atividades de marketing: departamentalização

- Departamentalização: ocorre quando a empresa precisa aumentar a eficiência e a qualidade do trabalho
- Aumenta-se o número de órgãos especializados no mesmo nível hierárquico (amplitude de comando)
- É o agrupamento das atividades e recursos em unidades organizacionais
- Está relacionada com o tamanho da organização e com a complexidade das operações
  - **Funcional**
  - **Base geográfica**
  - **Produto ou marca**
  - **Cliente ou mercado**
  - **Matricial**

## Abordagem funcional



## Abordagem funcional

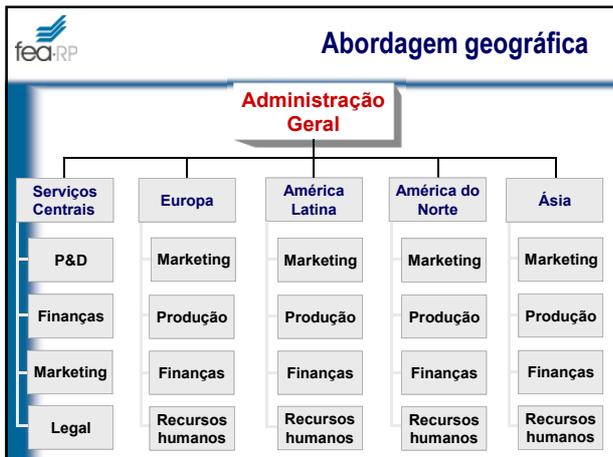
### • Aplicações

- Organizações no começo das atividades
- Organizações de pequeno porte
- Organizações que fabricam apenas um produto ou oferecem um serviço
- Organizações com pouca diversificação tecnológica ou de produtos
- Organizações com venda e distribuição dos produtos nos mesmos canais
- Organizações em ambiente externo estável

## Abordagem funcional

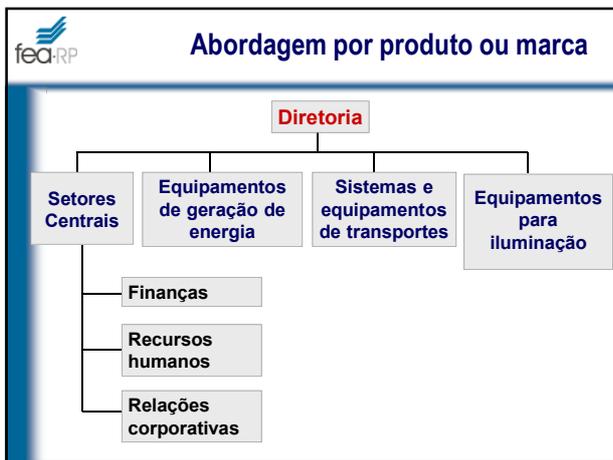
### • Características

- Mais controle do administrador principal
- Facilidade em atribuir e cobrar responsabilidades
- Pequena confusão quanto às responsabilidades
- **Concentração de especialistas favorece desenvolvimento de competências técnicas**
- Rapidez para assimilar novas técnicas
- Problema: excessiva especialização, "feudalismo"



**Abordagem geográfica**

- **Aplicações**
  - Dispersão geográfica de todas as atividades
  - Grandes corporações multinacionais
- **Características**
  - Muitas da abordagem funcional: pleno controle local, especialização nos territórios
  - **Potencial de treinamento de mão-de-obra com visão de diferentes culturas**
  - Problemas: divisão de responsabilidades confusa, redundância de funções, ineficiência, dificuldade em decidir pelo grau de centralização



**Abordagem por produto ou marca**

- **Aplicações**
  - Organizações com vários produtos ou serviços, com diferenças importantes entre si
- **Características**
  - Atendimento das necessidades específicas de planejamento, fabricação e distribuição dos diferentes produtos
  - **Estímulo ao aprimoramento contínuo e inovação, desde que tenham concorrentes**
  - Foco no cliente é reforçado
  - Funções de vendas, finanças e outras de suporte podem estar duplicadas



