

---

# A CONSTRUÇÃO DA RIQUEZA ATRAVÉS DO RELACIONAMENTO E DA INTEGRAÇÃO ENTRE CLIENTE E CAIXA: OS 2 C'S DA GESTÃO EM FINANÇAS E *MARKETING*

---

ARTIGO

*Fabio Pereira Ribeiro*

Mestre em Administração de Empresas pela Unimonte. Especialista em Política Internacional, em Finanças, em *Marketing* e Inteligência Estratégica. Coordenador do curso de Administração da Unimonte. Diretor de *Marketing* da DOCS – Inteligência Fiscal.  
*E-mail: fabiomkt@uol.com.br*

Recebido em: 09/05/2003

Aprovado em: 24/07/2003

## RESUMO

O objetivo deste estudo é apresentar uma contribuição à integração das missões de Finanças e *Marketing* para a potencialização da Riqueza das Organizações.

A administração de empresas, por força das operações, muitas vezes separa as vertentes estratégicas de Finanças e *Marketing*, confundindo a orientação estratégica da Organização e levando assim a equívocos do tipo “Finanças só pensa em cortar custos” e “*Marketing* só pensa em gastar”, além de “*Marketing* é custo”. Para uma nova releitura dos processos, esta contribuição força a construção de uma nova visão da integração das atividades de Finanças e *Marketing*, pois o objeto desse processo é a Riqueza, que é administrada e maximizada por Finanças e produzida e sustentada pelo *Marketing*.

Neste tocante, a proposta é de que a Administração é uma ciência de integração das disciplinas. DRUCKER (2002) defendia esse processo, onde a administração é multidimensional.

Integrar em função da Riqueza é o principal objetivo desse processo.

Os fundamentos deste trabalho são uma contribuição inicial para o desenvolvimento de novas pesquisas e ações relacionais com o Cliente em função da Riqueza gerada para o Caixa.

**Palavras-chave:** valor do cliente, caixa, lucratividade.

## ABSTRACT

*A contribution is made to the integration of Finance and Marketing objectives for better management and use of organization funds. Day to day operations often force the administration to separate the strategic resources of finance and marketing, complicating the organization's strategic directions thereby leading to confusions such as “Finance only thinks about cutting costs” and “Marketing only talks about spending” as well as “Marketing is only an expense”. A new concept is recommended that integrates the activities of Finance and Marketing where support is provided for Marketing to produce and sustain the flow of funds so that Finance may administer and optimize them. In this sense it is quite clear that management is a science of integration of disciplines. DRUCKER (2002) already referred to this process when he cited multidimensional management. These actions are essentially directed toward integration as a function of the funds and wealth generated and cared for by the cashier and Finance. The bases of this paper are an initial contribution for the development of new research and actions related to the client in function of the funds and wealth generated for the cash flow handled by the cashier.*

**Key words:** customer equity, cash flow, profitability.

## 1. ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE FINANÇAS E *MARKETING*

A preocupação das Organizações é estar continuamente seguindo os princípios de sua orientação estratégica, onde Missão, Visão, Valores, Princípios, Objetivos e Estratégias conduzem para o sucesso ou até mesmo para a vantagem competitiva, tão discutida por Michael Porter.

O ponto fundamental dessa questão está centrado no processo cujos objetivos e estratégias estão intimamente ligados nas diversas “engrenagens” da Gestão, principalmente Finanças e *Marketing*.

Os conceitos integram-se nesse processo de Gestão, pois a maximização da riqueza é o principal objetivo da integração de Finanças e *Marketing*.

Nesse ponto, devemos entender a orientação estratégica de cada “engrenagem” com o intuito de direcionar melhor as estratégias relacionadas à maximização da Riqueza.

Conforme GITMAN (2001: 34), “as Finanças podem ser definidas como a arte e a ciência de gerenciamento de fundos”. Esses fundos estão relacionados diretamente com a riqueza produzida e a se produzir dentro da Organização. Ampliando esse contexto, as Finanças avaliam o potencial de direcionamento dos mesmos fundos através dos agentes, indivíduos e Organizações, para a sua maximização.

Nesse direcionamento, o potencial de capital a ser operado pelas finanças depende da utilidade e desenvolvimento do fluxo de caixa. O profissional de finanças poderá manter “a solvência da empresa através do planejamento dos fluxos de caixa necessários para satisfazer suas obrigações e adquirir os ativos necessários para alcançar as metas da empresa”, segundo GITMAN (2001: 40).

As atividades de finanças estão direcionadas para a maximização da riqueza produzida na Organização, ampliando assim o horizonte do capital no tempo, além dos novos direcionamentos de investimentos. Conforme GITMAN (2001: 41), as principais atividades das Finanças são “fazer análise e planejamento financeiro, tomar decisões de investimento e tomar decisões de financiamento”.

Os direcionamentos de finanças muitas vezes se confundem com a maximização de lucro, mas o

lucro estará diretamente ligado aos resultados obtidos do potencial de integração das outras áreas estratégicas da Organização, tais como *marketing*, operações, vendas e produção. As operações financeiras confundem-se com o papel estratégico da Organização, pois estão intrinsecamente ligadas ao papel gestor e líder dos processos estratégicos (ROSE, 1999).

