



### Medindo Resultados em Marketing

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

A frase acima, atribuída largamente a John Wanamaker, fundador da homônima loja de departamentos da Filadélfia, ilustra o principal desafio e dilema vivido pelos profissionais de marketing, de hoje e outrora. Ela reflete a 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.

O mundo real é caracterizado por uma infinidade de acontecimentos, relações, interações e situações, muito difíceis de serem medidos simultaneamente de forma isolada. Que o digam os economistas, que há séculos vêm desenvolvendo modelos sofisticados para buscar entender e antecipar o comportamento humano no que tange as relações econômicas. O mesmo desafio é enfrentado por quem busca uma abordagem mais profissional e exata à medição de resultados de ações de marketing.

Hoje, existem 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, e no Brasil é um conceito ainda praticamente inexistente fora dos meios acadêmicos e consultivos.

A grande maioria das empresas não emprega de forma consistente nenhuma das duas abordagens. Isto ocorre principalmente pela real dificuldade de se medir as relações de causa e efeito em marketing. Este esforço, ainda que não tão complexo do ponto de vista teórico e científico, na prática envolve desafios consideráveis, de tempo, organização e recursos. Por isso, boa parte das empresas tem grande dificuldade em sustentar esforços contínuos e focados na implementação e difusão interna de métodos mais precisos de medição de resultados. Mesmo nos EUA, onde as relações entre o meio universitário e as empresas são bastante estreitas, a absorção destas técnicas nas empresas esbarra em barreiras culturais internas severas, bem como na dificuldade de integrar estes conceitos de maneira relevante para o processo de tomada de novas decisões pela empresa.

Um grande número de empresas toma suas decisões de marketing baseada em processos de acerto e erro. No fim do dia, a análise geralmente se reduz ao *bottom line* - quanto se



investiu e em quanto se aumentou as vendas? E no fim do dia, é realmente este o ponto fundamental.

Contudo, para profissionais de marketing esta abordagem objetiva pode se mostrar limitada, por não permitir que se crie uma base de inteligência que o apóie na tomada de novas decisões de alocação de recursos. Que atributos desta ou daquela ação foram críticos a seu sucesso? Qual a combinação adequada de veículos e meios de comunicação para atingir meu público alvo com meu produto? Quais os fatores exógenos que tiveram impacto em minhas ações, para bem ou para mal? Quão eficiente eu posso tornar meu investimento unitário em determinadas ações de forma a maximizar a disponibilidade de recursos? São questões essenciais para se melhorar o planejamento de ações futuras e que uma análise excessivamente simplista não responde.

A utilização, portanto, de uma metodologia de avaliação estruturada e adequada à realidade corporativa de cada empresa é fundamental. O bom-senso e o sentido de negócios que geralmente marcam os profissionais de marketing de maior sucesso continuam sendo atributos fundamentais, e indispensáveis na seleção de recursos humanos adequados, mas são insuficientes para ancorar o sucesso de médio/longo prazo de uma corporação.

A profissionalização da apuração de resultados de ações de marketing em uma empresa não é tarefa simples, e requer disposição por parte da empresa para criar as ferramentas e a cultura necessária. Uma empresa de médio/pequeno porte, que seja ainda incipiente neste tipo de atividade, deve buscar um começo simples e prático. A abordagem mais viável nestes casos é a de análise qualitativa/quantitativa, com a utilização de ferramentas simples e de baixo custo de implementação.

Apesar de limitadas do ponto de vista de granularidade das informações, estas ferramentas permitem que se vislumbre



claramente a importância e efetividade de uma metodologia bem estruturada de apuração de resultados em uma organização. As primeiras pesquisas qualitativas, em grande parte dos casos, trazem indicações surpreendentes aos gestores, acostumados e familiarizados a uma visão interna de como o mercado enxerga sua organização e suas ofertas. Modelos estatísticos relativamente simples, que busquem identificar a correlação entre ações específicas e resultados, muitas vezes também trazem *insights* importantes ao negócio.

A análise permite também um primeiro contato com o processo de tomada de decisão baseado em apuração de resultados e na identificação de variáveis de impacto críticas para o negócio. O fator chave para se ter sucesso na implementação de ferramentas de análise deste tipo está na definição dos objetivos da organização ao fazê-lo. É necessário comprometimento, e que este compromisso seja difundido internamente, pois a obtenção e o processamento deste conhecimento geralmente envolve um esforço coordenado de diversas áreas da empresa. É necessário também um claro entendimento acerca da aplicação deste conhecimento, para que se difunda uma nova cultura de tomada de decisão na organização. Esta sinergia é particularmente importante entre as áreas de marketing e vendas, que são ambas as principais interessadas no sucesso deste tipo de análise, mas que em muitos casos enxergam a questão de ângulos divergentes.

Já as empresas que se encontram num estágio de maior sofisticação, que aplicam costumeiramente técnicas de análise de resultados baseadas em uma abordagem qualitativa/quantitativa, devem se esforçar para migrar para modelos de análise baseados na abordagem de ROI Marketing. Este tipo de abordagem requer três insumos críticos para que sua implementação em uma empresa tenha sucesso: recursos humanos capacitados e dedicados ao seu desenvolvimento; investimento na construção de modelos e ferramentas de suporte ao processo decisório; e uma revisão de processos que



assegure que a organização incorpore essa metodologia de trabalho e tomada de decisão a sua realidade operacional.

A abordagem de ROI Marketing assume que toda ação de marketing é mensurável, de forma isolada, e, portanto é passível de otimização. Uma boa estratégia de implementação de uma filosofia de ROI Marketing depende de uma combinação de ferramentas e ações, que podem ser divididas em quatro categorias:

- **Modelos Analíticos:** correspondem à utilização de modelos baseados em técnicas de análise estatística, desenvolvidos de maneira customizada para análise do mercado em questão, e com o objetivo de medir o impacto incremental de eventos específicos, sejam eles endógenos ou exógenos;
- **Sistemas de Suporte a Tomada de Decisão:** os resultados gerados pelos modelos analíticos precisam ser processados e integrados para permitir a tomada de decisões de negócio, tais quais planejamento de campanhas de mídia, definição de ações promocionais, definição de políticas de desconto etc. Estes sistemas consistem de uma combinação de revisão de processos de gestão, automatizados através de plataformas de sistema adequadas;
- **Redesenho de Processos:** para que estas ferramentas tenham real impacto, a organização deve redesenhar seus processos de planejamento estratégico e tático, de definição de orçamentos e análise de resultados de forma a se basear no conhecimento sendo por elas gerados, realimentando a base de inteligência ao longo do processo. Um bom ferramental de análise e tomada de decisão deve permitir que se tome decisões específicas com maior granularidade - praça por praça, conta por conta, ação por ação etc.
- **Alinhamento Organizacional:** o sucesso na implementação destas ferramentas e fundamentos deve resultar em maior



segurança na tomada de decisões por parte dos diferentes níveis da organização. Para que a empresa possa maximizar os benefícios desta metodologia, é importante uma clara definição de esferas de decisão, que delegue responsabilidades e descentralize o processo decisório, resultando em um grau eficiente e controlado de flexibilidade e agilidade. Todos devem conhecer e compartilhar os mesmos objetivos de volume e rentabilidade dentro da organização, de forma transparente e coesa.

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.