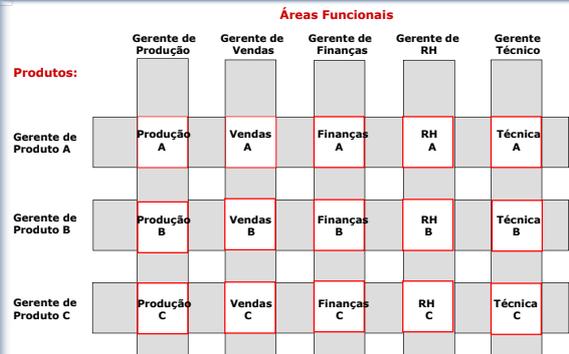
**Abordagem por cliente ou mercado**

- **Aplicações**
  - Organizações com diferentes tipos de clientes, com necessidades distintas: volume de compras, características especiais da oferta, intensidade de atendimento
- **Características**
  - Semelhanças com abordagens por produto e territorial
  - **Aprimoramento de competências e atendimento**
  - Responsabilidades bem definidas
  - Avaliação de desempenho facilitada
  - Favorecimento de treinamento de gerentes em diversas áreas do negócio, visão generalista

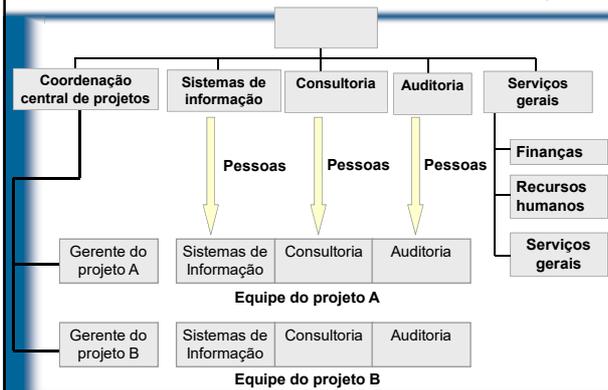
## Estrutura matricial

- Também chamada de **híbrida**
- Implementação simultânea da estrutura funcional e de cliente ou produto (existem **duas** estruturas de comando)
- Muitos empregados têm dois chefes
- Os chefes matriciais não têm controle completo dos seus subordinados
- Trabalho em equipe
- Adotada por empresas de **grande dimensão**

## Exemplo de estrutura matricial



## Estrutura organizacional matricial de uma empresa de consultoria, com dois projetos



## Estrutura matricial

- **Vantagens**
  - Uso eficiente de recursos
  - Flexibilidade
  - Desenvolvimento de habilidades gerenciais e especialistas
  - Cooperação entre divisões
  - Tarefas menos especializadas
- **Desvantagens**
  - Confusão devido ao duplo comando
  - Potenciais conflitos
  - Muitas reuniões
  - Treinamento de relações inter-pessoais
  - Luta pelo poder

## Marketing interno

- Importância do marketing interno para a **intensificação** e **sustentação** de uma estratégia competitiva
  - Administrar corretamente os **relacionamentos** com clientes e parceiros (gerentes e funcionários)
  - Funcionários/atendimento podem ser a principal base para **diferenciação** da oferta competitiva
  - Qualidade superior de serviços depende do projeto e da **entrega** da operação
  - Desempenho no mercado depende da **implantação** bem sucedida dos planos e estratégias

## Objetivos do marketing interno

- Obter **apoio** dos tomadores de decisão: recursos financeiros e humanos, redução de conflitos
- Mudar **atitudes** e **comportamentos**, principalmente de funcionários de contato direto com clientes e distribuidores
- Conquistar **comprometimento** de funcionários para execução dos planos
- Administrar mudanças incrementais na **cultura** empresarial

**Gerenciamento de atitudes e comunicações**



## Marketing interno e comunicação interna

- Informações e mensagens que **apoiam** a estratégia da empresa
- Construir **conhecimento e comprometimento**
- Pouco envolvimento pode ser resultado da inexistência de um processo de **comunicação interna** adequado que torna as pessoas motivadas a trabalharem pelo mesmo fim

**Problema potencial: somente comunicar e persuadir, e não escutar**



## Instrumentos utilizados para a comunicação interna

- Vídeos institucionais, de apresentação dos produtos
- Manuais técnicos e educativos (produtos, serviços, lançamentos, tendências)
- Jornal interno com vários encartes: recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários (ou versão do jornal de parede)
- Cartazes motivacionais para passar novas informações para equipe interna
- Canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno)
- Palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, tendências e evolução