Quanto ao *Marketing*, os conceitos estarão centrados em um composto que formará o direcionamento voltado para: Produto, Cliente, Logística, Serviços, Relacionamento, Inteligência, Comunicação e Interatividade, todos integrados entre si para a produção de valores que serão transferidos ao consumidor.

Nesse sentido, a definição de *Marketing* e sua abordagem estratégica ficam entendidas, conforme definição de RICHERS (2000: 5), como “a intenção de entender e atender o mercado”. Nesse aspecto, podemos ampliar a visão para o entender e atender definitivamente o Cliente.

Entender o Cliente implica uma abordagem dos aspectos inteligência e conhecimento, pois o aprofundamento das necessidades e informações sobre o mercado produz cenários para o desenvolvimento de nossas capacidades mercadológicas, e atender o Cliente requer que a Organização se centre na implementação dos processos planejados e discutidos de *Marketing*, uma das mais complexas tarefas do meio empresarial.

Numa outra abordagem de *Marketing*, KOTLER (*apud* HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001: 6) define que “atingir metas organizacionais depende da determinação das necessidades e desejos do público-alvo e de oferecer satisfações desejadas mais eficientes e eficazmente que os competidores”. Essa abordagem leva aos princípios e visões inerentes ao processo de orientação ao Cliente, fugindo assim da abordagem direta de produto e lucro.

*Marketing* tem uma abordagem diretamente ligada aos preceitos estratégicos e orientações da Organização, cuja cultura organizacional irá influir pesadamente nos procedimentos estratégicos. Acompanhando essa abordagem, Frederick Webster (WEBSTER *apud* HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001: 9) definiu a nova abordagem orientada ao Cliente levando em consideração o

potencial de geração de riqueza futura e estabelecendo assim diretrizes condizentes com a relação entre Finanças e *Marketing*:

- Criar um foco no cliente por meio da empresa;
- Ouvir o cliente;
- Definir e nutrir as competências distintas da Organização;
- Definir *marketing* como Inteligência de Mercado;
- Gerenciar para lucrar, não aumentar as vendas;
- Fazer o cliente valorizar sua estrela-guia;
- Escolher precisamente seu público-alvo;
- Deixar o cliente definir lealdade;
- Medir e gerenciar as expectativas dos clientes;
- Construir relações e lealdade com o cliente;
- Definir a empresa como um serviço empresarial;
- Comprometer-se com melhoria contínua e inovação;
- Gerenciar cultura com estratégia e estrutura;
- Crescer com parcerias e alianças;
- Destruir a burocracia de mercado.

O aspecto fundamental do processo de *marketing* é ele estar direcionado para a lucratividade da Organização, conforme KOTLER (2000: 45): “a principal meta da orientação de *marketing* é auxiliar organizações a atingir seus objetivos”.

O fundamento do *marketing* é orientar a Organização em um conjunto de ações, com o intuito de desenvolver o mercado, formado principalmente por agentes produtores de riquezas, cujo principal representante é o Cliente. Com isso, a capacidade do *marketing* está em estabelecer uma relação direta entre o Caixa da Empresa e a Percepção do Cliente sobre a empresa.

Nesse aspecto, a principal função do *marketing* é transformar clientes qualificados em clientes lucrativos. Segundo KOTLER (2000: 77), o cliente lucrativo “é uma pessoa, residência ou empresa que, ao longo do tempo, rende um fluxo de receita que excede por margem aceitável o fluxo de custos de atração, venda e atendimento da empresa relativo a ele”.

A grande estratégia está no desenvolvimento da integração dos conceitos de Finanças e *Marketing*, para potencializar riqueza através do Cliente Lucrativo e unir esforços em prol da lucratividade individual, para a produção da lucratividade e rentabilidade global da empresa.

## **2. VALOR DO CLIENTE – Processo de Integração entre *Marketing* e Finanças**

O fator-chave para o desenvolvimento do processo de integração está na capacidade da Organização de desenvolver relacionamentos contínuos com o cliente, o que fortalecerá as bases lucrativas e rentáveis da Organização.

A orientação para o valor do cliente insere a Organização em um novo contexto de identificação de valores e riquezas que interferem diretamente no caixa da empresa. E, nesse contexto, o *marketing* sofre drásticas alterações no seu desenvolvimento, conforme RUST, ZEITHAML e LEMON (2001: 41):

Uma das mudanças interessantes nos últimos vinte anos, em que as economias desenvolvidas se tornaram economias de serviços, é que a ênfase em *marketing* passou de transações para relações com os clientes. Esta mudança ainda não é plenamente compreendida por muitas empresas, mas está sendo radicalmente repensada no que se refere aos métodos eficientes de negociações.

Nesse contexto, os mesmos autores desenvolveram o conceito de Valor do Cliente, determinado “pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes” (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001: 16). Esse valor é expresso pelo conjunto de ações de consumo ao longo da vida de consumo com a empresa. O valor fundamenta a lucratividade e rentabilidade individual do cliente, apresentando assim aspectos diretivos para os procedimentos de *marketing*. Assim, a Organização pode identificar as melhores práticas de comunicação, *marketing* e relacionamento com o cliente.

