

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AVALIAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DAS ESTRATÉGIAS DE
MARKETING EM EMPRESAS ORIENTADAS PARA O MERCADO: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO**

MAURICIO JUCÁ DE QUEIROZ

ORIENTADOR: PROF. DR. FAUZE NAJIB MATTAR

SÃO PAULO

2004

Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Prof^a. Dr^a. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AVALIAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DAS ESTRATÉGIAS DE
MARKETING EM EMPRESAS ORIENTADAS PARA O MERCADO: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO**

MAURICIO JUCÁ DE QUEIROZ

ORIENTADOR: PROF. DR. FAUZE NAJIB MATTAR

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para a obtenção do Título de Mestre pelo curso de Pós-Graduação em Administração.

USP - FEA - SBD

DATA DA DEFESA 121 08 104

SÃO PAULO

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Queiroz, Mauricio Jucá de

Avaliação econômico-financeira das estratégias de marketing em empresas orientadas para o mercado: um estudo exploratório / Mauricio Jucá de Queiroz. – São Paulo: FEA/USP, 2004

212 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004

Bibliografia

1. Administração de marketing 2. Valor (Administração) 3. Gestão econômica

I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título

CDD – 658.8

AGRADECIMENTOS

Este trabalho significa a consecução de uma importante etapa da carreira de pesquisador e professor que espero trilhar ao longo da vida. Muitos contribuíram para a concretização desse sonho e espero que todos se sintam homenageados através dos agradecimentos que faço em especial às seguintes pessoas:

- Ao Prof. Fauze, pela dedicação, amizade e profissionalismo, cuja paciência e orientação foram decisivas para a conclusão deste trabalho.
- Aos Profs. Dílson, Geraldo, Lino e Grisi, professores Departamento de Administração da FEA, com os quais aprofundei meus conhecimentos de marketing durante o curso de mestrado.
- Aos Profs. Almir e Roy, que me ensinaram os conceitos de finanças corporativas, sem os quais não teria sido possível a investigação desse tema de pesquisa.
- Aos funcionários da FEA, que sempre me ajudaram e acompanham minha trajetória desde a graduação.
- Às pessoas que ajudaram a construir a Fundação Instituto de Administração, instituição que propicia o ambiente necessário para a troca de experiências e conhecimentos entre a Academia e o ambiente empresarial.
- Aos amigos e familiares que compreenderam minha ausência em diversas ocasiões.
- Ao meu pai Roque e ao meu tio Lindouro, que rumaram para outro plano, mas cujos ensinamentos permanecem vivos em mim.
- À minha mãe Cida, que em um momento difícil apoiou minha decisão de recomeçar em outro local e teve forças para seguir adiante.
- À minha esposa Renata, pela persistência e amor, e ao meu filho Guilherme, que renovou minhas forças para concluir essa jornada.

RESUMO

A desregulamentação econômica e a abertura dos mercados internacionais exigem cada vez mais das organizações uma orientação para o mercado, focado na construção e oferta de valor aos seus clientes.

Nesse cenário, as atividades de marketing são essenciais para construir estratégias que criem vantagens competitivas, devendo ser justificadas perante a alta administração das empresas em termos financeiros, particularmente mediante criação de valor econômico para os acionistas.

Este trabalho pretende revisar a literatura que explora essa interface entre as áreas de marketing e finanças, apresentando como as estratégias de marketing podem criar valor para o cliente e, ao mesmo tempo, gerar valor para o acionista.

Para investigar as limitações e desafios para implementação dessa interface, são analisados casos brasileiros em empresas orientadas para o mercado, cujos ativos de marketing são fundamentais na construção e manutenção de diferenciais em relação aos concorrentes em seus mercados.

Palavras-Chave: Marketing; Finanças Corporativas; Métricas de Mercado; Marketing Estratégico; Orientação para Mercado; Valor para o Acionista; Criação de Valor; Valor do Cliente.

ABSTRACT

A desregulamentação econômica e a abertura dos mercados internacionais exigem cada vez mais das organizações uma orientação para o mercado, focadas na construção e oferta de valor aos seus clientes. Nesse cenário, as atividades de marketing são essenciais para construir estratégias que criem vantagens competitivas.

Essas estratégias precisam ser justificadas para a alta administração das empresas em termos financeiros, particularmente através da criação de valor econômico para os acionistas.

Este trabalho pretende revisar a literatura que explora essa interface entre as áreas de marketing e finanças, apresentando como as estratégias de marketing podem criar valor para o cliente e, ao mesmo tempo, criar valor para o acionista. Para investigar as limitações e desafios para implementação dessa interface, são analisados casos brasileiros em empresas orientadas para o mercado, cujos ativos de marketing são fundamentais na construção e manutenção de diferenciais em relação aos concorrentes em seus mercados.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	v
1. INTRODUÇÃO	2
1.1. CONTEXTO	2
1.2. SITUAÇÃO PROBLEMA	4
1.3. PREMISSAS	7
1.4. INTERDEPENDÊNCIA ENTRE MARKETING E FINANÇAS	8
1.5. IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO	10
1.6. OBJETIVOS DO ESTUDO	11
1.6.1. Pergunta norteadora	13
1.6.2. Definições de termos conceituais relevantes	14
1.7. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	16
2. ORIENTAÇÃO PARA MERCADO	18
2.1. AUTORES: KOHLI E JAWORSKI	19
2.2. AUTORES: NARVER E SLATER	22
2.3. AUTOR: GEORGE DAY	25
2.4. VANTAGENS DE UMA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	27
2.5. SÍNTESE DOS MODELOS TEÓRICOS	30
3. GESTÃO BASEADA NO VALOR	32
3.1. CONCEITOS DE VALOR	33
3.1.1. Valor em sentido jurídico	33
3.1.2. Valor em sentido ético	33
3.1.3. Valor em sentido pessoal	34
3.1.4. Valor em sentido econômico-financeiro	35
3.2. VALOR PARA O CLIENTE E VALOR PARA O AÇIONISTA	35
3.2.1. Valor para o marketing	35
3.2.2. Valor para finanças	36
3.3. PREDOMINÂNCIA DO CONCEITO DE VALOR PARA O AÇIONISTA	38
3.4. INDICADORES DE LUCRATIVIDADE	40
3.4.1. Lucro Contábil	40
3.4.2. Retornos sobre Investimento	42
3.5. AVALIAÇÃO COM BASE NOS FLUXOS DE CAIXA DESCONTADOS	44
3.5.1. Considerações Iniciais	44
3.5.2. Valor com base nos fluxos de caixa descontados	45
3.5.2.1 Fluxo de caixa das operações	47

3.5.2.2	Custo de capital	48
3.5.2.3	Valor residual	49
3.5.2.4	Valor residual através do método da perpetuidade	50
3.5.2.5	Valor residual através da fórmula de vetores de valor	51
3.5.3.	EVA® (Economic Value Added)	53
3.5.4.	Críticas aos Métodos de Criação de Valor Econômico	55
3.6.	GESTÃO BASEADA NO VALOR	58
3.6.1.	Definição	58
3.6.2.	Implementação da gestão baseada no valor	59
3.6.2.1	Organização orientada para o valor	60
3.6.2.2	Compreensão dos direcionadores de valor	61
3.6.2.3	Gerenciamento de desempenho das unidades	62
3.6.2.4	Medidas e gerenciamento do desempenho individual	63
3.7.	FATORES DE SUCESSO PARA A GESTÃO BASEADA NO VALOR	64
3.8.	DIRECIONADORES DE VALOR	65
3.9.	INFLUÊNCIA DE MARKETING SOBRE OS DIRECIONADORES DE VALOR	67
3.9.1.	Magnitude do fluxo de caixa operacional	67
3.9.1.1	Crescimento do volume de vendas	68
3.9.1.2	Lucro líquido operacional após impostos	68
3.9.1.3	Nível de investimento	68
3.9.2.	Momento de realização do fluxo de caixa	69
3.9.2.1	Desenvolvimento mais rápido de novos produtos	69
3.9.2.2	Velocidade de penetração de mercado	69
3.9.2.3	Efeitos da criação de redes	69
3.9.2.4	Uso de alianças estratégicas	69
3.9.2.5	Alavancagem de ativos de marca	70
3.9.3.	Continuidade do fluxo de caixa	70
3.9.3.1	Sustentabilidade do diferencial competitivo	70
3.9.3.2	Alternativas estratégicas	71
3.9.4.	Risco associado ao fluxo de caixa	71
4.	ABORDAGEM DO VALOR ECONÔMICO EM MARKETING	73
4.1.	O MARKETING E A FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	73
4.1.1.	Estratégia nos diferentes níveis organizacionais	73
4.1.2.	Estratégias de Marketing em Empresas Orientadas para o Mercado	77
4.2.	O MARKETING BASEADO NO VALOR	77
4.3.	ATIVOS BASEADOS NO MERCADO E VALOR PARA O AÇIONISTA	79
4.3.1.	Ativos baseados no mercado	81

4.3.2.	Impacto dos ativos baseados no mercado	83
4.3.3.	Ativos baseados no mercado e valor para o acionista	84
4.3.3.1	Influência na velocidade de entrada dos fluxos de caixa	84
4.3.3.2	Influência no crescimento dos fluxos de caixa	85
4.3.3.3	Influência na vulnerabilidade e volatilidade dos fluxos de caixa	87
4.3.3.4	Influência no valor residual dos fluxos de caixa	89
4.4.	VALOR DA MARCA (BRAND EQUITY)	90
4.4.1.	Evolução do conceito	90
4.4.2.	Brand equity	93
4.4.3.	Marcas e a criação de valor econômico	95
4.4.3.1	Crescimento do fluxo de caixa	96
4.4.3.2	Aceleração do fluxo de caixa	97
4.4.3.3	Valor residual do negócio	97
4.4.3.4	Redução do custo de capital	97
4.4.4.	Aplicações da avaliação econômica da marca	97
4.4.5.	Medidas de avaliação do desempenho de uma marca	98
4.5.	VALOR DO CLIENTE (CUSTOMER EQUITY)	100
4.5.1.	Conceito	100
4.5.2.	Cálculo do LTV (<i>Lifetime Value</i>)	103
4.5.3.	Valor do cliente e criação de valor econômico	106
4.5.3.1	Crescimento do fluxo de caixa	108
4.5.3.2	Aceleração dos fluxos de caixa	108
4.5.3.3	Valor residual do negócio	109
4.5.3.4	Redução da volatilidade e vulnerabilidade dos fluxos de caixa	109
5.	METODOLOGIA DO ESTUDO	110
5.1.	INTRODUÇÃO	110
5.2.	IDENTIFICAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA	110
5.2.1.	Objetivo e grau de cristalização do problema	110
5.2.2.	Natureza das variáveis	111
5.2.3.	Estratégia de Pesquisa	113
5.3.	CARACTERIZAÇÕES ESSENCIAIS DO MÉTODO DE PESQUISA	115
5.3.1.	Sujeito da Pesquisa	115
5.3.2.	Objeto da Pesquisa	115
5.3.3.	Construtos relativos ao sujeito e objeto da pesquisa	115
5.3.4.	População e amostra	115
5.3.5.	Fonte de dados	116
5.4.	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	117

5.4.1.	Preparação para a coleta de dados	117
5.4.2.	Coleta de dados	118
6.	Análise e Interpretação dos Resultados da Pesquisa	120
6.1.	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DOS ESTUDOS DE CASO	120
6.2.	ESTUDO DE CASO A	122
6.2.1.	Descrição da empresa	122
6.2.2.	Introdução	122
	VISÃO DE MARKETING	125
6.2.3.	Principais indicadores de desempenho de marketing	125
6.2.4.	Principais medidas de avaliação econômico-financeiras	126
6.2.5.	Abordagens utilizadas para orçamentos de marketing	127
6.2.6.	Indicadores monitorados pela alta administração	127
6.2.7.	Responsabilidades da área de marketing	127
6.2.8.	Influência e contribuição de marketing para o planejamento	128
6.2.9.	Participantes do processo de planejamento	129
6.2.10.	Política de bonificação para os gestores de marketing	129
6.2.11.	Objetivos de marketing apresentados para a alta administração	129
6.2.12.	Responsabilidade pelos resultados na alta administração	129
6.2.13.	Críticas da alta administração às atividades de marketing	130
6.2.14.	Meios para ampliar papel do marketing na alta administração	130
6.2.15.	Contribuição de marketing para os resultados econômicos	130
6.2.16.	Relevância dos ativos baseados no mercado para a empresa	130
6.2.17.	Avaliação de marcas (Brand Equity)	131
6.2.18.	Avaliação econômica de marcas (Brand Value)	131
6.2.19.	Avaliação de clientes (Customer Equity)	131
6.2.20.	Avaliação dos investimentos de marketing	132
6.2.21.	Interface das atividades de marketing com a área financeira	132
6.2.22.	Avaliação financeira das atividades de marketing	133
6.2.23.	Contribuição de marketing para o relacionamento com finanças	133
6.2.24.	Contribuição de finanças para o relacionamento com marketing	133
6.2.25.	Síntese do estudo de caso	134
6.3.	ESTUDO DE CASO B	137
6.3.1.	Descrição da empresa	137
6.3.2.	Introdução	137
	VISÃO DE MARKETING	138
6.3.3.	Principais indicadores de desempenho de marketing	138
6.3.4.	Principais medidas de avaliação econômico-financeiras	139
6.3.5.	Abordagens utilizadas para orçamentos de marketing	140