## Instrumentos utilizados para a comunicação interna

- Grife interna que pode ser utilizada em roupas, bonés e acessórios
- Memória: resgate da história da empresa, com objetivo de passar sua evolução
- Radio interno para a divulgação de notícias
- Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes
- Intranet
- Manuais de integração: muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional

**Jornais e informativos criados para a Refinaria de Capuava da Petrobras**



Se um usuário tem um problema.  
**É nosso problema.**

Steve Jobs, Apple

**Cartaz motivacional usado na luga (pagamentos online)**



## Papel da comunicação interna

Papel percebido	Comentários
Construção de equipes	Educa funcionários sobre amplitude e diversidade da organização Apóia a cooperação entre divisões
Controle de danos	Evita que gerentes recebam comunicações erradas Suprime notícias ruins/pessimismo
Construtores de moral	Desenvolve a confiança e aumenta motivação
Envolvimento	Leva opiniões dos funcionários até topo da hierarquia Cria canais para compartilhar problemas Aumenta reconhecimento das pessoas
Mudanças na administração	Aumenta o entendimento das necessidades de mudança Testa novas idéias e ajuda nas mudanças
Estabelecimento de metas	Mantém direção e foco para as metas Gera apoio para as políticas

Fonte: HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2005)

**Marketing interno e implementação de planos**

- Resultado e insumo do processo de planejamento de marketing
  - **Produto:** o que é "vendido"
    - Valores, atitudes, comportamentos para que o plano funcione
  - **Preço:** o que é dado em troca do plano
    - Tempo, custo psicológico
  - **Comunicação:** mensagens usadas para informar, persuadir, influenciar
    - Comunicações escritas e presenciais
  - **Distribuição:** vias físicas e técnicas
    - Reuniões, comitês, seminários, workshops
    - Administração de RH

**Considerar segmentação do mercado interno!**

**Indústrias moveleiras e o marketing interno**

- **Itatiaia** (MG). Ações: "Rede de Conversas" (com funcionários, são repassadas informações sobre a formulação estratégica), reuniões de "Bom Dia" (planejamento e acompanhamento da produção diária), e reuniões gerais entre o presidente da empresa e todos os funcionários. Informações também são divulgadas nos quadros de avisos e no jornal interno da empresa.
- **Americanflex** (SP). Ferramentas: intranet (notícias sobre o andamento das metas da fábrica, palavra da diretoria, entrevistas, links para sites do setor moveleiro), campanha "Pro dia nascer feliz" (palhaços, pirofagistas e malabaristas serviram de porta-voz do projeto, estimular os colaboradores a começarem um dia em clima alegre).
- **Casa Verde** (SP): jornal mural (principais assuntos da semana, avisos, parabenizações, fotos de eventos e lançamentos de produtos), projeto "Amigos da Casa" (traz vendedoras para conhecerem a fábrica e receberem treinamento especial, fortalecendo a relação de parceria com as lojas), informativo "Por dentro da Casa" (boletim online para agilizar a comunicação interna entre colaboradores, representantes e clientes); projeto "Luz" (colaboradores são premiados ao sugerirem idéias que tragam melhorias e economia para a fábrica), e o projeto "Coisas boas da semana" (funcionários apontam fatos agradáveis que aconteceram na semana, sendo os melhores premiados).

**Marketing socialmente responsável**

- Alto nível de **responsabilidade social corporativa:** elevação das expectativas dos clientes, ambições dos empregados, maior rigor na legislação, pressão governamental e de mídia, interesse dos investidores, novas práticas de compras
  - Satisfação de clientes, funcionários e stakeholders
  - Ranking de empresas socialmente responsáveis, empresas admiradas
- Responsabilidade social corporativa: comportamentos **jurídicos, éticos** e **socialmente** responsáveis