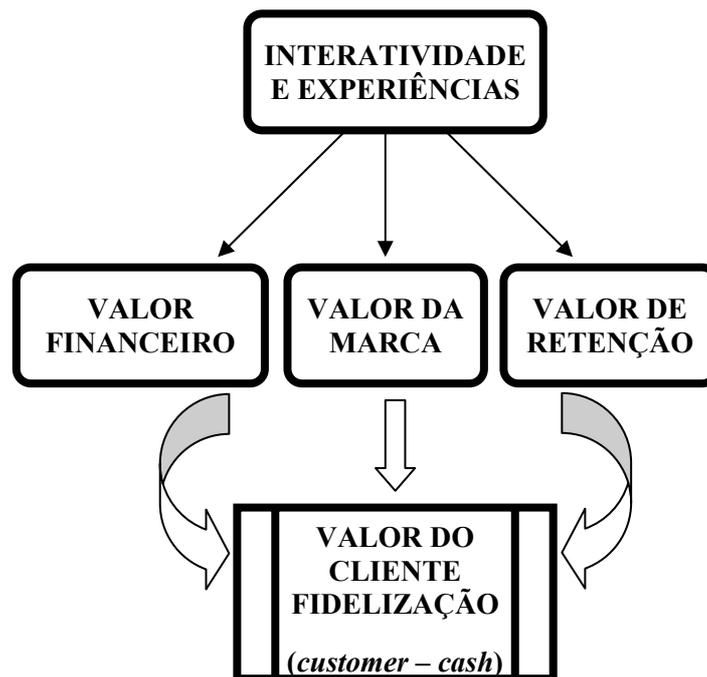
Podemos ilustrar esse conceito pelo exemplo abaixo:

Suponhamos, por exemplo, uma empresa com dois clientes – o sr. A e a sra. B. Ele traz somente \$ 100 anuais em contribuição para a nossa lucratividade, mas se espera que permaneça como cliente por dez anos. Espera-se que a sra. B traga \$ 200 em

lucratividade este ano, mas não que ela permaneça como cliente. O valor descontado por toda a vida do sr. A é (para a atual taxa de desconto da empresa) de \$ 650. (Note que este valor é inferior à contribuição total de  $10 \times \$ 100$  para os dez anos, devido aos descontos em investimentos para fidelizar e manter o cliente). O valor vitalício (LTV) da sra. B é de \$ 200 – a contribuição recebida este ano. Assim, o valor do Cliente total da empresa é de  $\$ 650 + \$ 200 = \$ 850$  (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001: 16).

O valor do cliente é produzido por um conjunto de interatividades e experiências dele com a empresa, conjunto este que também será constituído por diversos valores intrínsecos ao negócio, principalmente no aspecto de *marketing*, tais como valores financeiros, valor da marca e valor de retenção.

Figura 1: Influência do Valor do Cliente



Fonte: Elaboração própria.

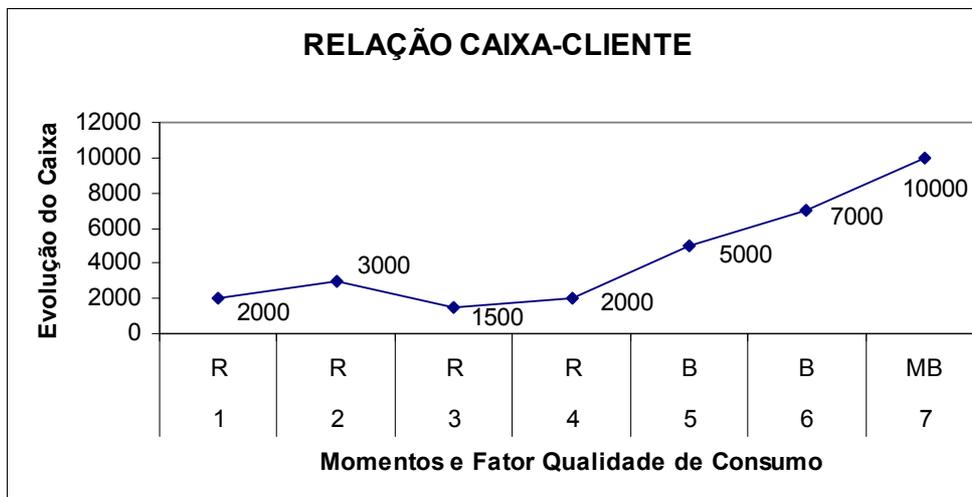
A importância do valor está em se saber qual a melhor estratégia e orientação a ser tomada em função dos resultados individuais do cliente. O conhecimento total dos valores produzidos por cada cliente fomenta o processo estratégico e estabelece diretrizes de rentabilidade para a Organização. Nesse aspecto, o Valor do Cliente acaba sendo uma grande ferramenta de medição para o grupo de Finanças, estabelecendo assim o contato interdependente com o grupo de *Marketing*.

Dessa forma, a junção dos grupos poderá criar um novo paradigma na orientação estratégica de Valor do Cliente; assim, a Organização poderá

determinar a lucratividade por cliente, um nível aceitável de lucratividade em produtos e clientes, eliminar produtos que não satisfaçam o limiar de lucratividade e estabelecer índices de relacionamento, com o forte intuito de aumentar a rentabilidade por um longo período de tempo.

