

Artigo: O Efeito Marketing

Christian Miranda Navarro (maio/2014)

Se há uma situação que incomoda boa parte dos profissionais de marketing, ela poderia ser resumida em apenas uma pergunta: mas, afinal, como medir os resultados de marketing? Incomoda porque, em geral, não há respostas simples para esse questionamento. Na verdade, a resposta mais adequada seria: depende. Depende, basicamente, da natureza da ação de marketing e da disposição da empresa em medi-la. Sim, pois que atributos como tempo de retorno (efeitos esperados) e custo de medição podem variar bastante em função das estratégias e das táticas empreendidas. Por outro lado, é plenamente compreensível esse tipo de interpelação por colegas de outras áreas e, principalmente, pela diretoria da empresa. Vivemos em uma era de extrema competitividade, cada centavo em investimento vale ouro e esse tema será cada vez mais colocado na ordem do dia. Em suma, temos que saber lidar sabiamente com ele.

O objetivo deste artigo é refletir mais profundamente sobre essa matéria e, consequentemente, ter uma consciência mais apurada sobre os possíveis caminhos a serem seguidos diante das ferramentas disponíveis. Em última instância, é uma questão de justificar com louvor a presença de marketing em um papel de destaque nas organizações. Por vezes, quando confrontados com esse dilema, a inadequação do fórum ou mesmo o grau de maturidade insuficiente do profissional de marketing favorece réplicas afoitas, rasas ou simplesmente dirigidas ao lugar-comum de sempre: vendas. Ora, claro que vendas é uma das variáveis dos esforços de marketing – e, em último caso, a mais importante (afinal, sem vendas não há empresas) – mas há um vasto leque de outras possibilidades, dependendo do contexto e do mecanismo a ser empregado. Marketing, por si só, é uma área sofisticada a tal ponto que, frequentemente, respostas superficiais e enlatadas não são suficientes. Mexemos tanto em conteúdos que esbarram na ciência social, na psicologia e na neurociência, quanto em matérias relacionadas à matemática, à estatística e à finanças. O espectro é, assim, extremamente abrangente. Essa complexidade é inerente ao Marketing. Ponto.

Mas, no fundo, no fundo, nesse terreno, acho que temos certa inveja dos nossos colegas de vendas, em especial. O sistema de cotas comumente adotado na área comercial, mesmo que eventualmente draconiano, é relativamente simples para medir a eficácia da liderança e da equipe de vendedores. Em linhas gerais, mês-a-mês, os comparativos reais de vendas com o budget geral, quebrado por região, dividido por linhas de negócios, um quê de novos produtos, um olhar nos níveis de rentabilidade e mais algumas variáveis são, geralmente, o bastante para matar o assunto com bastante clareza e rapidez. Já a confecção das metas – esta sim – é muito mais intrincada e trabalhosa. Claro que existem outras questões a serem avaliadas e conectadas a essa análise predominantemente matemática do budget de vendas – citaria pontos relacionados à própria sistemática do mercado, ao relacionamento com os clientes e às ações da concorrência – mas, de qualquer forma, o mencionado comparativo numérico é mesmo o norte para a avaliação dos esforços da área comercial. Assim, o fato é que os vencedores (mesmo com prazo de validade incerto), os pertencentes ao grupo do “sinal amarelo” e os perdedores nesse jogo são conhecidos rapidamente. Sei exatamente onde preciso manter ou melhorar a performance, seja no produto X, na região Y ou no canal Z. Isso, de certa forma, conforta a todos na área comercial e abre um flanco aonde uma flecha pode ser encostada no nosso pescoço. E vocês de marketing? O quanto estão efetivamente contribuindo com a empresa? Aí, o sangue ferve, eu sei.

Mas não deveria. Não deveria porque a disponibilidade de diferentes arranjos para quantificarmos o nosso trabalho é reconfortante. E a melhor notícia é que eles estão ficando cada vez mais acessíveis e baratos (e muitos gratuitos) com o advindo e o florescimento do marketing digital, em particular. O que é importante ficar claro para todos os interessados é que, em primeiro lugar, é possível SIM medir o retorno de TODAS as ações de marketing e, em segundo lugar, NÃO se pode admitir, todavia, que o puro e o ilusório desejo de se medir marketing segundo a mesma ótica e dinâmica de vendas distorce os inegáveis potenciais benefícios a serem proporcionados pela primeira. Não se pode porque, apesar da proximidade histórica (e saudável) entre ambas as áreas, são de naturezas diferentes e, portanto, de estratégias e ações nem sempre em plena sintonia. A realidade é que não somos melhores nem piores, apenas diferentes.