**Marketing socialmente responsável**

- **Consumo sustentável**
  - Padrões de consumo que satisfaçam as necessidades básicas, ofereçam às pessoas a liberdade para desenvolverem seu potencial e sejam replicáveis em todo o mundo sem comprometer a capacidade de carga da Terra (HERTWICH, 2005)
  - Consumidores deveriam ou não receber a responsabilidade compartilhada pela reforma ambiental?
  - Concepção alternativa do consumo sustentável: "Nova Economia", "Economia Humanista" ou "Economia Verde"
    - Redução do consumo de consumidores de nações desenvolvidas, redefinindo a riqueza, prosperidade e progresso, para construir novas instituições sociais e econômicas que valorizem aspectos sociais e ambientais do bem estar



**Marketing socialmente responsável**

- **Consumo sustentável**
  - Marketing verde: produtos e programas de marketing ecologicamente corretos
  - Práticas questionáveis: **greenwashing** (apenas aparência)
  - Obstáculos: falta de credibilidade, falta de disposição em adotar os produtos verdes, implantação equivocada dos programas

**Combinação de iniciativas de responsabilidade social corporativa com atividades de marketing:**

**Marketing de causas**



## Os sete pecados da “maquiagem verde” empresarial

<http://marketanalysis.com.br/wp-content/uploads/2014/07/Greenwashing-in-Brazil.pdf>

- Greenwashing: “maquiagem verde”, embalagens com informações aparentemente corretas do ponto de vista ambiental, mas nem sempre condizentes com a realidade.
- Uso da “maquiagem verde”: presença de um ou mais dos sete pecados da rotulagem ambiental:
  1. **Custo ambiental camuflado** (o produto não é “verde” só porque tem apenas um elemento sustentável)
  2. **Falta de prova** (é necessário haver provas de que o produto é ambientalmente correto)
  3. **Incerteza** (informação que deixa o consumidor na dúvida);
  4. **Culto a falsos rótulos** (palavras ou imagens que dão a impressão de que um terceiro ajuda no atributo ambiental de um produto, sem ocorrer)
  5. **Irrelevância** (informação que, mesmo verdadeira, não é relevante no âmbito da sustentabilidade)
  6. **Menos pior** (declarações ambientais verdadeiras que distraem o consumidor em relação ao maior impacto ambiental)
  7. **Mentira** (declarações puramente falsas)

**Pet sustentável: há maquiagem verde?**

- Outubro de 2010: Coca-Cola Brasil lançou a campanha de PlantBottle, com inovador modelo de garrafa PET, 100% reciclável.
- O etanol de cana-de-açúcar substituiu 30% do petróleo utilizado como matéria-prima.
- A fabricação da nova embalagem reduzirá cerca de 25% da emissão de CO<sup>2</sup>, principal causador do efeito estufa.
- [https://www.youtube.com/watch?v=gMN20\\_Vapiw](https://www.youtube.com/watch?v=gMN20_Vapiw)



## Marketing de causas

- Relacionar contribuições da empresa em prol de determinada **causa**
- Início: 1983 pela **American Express**, na campanha que associou o uso do cartão de crédito à restauração da Estátua da Liberdade (aumento de usuários e transações, contribuição de 1,7 milhões de dólares)
- **Premissa**: consumidores reagem favoravelmente, crendo que a empresa é ética - e que os seus produtos/serviços são de maior qualidade e merecedores de compra
  - Disposição direta ou indireta dos clientes em manter transações com a empresa, gerando receita
  - Parte do marketing social corporativo: pelo menos um objetivo não econômico relacionado com o bem-estar social



## Marketing de causas

- **Benefícios**: melhoria do bem-estar social, posicionamento de marca diferenciado, aprimoramento da imagem corporativa, boa reputação, elevação do moral interno, aumento de vendas e de valor de mercado, pode ajudar a “limpar” uma fraca reputação
- **Riscos**: ligação questionável entre produto e causa, imagem de empresa exploradora e oportunista, empresa pode não ser suficientemente responsável
- **Orientações**
  - Não se relacionar com número excessivo de causas
  - Escolher causas que se adaptem à imagem da corporação



## Marketing de causas: McDia Feliz

Coordenado pelo Instituto Ronald McDonald, **maior campanha** do país em prol de crianças e adolescentes com câncer. Todo recurso arrecadado com a venda de sanduíches Big Mac e materiais promocionais confeccionados pelas instituições participantes, é revertido para instituições de apoio e combate ao **câncer infantojuvenil**.