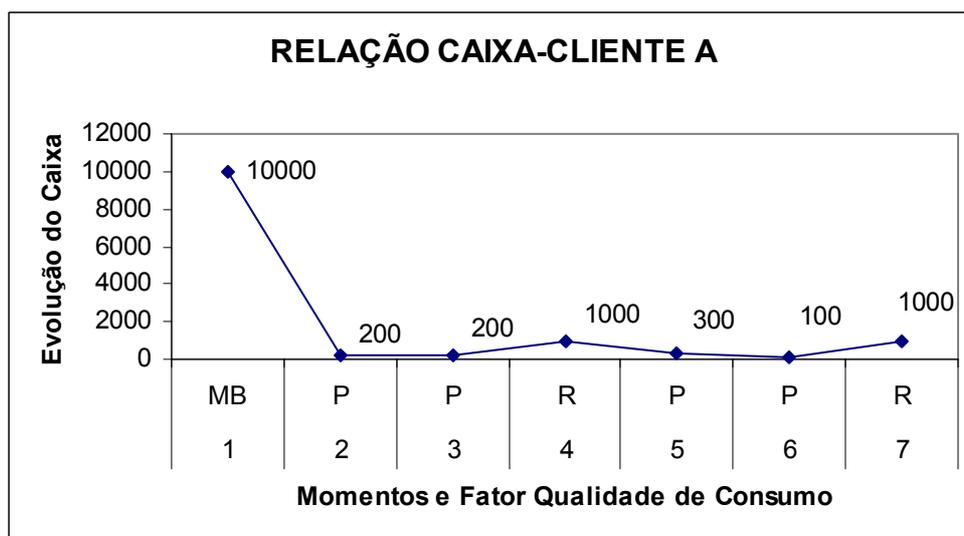
É importante, assim, a comparação de valores no tempo produzidos por cada cliente, pois os mesmos irão interferir diretamente no fluxo de caixa da Organização. Nesse aspecto, o Valor do Cliente tem relação direta com o fluxo de caixa, porque depende de diversas riquezas produzidas pelas interações com o cliente.

Figura 2: Relação Caixa-Cliente: histórico no tempo



Fonte: Elaboração própria.

Figura 3 – Relação Caixa-Cliente: histórico no tempo – A



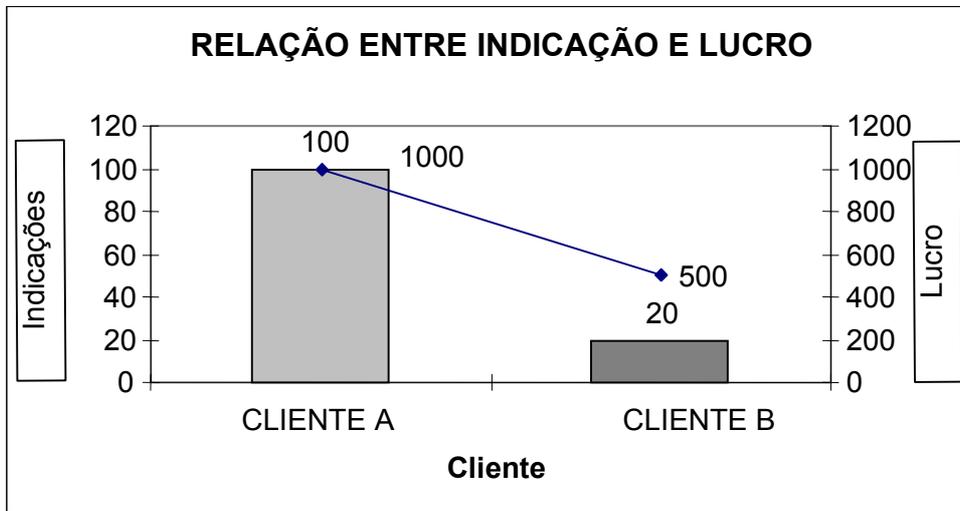
Fonte: Elaboração própria.

As figuras acima representam o histórico e as relações de consumo de dois tipos de clientes em função do potencial de maximização de riqueza no fluxo de caixa. Os momentos representam as épocas de consumo e sua característica qualitativa, onde “P” estabelece um fator péssimo de consumo, “R” um fator regular de consumo, “B” um fator bom de consumo e “MB” um fator muito bom. O objetivo da interação entre *marketing* e finanças é que o cliente tenha um histórico, dentro desses momentos,

de aumento progressivo e representativo na escala de valores, a fim de que haja um fluxo de caixa satisfatório para todas as políticas de investimentos e estratégias mercadológicas.

Outro aspecto interessante no processo de Valor do Cliente é a sua capacidade de produzir indicações. O número de indicações medido pela Organização estabelece ou dá um parâmetro para que se identifiquem a realidade de *marketing* e a concretização das estratégias desenvolvidas.