6.3.6.	Indicadores monitorados pela alta administração	141
6.3.7.	Responsabilidades da área de marketing	141
6.3.8.	Influência e contribuição de marketing para o planejamento	142
6.3.9.	Participantes do processo de planejamento	143
6.3.10.	Política de bonificação para os gestores de marketing	143
6.3.11.	Objetivos de marketing apresentados para a alta administração	144
6.3.12.	Responsabilidade pelos resultados na alta administração	144
6.3.13.	Críticas da alta administração às atividades de marketing	145
6.3.14.	Meios para ampliar papel do marketing para a alta administração	146
6.3.15.	Contribuição de marketing para os resultados econômicos	147
6.3.16.	Relevância dos ativos baseados no mercado para a empresa	147
6.3.17.	Avaliação de marcas (Brand Equity)	147
6.3.18.	Avaliação econômica de marcas (Brand Value)	148
6.3.19.	Avaliação de clientes (Customer Equity)	148
6.3.20.	Avaliação dos investimentos de marketing	148
6.3.21.	Interface das atividades de marketing com a área financeira	149
6.3.22.	Avaliação financeira das atividades de marketing	150
6.3.23.	Contribuição de marketing para o relacionamento com finanças	150
6.3.24.	Contribuição de finanças para o relacionamento com marketing	150
	VISÃO DE FINANÇAS	151
6.3.25.	Introdução	151
6.3.26.	Principais medidas de avaliação econômico-financeiras	151
6.3.27.	Abordagens utilizadas para orçamentos de marketing	152
6.3.28.	Indicadores monitorados pela alta administração	152
6.3.29.	Contribuição de marketing para os resultados econômicos	152
6.3.30.	Relevância dos ativos baseados no mercado para a empresa	153
6.3.31.	Avaliação econômica de marcas (Brand Value)	153
6.3.32.	Avaliação econômica de clientes (Customer Equity)	154
6.3.33.	Interface das atividades de marketing com a área financeira	154
6.3.34.	Avaliação financeira das atividades de marketing	155
6.3.35.	Contribuição de marketing para o relacionamento com finanças	155
6.3.36.	Contribuição de finanças para o relacionamento com marketing	155
6.3.37.	Síntese do estudo de caso	156
6.4.	ESTUDO DE CASO C	159
6.4.1.	Introdução	159
6.4.2.	Descrição da empresa	159
	VISÃO DE MARKETING	159
6.4.3.	Principais indicadores de desempenho de marketing	159

6.4.4.	Principais medidas de avaliação econômico-financeiras	160
6.4.5.	Abordagens utilizadas para orçamentos de marketing	160
6.4.6.	Indicadores monitorados pela alta administração	161
6.4.7.	Responsabilidades da área de marketing	161
6.4.8.	Influência e contribuição de marketing para o planejamento	161
6.4.9.	Participantes do processo de planejamento	162
6.4.10.	Política de bonificação para os gestores de marketing	162
6.4.11.	Objetivos de marketing apresentados para a alta administração	162
6.4.12.	Responsabilidade pelos resultados na alta administração	162
6.4.13.	Críticas da alta administração às atividades de marketing	162
6.4.14.	Meios para ampliar papel do marketing para a alta administração	163
6.4.15.	Contribuição de marketing para os resultados econômicos	163
6.4.16.	Relevância dos ativos baseados no mercado para a empresa	163
6.4.17.	Avaliação de marcas (Brand Equity)	163
6.4.18.	Avaliação econômica de marcas (Brand Value)	164
6.4.19.	Avaliação de clientes (Customer Equity)	164
6.4.20.	Avaliação dos investimentos de marketing	165
6.4.21.	Interface das atividades de marketing com a área financeira	165
6.4.22.	Avaliação financeira das atividades de marketing	165
6.4.23.	Contribuição de marketing para o relacionamento com finanças	165
6.4.24.	Contribuição de finanças para o relacionamento com marketing	166
	VISÃO DE FINANÇAS	166
6.4.25.	Principais medidas de avaliação econômico-financeiras	166
6.4.26.	Abordagens utilizadas para orçamentos de marketing	168
6.4.27.	Indicadores monitorados pela alta administração	168
6.4.28.	Contribuição de marketing para os resultados econômicos	168
6.4.29.	Relevância dos ativos baseados no mercado para a empresa	169
6.4.30.	Avaliação de marcas (Brand Equity)	169
6.4.31.	Avaliação econômica de marcas (Brand Value)	169
6.4.32.	Avaliação de clientes (Customer Equity)	169
6.4.33.	Interface das atividades de marketing com a área financeira	169
6.4.34.	Avaliação financeira das atividades de marketing	170
6.4.35.	Contribuição de marketing para o relacionamento com finanças	170
6.4.36.	Contribuição de finanças para o relacionamento com marketing	171
6.4.37.	Síntese do estudo de caso	172
6.5.	ANÁLISE COMPARATIVA DOS ESTUDOS DE CASO	175
6.5.1.	Planejamento de marketing	175
6.5.1.1	Participantes do processo de planejamento de marketing	175

6.5.1.2	Abordagens utilizadas para orçamento de marketing	177
6.5.1.3	Avaliação de desempenho e política de remuneração	178
6.5.2.	Indicadores de desempenho de marketing e finanças	180
6.5.2.1	Principais indicadores de desempenho de marketing	180
6.5.2.2	Principais medidas de avaliação econômico-financeira	182
6.5.2.3	Avaliação econômico-financeira das atividades de marketing	183
6.5.3.	AVALIAÇÃO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO	184
6.5.3.1	Indicadores monitorados pela alta administração	184
6.5.3.2	Críticas da alta administração em relação ao marketing	186
6.5.3.3	Desafios para área de marketing	188
6.5.4.	ATIVOS DE MERCADO E AVALIAÇÃO ECONÔMICA	189
6.5.4.1	Brand Equity	189
6.5.4.2	Brand Value	190
6.5.4.3	Customer Equity	191
6.5.5.	INTERFACE ENTRE FINANÇAS E MARKETING	192
6.5.5.1	Interface com área financeira	192
6.5.5.2	Contribuição de marketing para finanças	194
6.5.5.3	Contribuição de finanças para marketing	195
7.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	196
7.1.	CONCLUSÕES	196
7.2.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	198
7.3.	SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	198
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	200

ANEXOS

ANEXO 1.1	ROTEIRO DE ENTREVISTA	205
ANEXO 1.2	ROTEIRO DE ENTREVISTA	209
ANEXO 2:	ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	212

LISTA DE QUADROS

I.	Síntese dos Modelos Teóricos.....	30
II.	Conceitos de Valor para o Cliente.....	36
III.	Conceitos de Valor para o Acionista.....	37
IV.	Relação entre medidas de desempenho e funções gerenciais.....	64
V.	Escopo: Algumas questões e temas críticos.....	74
VI.	Crenças sobre interface entre marketing e finanças.....	80
VII.	Atributos de ativos.....	81
VIII.	Ligação entre Ativos Baseados no Mercado e Valor para o Acionista.....	83
IX.	Mercado e marca.....	91
X.	Definições de brand equity.....	93
XI.	Medidas de avaliação do desempenho de uma marca.....	99
XII.	Correspondência entre problema de pesquisa e sua tipologia.....	112
XIII.	Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	113
XIV.	Fases para realização do trabalho de campo: 1ª etapa.....	118
XV.	Fases para realização do trabalho de campo: 2ª etapa.....	119
XVI.	Participantes do processo de planejamento.....	175
XVII.	Abordagens para orçamento de marketing.....	177
XVIII.	Política de bonificação dos gestores de marketing.....	178
XIX.	Medidas de desempenho e funções administrativas.....	178
XX.	Indicadores de desempenho de marketing.....	180
XXI.	Medidas de avaliação financeira da empresa.....	182
XXII.	Medidas de avaliação financeira das atividades de marketing.....	183
XXIII.	Monitoramento pela alta administração.....	184
XXIV.	Objetivos de marketing.....	184
XXV.	Críticas da alta administração.....	186
XXVI.	Desafios para a área de marketing.....	188
XXVII.	Brand equity.....	189
XXVIII.	Brand value.....	190
XXIX.	Aplicações comuns de uma avaliação da marca.....	190
XXX.	Customer equity.....	191
XXXI.	Interface entre marketing e finanças.....	192
XXXII.	Atividades realizadas em conjunto.....	192
XXXIII.	Contribuição de marketing para finanças.....	194
XXXIV.	Contribuição de finanças para marketing.....	195

LISTA DE FIGURAS

I.	Arcabouço teórico da pesquisa	12
II.	Componentes de orientação para o mercado	24
III.	Elementos de uma orientação para mercado.....	27
IV.	Fluxo de caixa livre para os acionistas	47
V.	Seqüência da geração de valor para o acionista.....	66
VI.	Impactos de marketing sobre o fluxo de caixa operacional	67
VII.	Impactos de marketing sobre o valor continuado das operações	70
VIII.	Impactos de marketing sobre o custo de capital	71
IX.	Influência de Marketing sobre a velocidade de entrada dos fluxos de caixa	85
X.	Influência de Marketing sobre a magnitude dos fluxos de caixa.....	86
XI.	Influência de Marketing sobre vulnerabilidade e volatilidade dos fluxos de caixa	88
XII.	Influência de Marketing sobre o valor residual dos fluxos de caixa.....	89
XIII.	Elementos de Valor de uma marca	95
XIV.	Os componentes do Valor do Cliente (CLV).....	107
XV.	Processo de planejamento.....	175

LISTA DE TABELAS

I.	Cálculo do custo de capital para a empresa	49
II.	Contatos realizados com amostra selecionada.....	120
III.	Respostas obtidas após realização dos contatos.....	121
IV.	Respostas obtidas após realização dos contatos.....	121
V.	Métricas de mercado mais úteis na visão de analistas	180

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- MSI – *Marketing Science Institute*
- ABC – *Activity Based Costing* (Custeio Baseado em Atividades)
- LTV – *Lifetime Value* (Valor do Cliente ao longo do tempo)
- FCF - Free Cash Flow (Fluxo de Caixa Livre)
- EVA[®] – *Economic Value Added* (Valor Econômico Adicionado)
- SVA – *Shareholder Value Analysis* (Análise de Valor ao Acionista)
- MVA - Market Value Added (Valor de Mercado Adicionado)
- CFROI - Cash Flow Return on Investment
- CVA - Cash Value Added.
- TIR – Taxa Interna de Retorno.
- VPL – Valor Presente Líquido.
- ROI – Retorno sobre o Investimento
- ROE – Retorno sobre o Patrimônio Líquido
- NOPAT – Net Operating Profit After Taxes
- ROCE – Return On Capital Employed
-

“...os executivos de finanças afirmam que os profissionais de marketing sabem o valor de tudo, mas não sabem o custo de nada. Os executivos de marketing, por outro lado, com frequência dizem que o pessoal de finanças sabe o custo de tudo, mas não sabe o valor de nada. A solução reside em dar ao pessoal de marketing mais treinamento em finanças e ao pessoal de finanças mais treinamento em marketing.”

(Kotler, 2000)

“Our influence has to grow at the senior level of companies. Marketing must become the driver of business strategy. One of the reasons we don't have influence is because we don't talk finance. If we liked numbers we would have been in finance. However, it's important for today's marketers to get familiar with margins and turnover. We can't advance in upper levels of management without it.”

(Kotler, Outubro 2003)

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTO

Há quase 50 anos Drucker (1954, 37-38) já afirmava: “...uma empresa tem duas funções básicas: marketing e inovação. Todo o resto é custo. A inovação consiste no desenvolvimento de novos produtos para o mercado, enquanto o marketing abrange o foco no cliente, de forma a orientar todas as atividades da organização e tornar desnecessário o processo de venda...”¹.

Caberia ao marketing, portanto, um papel preponderante para o sucesso das organizações. No entanto, durante a década de 80 o marketing foi mal-entendido por muitos altos executivos e visto basicamente como um novo nome para a ação de venda ou publicidade (Hooley, Saunders e Piercy, 2001, 3).

Durante a década de 90 houve um intenso debate acerca do conceito de marketing, fruto da alta intensidade e aceleração das transformações no ambiente de negócios. Diversos trabalhos (Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Day, 1994) perceberam a importância desse conceito para o futuro das organizações, especialmente no tocante à sua disseminação pelos vários níveis e setores organizacionais, de forma a tornar a organização “orientada para o mercado”.

¹ If we want to know what a business is we have to start with its purpose. There is only one valid definition of business purpose: to create a customer. It is the customer who determines what a business is. For it is the customer, and he alone, who through being willing to pay for a good or service, converts economic resources into wealth, things into goods. What the business thinks it produces is not of first importance – especially not to the future of the business and its success. What the customer thinks he is buying, what he considers “value” is decisive...Because it is its purpose to create a customer, any business has two – and only these two – basic functions: marketing and innovation...Marketing is the distinguishing, the unique function of the business...Marketing is not only much broader than selling, it is not a specialized activity at all. It is the whole business seen from the point of view of the final result, that is from the customer’s point of view. Concern and responsibility for marketing must therefore permeate all areas of the enterprise.