- Dia de **maior movimento** em mais de 600 restaurantes McDonald’s, com uma mobilização de mais de 30 mil voluntários.
- Desde o primeiro ano de sua realização, em 1988, a campanha já reverteu a mais **R\$ 150 milhões** para a causa do câncer infantojuvenil, em mais de 20 estados brasileiros.
- Todos os projetos apoiados pelo Instituto Ronald McDonald são **auditados** e tem sua execução acompanhada.



## Marketing de causas: Câncer de mama no alvo da moda

- 1995: o Instituto Brasileiro de Controle do Câncer (IBCC) trouxe ao Brasil, depois de uma parceria com o Conselho dos Designers de Moda da América (CFDA), a campanha Fashion Targets Breast Cancer, criada em 1994 para alertar as mulheres sobre a importância da detecção precoce do câncer de mama. Parceria inicial com a Cia. Hering, revertendo parte dos lucros das camisas vendidas para o IBCC. Hoje virou marca própria e hoje está atrelada a causa de diversos produtos.
- A iniciativa americana foi do estilista Ralph Lauren, que, após acompanhar a luta de sua amiga e jornalista Nina Hyde contra o câncer de mama, decidiu que precisava usar a moda para falar com as mulheres sobre este assunto. O Brasil foi o primeiro país a realizar a campanha fora dos EUA e onde fez ainda mais sucesso, superando até mesmo os resultados alcançados em seu país natal.
- Já na primeira edição, a Campanha vendeu 418 mil camisetas e entrou para o livro dos records: camiseta mais cara do mundo, com o autógrafo da apresentadora Xuxa, foi leiloadada por R\$ 81 mil.



## Marketing social

- **Marketing de causas:** adotado por empresas para apoiar determinada causa
- **Marketing social:** adotado por organizações sem fins lucrativos ou governamentais para promover uma causa
- Escolher objetivos adequados
  - **Campanhas cognitivas:** explicar valor nutritivo dos alimentos
  - **Campanhas de ação:** atrair público para vacinação
  - **Campanhas comportamentais:** desestimular consumo de cigarro
  - **Campanhas de valor:** mudar atitude de pessoas intolerantes

## Exemplo de campanha cognitiva: Anistia Internacional

- Em 2006, a Anistia Internacional da Suíça lançou campanha de rua com o slogan **“Não está acontecendo aqui, mas está acontecendo agora”**, em várias línguas.
- Usando outdoors transparentes, a campanha buscou mostrar às pessoas o que está acontecendo no mundo, em países como Iraque, China e Sudão.



**Processo de planejamento do marketing social**

- **Onde estamos?**
  - Determine o foco do programa
  - Identifique o propósito da campanha
  - Conduza uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
  - Examine iniciativas anteriores e semelhantes
- **Para onde queremos ir?**
  - Selecione o público-alvo
  - Estabeleça objetivos e metas
  - Analise o público-alvo e a concorrência
- **Como chegaremos lá?**
  - Produto: projete a oferta de mercado
  - Preço: administre os custos da mudança de comportamento
  - Distribuição: torne o produto disponível
  - Comunicações: crie mensagens e escolha a mídia
- **Como permaneceremos no caminho certo?**
  - Desenvolva um plano para avaliação e desempenho
  - Estabeleça orçamentos e descubra fontes de financiamento
  - Conclua um plano de implementação

**Marketing social**

- **Fatores críticos de sucesso:**
  - Escolher mercados-alvo que estejam dispostos a reagir
  - Incentivar um comportamento único e viável, em termos simples e claros
  - Explicar os benefícios de maneira convincente
  - Facilitar a adoção do comportamento
  - Desenvolver mensagens que chamem a atenção
  - Considerar uma abordagem educativa e divertida

**Sucesso do programa:** incidência de adoção, velocidade de adoção, continuidade de adoção, baixo custo por adoção, ausência de consequências negativas