Ainda antes de entrar nos aspectos mais técnicos sugeridos para este ensaio, vale ressaltar um quê de contraditório e uma necessidade de maior amplitude de reflexão nesta história: mesmo que todas as áreas de uma empresa tenham as condições de – por si só – aferirem os resultados de suas estratégias e ações táticas, é arriscado afirmar que um ganho relevante de participação no mercado ou uma catastrófica perda de competitividade seja em função de um único e exclusivo setor da organização, seja ele qual for. Dependendo das características intrínsecas da companhia, uma área pode ter papel mais notório do que outras. Mas não se trata de regra divina do mercado. Marketing pode ter tido uma ideia brilhante para um novo produto, com alto potencial de retorno, porém, se a empresa não for hábil em juntar um time de engenheiros na quantidade e no perfil adequado para a missão (RH), não for capaz de prover o financiamento apropriado para a empreitada (Finanças), se a cobertura de vendas não estiver bem calibrada (Comercial) ou se o centro de distribuição não for apto para assumir a carga extra de demanda (Logística), o projeto tende à frustrar. E a recíproca é verdadeira. Marketing deve levar a culpa inteiramente pelo fracasso? Não, claro, a despeito de lhe ser reservada parte da culpa também por, talvez, não ter cativado satisfatoriamente – como líder de projeto – as “áreas-irmãs” para a incumbência ilustrativa.

Mesmo o imponderável ou o “fora-de-controle” pode jogar contra a empresa: manifestações, greves, desastres naturais, legislações intempestivas (a mais recente foi o aumento da carga de impostos sobre as cervejas), etc. podem impactar enormemente toda a energia alocada em um planejamento. Assim, a lição para nós é que, cada vez mais, as áreas deverão estar interconectadas a projetos específicos e “em linha” com as propostas mais importantes da empresa (teoricamente registradas e amparadas no seu conjunto de missão, visão e princípios), vinculando tanto os louros da vitória quanto os fardos da derrota a eles (projetos) e não a uma área isolada. Entendo isso como uma tendência a ser observada de perto.

Feita esta pequena provocação, voltemos aos trabalhos para tentar nos concentrar no propósito deste artigo. A ideia aqui é relacionar algumas das principais atribuições de marketing e as suas correspondentes possibilidades de aferimento. Partiremos do princípio de que a variável vendas, conforme já elucidada, é “hors concours”. Começaremos então com a tradicional gestão de produtos/serviços: market share, value share, mark-up, margem de contribuição, ciclo de vida, curva ABC (Pareto), distribuição numérica e ponderada (presença nos canais de vendas) e importância em % do volume e valor por canal, marca e região (e até por vendedor) são algumas alternativas. Quando falamos em canal, não podemos nos esquecer do e-commerce, se for pertinente ao negócio. No relevante campo de novos negócios/produtos, além dos itens já citados, poderíamos tanto relacioná-los com a sua fatia em relação ao faturamento total da organização como também com a média do segmento ou de outras operações do negócio pelo mundo. Exemplo: % importância dos novos negócios sobre o faturamento da marca X no Brasil versus a mesma marca na China. Nota: em análises de marketing, tão importante quanto o número absoluto em si é o histórico envolvido (quanto maior, melhor) e a sua tendência. Nos comparativos, o mais aceito costuma ser entre os mesmos intervalos de tempo sobre os anos anteriores. Assim, evitam-se os efeitos distorcidos advindos da sazonalidade, entre outros. Cenário interessante também seria fazer exercício similar – em parceria com a área de vendas – para a carteira geral de clientes, visando chegar a quadrantes contendo os clientes rentáveis, aqueles formadores de opinião, a serem trabalhados, a serem descartados, etc. Um CRM redondinho deve ser a fonte primordial para alcançar esse modelo de valor.