Opinião semelhante é compartilhada por Greyser, citado por Hooley, Saunders e Piercy (2001,3), para quem “o marketing tem migrado com sucesso da posição de ser uma disciplina funcional, para ser um conceito sobre como os negócios deveriam ser dirigidos”. Essa visão é corroborada por Kotler (2000, 18):

“muitos gerentes pensam em marketing como um departamento da empresa cuja função é analisar o mercado, encontrar oportunidades, formular estratégias de marketing, desenvolver estratégias e táticas específicas, propor um orçamento e estabelecer um conjunto de controles. Mas marketing é mais do que isso: o marketing deve também estimular o restante da empresa a tornar-se orientado para o cliente e impulsionado pelo mercado”.

Webster (1997, 6) confirma essa evolução do marketing ao afirmar que, de todas as funções de gerenciamento, é o marketing que encontra a maior dificuldade em definir seu posicionamento na organização, porque ele é simultaneamente cultura, estratégia e tática:

Cultura organizacional: o marketing pode ser expresso como o “conceito de mercado”, isto é, um conjunto de crenças e valores que motivam a organização por meio de um compromisso fundamental em atender às necessidades do cliente através de um caminho lucrativo.

Estratégia: No sentido que estratégia de marketing procura desenvolver respostas eficientes a ambientes de mercado em transição, através da definição de segmentos de mercado, desenvolvimento e posicionamento de produtos para diversos públicos.

Táticas: Marketing como tática preocupa-se com atividades do dia-a-dia, como o gerenciamento de produtos, preço, distribuição e comunicação.

Hooley, Saunders e Piercy (2001, 5) ratificam essa dificuldade da disciplina de marketing ao afirmar que:

“o desafio real enfrentado por empresas que entram no século XXI é sair da mera “perfumaria” e chegar ao marketing, e levar a sério o que é requerido para uma posição sustentável no mercado de longo prazo, o qual irá render lucro e valor acionário. Vencer esse desafio pode ou não envolver um departamento de marketing. Certamente irá envolver o desenvolvimento de uma estratégia de marketing que é baseada no conhecimento profundo do mercado para definir uma posição competitiva defensável e que seja apoiada por um processo contínuo de aprendizado e melhorias no valor para o cliente...”

1.2. SITUAÇÃO PROBLEMA

A despeito da importância crescente dos conceitos de marketing para a gestão das organizações em ambientes competitivos, os profissionais de marketing não estão assumindo os principais postos das organizações. Doyle (2000, 19) cita pesquisa de Callender (1999, 7) nas 100 maiores empresas inglesas, das quais apenas 12% de seus presidentes haviam atuado anteriormente na área de marketing e somente 57% tinham profissionais de marketing com assento na alta administração. Por outro lado, enquanto em 100% das reuniões de alta gerência discutia-se rentabilidade, somente em um terço destas discutia-se as atitudes dos clientes em relação à empresa e suas marcas.

Doyle (2000, 18) afirma que a atual era da informação deveria ter sido a oportunidade para alçar os profissionais de marketing ao primeiro plano das organizações já que:

- ☞ A compreensão e adaptação às rápidas mudanças de mercado tornaram-se temas centrais em todas as organizações expostas à concorrência crescente em todos os setores;
- ☞ O marketing gera as competências necessárias à obtenção de vantagens competitivas, ao contrário da área de manufatura. Empresas de sucesso da década de 90 terceirizaram grande parte de sua produção, como a Coca-Cola, Dell, Nike e Bodyshop. Outras, como a GE e a IBM enxergam seu

futuro na prestação de serviços que ofereçam soluções às necessidades de seus clientes;

- ☞ Desempenho de marketing é a fonte primária de valor para o acionista. O fator mais importante para a geração de caixa é a criação de vantagem competitiva que viabilize a atração e retenção de clientes que paguem preços satisfatórios pelos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Doyle (2000, 19) afirma que o paradoxo da crescente importância do marketing em relação à perda de influência de seus representantes na alta administração se deve ao insucesso da disciplina na incorporação do conceito de valor para o acionista.

“Não há critérios convincentes para julgar o sucesso de uma estratégia de marketing ou a comparação de estratégias alternativas, o que se traduz em dificuldades para a alta gerência em aceitar recomendações de marketing sobre políticas de produto, preço e promoção... Frequentemente os gerentes de marketing acreditam que basta ampliar as vendas ou a participação de mercado, enquanto alguns mais sofisticados ainda usam projeção de lucros ou retorno sobre investimento...Tais abordagens têm efeito contrário e levam ao insucesso na tentativa de aproveitar as oportunidades. O marketing moderno não incorporou as técnicas de valor e, conseqüentemente, tornou-se marginalizado em muitos centros de decisão de estratégica.”²

² Several factors account for this paradox of the growing importance of marketing with the lack of influence of marketing professionals in top management. Of fundamental importance has been the failure of the marketing discipline to incorporate the concept of shareholder value. As a result there is no criteria for judging the success of a marketing strategy or comparing alternatives.... All too often marketing managers think a strategy is sensible if it increases sales or market share. But astute top managers know that strategies to maximise market share will very rarely make economic sense. More sophisticated marketing managers will be tempted to use projected profits or return on investment to rationalise their marketing proposals. Unfortunately, this approach has the opposite bias and leads to an under-investment in marketing and a failure to capitalise on opportunities. Modern marketing has not incorporated current strategic valuation techniques and has consequently become marginalised in many board rooms. The marketing discipline lacks the framework for engaging in the strategic debate.

Assim como Doyle (2000), Hulbert, Capon e Piercy (2003, 60) questionam o fato da disciplina de marketing não ter incorporado o conceito de criação de valor para o acionista na avaliação das estratégias de marketing:

“Traditionally, however, the marketing discipline has not incorporated the shareholder value concept into the evaluation of marketing strategies. This is a major reason why, even as marketing processes have become more important, the influence of marketing professionals has declined”. The first challenge to the CEO is to work through the implications of the shareholder value-customer value link in evaluating the contribution of alternative marketing strategies to shareholder value. At the same time, the CEO must recognize that shareholder value relies on achieving superior customer value”.

Doyle não restringe suas críticas aos profissionais de marketing. Ele critica os profissionais de finanças por não terem realizado a interface entre as duas áreas.

“A alta administração recebe relatórios e discute a contabilização de custos históricos de ativos, porém não discute os impactos do desenvolvimento de ativos intangíveis como marcas, conhecimento de mercado e relacionamentos com clientes e fornecedores, embora estes ativos sejam atualmente as fontes principais de criação de valor para a empresa e seus acionistas (2000, 19).”

1.3. PREMISSAS

Afinal, valor para o cliente e valor para o acionista são contraditórios? Ambos advogam a necessidade de criar valor, porém os enfoques para esse termo são distintos entre as duas disciplinas.

Rappaport (2001, 97) discute esse tema ao citar o trabalho de Treacy e Wiersema (1995, 42), cujos autores responderam da seguinte forma à indagação se a busca de valor para o cliente é conflitante com a busca de valor para o acionista:

“Achamos que não. Na verdade, em todas as empresas líderes que observamos - empresas como Wal-Mart, Southwest Air, FedEx, Glaxo, Airborne e Intel – o valor para os clientes, a riqueza dos acionistas e a satisfação dos funcionários movem-se no mesmo passo. Essas empresas se destacam em todas essas dimensões de desempenho, pois consideram o valor para os clientes a fonte indispensável, tanto de riqueza para os acionistas como de satisfação para os funcionários. Sem valor para o cliente não existe negócio sustentável”.

Entretanto, embora Rappaport (2001, 24) reconheça que a criação de valor para o acionista depende na sua origem da criação de valor para o cliente, ele conclui seu raciocínio com uma afirmação bastante controversa, cuja discussão permeará todo este trabalho.

“Mesmo o mais persistente defensor do valor para o acionista compreende que sem o valor do cliente não pode haver o valor para o acionista. A fonte de fluxo de caixa de longo prazo de uma empresa são seus clientes satisfeitos. Entretanto, oferecer satisfação para o cliente não se traduz automaticamente em valor para o acionista. Oferecer um produto comparável a um custo menor do que o concorrente, ou proporcionar valor superior ao cliente, em função de maior qualidade, características especiais, ou serviços pós-compra, não são vantagens genuínas se o custo total a longo prazo, incluindo o custo de capital, for maior do que o caixa gerado pela venda. Um negócio que oferece mais valor do que os clientes estão dispostos a pagar dificilmente é competitivo – e pode até ser inviável (...) A lição é clara: quando defrontados com um conflito entre o valor do cliente e o valor para o acionista, a

gestão deve resolver em favor dos acionistas e da viabilidade de longo prazo do negócio” (grifo nosso).

Embora diferentes abordagens de valor persistam na literatura, alguns autores estão em busca da aproximação entre os dois enfoques (Cleland, 1996; Srivastava, Shervany e Fahey, 1998; Doyle, 2000; Hulbert et al, 2003; Best, 1999).

1.4. INTERDEPENDÊNCIA ENTRE MARKETING E FINANÇAS

Não é incomum a discussão sobre conflitos intrínsecos na relação entre marketing e finanças. Hulbert, Capon e Piercy (2003, 112) afirmam que “de todos os relacionamentos de marketing com outras áreas funcionais, este é geralmente o mais improdutivo e perigoso, revelando mais sobre políticas interdepartamentais do que sobre desempenho da empresa”. Esses autores citam um estudo da KPMG/Institute of Practitioners in Advertising, em que a maioria dos diretores financeiros reclamou não ter conseguido medir a eficácia dos esforços de marketing. Um terço destes admitiu que, em caso de pressão para cortes de gastos, o orçamento de marketing é o primeiro da lista.

Esses autores (2003, 130) atribuem os problemas entre as duas disciplinas às estruturas organizacionais tradicionais, que enfatizam o controle externo ao invés do autocontrole. São empresas cujos gerentes de produtos e mercados desenvolvem planos e orçamentos que seguem para a área financeira para revisão e aprovação, colocando o departamento financeiro no papel de gestores da política corporativa. Este papel quase sempre gera conflitos e antipatia.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001, 137), ao apresentar um novo modelo sobre o valor do cliente, destacam que o valor do cliente não significa apenas um ponto de vista centrado no cliente, pois a natureza desse conceito exige conhecimento do impacto financeiro da melhoria desses fatores. Esses mesmos autores afirmam:

“...o pensamento financeiro moderno considera que gastos para melhorar devem ser vistos como investimentos de capital, com o esforço para melhorar sendo considerado lucrativo somente se o retorno sobre o investimento exceder o custo de capital. Para isso é importante adotar abordagens que utilizem métodos

gerenciais baseados neste princípio, como o Gerenciamento Baseado no Valor e o EVA[®] (Valor Econômico Adicionado)”.

Cleland e Bruno (1996, prefácio) também seguem essa linha de raciocínio, ao afirmar que o valor para o cliente é necessário, mas não suficiente para a criação de valor para o acionista, e vice-versa.

Doyle (2001, 20) vai mais além e defende o argumento de que o objetivo final do marketing é contribuir para maximizar o valor para o acionista e que as estratégias de marketing devem ser avaliadas em termos de quanto de valor elas criam para os investidores.

“Entretanto, alguns dos pressupostos para a criação de valor ao acionista são variáveis de marketing, como vendas e preços, que dependem de análises e projeções cuidadosas sobre o mercado (...) Assim como marketing precisa incluir novos conceitos de finanças, a área de finanças deve incorporar novos princípios de marketing”.

As atividades de marketing procuram focar o sucesso dos produtos no mercado. Nesse sentido a literatura é bastante vasta. No entanto, autores mais recentes reconhecem que a alta administração deve exigir do marketing o objetivo de contribuir para o crescimento do retorno para o acionista (Doyle, 2000, 19; Piercy et al, 2003, 58). Esta mudança deve levar ao reconhecimento de que o relacionamento entre marketing e finanças seja gerenciado sistematicamente.

Para Srivastava, Shervany e Fahey (1998, 2), é ingênuo afirmar que “um produto de sucesso no mercado se traduz automaticamente em melhores resultados financeiros”. Como consequência, os profissionais de marketing estão adotando a perspectiva que os clientes e canais não são simples objetos das ações de marketing. Ao contrário, são ativos de mercado que devem ser gerenciados e alavancados. Alavancar tais ativos requer dos responsáveis pelo marketing novos *inputs* para análise e incluir uma compreensão das consequências financeiras das decisões de marketing.

Outra mudança relevante é a expansão do conjunto de medidas de sucesso ou fracasso das atividades de marketing. Adicionalmente às tradicionais medidas como receita, volume, participação de mercado e margem bruta, estão sendo incorporadas

novas medidas financeiras, como o valor presente líquido dos fluxos de caixa e valor para o acionista (Srivastava, Shervany e Fahey, 1998, 3; Doyle, 2000, 20; Best, 1999, 17).

Por outro lado, gestores de negócios e responsáveis pelas áreas financeira e contábil estão reconhecendo a necessidade de incluir medidas não financeiras de desempenho, como meio de desenvolver um "*balanced scorecard*" (Kaplan e Norton 2000, 13).