**Exemplo de ação de marketing social**

- Com o objetivo de lembrar os condutores a respeitarem os direitos dos cadeirantes, a ONG Dislife, em Moscou, criou uma campanha nos estacionamentos de shoppings da cidade. Intitulado como "Mais que um sinal", a ação criada pela agência Y&R russa ativa a projeção de um cadeirante toda vez que um carro comum tenta estacionar na vaga reservada.
- O equipamento instalado continha uma câmera para diferenciar os carros e, assim, sempre que um veículo que não tinham direito a vaga tentava estacionar, o holograma de um cadeirante real aparecia alertando que o espaço era dele por direito.
- O objetivo da experiência era provocar mudanças no comportamento dos motoristas que se esquecem das parcelas minoritárias em um tráfego diário.
- Fonte: <http://www.adnews.com.br/publicidade/cadeirante-virtual-assusta-motoristas-que-ignoram-vaga-preferencial>
- <https://www.youtube.com/watch?v=T926dU9SYvg>

**Exemplo de ação de marketing social**

- Abril de 2015: organização sem fins lucrativos Fashion Revolution, com uma ideia simples, conseguiu atingir milhões de pessoas para a causa "exploração de trabalho".
- A campanha começou com instalações de máquinas automáticas de venda em algumas ruas de Berlim. As máquinas chamaram atenção dos pedestres oferecendo **camisetas** por apenas **2 euros**.
- Campanha foi lançada em 24 de abril, também conhecido como Dia da Revolução Fashion. Este é o dia que lembra o desabamento do prédio Rana Plaza em Bangladesh, em 2013, onde mais de mil trabalhadores morreram enquanto faziam roupas para marcas americanas em condições desumanas.
- A Fashion Revolution quer chamar **atenção** para as condições de **trabalho** das pessoas que fazem as roupas que grande parte do Ocidente usa. Objetivos da campanha: **conscientizar** e obter **doações**
- [https://www.youtube.com/watch?v=KfANs2y\\_frk](https://www.youtube.com/watch?v=KfANs2y_frk)

**Implementação e controle do marketing**

- Implementação e controle são cruciais para assegurar que os planos de marketing produzam os resultados esperados
- **Implementação:** converter planos em ações, assegurando que sejam realizados de acordo com os objetivos definidos
  - **Quem, onde, quando, como**
- **Controle:** avaliar efeitos das atividades para fazer ajustes necessários
  - **Controle do plano anual, controle de lucratividade, controle da eficiência, controle estratégico**



Tipos de controle de marketing			
Tipos de controle	Responsabilidade principal	Propósito do controle	Abordagens
<b>I. Plano anual de controle</b>	Alta gerência Média gerência	Verificar se os resultados planejados estão sendo obtidos	- Análise de vendas - Análise da participação de mercado - Análise das despesas de marketing em relação às vendas - Análise do desempenho em relação ao mercado
<b>II. Controle da lucratividade</b>	Controller de marketing	Examinar onde a empresa ganha e perde dinheiro	Rentabilidade por: - Produto, território, cliente, segmento, canal comercial e tamanho dos pedidos
<b>III. Controle da eficiência</b>	Gerentes de linha de frente e de apoio Controller de marketing	Avaliar a eficiência dos gastos e o impacto das despesas de marketing	Eficiência de: - Força de vendas, propaganda, promoção de vendas e distribuição
<b>IV. Controle estratégico</b>	Alta gerência Auditor de marketing	Examinar se a empresa tem perseguido suas melhores oportunidades em termos de mercados, produtos e canais	- Análise da eficácia do marketing - Auditoria de marketing - Análise da excelência de marketing - Análise da responsabilidade ética e social da empresa