E por falar em clientes, uma boa forma de avaliação dos esforços da organização neste quesito seria a tradicional pesquisa de satisfação e lealdade dos clientes (sim, há diferenças relevantes entre os termos). Nela, além do atributo “marketing”, poderíamos incluir tópicos como o atendimento do vendedor, a qualidade do SAC, a efetividade da logística, os serviços de cobrança, a prestação de serviços, o pós-vendas, a acessibilidade aos contatos na empresa, entre outros. Por meio de uma boa estrutura de amostragem e questionário, aplicabilidade adequada (presencial? telefone? virtual? etc.) ao perfil do negócio e análises consistentes e objetivas – considerando tendências e indicações dos pontos de melhoria – a ferramenta costuma ser bastante útil, além de ser item obrigatório para a obtenção do certificado ISO 9001.

No controverso campo da publicidade, iniciando com as mídias tradicionais – revistas, rádios, jornais, TV, outdoor, entre outras – o melhor indicador continua sendo o ROI estimado na razão entre o custo total das inserções e o

acréscimo de vendas (versus média histórica) proporcionado no período. Seria importante acrescentar mais alguns meses a essa análise – pós-campanha – considerando que pode haver efeitos *a posteriori* em relação ao espaço de tempo original da ação. A quantidade de meses adicionais dependeria da importância e do impacto da mídia escolhida. Se a estratégia for atacar somente uma dessas mídias (por exemplo, o rádio), a correlação do sucesso ou do fracasso do esforço colocado é maior e mais rapidamente aferida. Por outro lado, se a marca trabalha com várias mídias ao mesmo tempo, uma alternativa atraente seria classificar as fontes dos *leads* e *prospects* gerados por e-mails ou contatos no SAC. É provável que, neste caso, a correlação fosse menor e menos precisa, porém, mesmo assim, esse levantamento amostral conferiria um porto suficientemente seguro para nos sinalizar quais mídias estão contribuindo substancialmente para o incremento das vendas da marca. Outras possibilidades de medição poderiam incluir pesquisas de lembrança e preferência de marca, giro de produtos nas lojas próprias ou nos principais distribuidores, e até mesmo estudos de natureza qualitativa utilizando como procedência das informações a área de vendas da companhia.

Já as mídias digitais, graças aos avanços na tecnologia da informação e à sua penetração cada vez maior entre a população, apresentam ferramentas de aferimento normalmente mais rápidas, precisas, menos custosas e muitas vezes gratuitas. Neste campo, bons exemplos seriam a frequência mensal de acessos ao site (e os seus principais dados de origem de tráfego), o número de visualizações e cliques nos banners em sites e blogs patrocinados pela marca, o volume de impactos gerados provenientes dos ingressos em *apps* apoiados pela empresa (quando entro no aplicativo do Placar UOL, a primeira imagem que surge na tela do meu smartphone é a de um anúncio do Rexona...), o tanto de downloads de aplicativos desenvolvidos pela própria marca (quantos downloads será que o *app* do climatempo ou o do easy taxi geraram, hein?), a cifra mensal de chats abertos com clientes/consumidores, o número médio de participantes em bate-papos virtuais e, claro, um monitoramento mais do que cuidadoso dos indicadores oferecidos pelas redes sociais, sejam eles o número de seguidores da marca no twitter, a quantidade de “curtis” e interações no facebook, a extensão da rede da empresa no linkedin, o montante de opiniões e compartilhamento de fotos no instagram, as visualizações e os comentários gerados no blog da marca, a frequência média de mensagens recebidas via whatsapp, etc. Enfim, um cardápio largamente variado – e em constante evolução – à disposição dos executivos de marketing. Sem contar todo o universo qualitativo que essas interações por meio das redes sociais proporcionam, fazendo muitas vezes o papel de institutos de pesquisa.