1.5. IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO

A alta administração precisa estar comprometida com o marketing, porque o marketing direciona o crescimento e o valor do acionista. A idéia essencial do marketing é oferecer aos clientes um valor superior. Ao realizar isto, a alta administração cria as condições para entregar valor econômico aos seus acionistas.

Entretanto, a disciplina de marketing não incorporou o conceito de valor ao acionista na avaliação das estratégias de marketing. Alguns autores (Piercy et al, 2003, 60; Doyle, 2001, 19; Srivastava, Shervany e Fahey, 1998, 2) advogam que este é o principal motivo da baixa influência do profissional de marketing na alta administração, embora os processos de marketing tenham se tornado mais importantes.

Em função disso, a disciplina de Marketing está sendo objeto de estudos na área de avaliação da produtividade de marketing (retorno de marketing) e métricas de mercado. O Marketing Science Institute (<http://www.msi.com>), instituto de pesquisa sediado nos Estados Unidos elegeu este assunto como prioridade de pesquisa para o triênio 2002-2004. Escolas de negócios americanas e européias estão atualmente conduzindo pesquisas sobre os seguintes temas relacionados à produtividade e métricas de marketing:

- ☞ Avaliação da produtividade do programa de marketing e retorno sobre investimento
- ☞ Interface entre métricas internas do programa de marketing e métricas financeiras
- ☞ Valor de clientes

- ☞ Valor de marcas
- ☞ Valor da inovação
- ☞ Medidas dos impactos de curto e longo prazo
- ☞ Métricas e medidas globais e internacionais

A proposta de trabalho desta dissertação está alinhada com as principais recomendações desse renomado instituto de pesquisa na área de marketing, cujas vertentes estão sendo analisadas em centros de excelência de universidades americanas e européias.

1.6. OBJETIVOS DO ESTUDO

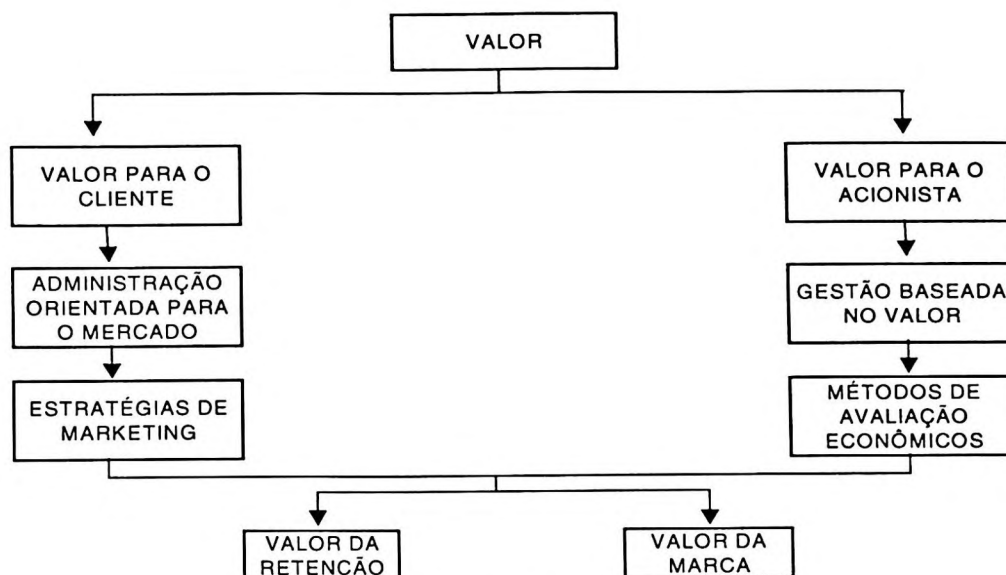
O tema de pesquisa proposto surge da inquietação do pesquisador com os conceitos de empresa orientada para o mercado, a tendência das organizações em reduzir atividades circunscritas às áreas funcionais e, mais recentemente, com a evolução do pensamento em marketing, cujos autores mais recentes questionam o marketing como atividade tático-operacional e defendem um enfoque estratégico para a disciplina.

Pretende-se ao longo deste trabalho apresentar os conceitos, métodos e estabelecer as relações que irão mostrar a convergência necessária entre o valor para o cliente e o valor para o acionista como fatores cruciais para a competitividade e sobrevivência da empresa no longo prazo.

Portanto, este trabalho tem como principal objetivo identificar e analisar, através da revisão da literatura e da condução de pesquisa exploratória em empresas orientadas para o mercado, os mecanismos e modelos econômico-financeiros utilizados no planejamento e avaliação de desempenho das estratégias de marketing adotadas pelos seus gerentes de mercado e/ou produto e quais têm sido as principais dificuldades e desafios para uma maior interface entre a área financeira e a área de marketing.

A figura a seguir ilustra o arcabouço teórico a ser explorado ao longo deste trabalho.

I. Arcabouço teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Desta maneira, o trabalho irá colaborar na identificação das práticas financeiras utilizadas pelos profissionais de marketing em empresas brasileiras orientadas para o mercado. A preferência pela realização do estudo em empresas orientadas para o mercado ocorre porque diversos estudos (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski; 1993) atestam a correlação entre orientação para mercado e desempenho superior, além de evidenciar a importância estratégica da disciplina de marketing na organização.

O estudo pretende identificar as medidas de desempenho financeiro adotadas por estas organizações e confrontá-las com a moderna teoria de finanças, apresentando as práticas já utilizadas e aquelas que ainda enfrentam algum tipo de limitação ou restrição para sua aplicação.

Em termos específicos, os objetivos secundários estão divididos em dois grupos, um dos quais relacionado à revisão teórica e o segundo em relação aos estudos de caso.

Com relação à revisão teórica, os objetivos secundários são:

- apresentar um levantamento bibliográfico detalhado sobre um tema ainda recente na literatura internacional;

- descrever como essa temática se aplica à realidade de empresas situadas no Brasil;

Com relação aos estudos de caso, os objetivos secundários são:

- elaborar um roteiro de pesquisa que possa ser aplicado em futuros trabalhos sobre o tema, mostrando seus pontos fortes e suas limitações como instrumento de pesquisa;
- relacionar o confronto entre a teoria apresentada e seu uso pelos dirigentes para o processo decisório;

1.6.1. Pergunta norteadora

Selltiz et al (1965, 25) destacam a importância da identificação de uma situação problema para pesquisa, que deve ser expressa de maneira correta, clara e precisa.

“A escolha de um tópico para pesquisa não coloca o investigador imediatamente numa posição de começar a considerar os dados que coligirá, quais métodos a empregar e como analisar tais dados. Antes de iniciar tais etapas, precisa formular um problema específico que possa ser pesquisado por processos científicos. Infelizmente, não poucas vezes, ocorre que um pesquisador tenta saltar, imediatamente, da escolha de um tópico para a coleta de observações. No melhor dos casos isso significa que, depois da coleta de dados, enfrentará a tarefa de formular um problema; no pior dos casos, significa que não realizará qualquer pesquisa científica”.

Portanto, a definição do problema de pesquisa é crucial para o sucesso do trabalho. O trabalho de investigação a ser desenvolvido pode ser resumido na seguinte frase:

☞ Quais instrumentos de avaliação econômico-financeiros são utilizados para o planejamento e avaliação das estratégias de marketing em empresas orientadas para o mercado?

O problema de pesquisa está contextualizado da seguinte maneira:

Campo: Marketing e Finanças

Área: Administração de Marketing e Gestão Baseada no Valor

Tema: Avaliação Econômico-Financeira das Estratégias de Marketing

1.6.2. Definições de termos conceituais relevantes

Instrumentos de planejamento e avaliação econômico-financeiros: são as medidas financeiras e/ou contábeis utilizadas pelos profissionais de marketing para justificar investimentos e despesas realizados ou em aprovação. Abrange diferentes técnicas como fluxo de caixa descontado, valor econômico adicionado, retorno sobre investimentos, lucro líquido e margem de contribuição.

Orientação para o mercado: abordagens distintas para o termo foram desenvolvidas por autores como Day (1994), Webster (1993), Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990). Este trabalho adotará o conceito apresentado por Narver e Slater, tendo em vista a ênfase dos autores para verificar o efeito da orientação para o mercado na lucratividade dos negócios. Estes autores utilizam os seguintes itens na operacionalização do construto “orientação para mercado”:

1. Orientação para o cliente: compromisso com o cliente, criação de valor para o cliente, compreensão das necessidades do cliente, objetivos de satisfação do cliente, medidas de satisfação do cliente, serviços pós-venda;
2. Orientação para o concorrente: compartilhamento de informações sobre o concorrente, agilidade de resposta às ações dos concorrentes, discussão das estratégias dos concorrentes pela alta gerência, identificação de oportunidades geradoras de vantagens competitivas;
3. Coordenação interfuncional: visitas a clientes realizadas por grupos interfuncionais, informações compartilhadas entre as funções, integração funcional contemplada na estratégia, contribuição de todas as áreas funcionais para criação de valor para o cliente, compartilhamento de recursos com outras unidades de negócios;
4. Horizonte de longo prazo: criação de valor para o acionista, margem positiva a longo prazo;

5. Ênfase nos lucros: medição de lucros em cada mercado servido, ênfase do desempenho de mercado pela alta gerência, busca de rentabilidade em todos os produtos do portfólio da empresa.

Planejamento e avaliação das estratégias de marketing: Mattar e Santos (1999, 56) definem “estratégia de marketing” como “os caminhos mais adequados, ou cursos de ação, determinados para serem seguidos, visando o alcance de objetivos de marketing no médio e longo prazo”.

Toledo e Minciotti (1989, 19), ao discorrer sobre as diferenças entre estratégia e tática de marketing, colocam que:

“A diferença entre ... estratégia e ... tática, no contexto empresarial, não é estabelecida a priori, uma vez que a diferença se encontra apenas no nível em que cada uma é tomada em uma situação específica ... Dessa forma, o plano de marketing é tático, se o referencial comparativo for o plano estratégico, e estratégico, se a comparação for estabelecida com o plano de treinamento de vendedores. Essa ambigüidade pode ser atenuada ao se pensar em um sistema hierárquico de decisões, no qual uma decisão será estratégica em relação às que dela decorrem e tática em relação às que a precedem.”

Mattar e Santos (1999, 56) apresentam diversas regras que permitem distinguir estratégias de táticas, embora ressaltem que a prática do planejamento de marketing permite evidenciá-las com maior facilidade:

As estratégias antecedem as táticas;

- ☞ As estratégias são poucas; as táticas são numerosas;
- ☞ As estratégias podem afetar o marketing de dois ou mais produtos da empresa; as táticas são exclusivas de cada produto;
- ☞ As estratégias tendem a ter continuidade no tempo (são menos flexíveis), enquanto as táticas tendem a ser de curto prazo (são mais flexíveis);
- ☞ As mudanças radicais nas estratégias (acertos ou erros) podem trazer conseqüências drásticas (boas ou más) para o marketing do(s) produto(s), as táticas não;
- ☞ Os resultados das estratégias ocorrem a médio e longo prazo: as táticas trazem resultados imediatos.

Esses autores ainda afirmam que o planejamento de marketing divide-se em: a) planejamento estratégico de marketing, elaborado pela alta gerência de marketing em conjunto com a alta administração da empresa, constituindo-se em importante *input* do processo de planejamento estratégico da empresa; b) planejamento tático e operacional de marketing, elaborado pela gerência de marketing.

Com base na definição apresentada, pretende-se investigar as estratégias relacionadas com a gestão de produtos e marcas, relacionamento com os clientes e investimentos de longo prazo sob responsabilidade dos gestores de marketing.

Essas decisões, na maioria das vezes, criam valor para a empresa somente no longo prazo, o que exige do profissional de marketing a apresentação de fatores qualitativos e quantitativos que justifiquem as escolhas estratégicas para a alta administração.

1.7. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

A organização deste estudo compreende sete capítulos. O capítulo introdutório contextualiza e justifica a realização dessa pesquisa.

O capítulo 2 resume os principais trabalhos realizados durante a década de 90 que estabeleceram as bases para o construto “Orientação para mercado” e que correlacionam a ênfase no mercado como filosofia empresarial para obtenção de desempenho superior das organizações, especialmente em ambiente competitivos.

O capítulo 3 apresenta os motivos que levaram ao desenvolvimento da ótica de criação de valor para o acionista e a abordagem administrativa resultante dessa visão, a gestão baseada no valor. São apresentados inicialmente os indicadores tradicionais de desempenho financeiro e suas limitações, para então apresentar as técnicas analíticas e os processos gerenciais alinhados para maximizar valor, incluindo os direcionadores de valor.

O capítulo 4 discorre sobre abordagens recentes da teoria em marketing que procuram relacionar o enfoque da criação de valor através da geração de fluxos de caixa positivos para os acionistas com os ativos intangíveis baseados no mercado,

com destaque para a relação entre os direcionadores de valor financeiros e as estratégias de marketing.

O capítulo 5 detalha os principais aspectos metodológicos que serviram como base para a realização dos estudos de caso, apresentados em seqüência no capítulo 6.