Métricas de marketing	
<b>Métricas de vendas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento de vendas</li> <li>• Participação de mercado</li> <li>• Vendas de novos produtos</li> </ul>	<b>Métricas de distribuição</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de saídas</li> <li>• Participação em <i>shop handling</i></li> <li>• Distribuição ponderada</li> <li>• Ganhos de distribuição</li> <li>• Volume de estoque médio (valor)</li> <li>• Cobertura de estoque em dias</li> <li>• Frequência de falta de estoque</li> <li>• Participação na gôndola</li> <li>• Vendas médias por ponto de venda</li> </ul>
<b>Métricas de propensão de compra dos clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consientização</li> <li>• Preferência</li> <li>• Taxa de experimentação</li> <li>• Taxa de recompra</li> </ul>	<b>Métricas de comunicação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de marca espontâneo (sem ajuda)</li> <li>• Lembrança de marca (<i>top of mind</i>)</li> <li>• Reconhecimento de marca induzido (com ajuda)</li> <li>• Reconhecimento de propaganda espontâneo (sem ajuda)</li> <li>• Reconhecimento de propaganda induzido (com ajuda)</li> <li>• Alcance efetivo</li> <li>• Frequência efetiva</li> <li>• <i>Gross rating points (GRP)</i></li> <li>• Taxa de resposta</li> </ul>
<b>Métricas de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamações de clientes</li> <li>• Satisfação do cliente</li> <li>• Relação entre promotores e detratores</li> <li>• Custos de aquisição de clientes</li> <li>• Ganhos de novos clientes</li> <li>• Perdas de clientes</li> <li>• Índice de abandono (<i>churn</i>) de clientes</li> <li>• Taxa de retenção</li> <li>• Valor vitalício do cliente</li> <li>• Customer equity</li> <li>• Rentabilidade do cliente</li> <li>• Retorno sobre o cliente</li> </ul>	

- ### Características das empresas com excelência em marketing
- A empresa seleciona mercados-alvo nos quais goza de mais vantagens e sai daqueles em que é intrinsecamente fraca, ou os evita
  - Praticamente todos os funcionários e departamentos da empresa são voltados para clientes e mercados
  - Existe um bom relacionamento entre os departamentos de marketing, P&D e produção
  - Existe um bom relacionamento entre os departamentos de marketing, vendas e atendimento ao cliente

- ### Características das empresas com excelência em marketing
- A empresa institui incentivos para induzir aos comportamentos certos
  - A empresa continuamente constrói e acompanha a satisfação e a fidelidade do cliente
  - A empresa administra um sistema de entrega de valor em parceria com grandes fornecedores e distribuidores
  - A empresa tem habilidade para construir seu nome e sua imagem de marca
  - A empresa é flexível o bastante para satisfazer as diferentes necessidades dos clientes

Fracas	Boas	Excelentes
Orientada para produtos	Orientada para o mercado	Orientadora do mercado
Orientada para mercado de massa	Orientada para segmentos	Orientada para nichos e clientes
Oferta de produtos	Oferta de produtos ampliados	Oferta de soluções para o cliente
Qualidade de produtos média	Melhor do que a média	Lendária
Qualidade de serviços média	Melhor do que a média	Lendária
Orientada para produto final	Orientada para produtos principais	Orientada para competências centrais
Orientada para funções	Orientada para processos	Orientada para resultados
Reação à concorrência	Benchmarking de concorrentes	Salta à frente dos concorrentes
Exploração dos fornecedores	Preferência a fornecedores	Parceria com fornecedores
Exploração dos revendedores	Apoio a revendedores	Parceria com revendedores
Orientada por preços	Orientada pela qualidade	Orientada pelo valor
Velocidade média	Melhor do que a média	Lendária
Hierarquia	Rede	Equipes de trabalho
Integrada verticalmente	Organização achatada	Alianças estratégicas
Orientada para o acionista	Orientada para os stakeholders	Orientada para a sociedade

- ### Futuro do marketing
- Marketing será menos departamental e mais **holístico**
  - Construção da marca por meio do **desempenho** e não da promoção
  - Menos intuição e mais **ciência**
  - Menos marketing de massa e mais **precisão** e **personalização**
  - **Melhorar conhecimentos em: CRM, data mining, relações públicas, gestão de marca, gestão de experiências, comunicações integradas, análise de lucratividade**

- BATEMAN, T. S., SNELL S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas: 1998. 539 p.
- DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado**: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- GRONROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- HOOLEY, G. J., SAUNDERS, J. A., PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LAMB JR, C. W.; HAIR JR, J. F.; MCDANIEL, C. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- MOORE, K.; PAREEK, N. **Marketing**. São Paulo: Ática, 2008.
- SIMKIN, Lyndon. Barriers impeding effective implementation of marketing plans – a training agenda. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. Santa Barbara, v. 17, Iss. 1, p. 8-15, 2002.