Campanhas promocionais utilizando as redes sociais também costumam ser bastante simples de serem aferidas. Um novo restaurante japonês na região da Savassi em Belo Horizonte, por exemplo, poderia realizar uma ação via facebook para o perfil do seu público-alvo daquela região. Quantidade de cupons impressos, número de clientes recebidos, volume de participantes para um sorteio ou a análise qualitativa dos comentários emitidos pós-inauguração poderiam ser algumas das possibilidades a serem conferidas. No final das contas, o comparativo entre o custo total para o desenvolvimento da ação e todas essas variáveis mencionadas (além de outras, se for o caso) – incluindo aí as vendas propriamente ditas – coloca o profissional de marketing (ou o empresário) em uma posição confortável para verificar se a sua iniciativa, simplesmente, valeu a pena ou não. No solo do Marketing Digital, as alternativas parecem ser infinitas e o trabalho de aferição dos resultados longe de ser um dilema dramático.

Trade Marketing também é uma área interessante para gastarmos algumas linhas. Neste tópico, a grande massa dos investimentos gira em torno das pesquisas de comportamento e de compra dos clientes/consumidores e as ações de merchandising no PDV, incluindo aqui tanto materiais de comunicação, demonstração de produtos e táticas promocionais. Tudo para desaguar em vendas crescentes, claro. Mas, além das vendas, há outras variáveis tão importantes quanto. Rentabilidade, giro dos produtos, níveis de ruptura nas gôndolas/estoques e conquistas de pontos-extras são alguns bons indicadores da relação financeira fábrica-distribuidor, da aceitabilidade do portfólio pelo público em geral, das vendas que estão deixando de ser realizadas (as famosas vendas perdidas) em função de problemas de *forecast* e abastecimento, e da visibilidade da marca no PDV na qual, segundo pesquisas, é onde acontece cerca de 80% da decisão de compra. O pessoal de trade da marca pode orientar ambos os lados nessas análises. Na verdade, o clímax mesmo dessa história toda está no renomado conceito de Gerenciamento por Categorias. Mas ficarei nisso dada a complexidade desse tema. Daria outro extenso artigo, certamente. O

importante é, por ora, apenas vislumbrar essas alternativas. Lembrando que elas poderiam ainda ser filtradas por porte e perfil de loja, região e outros dados demográficos.

Ainda no tema ligado ao Trade, mas agora com um olhar específico nas campanhas de incentivo junto aos vendedores internos e/ou vendedores dos distribuidores, as medições de sucesso dessas iniciativas são bem simples. Orbitam em torno dos investimentos realizados em comunicação e premiações, comparando-os com os resultados obtidos em *acréscimo* de vendas e rentabilidade. E o faturamento total atingido confrontado com mesmo período do exercício anterior, para evitar distorções típicas de mercado. Sem grandes segredos, portanto.

No tocante aos tradicionais esforços direcionados às feiras e eventos (workshops, seminários, convenções, etc.), bons sinais de suas efetividades poderiam ser captados pelo montante de cadastramentos dos visitantes no CRM da empresa (para futuras ações de marketing direto mediante enriquecimento do banco de dados e sequenciamento do ciclo de vendas), volume de produtos vendidos “in loco”, notas e matérias na mídia via assessoria de imprensa, testes de produtos/reuniões pré-agendados nos clientes visitantes e vendas realizadas conectando-as aos contatos gerados nos eventos. No Marketing Direto e, em especial os e-mails marketing, existem atualmente ferramentas bastante confiáveis para os indicadores de e-mails abertos, abertos e “clicados” no link de nosso interesse, não-abertos e jogados na lixeira, alocados como spam, etc. Além de ser fonte natural para a medição do efeito em vendas quando há o retorno de potenciais clientes/consumidores. Assim, uma pergunta bem plausível de ser feita (e de ser respondida) seria: afinal, do total dos nossos leads e prospects gerados no último trimestre, quantos foram provenientes de e-mails marketing e, destes, quantos estão em negociação e quantos se converteram em vendas?

Sobre a gestão de patrocínios, eu dividiria a análise em dois pilares: a institucional e a de relacionamento. Para o patrocínio institucional, pesquisas de lembrança e associação de marca (normalmente custosas, mas reveladoras) poderiam avaliar a repercussão das estratégias. Por exemplo: numa amostragem dentro do perfil do público-alvo do festival Lollapalooza Brasil 2014, qual o percentual que lembra a marca Skol como associada ao evento? Ou ainda, num espectro mais amplo de amostragem, a Skol está mais associada à música ou ao futebol? No âmbito do relacionamento (ou da ativação do patrocínio), uma simples checagem de adesão poderia resolver a questão. Por exemplo: quantos amantes do futebol se inscreveram no site da Coca-Cola para verem de perto a taça da Copa do Mundo da FIFA?