Com base na análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo, o capítulo 7 apresenta as conclusões do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisa, seguidos das referências bibliográficas e anexos.

2. ORIENTAÇÃO PARA MERCADO

A necessidade das organizações se “aproximarem de seus clientes” para conhecer suas necessidades e desejos e a partir daí estabelecerem suas estratégias é uma idéia defendida por muitos autores há mais de 50 anos. Desde então foram empregados diversos termos (empresa “orientada para o cliente”, “focalizada no cliente”, “orientada para o mercado” ou “direcionada para o mercado”).

Em abril de 1987 o MSI organizou uma conferência sobre o tema “Desenvolvendo uma orientação para o marketing”, com o propósito de apresentar alguns achados iniciais sobre a implementação da orientação para o mercado e articular a necessidade de pesquisa acadêmica mais robusta para melhor definir, medir e construir um modelo sobre este construto. Nessa oportunidade foram definidos três temas:

- ☞ A necessidade de mensuração do nível de orientação para o mercado de uma empresa;
- ☞ A necessidade de compreender se existe um nível ótimo de orientação para o mercado, dado o contexto estratégico de uma empresa e seu segmento de atuação;
- ☞ A necessidade de pensar a orientação para o mercado como uma base e não um substituto para a inovação na empresa.

Um segundo desenvolvimento importante que acelerou a pesquisa sobre a orientação para o mercado foi a conferência do MSI de setembro de 1990 (Akel, 2000, 23). Acadêmicos e executivos apresentaram trabalhos sobre o tema, sendo que estes últimos sintetizaram as experiências de suas companhias para desenvolver uma orientação para o mercado.

Foram apresentados nessa ocasião dois trabalhos que nortearam toda a pesquisa sobre o tema ao longo da década de 90. O primeiro tratou do tema “Orientação para Mercado: Construto, Proposições de Pesquisa e Implicações Gerenciais”, de Kohli e

Jaworski (1990). O segundo foi sobre o tema “O Efeito da Orientação para Mercado na Lucratividade da Empresa”, de Narver e Slater (1990).

Conforme relata Akel (1999, 24), outros dois temas despontaram nessa conferência:

- ☞ A necessidade de compreender o que causa uma grande orientação para o mercado em uma empresa e os seus impactos na lucratividade do negócio;
- ☞ A necessidade de entender a orientação para o mercado em múltiplos níveis, incluindo aqueles ligados à cultura corporativa da organização e uma orientação estratégica.

Desde então foram apresentados alguns modelos de avaliação do grau de orientação para o mercado nas empresas, abrangendo também o estudo dos fatores que facilitam sua implementação e a avaliação dos impactos sobre o desempenho das empresas.

2.1. Autores: Kohli e Jaworski

Kohli e Jaworski realizaram diversos trabalhos visando estabelecer uma definição conceitual e um modelo de referência para as empresas medirem o seu grau de orientação para o mercado.

Na primeira obra os autores definem orientação para mercado como sendo “a produção, por todos na empresa, de inteligência de mercado sobre as necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação da inteligência através dos departamentos e a capacidade de resposta global da organização em face das informações obtidas” (Kohli e Jaworski, 1990, 6). O conteúdo destes três pontos foi detalhado por Urdan (1999, 82) como sendo:

- ☞ **Geração da inteligência de mercado:** a orientação para o mercado inicia-se com o conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes, sejam elas explícitas ou latentes, e dos fatores externos que possam afetar as preferências do mercado, tais como lançamentos de produtos pelos concorrentes, tecnologias inovadoras e ação dos legisladores. A produção de conhecimento sobre o cliente não se restringe às pesquisas de mercado,

devendo abranger encontros e discussões pessoais com consumidores e parceiros comerciais, projetos cooperativos com usuários, exame dos relatórios de vendas e pesquisa a quaisquer fontes de dados secundários relevantes. A produção de inteligência de mercado é responsabilidade de todos os departamentos e não apenas da área de marketing.

☞ **Disseminação da inteligência de mercado:** não basta produzir conhecimento sobre o ambiente externo, é preciso disseminá-lo por meio de comunicações que alcancem todos os departamentos e indivíduos com papéis relevantes no processo de adaptação da empresa às necessidades do mercado. Essa disseminação eficiente de inteligência de mercado é crucial para a ação organizacional concatenada, na medida em que proporciona uma base de conhecimento compartilhada pelas várias funções. Ela ocorre com maior facilidade quando existem condições favorecendo as interações informais entre funcionários e gerentes de diferentes áreas. A eficiência do fluxo de informações é ampliada quando, junto dos sistemas institucionais de comunicação, existem condições favorecendo as interações informais entre funcionários e gerentes de diversas áreas. O fluxo de comunicação deve ocorrer nos dois sentidos, entre marketing e as demais áreas, assim como entre elas. Cabe ao marketing o papel de realizar esforços de comunicação dentro da empresa como forma de “vender o cliente” aos funcionários.

☞ **Capacidade de resposta à inteligência de mercado:** a coleta e distribuição de informações justificam-se quando subsidiam o processo decisório e ocorre a implementação efetiva das decisões tomadas. Ou seja, a orientação para o mercado existe na medida em que a inteligência a respeito do cliente e de outros fatores externos se traduz em comportamentos e atividades. Nas empresas focalizadas no mercado estas ações podem e devem ser encaminhadas por qualquer departamento, não somente pela área de marketing.

Em estudos posteriores, os autores elaboraram uma escala destinada a mensurar o grau de foco no mercado das organizações. Estes autores deram uma grande contribuição ao propor uma escala de medida, denominada MARKOR, termo derivado de *Market Orientation*. Esta escala foi testada e avaliada, sendo composta por 32 variáveis.

Kohli e Jaworski afirmam que: “MARKOR é a medida de orientação para o mercado que fornece o grau em que uma unidade de negócios está engajada em gerar inteligência de mercado, disseminar essa inteligência, vertical e horizontalmente, formal e informalmente, além de desenvolver e implementar programas de marketing baseados na inteligência gerada” (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993).

Urdan (1999, 86) afirma que as pesquisas de Kohli e Jaworski oferecem evidências à proposta básica de que a orientação para o cliente é a idéia central do conceito de marketing, onde implementá-lo equivale a gerenciar a inteligência de mercado. Os estudos mostram que os administradores interpretam o conceito de marketing de modo a extrair subsídios que apóiam concretamente as ações sob sua responsabilidade e, desta maneira, o conceito de marketing reveste-se de real utilidade prática. Os resultados também sugerem que o departamento de marketing não detém o monopólio das preocupações com o cliente.

Jaworski e Kohli (1993) investigaram 222 unidades estratégicas de negócio pertencentes a grandes empresas americanas, de diversos setores da economia. Os pesquisadores operacionalizaram desempenho por meio de 3 medidas: a) desempenho geral do negócio; b) desempenho geral do negócio relativamente aos principais concorrentes; c) participação de mercado calculada com base no volume financeiro de vendas.

Os dados indicaram um relacionamento significativo entre foco no mercado e desempenho geral. Conforme indica Urdan (1999, 98), essa medida considerava julgamentos feitos pelos próprios administradores, o que abre a possibilidade de problemas de validade do resultado.

Em relação à participação de mercado, o estudo não indicou vínculo significativo entre orientação para o mercado e participação de mercado. Jaworski e Kohli argumentaram à época que a participação de mercado talvez não fosse uma medida apropriada de desempenho, pois algumas empresas bem sucedidas podem alcançar resultados superiores perseguindo estratégias de nicho ou especialização, onde o crescimento das vendas não é prioritário. Outro fator cogitado é que o crescimento da participação de mercado como consequência da orientação externa demandasse um longo período de tempo, o que jamais seria capturado pelos dados, em virtude do corte transversal realizado pelo estudo.

2.2. Autores: Narver e Slater

Na mesma época em que Kohli e Jaworski iniciaram suas pesquisas, Narver e Slater (1990, 20-35) procuraram definir o construto orientação para mercado e investigar sua relação com o desempenho da empresa. Para eles, orientação para o mercado é:

“Cultura organizacional que estimula de modo mais eficaz e eficiente os comportamentos necessários à criação de valor superior para o cliente e que proporciona, em consequência, desempenho continuamente superior e sustentado para o negócio (Narver e Slater, 1990)”.

Os autores deduziram através da revisão da literatura que a orientação para o mercado poderia consistir de três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) e de dois critérios de decisão: foco no longo prazo e lucratividade. Conforme os autores, a hipótese é que o construto unidimensional se deve ao fato dos componentes comportamentais e os critérios de decisão serem conceitualmente e estreitamente relacionados:

“Para a empresa maximizar seus lucros a longo prazo ela deve criar continuamente um valor superior para seus clientes alvos. Oferecer este valor superior contínuo para os clientes, por sua vez, exige que a empresa seja orientada para o cliente, orientada para o concorrente e tenha uma coordenação interfuncional”.

Os elementos comportamentais identificam as ações realizadas pelos membros da organização.

- ☞ **Orientação para o cliente:** significa o domínio pela empresa de conhecimentos de mercado que possibilitem desenvolver produtos e serviços capazes de proporcionar ao consumidor valor relativamente superior ao que é oferecido pela concorrência. A empresa deve proporcionar satisfação ao cliente, determinada pelo confronto entre suas expectativas de valor e o nível de valor que a oferta efetivamente alcança, segundo o julgamento do consumidor. Ser orientado para o cliente significa conhecer os níveis de valor por ele esperado, acompanhar sua satisfação com o produto ou serviço e agir diante de informações contrárias à satisfação. Também implica reconhecer a dinâmica do mercado e, portanto, procurar reconhecer quaisquer fatores ambientais que tenham o potencial de afetar a definição de valor para o consumidor.

- ☞ **Orientação para os concorrentes:** significa que a organização deve se interessar em acompanhar pontos nos quais seus concorrentes são fortes e fracos, bem como as estratégias de mais longo prazo traçadas pelos rivais visando sustentar seus pontos positivos ou superar suas limitações. Além dos concorrentes diretos atuais e potenciais, a empresa deve acompanhar a evolução tecnológica que possa satisfazer, a partir de oferta de maior valor, as necessidades presentes e futuras dos clientes hoje servidos.

- ☞ **Coordenação interfuncional:** a criação de valor superior para o cliente surge da ação integrada das diferentes áreas funcionais. Além do marketing, outras áreas da organização podem e devem contribuir. Em vista disso, os administradores orientados para o mercado adotam uma perspectiva interfuncional abrangente, onde todas as áreas são convocadas a contribuir no incremento do valor proporcionado ao cliente. A coordenação interfuncional pode ser perseguida institucionalizando-se mecanismos de integração, como estruturas organizadas por processos,

comissões multidisciplinares, fixação integrada de objetivos, sistemas comuns de controle e alinhamento dos esquemas de incentivos.

- ☞ **Horizonte de longo prazo:** desenvolver um conhecimento aprofundado do mercado e dos concorrentes, conceber ofertas de maior valor para o cliente e assegurar o trabalho coordenado de toda a empresa nessa direção são tarefas desafiadoras que invariavelmente exigem uma perspectiva de longo prazo.
- ☞ **Lucratividade:** a lucratividade relaciona-se conceitualmente com a orientação para o mercado, porém deve ser tomada como um objetivo do negócio.



II. Componentes de orientação para o mercado

Fonte: NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v.54, p.20-35, October 1990

Após especificar o conteúdo operacional do construto, os pesquisadores formularam um questionário contendo os cinco componentes da orientação para o mercado, subdivididos em diversos itens. Eles o submeteram duas vezes a painéis formados por acadêmicos, que contribuíram na construção da versão final do questionário.

Conforme Urdan (1999, 90), tendo por base as respostas fornecidas por aproximadamente 350 gerentes, Narver e Slater realizaram testes de confiabilidade e validade do instrumento de coleta de dados. Os componentes comportamentais do construto apresentaram mensurações confiáveis. Os itens relativos aos componentes

de horizonte de longo prazo e ênfase no lucro ficaram abaixo dos níveis estatísticos mínimos de confiabilidade e foram excluídos da definição operacional do construto.

Narver e Slater pesquisaram 113 unidades estratégicas de negócio pertencentes a um conglomerado empresarial americano. Eles identificaram uma relação positiva entre a orientação para o mercado e desempenho (operacionalizado como a avaliação subjetiva feita pelo gerente consultado a respeito do desempenho alcançado pela unidade de negócio sob sua responsabilidade).

2.3. Autor: George Day

Day (1999, 19) resume a empresa orientada para o mercado como a “empresa com capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes”. O autor pormenoriza essa definição da seguinte forma:

- ☞ **“Capacidade mais elevada”**: vencer em um mercado competitivo significa superar os concorrentes. Day afirma que não há padrões absolutos de orientação para mercado. O importante é estar mais perto do seu mercado do que seus rivais.
- ☞ **“Compreender, atrair e manter clientes importantes”**: Day destaca que a finalidade da empresa deve ser atrair e satisfazer clientes, mas que isso não é suficiente, pois a conquista de clientes é onerosa. Portanto, o lucro real provém de manter clientes importantes desenvolvendo uma profunda fidelidade baseada em confiança mútua, compromissos e intensa comunicação.