**Figura 4: Indicação por Cliente – relação com o lucro individual.**

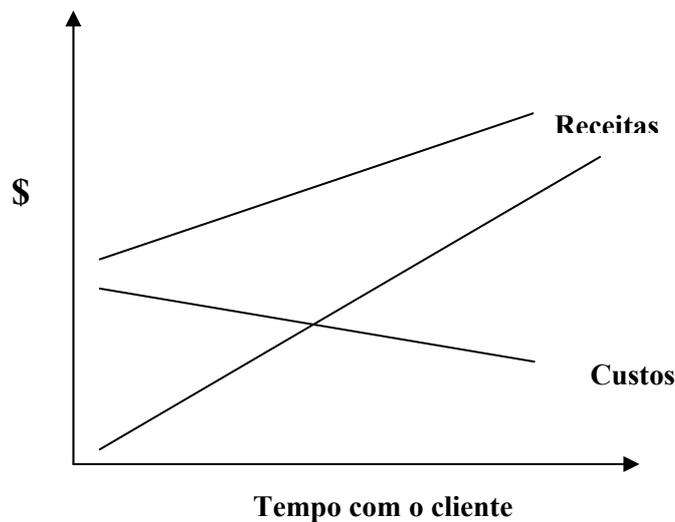


Fonte: Elaboração própria.

A evolução da indicação representa um cliente “advogado” da empresa, um defensor que indica os valores percebidos em função da solidez de seu consumo. O ponto-chave desse aspecto está na característica do *Marketing* da Organização de estabelecer diretrizes estratégicas para ampliar o número de indicações de clientes cada vez mais qualitativos.

Ampliando a visão do cliente nesse aspecto e na característica de longo prazo, podemos perceber que o cliente terá o potencial de aumentar a receita da Organização com o tempo, em razão do seu histórico e das interatividades já costumeiras com ela (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001).

**Figura 5: Aumento de lucros com clientes a longo prazo**



Fonte: (RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001: 53)

As ações de *Marketing* estão cada vez mais interativas com as de Finanças e, nessa interação, o impacto das transações do Cliente com a empresa estabelece o histórico de caixa e o histórico de rentabilidade e lucratividade. Os princípios do Valor do Cliente orientam para um posicionamento e orientação estratégica em função do Cliente.

Todas as relações com o cliente favorecem um aprofundamento de conceitos e, fundamentalmente, valores significativos para a Organização, estabelecendo preceitos que fortalecem a estrutura de investimentos em função de Clientes realmente rentáveis para os processos competitivos da Organização.

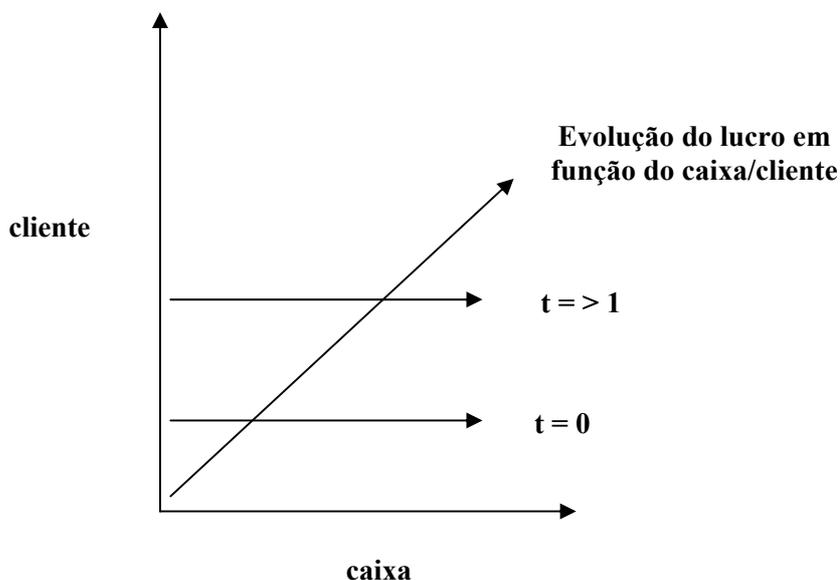
### **3. OS 2 C'S DA GESTÃO – Finanças e Marketing ligados por Caixa e Cliente (Customer and Cash Flow Management)**

Os princípios de *marketing* giram em torno do conceito de composto de *marketing*, de *marketing*

*mix* e dos chamados “4 P's” do *marketing*, interligando as estratégias à base conceitual Ponto, Produto, Preço e Promoção. Esses conceitos são importantes, mas o roteiro estratégico para a ação é mais profundo nas relações entre o resultado mercadológico e a qualidade do cliente.

A partir da década de 1990 o *marketing* passa a estar orientado para o Cliente. O cliente torna-se o “Rei”. Isso favorece uma inversão de valores e preceitos em relação ao tipo de Cliente. O Cliente “Rei” tem riqueza, produz riqueza, transfere Riqueza. Esse é o Cliente que a Organização procura, a riqueza rentável para ela, que possa ser maximizada por Finanças e constitua um patrimônio com um conjunto de valores de alicerce para a perpetuação da Organização.

**Figura 6: 2 C's – Relação entre Lucro e Valor do Cliente.**



Fonte: Elaboração própria.

O objetivo fundamental do processo é a produção constante de riqueza por parte do cliente, cujo real valor está na capacidade de gerar riqueza constantemente em um período que possa ser chamado de histórico de consumo, ampliando assim o grau de retenção do cliente pela Organização.

Esses aspectos têm relação direta com o caixa, semelhantemente à curva ABC, dando parâmetros para a análise da empresa sobre os 20% dos clientes que representarão 80% de seu resultado efetivo de caixa.