Também uma condição que poderia ser medida via pesquisas, neste caso também via técnicas de lembrança e associação, é a argumentação do Naming. Ou, em outras palavras, o conjunto de nome, logotipo, slogan e símbolo da marca. Logo, algumas hipóteses poderiam ser validadas. Por exemplo, a abreviação do nome Procter & Gamble para P&G aumentou o patamar de popularidade da marca? A P&G é mais percebida como ligada ao Omo ou Ariel? Quais são as principais associações geradas pelo novo logotipo da Rede Record? O slogan “Enough, for all, forever” refere-se a que movimento? O símbolo do jacaré verde remete a que marca? Repostas para as duas anteriores estão no final do artigo. Um olhar atento a essa matéria – e aos seus respectivos resultados – permite à organização “calibrar” melhor o seu bem maior: aquele carimbo nos produtos ou serviços que simplesmente a diferencia das demais marcas.

Por fim, porém não menos importante, é a questão da sustentabilidade. Mais em função de uma pressão cada vez maior advinda de forças da sociedade – e pela necessidade de aperfeiçoamentos constantes na ciência da redução de custos – do que por uma preocupação genuína com as questões de toda ordem que assolam o planeta (em particular, ambientais, sociais e corrupção), as empresas de maior juízo estão em pleno curso para a implementação de ações de marketing nesse sentido. Desse modo, as principais perguntas transitariam entre o percentual de produtos ditos “verdes” sobre o faturamento total da empresa, a rentabilidade deles em relação ao portfólio tradicional e a avaliação (qualitativa e/ou quantitativa) que os *stakeholders* fazem do nível de aderência e de reputação da marca a essas questões. Cabe assim e, principalmente aos profissionais de marketing, levantarem essa bandeira e mediram os seus principais resultados.

Obviamente, há diversas outras técnicas para o aferimento dos resultados de marketing. Muitas delas, inclusive, mais sofisticadas do que as que foram apresentadas neste texto. Alguns exemplos seriam estudos de sensibilidade

de preço, análise de origem e destino das mercadorias (rastreamento dos canais de vendas), cenários de *forecast* de vendas baseados em dados históricos internos e em indicadores econômicos complexos, levantamentos qualitativos para a compreensão do “tom” das mensagens da marca pelo seu público-alvo, e por aí vai. Apesar de não abundante, há algumas boas referências bibliográficas sobre o assunto disponíveis no Brasil. Destacaria três: Accountable Marketing (Peter J. Rosenwald), Métricas de Marketing (vários autores) e Web Marketing e Comunicação Digital (Paulo Kendzerski). Entretanto, conforme mencionado no início deste artigo, o seu propósito é somente despertar a consciência daqueles que devem se preocupar em apresentar “books” mais consistentes com os principais resultados obtidos por meio dos esforços de marketing.

Uma adequada e contínua política de confrontos entre o que se investe em estratégias e táticas de marketing e os seus frutos obtidos, mostra evolução considerável na sensatez da liderança da empresa e da equipe de marketing. O que não se mede não se gerencia. Só aqui, neste artigo, em uma conta rápida, cheguei a cerca de 50 possibilidades de medição das ações de marketing. Há muito mais, claro. O número é simbólico e apenas uma ordem de grandeza, mas revelador na medida em que mostra a enorme amplitude de ferramentas que as empresas podem usufruir na avaliação de suas corajosas ambições de ganhos mercadológicos relevantes e sustentáveis. Cabe ao líder de marketing – em consonância com a gestão sênior e com a sua equipe de colaboradores – escolher e ajustar os métodos mais apropriados de medições dos esforços da área, considerando as principais características e dinâmicas da companhia e do segmento a que pertence, além do nível de maturidade interno e dos recursos disponíveis. O trabalho é, obviamente, longe de ser simples e fácil, mas é a verdadeira face do marketing feito com responsabilidade e motivador nato para reinvestimentos cada vez mais significativos e certeiros.

* Repostas ao parágrafo relativo ao Naming: respectivamente, Sustentabilidade e Lacoste.