Day destaca que as empresas orientadas para o mercado devem conhecer tão bem seus mercados a ponto de identificar e alimentar seus clientes valiosos e desencorajar os clientes que drenam lucros – aquelas que são inconstantes e custa caro atender.

O autor estabelece três elementos comuns que se combinam para permitir às empresas orientadas para o mercado atingir a elevada capacidade de compreender, atrair e reter seus clientes importantes e vencer de forma sólida em seus mercados.

- ☞ **Cultura orientada para fora:** as crenças, valores e comportamentos dominantes devem enfatizar valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem. Conforme relata Day (1999, 21-22), “a cultura orientada para o mercado deve impregnar todo o tecido da organização. São essas pessoas que realizam diariamente a entrega de valor superior aos clientes e isso depende delas terem os incentivos, os instrumentos e o cenário organizacional corretos”.

- ☞ **Aptidões específicas:** são aptidões para: a) sentir e compreender o mercado em que atuam; b) criar e manter relacionamentos estreitos com clientes importantes; c) visão estratégica para criar estratégias vitoriosas que antecipem os riscos e as oportunidades do mercado ao invés de reagir a eles.

- ☞ **Estrutura:** compreende os processos de entrega de valor ao cliente, uma estrutura organizacional adaptável e todos os sistemas de suporte, controles, medidas e políticas de recursos humanos.

Em apoio a esses três elementos, Day destaca a existência de uma **base compartilhada de conhecimentos** na qual a organização possa coletar e disseminar seus critérios sobre o mercado. Este conhecimento deve servir para construir relacionamentos com clientes, informar a estratégia da empresa e aumentar o comprometimento dos funcionários com as necessidades do mercado.

O autor destaca a importância da interface entre estes fatores:

“Esses fatores se reforçam uns aos outros em uma organização orientada para o mercado. Eles não se somam simplesmente; são multiplicativos, isto é, a fragilidade em uma área afeta as outras. Uma organização rigidamente funcional, com feudos que protegem cuidadosamente seus territórios, impede a partilha do aprendizado com o mercado e solapa os esforços para introduzir uma cultura aberta e participativa”.

III. Elementos de uma orientação para mercado



Fonte: DAY, George S. *A Empresa Orientada para o Mercado*. Porto Alegre: Bookman Editora, 1999. Página 20

2.4. *Vantagens de uma orientação para o mercado*

Day (1999, 26) destaca o número crescente de pesquisas que constata o desempenho superior de empresas orientadas para o mercado em relação às suas concorrentes, uma conclusão que tem sido corroborada por uma variedade de medidas e métodos (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990 e 1993). Embora estes estudos não tenham identificado as razões precisas da orientação para o mercado aumentar a lucratividade, Day indica que outras fontes mostram vários benefícios da orientação para o mercado:

Eficiência superior em custos e investimentos: nem todos os clientes são igualmente atraentes, ao passo que os clientes leais são consideravelmente mais lucrativos que os demais. Uma empresa orientada para o mercado está mais apta para identificar e manter seus clientes lucrativos e conhecer o retorno dos seus investimentos em marketing.

Satisfação dos funcionários: funcionários satisfeitos são, ao mesmo tempo, causa e consequência da satisfação dos clientes. Eles também são mais empenhados e

entusiasmados a respeito da empresa, mais produtivos e, pelo fato de serem mais leais, os custos de recrutamento, seleção e treinamento são mais baixos.

Preço mais alto: a orientação para o mercado contribui para um projeto de valor superior, o que comumente se traduz em um preço melhor.

Aumento de receita: Day destaca que neste caso as evidências não são tão conclusivas, mas a capacidade superior para prever mudanças nas exigências do mercado e o direcionamento mais eficaz dos esforços de inovação sugerem essa possibilidade.

Neutralização da concorrência: a satisfação dos clientes ergue barreiras à mudança mais difíceis de serem transpostas pela concorrência. Elas podem ser psicológicas (cliente satisfeito com o relacionamento resiste às mudanças) ou econômicas (existe alto custo ou risco percebido de trocar de fornecedor).

Essas vantagens advêm, segundo o autor, de duas capacidades superiores que as empresas orientadas para o mercado dispõem: habilidade superior de compreensão do mercado e capacidade para atrair e manter clientes valiosos.

A habilidade de compreensão do mercado é dividida pelo autor em três partes:

Percepção de oportunidades: as empresas orientadas para o mercado possuem maior competência para prever alterações no mercado e identificar novas oportunidades e, desta forma, agir antes das concorrentes.

Previsão dos movimentos dos concorrentes: além das necessidades dos clientes, há uma preocupação em prever os movimentos das rivais no mercado. As empresas orientadas para o mercado são intensamente competitivas, observando suas rivais de perto e de forma contínua.

Tomada de decisões com base em fatos: ao invés de basear as decisões exclusivamente em instinto ou pesquisas qualitativas, a organização orientada para o mercado tem uma capacidade superior para tomar decisões baseadas nos fatos. Ela pode basear sua estratégia no comportamento real de clientes e concorrentes, ou em informações que fornecem critérios para oportunidades e riscos futuros. Isto requer

bases de conhecimento que captem o que é conhecido a respeito de: a) estrutura de mercado – como estão oscilando as fronteiras competitivas e os segmentos de mercado; b) respostas do mercado – quais os critérios de valor para o cliente e como irão os consumidores, concorrentes e distribuidores reagir a estes critérios; c) economia do mercado – onde as empresas estão ganhando dinheiro e que movimentos podem melhorar a lucratividade.

Day (1999, 30) explica ainda que, além da capacidade para compreender mercados, a empresa movida pelo mercado está mais apta para atrair e reter clientes importantes e alavancar com maior eficiência seus investimentos no mercado.

Entrega de valor superior ao cliente: dentro de uma organização orientada para o mercado há entendimento e empenho de todas as funções para um tema de posicionamento bem definido que enfatiza valor superior. Essas empresas conhecem profundamente seus mercados-alvo e buscam, de forma obsessiva, as coisas que os clientes dão mais valor.

Manutenção dos clientes: as organizações orientadas para o mercado reconhecem que somente a satisfação dos clientes não basta. Ela precisa ser convertida em relacionamentos e lealdade, que é um importante fator de lucratividade e pode ser grandemente aumentada se gerenciada corretamente.

Alavancagem de investimentos no mercado: as empresas orientadas para o mercado alcançam maior lucratividade porque fazem melhores investimentos a longo prazo. Elas compreendem as relações de causa e efeito entre aquilo que gastam em marketing e a receita. Essas empresas sabem que o processo de desenvolvimento de um cliente leal leva tempo: da criação da consciência, passando pela geração de interesse e experimentação, até induzir lealdade. Elas se concentram em retorno a longo prazo de seus investimentos em marketing em relação às concorrentes, sabendo quais clientes são vantajosos e devem ser perseguidos e como encorajar a lealdade reduzindo os custos de aquisição de clientes. Adicionalmente, essas empresas vêem seus *portfolios* de marcas como ativos a serem alavancados. A marca é um símbolo que pode conferir credibilidade e atrair atenção em novos mercados.

Marcas fortes têm compradores mais leais, obtêm maior alavancagem de seus investimentos em marketing e são recompensadas com preços mais altos.

Esses itens apresentados sintetizam o mais recente trabalho de Day sobre o tema orientação para mercado e incorpora avanços na teoria de marketing discutidos ao longo da década de 90, portanto posteriores às obras de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990 e 1993).

Muitos desses avanços avaliam os impactos da orientação para o mercado na lucratividade dessas organizações a partir da incorporação dos conceitos de fluxo de caixa descontado e sua relação com as estratégias de marketing adotadas por essas empresas. Esse arcabouço teórico será discutido em capítulo específico.

2.5. Síntese dos Modelos Teóricos

Akel (2000, 38) elaborou uma síntese dos principais fatores relacionados nos modelos de orientação para mercado descritos.

I. SÍNTESE DOS MODELOS TEÓRICOS	
Autores	Fatores Observados
Kohli e Jaworski (1990)	Geração e inteligência de mercado Disseminação da inteligência de mercado Responsividade a essas informações
Narver e Slater (1990)	Orientação para o cliente Orientação para os concorrentes Coordenação interfuncional Horizonte de longo prazo Ênfase nos lucros
Day (1999)	Cultura orientada para fora Aptidões específicas Estrutura

Fonte: Akel, Zaki. Orientação para o Mercado: Uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro. Tese de Doutorado, FEA/USP, 2000 (p.38) Quadro Adaptado.

Segundo Akel (2000, 39), há diversos pontos de convergência entre os modelos, principalmente quanto à orientação para o cliente, citada por Narver e Slater, que correspondem à cultura orientada para fora citada por Day.

Outro aspecto é a orientação para os concorrentes, citada por Narver e Slater, porém pouco valorizada no modelo de Day. Neste, a preocupação com a concorrência é relativizada e distribuída em diversos atributos.

Kohli e Jaworski, por sua vez, agregam a orientação para o cliente e para a concorrência juntamente com as demais variáveis ambientais, quando abordam o processo de geração de inteligência de mercado, que obviamente destaca estes dois planos para a formulação da estratégia de marketing.

Akel (2000, 39) ressalta que todos os modelos, cada qual a seu modo, enfatizam também a questão da coordenação interna das atividades, chamada coordenação interfuncional (Narver e Slater) ou estrutura (Day).

Uma atividade indispensável para esta coordenação interna é a disseminação da inteligência de mercado por todos os departamentos da organização, sendo outro ponto de intersecção entre os modelos já citados e a proposta de Kohli e Jaworski.

Cabe ressaltar que todos os modelos consideram os impactos decorrentes da orientação de mercado sobre a performance da empresa. Narver e Slater citam o horizonte de longo prazo e a ênfase nos lucros, contudo Kohli e Jaworski a vêem como decorrência.

3. GESTÃO BASEADA NO VALOR

Em anos recentes a criação de valor para o acionista se tornou o objetivo principal para a alta administração de sociedades anônimas de capital aberto. Apesar da concordância, em princípio, de que a tarefa da gerência é maximizar o retorno para os acionistas, isto é, distribuição de dividendos e/ou valorização do preço da ação, a maioria das empresas ainda utiliza os lucros contábeis como base para avaliação de desempenho e determinação do valor das empresas (Doyle, 2000, 20).

A disseminação dos lucros contábeis perpetua a crença na comunidade de negócios de que os preços das ações são grandemente influenciados pelos lucros (Rappaport, 2001, 5). No entanto, o crescimento do lucro por ação não necessariamente leva a um aumento no valor de mercado da ação.

Outros instrumentos de avaliação financeira amplamente difundidos na comunidade empresarial, como o retorno sobre investimento (lucro dividido por ativos) e o retorno sobre o patrimônio (lucro dividido pelo valor patrimonial) fazem muitos gerentes acreditarem que a busca da melhoria desses indicadores fará o preço das ações subir automaticamente.

Contudo, a gestão das empresas vem revelando importantes avanços em sua forma de atuação, saindo de uma postura convencional de busca do lucro e rentabilidade para um enfoque preferencialmente voltado à riqueza dos acionistas (Assaf, 1999, 3).

Ainda assim, somente agora a disciplina de marketing inicia esforços em busca dessa conceituação amplamente difundida e aceita por acadêmicos e profissionais da área de finanças e estratégia. Os livros clássicos de marketing discutem amplamente a importância da visão centrada no cliente e a preocupação com estratégias duradouras, porém dedicam poucas páginas à avaliação financeira dos resultados das estratégias de marketing e seu impacto na criação de valor para as empresas.

Este capítulo tem por objetivo discutir a origem, o conceito e as implicações da gestão baseada no valor no contexto atual do ambiente empresarial. Em capítulo

posterior serão apresentadas as interfaces e implicações da adoção dessa abordagem para a disciplina de marketing e seus gestores.

3.1. CONCEITOS DE VALOR

O termo “valor” suscita muitas diferenças entre marketing e finanças, causadas basicamente pelo enfoque de cada disciplina. Entretanto, este termo possui outros significados fora do segmento empresarial, conforme relata Sousa (2002, 12-14):

3.1.1. Valor em sentido jurídico

Pode ser sintetizado como a força de um ato jurídico em produzir determinado efeito. O valor pode ser concebido em uma ótica de juízo ou de julgamento, denominada juízo de valor, e em uma ótica de dever, denominada juízo de dever.

Telles Júnior (1980, 295-303) apud Sousa (2002, 12) define juízo de dever como mandamentos para o comportamento humano, que são regidos por instrumentos jurídicos inseridos em uma vasta hierarquia de valores que regem a ação humana.

O juízo de valor, por outro lado, é um julgamento feito pelo ser humano a partir de conhecimentos, comparações e referenciais, que lhe permite atribuir valores equivalentes ou diferentes entre coisas ou fatos.

Sousa (p.12) destaca que a segunda proposição contempla três importantes fatores inerentes ao ser humano: “conhecimento”, “inteligência” e “comparação” no ato de atribuir valor. Tais atributos são praticados de forma diferentes pelos diversos grupos de interesse em torno de uma empresa, sendo que o resultado predominante será fruto de convergência de expectativas, podendo sinalizar os destinos da organização.