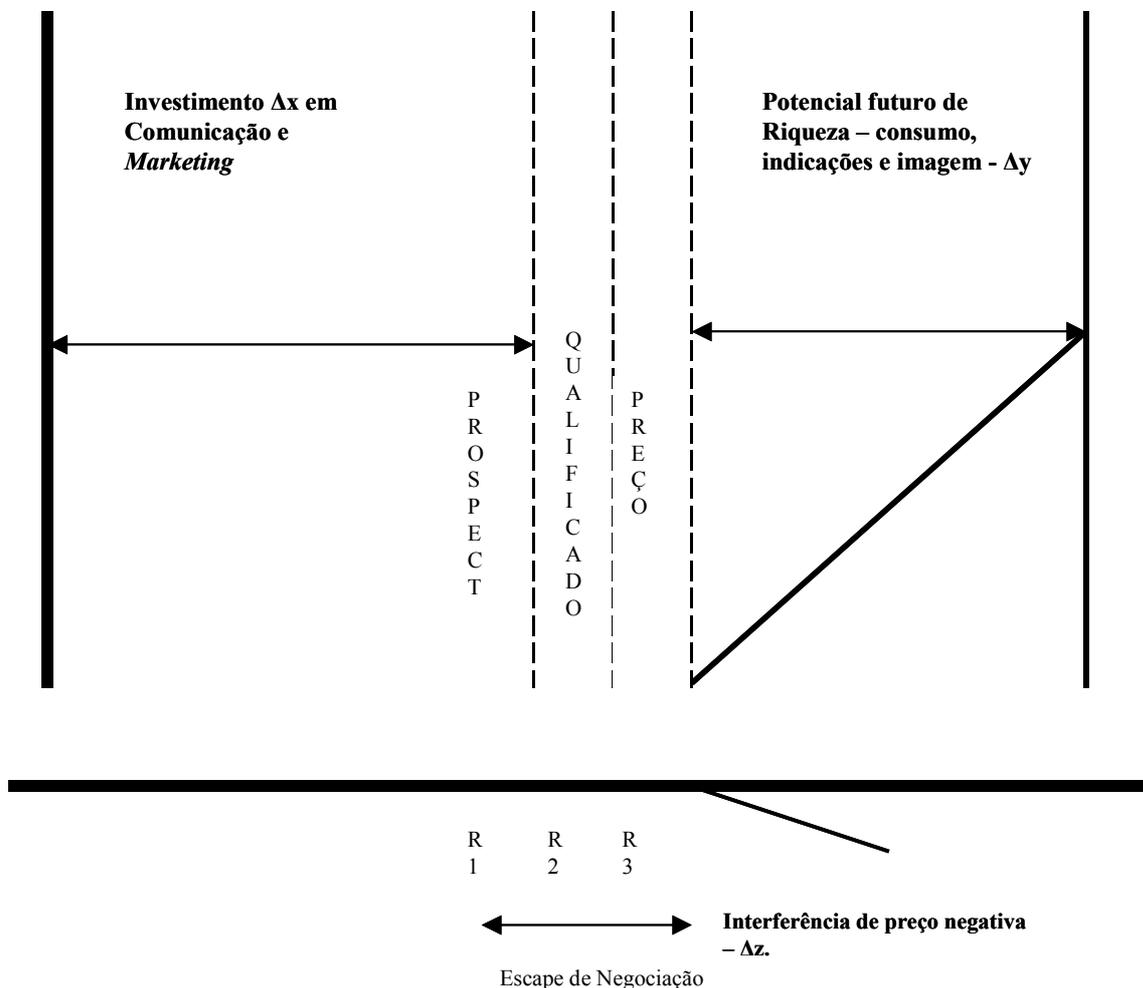
O *Marketing* tem condições de desenvolvimento do fluxo de caixa onde suas estratégias estejam fundamentadas em um processo constante de avaliação e mensuração de resultados mediante a medição da rentabilidade e da lucratividade, por cliente, tendo o Valor do Cliente relação direta com a produtividade de riqueza durante todo o histórico de consumo com a empresa.

Neste ponto percebe-se um modelo de análise fundamentado no tempo de investimento realizado

em *marketing* e comunicação, que pode interferir diretamente no resultado potencial futuro da Organização.

Os aspectos da relação do *marketing* com as finanças estão estabelecidos pelas relações entre investimentos e tempo de retorno, onde a interferência de um determinado cliente e seu potencial de consumo no futuro poderão estabelecer as bases de lucratividade da Organização.

**Figura 7: Análise do potencial de consumo em função dos investimentos de *marketing* – relação entre Finanças e *Marketing*.**



Fonte: Elaboração própria.

Nesse modelo de análise a percepção está ligada diretamente ao potencial do Valor do Cliente, que poderá ser transformado em riqueza em um longo período de tempo.