3.1.2. Valor em sentido ético

Este significado de valor não é facilmente perceptível, geralmente estando implícito na conduta e na forma de agir do ser humano. Seu sentido é mais sutil do que o anterior, porque se apóia essencialmente na inteligência de querer emitir, em algum momento, os indicadores, os quais deverão ser conhecidos, comparados e valorizados por outros agentes em momentos futuros.

Sousa transpõe este conceito para o campo gerencial, fazendo um paralelo entre o valor ético e a percepção de valor pelo cliente:

“O aprimoramento da qualidade e/ou dispositivos de segurança de um produto ou serviço, imperceptíveis pelo consumidor no presente, podem resultar momentaneamente em um concorrente mais competitivo, em preço, pelo simples fato de faltar inteligência ou percepção a longo prazo. A carência de ação em benefício de um importante parceiro, como o cliente, pode ter causas mais profundas do que a simples falta de inteligência para antever a necessidade daquelas melhorias. A falta de percepção para perceber e avaliar o valor ético de uma ação gerencial, atenta aos recursos financeiros e descuidada com o cliente, pode ser o diferencial entre prosperar e fracassar a longo prazo.”

O autor destaca que o valor ético é um importante indutor do processo de transformação e de evolução social, contribuindo para a melhoria dos valores sociais e da qualidade de vida em geral.

3.1.3. Valor em sentido pessoal

É um valor subjetivo, associado ao prazer, à afeição e à contemplação, trazendo também a idéia evolutiva de associação ao conhecimento e de hierarquia de expectativas. Sousa (p.14) destaca que o campo econômico-financeiro tem muito a ganhar com a busca da compreensão dos verdadeiros valores que emanam do ser humano. Este autor novamente estabelece um paralelo com a atividade gerencial.

“É compreensível que um fato ou coisa tenha seu valor dimensionado, de modo mais preciso, por quem o conheça melhor. E isto pode representar mais valor ou menos valor. (...) Em termos de negócios, o que pode representar expectativa de ganhos futuros para uns, pode significar sentimento histórico, associado à família e a antepassados, para outros. Diante da mesma mesa de negociação, são visões de valor completamente diferentes. Para os primeiros, a visão é pragmática e objetiva; para os segundos, a visão é preponderantemente subjetiva e pessoal”.

Portanto, o valor em sentido pessoal pode estar associado também à qualidade física, intelectual, cultural, moral e outras propulsoras de admiração. Nesta concepção, o

custo como base de valor cede lugar ao intangível, dissociado do quanto possa vir a ser o sacrifício financeiro para obter os resultados decorrentes.

3.1.4. Valor em sentido econômico-financeiro

Esse termo pode ser conceituado pelas peculiaridades de um objeto ou serviço, que lhe conferem a condição de um bem econômico pelo fato de satisfazer necessidades humanas (Utilidade), de ser escasso (Escassez) e de ser trocável por outros bens (Oportunidade). Ao satisfazer simultaneamente essas três variáveis, um bem se torna mais ou menos valioso, isto é, ser ou não ser demandado e ter ou não ter preço.

3.2. VALOR PARA O CLIENTE E VALOR PARA O AÇIONISTA

3.2.1. Valor para o marketing

A disciplina de marketing coloca o cliente em primeiro plano. Portanto, a ênfase é sobre o que é valor para o cliente. Antes de definir o que seja valor para o cliente, é preciso compreender quais são seus componentes. Treacy e Wiersema (1995, 20-24) discorrem sobre a transformação do ambiente de negócios e os impactos na criação de valor. Eles propõem quatro componentes de valor para os clientes, válidos especialmente quando ocorrem em mercados hipercompetitivos:

- ☞ **Preço:** o ambiente competitivo não permite mais a correção de preços para manutenção das margens de lucros. Os clientes estão sempre em busca de preços mais competitivos.
- ☞ **Tempo:** os avanços tecnológicos mudaram o valor do tempo, alterando as expectativas dos clientes. Hoje eles penalizam os fornecedores que os fazem perder tempo, seja com atrasos, erros ou inconveniências.
- ☞ **Atendimento diferenciado:** o que era considerado especial – atendimento rápido, impecável e responsivo – está se tornando lugar comum. Os clientes esperam rotineiramente que seus fornecedores vão além do esperado.
- ☞ **Qualidade:** não basta ter qualidade. Hoje ela é um dado em todos os produtos. A alta qualidade é o custo de admissão ao mercado. Sem ela, a empresa não sobrevive.

Treacy e Wiersema (1995, 34) definem valor para o cliente como:

“A soma dos benefícios recebidos e custos incorridos pelo cliente ao adquirir um produto ou serviço. Os benefícios contribuem positivamente para essa soma na extensão em que o

produto ou serviço melhora o desempenho ou a experiência do cliente. Os custos, medidos em relação às expectativas do cliente, incluem tanto o dinheiro gasto na compra e na manutenção, como o tempo gasto com atrasos, erros e esforços. Os custos tangíveis e intangíveis reduzem o valor”.

É facilmente verificável a relação entre os conceitos mais amplos de valor e sua utilização na definição de valor para o cliente.

II. CONCEITOS DE VALOR PARA O CLIENTE

Conceitos de valor		Valor para o cliente
Juízo de valor	Julgamento feito a partir de comparações, conhecimentos e referenciais	Comparação de ofertas existentes no mercado, informações disponíveis
Ético	Implícito na conduta e na forma de agir do ser humano	Segurança dos produtos, cumprimento de acordos comerciais, propaganda enganosa
Pessoal	Valor subjetivo, associado ao prazer, afeição e contemplação. Associação ao conhecimento e hierarquia de expectativas	Força das marcas, prestígio conferido, beleza, status
Econômico	Utilidade, escassez e oportunidade	Soluções das necessidades dos clientes, disponibilização dos produtos, preços

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de SOUSA, Almir Ferreira de. **Fatores que contribuem para a empresa agregar valor**. Tese (Livre Docência), São Paulo, 2002.

Portanto, a concepção de valor adotada pela área de marketing focaliza a criação de valor para os clientes, levando as empresas a buscarem uma crescente orientação para o mercado. Nas palavras de Day (2001, 11):

“Nesta era de turbulência crescente no mercado e intensificação da concorrência, uma forte orientação para o mercado tornou-se uma necessidade estratégica. Somente com qualificações superiores para compreender, atrair e reter clientes as empresas podem criar estratégias que irão oferecer ao cliente valor mais elevado (grifo nosso) e mantê-las alinhadas com as mutáveis exigências do mercado”.

3.2.2. Valor para finanças

A disciplina de finanças coloca o acionista (ou detentor do controle de propriedade) em primeiro plano. Essa ênfase é assim explicada por Copeland, Koller e Murrin (2000, 3):

“A avaliação e utilização de informações sobre o valor são importantes para a tomada de melhores decisões empresariais.

Subjacente a isto está a crença básica no fato de que os administradores que se concentrarem na construção de valor para o acionista criarão empresas mais saudáveis (grifo nosso) do que os que não o fizerem. Estas, por sua vez, levam a economias mais sólidas, padrões de vida mais elevados e maiores oportunidades de carreira e de negócios para os indivíduos”.

Percebe-se claramente que o termo valor assume uma conotação econômica e está diretamente relacionada à geração de caixa para a empresa e seus acionistas. Rappaport (2001, 17, 50) explicita isso em sua obra:

“Valor econômico de um investimento é obtido ao se descontar os fluxos de caixa previstos pelo custo de capital. Esses fluxos de caixa servem como ponto de partida para os retornos dos acionistas com base em dividendos e valorização do preço da ação”.

É possível também relacionar a aplicabilidade dos conceitos mais amplos de valor e sua utilização, neste caso na definição de valor para o acionista.

III. CONCEITOS DE VALOR PARA O ACIONISTA

Conceitos de valor		Valor para o acionista
Juízo de valor	Julgamento feito a partir de comparações, conhecimentos e referenciais	Fatores subjetivos influenciam a determinação do valor. Avaliador, investidor e informantes têm diferentes razões para diferentes julgamentos
Ético	Implícito na conduta e na forma de agir do ser humano	Interesses dos diversos “stakeholders” exercem influência sobre as decisões tomadas pela empresa, mesmo sem clara visão da relação com a criação de valor
Pessoal	Valor subjetivo, associado ao prazer, afeição e contemplação. Associação ao conhecimento e hierarquia de expectativas	Negociação envolve aspectos emocionais. Posse de informações exclusivas também diferenciam as avaliações
Econômico	Utilidade, escassez e oportunidade	Perspectivas de uso dos recursos, transitoriedade do valor, peso das estimativas e momento afetam a determinação de valor para o acionista

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de SOUSA, Almir Ferreira de. **Fatores que contribuem para a empresa agregar valor**. Tese (Livre Docência), São Paulo, 2002.

A concepção de valor adotada pela área financeira é essencialmente econômica. Remonta a autores bastante antigos e foi retomada com bastante vigor nos últimos

anos, fazendo surgir uma infinidade de medidas e um enfoque diferenciado para a gestão: a administração baseada no valor.

3.3. PREDOMINÂNCIA DO CONCEITO DE VALOR PARA O AÇIONISTA

Rappaport (2001, 17) explica que no início da década de 80 muitas empresas utilizavam a abordagem de valor para o acionista somente em determinadas situações, como decisões de orçamento de capital e precificação de fusões e aquisições.

Entretanto, o movimento de aquisições agressivas na segunda metade da década de 80 proporcionou um incentivo poderoso para os gestores se concentrarem na criação de valor. Diversas empresas, particularmente em setores maduros, alocaram substancial excedente de fluxo de caixa para reinvestimentos não justificados economicamente ou para diversificações desaconselhadas.

Nesses casos, o mercado de ações antecipadamente penalizou as ações da empresa, levando à “lacunas de valor”, isto é, diferenças entre o valor de uma empresa operada com o objetivo de maximizar o valor para o acionista e seu valor atual de mercado. Foi um período de aquisições hostis que, a despeito das diversas críticas e problemas ocorridos, tiveram seus méritos conforme relata Rappaport (2001, 18):

“A despeito do que se possa pensar dos caçadores de empresas e suas táticas, as ameaças de aquisição impeliram os CEOs a dar atenção, já há muito necessária, à geração de valor para o acionista”.

Assaf destaca que, apesar de derivar de um conceito bastante antigo, a busca de valor para os acionistas constitui-se no objetivo fundamental da empresa moderna. Ele enumera alguns motivos que explicam este comportamento:

- ☞ A abertura de mercado demonstrou, para inúmeros executivos, que os preços são estabelecidos pela interação de oferta e demanda dos agentes econômicos, e não unicamente do ponto de vista da empresa. É o mercado que avalia os investimentos empresariais, cabendo à unidade decisória a

responsabilidade de ser eficiente em suas decisões e selecionar as melhores estratégias financeiras que adicionem riqueza aos acionistas;

- ☞ A globalização vem atuando de forma bastante acentuada sobre os mercados financeiros, resumindo-os praticamente a um único mercado mundial. Investidores são capazes, no ambiente globalizado, de mudar rapidamente os fluxos de seus capitais, procurando alternativas mais atraentes em qualquer parte do mundo. Ativos que não criam valor são rapidamente identificados pelos investidores globais, repercutindo sua desvalorização em todos os mercados;
- ☞ O mercado competitivo atual deixa espaço somente para empresas eficientes, que se mostrem capazes de agregar valor em suas decisões. A melhor medida do sucesso empresarial em mercado competitivo é a criação de valor aos seus proprietários. O lucro somente garante a continuidade de um empreendimento se conseguir, pelo menos, igualar-se ao custo de oportunidade do capital investido;
- ☞ O desenvolvimento profissional dos modernos executivos, e a própria preservação de seus postos de trabalho passam, necessariamente, pelo atendimento das expectativas dos acionistas de maximização do valor de mercado da empresa.

Young e O'Byrne (2003, 21-22) complementam essa análise com os seguintes acontecimentos:

- ☞ Explosão dos investimentos em fundos de pensão a partir dos anos 60 nos EUA e o crescimento da administração profissional de recursos;
- ☞ Fim dos controles sobre capitais e câmbio, maior liquidez no mercado de títulos, melhoria na regulação dos mercados de capitais.

É a partir desse contexto que a gestão baseada no valor passou a assumir um papel relevante para a gestão das organizações.

As próximas seções discorrem sobre diversos métodos de planejamento e de avaliação financeira utilizados pelas empresas.

3.4. INDICADORES DE LUCRATIVIDADE

3.4.1. Lucro Contábil

Consiste na diferença entre a receita e a despesa de uma empresa em determinado período. Rappaport (2000, 32) enumera motivos importantes para o lucro não ser considerado uma medida confiável de geração de valor para a empresa:

- ☞ **Métodos contábeis alternativos:** o lucro pode ser calculado utilizando-se métodos contábeis alternativos e igualmente aceitáveis, como o cálculo do custo de mercadorias vendidas (LIFO versus FIFO), métodos distintos para cálculo de depreciação, o tratamento contábil para fusões e aquisições e as diferenças de regras contábeis entre países. Mudanças contábeis não afetam os fluxos de caixa de uma empresa. Enquanto o caixa é um fato, o lucro é uma opinião³.