Imagine-se um  $\Delta x$  em comunicação como investimento em um determinado período onde o potencial cliente (*prospect*) possa perceber a mensagem; neste momento a empresa tem um primeiro resultado (R1) como fator de imagem e percepção. Em um segundo momento esse mesmo cliente é desenvolvido e qualificado com aceitação do produto ou serviço oferecido (vendas R2). O terceiro momento, que para muitas empresas é crucial, estabelece a relação de negociação em preço com o cliente (R3). Nesse momento o cliente esclarece que seu potencial para compra está 30% inferior ao valor nominal. A grande questão neste momento é qual o potencial de geração de riqueza futura que esse cliente poderá desenvolver, através de imagem, indicações e consumo. Dada essa análise, a Organização estabelece relações entre *marketing* e finanças com o intuito de potencializar os aspectos de riqueza e não preocupações do tipo “isso interfere em nossos custos”, “estamos perdendo nossa margem”. A preocupação deve estar centrada no potencial futuro que esse cliente representa para a empresa, na quantidade de indicações no período de consumo e também na importância de ter esse cliente associado à marca da empresa em uma questão de *Business to Business*. Esse potencial futuro gera o  $\Delta y$  de Valor Potencial do Cliente, estabelecendo assim o equilíbrio de contas entre Cliente e Caixa. Já a interferência relacionada à não aceitação poderá constituir um  $\Delta z$  de Perda do Potencial de Consumo; na verdade, o que se está perdendo é todo o  $\Delta x$  de investimento em comunicação realizado em um determinado período do passado em *marketing*. Essas relações podem estabelecer fatores de resultados (rentabilidade e lucratividade), representados pela análise de supremacia do Potencial de Valor do Cliente.

**Figura 8: Análise de supremacia do potencial de Valor do Cliente.**

$$\begin{array}{c} \Delta x < \Delta y \\ \Delta x > \Delta z \end{array}$$

Fonte: Elaboração própria.

O histórico de desenvolvimento do *marketing* começa a ter a sua devida importância para o aspecto financeiro da Organização, pois o passado reflete nas estratégias e operações diárias (presente) e auxilia na construção de cenários favoráveis para o futuro.

Esses aspectos são base para a preocupação constante dos fatores de desenvolvimento do *marketing* de relacionamento. O aspecto do Cliente fundamenta-se em três ações, conforme HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2001: 315-316):

- construir benefícios enriquecidos de lealdade;
- criar laços estruturais e compromissos;
- criar consumidores contentes.

Essas ações estão centradas em um processo de fidelização e serviços, com o cliente orientando todo o processo de uso e constituindo um contínuo ciclo de aprendizagem com a Organização, cuja riqueza será transferida diretamente para um fluxo constante de caixa, objetivando assim a Retenção do Cliente em um Histórico de Consumo.

O processo se concretiza por meio da administração constante desse relacionamento, onde o CRM (*Customer Relationship Management*) auxiliará a Organização no processo de produção de conhecimento forte e efetivo para a construção de um relacionamento duradouro.

O estabelecimento de estratégias de relacionamento concretizam o processo de reter o cliente na Organização, construindo assim um ciclo de consumo, indicação e transferência de riqueza para o fluxo de caixa, que começa a desenvolver aptidões concretas de projeções.

Nesse aspecto, as avaliações são necessárias para fundamentar o resultado estratégico da Organização. Esse fator poderá ser um avanço na medição dos aspectos financeiros ligados diretamente aos procedimentos de *Marketing*, segundo RICHERS (2000: 359-360):

- vendas previstas *versus* realizadas – este índice consiste num confronto entre vendas efetivamente realizadas e aquelas previstas para determinado território, grupo de produtos, clientes ou outra base de comparação;
- despesas *versus* vendas – estabelecer normas quanto às relações de despesas de *marketing* sobre as receitas de vendas e que determine, como diretriz

geral, que as despesas totais não excedam determinado teto;

- participação de mercado – grau de sucesso de uma empresa quanto à sua penetração no mercado;
- eficiência de distribuição – avaliada a partir de padrões que a empresa obtém de sua experiência do passado ao colher dados sobre volume de vendas por ponto de venda e os custos de *marketing* atribuídos a cada região e das lojas ao longo do tempo.
- rotação de estoques – [relação de custo com os estoques e sua rotatividade dentro da Organização];
- avaliação da força de vendas – [racionalizar a força de vendas em função dos altos custos e da produtividade];
- eficiência publicitária – muitas empresas determinam uma porcentagem sobre as vendas como limite de sua verba publicitária e as aplicam como lei;
- [indicações de novos clientes – medir a capacidade de indicação do cliente como valor para a formação do conjunto de valores que interferem e direcionam o processo de *marketing* da Organização];
- [índice de retenção – medição relacionada à constante de consumo e aumento das margens de lucratividade individual, onde o aspecto financeiro de cada cliente balizará os procedimentos de *marketing*].

Os métodos fortalecem a integração entre a visão de *Marketing* e a orientação estratégica de Finanças, principalmente no que se refere ao caixa, com as justificativas de procedimentos e potencialização da riqueza do Cliente para a riqueza da Empresa.

Muitas vezes o mercado considera o caixa como a orientação diretiva para os procedimentos estratégicos, mas ao mesmo tempo ele terá como função gerir riqueza (receitas) constante no máximo período de tempo. Isso dependerá da capacidade da Organização de reter o Cliente, que perceberá os valores de transferência das boas ações de *marketing* e transformará percepções positivas em riqueza para a Organização.

#### 4. CASO DE ANÁLISE: DOCS INTELIGÊNCIA FISCAL

A empresa DOCS Inteligência Fiscal, com sede em São Paulo e filial em Santos, tem como negócio o desenvolvimento de Inteligência Fiscal para

empresas de médio e grande porte. Por meio de um completo sistema de inteligência, produz conhecimento estratégico das esferas tributárias (Receitas Federal e Estadual, INSS e Justiças Federal e Estadual) para *controllers* e diretores financeiros, com o objetivo central de maximizar o planejamento tributário das Organizações.

As suas estratégias de *marketing* estão centradas em ações de vendas diretas através de equipe própria de vendas, participação em eventos, participação em rede de negócios, parceiros como canal de vendas, assessoria de imprensa em mídia especializada, *telemarketing*, *web marketing*, relacionamento com clientes atuais para potencial indicação.

As atividades são centradas numa política de investimento realizada em um período de 2 anos em *Marketing*, Comunicação, Vendas e Operações de Consultoria, estimada em R\$ 100.000,00. A partir dessa base de investimento, a análise deve levar em conta um ciclo de resultados para a análise do potencial futuro da empresa, onde em um momento “R1” o cliente percebe nossa comunicação e ações de *marketing* no mercado, efetuando assim um ganho econômico para a comunicação. Em um segundo momento, chamado “R2”, o cliente é qualificado na compra de nossos serviços e acreditação, trazendo assim um segundo ganho econômico para a equipe de vendas, cuja argumentação deve ser concreta e efetiva. O terceiro momento, crucial, chamado de “R3”, estabelece a etapa de negociação em função do preço. Esse momento terá um resultado efetivo dependendo do grau de negociação e atendimento das necessidades de potencial de geração de riqueza por parte do Cliente dentro da empresa. Esse potencial deverá ser analisado considerando-se três tipos de riquezas: imagem, consumo e indicações. Qual o ganho de *marketing* para a empresa na apresentação da imagem desse cliente na carteira, como fundamento de responsabilidade por atender um cliente de tal porte? Qual o potencial futuro de consumo de outros serviços dentro da Organização? Essa empresa poderá indicar potenciais clientes em um futuro próximo?

Esta análise é importante para o atendimento e o relacionamento com o cliente, em razão da redução inicial de preços, margens e interferência no custo de operação, além de estabelecer critérios para a projeção futura de caixa. Tomamos como base a

negociação de um cliente de porte internacional, uma indústria de bens de consumo com faturamento anual superior a US\$ 1 bilhão. A redução inicial de preço na negociação poderá facilitar a entrada na carteira de clientes, para a obtenção de ganhos futuros por meio da capacidade de *marketing* e vendas na geração de novos negócios e produção de outras riquezas.

No caso de não aceitação da negociação, a DOCS não estará perdendo ou deixando de ganhar apenas esse contrato ou até mesmo o potencial futuro, mas todo o investimento histórico passado realizado para a conquista desse mercado e posteriormente desse cliente. O investimento em *marketing* se transforma em Custo.

## 5. CONCLUSÃO

A contribuição deste artigo está no alerta para uma maior preocupação sobre considerações financeiras (lucratividade, rentabilidade) nos aspectos de *marketing*, fundamentados em um estreito relacionamento com o Cliente. Essa interação conduz a um planejamento eficaz em função da lucratividade individual do Cliente, estabelecendo assim medição oportuna em relação ao investimento realizado em *marketing*, comunicação e vendas.

O estabelecimento de políticas estratégicas de relacionamento com o Cliente amplia o direcionamento estratégico da Organização, gerando assim resultados mais concretos, pensados no planejamento global de *marketing*.

As políticas são orientadas considerando-se a visão, missão, objetivos e estratégias em função do Cliente, e para gerar uma relação direta com o resultado efetivo de caixa para a empresa.

Analisar o potencial futuro de geração de riqueza é uma das principais ferramentas que o *marketing* e o grupo de finanças devem desenvolver, pois isso amplia o horizonte real de resultado, interligando assim os investimentos diretos em *marketing* com a rentabilidade global da Organização.

Ampliar as orientações estratégicas em função dessa integração produz um cenário favorável para a criação de “bolsões de relacionamento”, onde a Riqueza Produzida individualmente pelo Cliente estabelece a real Maximização de Riqueza da Organização.

O presente trabalho é uma contribuição inicial para a ampliação de estudos e pesquisas sobre a integração das disciplinas de administração Finanças e *Marketing*, com o objetivo central de Potencializar Riquezas na Organização.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, P. F. *Introdução à Administração*. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GITMAN, L. J. *Princípios de Administração Financeira*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, P. *Administração de marketing – a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

RICHERS, R. *Marketing uma visão brasileira*. São Paulo: Negócio, 2000.

ROSE, H. Incumbências da função financeira. In: FINANCIAL TIMES (Org.). *Dominando Administração*. São Paulo: Makron, 1999. p. 61-63.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. *O valor do cliente – o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## 7. OBRAS CONSULTADAS

GAZETA MERCANTIL. O cliente é tão importante quanto o produto. São Paulo: Editora Jornalística Gazeta Mercantil S.A., ano LXXXIII, n. 22572, São Paulo, 5 maio 2003.

STONE, M.; WOODCOCK, N. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi, 1998.