- ☞ **Exclusão dos investimentos:** ao contrário do fluxo de caixa, o lucro contábil ignora os investimentos. Uma empresa em crescimento invariavelmente terá que investir mais em ativos fixos e em capital de giro. Embora os lucros possam ser crescentes, a empresa pode estar com fluxo de caixa negativo. Situação inversa ocorre com a despesa de depreciação, que embora influencie negativamente a apuração do lucro, não gera qualquer impacto sobre o fluxo de caixa, já que não representa um desembolso efetivo.

- ☞ **Valor do dinheiro no tempo:** o valor econômico de um investimento é o valor descontado dos fluxos de caixa previstos. Um real hoje vale mais do que um real daqui a um ano. A taxa de desconto utilizada para estimar o

³ “...uma mudança na contabilidade não afeta os fluxos de caixa de uma empresa nem seu valor econômico. Lembre-se, o caixa é um fato, o lucro é uma opinião.” (Rappaport, 2001, 32).

valor econômico inclui não somente a compensação por incorrer em risco, mas também uma compensação pelas taxas esperadas de inflação.

Doyle (2001, 23) adiciona um quarto fator negativo do lucro como medida de desempenho financeiro e que tem conseqüências sérias ao se avaliar estratégias de marketing:

☞ **Foco no curto prazo:** uma preocupação excessiva em apresentar uma determinada lucratividade pode levar a gerência a adotar medidas destruidoras de valor no longo prazo. O lucro cresce rapidamente caso sejam eliminadas as despesas de marketing ou os gastos com atendimento a clientes. Embora tragam resultados visíveis na geração de lucro no curto prazo, tais medidas destroem a participação de mercado e a geração futura de caixa. Por outro lado, ações que reduzem o lucro em determinado período, como gastos em fortalecimento de marca e relacionamento com o cliente, são potenciais geradoras de caixa no longo prazo.

Em resumo, aumento ou diminuição dos lucros pode não dar origem a aumento ou decréscimo correspondente no valor para o acionista, pois o dado de lucros não reflete necessariamente o impacto das estratégias de longo prazo, o risco financeiro do negócio, além de desconsiderar as necessidades de capital de giro e de ativos permanentes necessários para o crescimento previsto. Adicionalmente, o dado de lucros é afetado por grande variedade de convenções contábeis que determinam a alocação de custos para os períodos atuais e futuros. Tais convenções contábeis em geral não afetam o fluxo de caixa de uma empresa e, portanto, não devem afetar o valor da empresa.

3.4.2. Retornos sobre Investimento

Como o lucro contábil desconsidera os investimentos, outras medidas de desempenho que buscam fazer essa ligação são adotadas, como o retorno contábil sobre investimento (ROI) e o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE). O ROI é uma medida freqüentemente utilizada para calcular desempenho de unidades de negócios, enquanto o ROE é adotado principalmente no nível corporativo. Entretanto, ambas utilizam os lucros em seu numerador, o que permite deduzir que estão sujeitas às mesmas limitações citadas no caso do lucro contábil (Rappaport, 2001, 15).

O retorno contábil sobre investimentos é calculado por ampla variedade de métodos. O exemplo mais conhecido é $ROI = \text{lucro líquido} / \text{valor de livro dos ativos}$. Tal medida considera um único período, portanto ignora eventos além do período atual como no caso do fluxo de caixa descontado. Em segundo lugar, tanto o numerador quanto o denominador para o índice ROI são afetados por alocações contábeis arbitrárias.

Diversos estudos atestam divergências entre o ROI e a taxa interna de retorno de um fluxo de caixa descontado. O ROI superestima o retorno econômico da TIR devido a 4 fatores:

- ☞ **Duração da vida do projeto:** quanto maior a vida de um projeto, maior será a superestimativa;
- ☞ **Política de capitalização:** quanto menor a fração do investimento total capitalizado nos livros contábeis, maior será a superestimação. Empresas com investimentos maiores em ativos intangíveis do que ativos fixos possuem ROI superiores, mesmo que os retornos econômicos dos projetos sejam idênticos.
- ☞ **Taxa pela qual a depreciação é contabilizada nos livros:** procedimentos de depreciação mais rápidos do que a base linear resultam em ROI mais altos.
- ☞ **Hiato entre os desembolsos de investimento e a recuperação desses desembolsos através das entradas de caixa:** quanto maior o hiato, maior o grau de superestimativa.

Outro problema é que empresas em mercados maduros possuem bens depreciados, portanto valores contábeis menores, o que tende a gerar ROI positivos. Essa

limitação faz muitas empresas dispensarem projetos nos estágios iniciais de desenvolvimento que não assegurem taxas de retorno semelhantes.

Por fim, Rappaport destaca que “outra grande deficiência do ROI para a avaliação de estratégias e desempenho é sua negligência com relação ao valor residual do período pós-planejamento de empresas ou unidades de negócios, que tipicamente representa mais de 50% do valor de mercado de uma empresa”.

“Uma empresa que procura aumentar sua participação de mercado e melhorar sua posição competitiva, provavelmente aumentará seus gastos com o desenvolvimento e marketing de novos produtos, precificará agressivamente e investirá na expansão da capacidade de produção e capital de giro. Enquanto cada um dessas atividades busca fortalecer a posição estratégica de longo prazo de uma empresa, o ROI pode muito bem declinar ao longo de vários anos, ainda que tais atos sejam criadores de valor” (p. 24).”

O ROE (retorno sobre o patrimônio líquido) emprega o patrimônio líquido como denominador. Uma das principais razões para a gestão concentrar-se no ROI em vez de no ROE no nível da unidade de negócios é sua relutância em alocar exigível para unidades individuais. O foco sobre o ROE no nível corporativo explica-se pelo fato dele representar uma medida de interesse vital para os investidores.

Além dos problemas citados no ROI, o ROE é particularmente sensível à alavancagem. De fato, o ROE aumenta à medida que mais exigível (capital de terceiros) é utilizado, ainda que esse exigível implique em um nível acima do ótimo. A consequência disto é o aumento no risco financeiro da empresa e, portanto, em seu custo de capital (prejudicando o valor da empresa pelo método do fluxo de caixa descontado).

Por fim, Rappaport (2001, 49) discorre sobre as deficiências dos números contábeis para mensurar o valor em uma sociedade baseada cada vez mais no conhecimento:

“A crescente porcentagem de investimentos direcionados a intangíveis como informatização, treinamento e pesquisa, em vez de ativos fixos tangíveis, tem tido também um efeito profundo sobre a utilidade do ROI e do ROE como padrões de

referência de valor. Com somente uma pequena porcentagem de investimentos capitalizados para efeitos contábeis, os ROIs e ROEs para empresas baseadas em conhecimento como a Microsoft não podem ser comparados significativamente com aqueles de outras empresas que investem principalmente em ativos permanentes” .

“Quais as implicações da crescente importância das empresas baseadas no conhecimento, cujos principais ativos são intangíveis em vez de físicos? Há um crescente interesse na inclusão de intangíveis, como pesquisa e desenvolvimento, satisfação do cliente e nomes de marcas, como ativos no balanço patrimonial. Outros se opõem a essa sugestão baseados no argumento de que tais estimativas não são suficientemente confiáveis para garantir um lugar no balanço ou nas demonstrações de resultados de uma empresa. Há, no entanto, uma observação crucial.... os números contábeis e índices financeiros tradicionais serão afetados pelo movimento de empresas industriais para empresas baseadas no conhecimento. Os cálculos do valor para o acionista não o serão (grifo do autor)”.

3.5. AVALIAÇÃO COM BASE NOS FLUXOS DE CAIXA DESCONTADOS

3.5.1. Considerações Iniciais

Damodaran (2002, 29) esclarece que existe consenso entre os teóricos de finanças corporativas que o objetivo da empresa é maximizar valor ou riqueza, embora haja discordância sobre se o objetivo é maximizar a riqueza dos acionistas ou a riqueza da empresa, que inclui, além dos acionistas, os outros interessados nas finanças da empresa (credores, acionistas preferenciais, etc.). Apesar disso, ele defende a superioridade do fluxo de caixa em relação ao lucro como instrumento para criação de valor (2002, 147).

Sousa (2002, 68) coloca que a avaliação de empresa com base nos fluxos de caixa descontados é um dos procedimentos mais amplamente considerados em “Valuation”. Sua proeminência é justificável pelo fato de a empresa ser tratada em termos de futuro: seu potencial de criar receitas, obter lucros, gerar caixa e agregar valor para a sociedade, em geral, e para os proprietários, em particular.

Existe uma variedade de abordagens para medir a criação de valor com base nos fluxos de caixa descontados. Lukas et al (2003, 1) afirmam que o gerente de marketing interessado em compreender a natureza do valor encontra uma série de termos à disposição, que compartilham da mesma essência: a importância do valor presente dos fluxos de caixa que a empresa espera gerar:

“Accordingly, the marketing manager, trying to understand the nature of shareholder value, encounters a variety of competing terms. Metrics that measure shareholder value directly include free cash flow (FCF), shareholder value added (SVA), economic value added (EVA), market value added (MVA), cash flow return on investment (CFROI), and cash value added (CVA). Despite the plethora of different labels and approaches, each shares a common conceptual heritage—the critical importance of the present value of the future cash flows that a company is expected to generate. The approaches can differ, however, in terms of their views as to how cash flow is best measured and/or the period for which it is to be measured.”

Os adeptos da abordagem de criação de valor aceitam duas premissas básicas, extraídas de teoria financeira contemporânea. A primeira é que a principal obrigação de uma empresa é maximizar os retornos aos seus acionistas. A segunda premissa diz que o valor de mercado de uma ação depende das expectativas dos investidores a respeito da capacidade de geração de caixa de cada unidade de negócios da empresa. Isso significa que eles estão dispostos a investir na empresa somente quando esperam que sua gerência possa conseguir, para os seus fundos, um retorno melhor do que aqueles que eles poderiam conseguir por eles mesmos – sem se exporem a riscos maiores. Seu retorno mínimo esperado é o custo do capital da empresa. (Day, 1990, 364)

3.5.2. Valor com base nos fluxos de caixa descontados

Rappaport (2000, 34) afirma que a abordagem do valor para o acionista estima o valor econômico de um investimento ao descontar os fluxos de caixa previstos pelo custo de capital. Esses fluxos de caixa, por sua vez, servem como ponto de partida para os retornos dos acionistas com base em dividendos e valorização do preço da ação.

O quadro a seguir, extraído de Sousa (2002, 83), apresenta uma estrutura que explicita a relação entre o demonstrativo de resultados tradicional e as entradas e saídas de caixa que efetivamente demonstram o quanto a empresa disponibiliza ao final de um determinado período como fluxo de caixa livre para o acionista.

IV. Fluxo de caixa livre para os acionistas

Receitas Líquidas
(-) Custo dos Produtos Vendidos (exceto depreciação e amortização)
= Lucro Bruto
(-) Custos e despesas operacionais (exceto depreciação e amortização)
= Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA)
(-) Depreciação
= Lucro antes de juros e imposto de renda (LAJIR ou EBIT)
(-) Juros
= Lucro antes do imposto de renda (LAIR)
(-) Imposto de renda
= Lucro líquido
(+) Depreciação
(+) Amortização
= Fluxo de caixa gerado pelas operações
(-) Investimento de capital
(-) Necessidades de capital de giro líquido
(+) Dívidas a longo prazo contraídas no período
(-) Dívidas a longo prazo liquidadas no período
= Fluxo de caixa livre para o acionista

Fonte: SOUSA, Almir Ferreira de. **Fatores que contribuem para a empresa agregar valor**. Tese (Livre Docência), São Paulo, 2002. Página 83

3.5.2.1 Fluxo de caixa das operações

O fluxo de caixa das operações representa a diferença entre as entradas e saídas de caixa operacionais. Esses fluxos de caixa são relevantes para estimar o valor da empresa, pois representam o caixa disponível para pagar os detentores de títulos de dívida e acionistas. Uma vez que o fluxo de caixa das operações é estimado para cada ano no período de previsão, esses fluxos são então descontados para o presente.

O fluxo de caixa de cada ano é calculado com base nos direcionadores de valor:

- Vendas no ano anterior
- Taxa de crescimento das vendas

- Margem de lucro operacional: A margem de lucro operacional é o índice de lucro operacional antes de impostos e juros com relação às vendas. Para se chegar ao lucro operacional, são deduzidos não somente o custo dos produtos vendidos, custo de vendas e despesas administrativas, mas também a despesa de depreciação que não envolve desembolso de caixa.
- Alíquota de IR (base caixa): A alíquota de imposto de renda base caixa representa os impostos sobre o lucro operacional para um ano fiscal que são pagos em parcelas durante o ano ou são uma exigibilidade (IR a pagar) ao final do ano.
- Taxa de investimento adicional em ativos permanentes: O investimento adicional em ativos permanentes é definido como o desembolso de capital, excluída a despesa de depreciação, pois esta já foi incluída no lucro operacional.
- Taxa de investimento adicional em capital de giro: O investimento adicional em capital de giro representa o investimento líquido em contas a receber, contas a pagar e diferidos que são necessários para suportar o crescimento das vendas.

Os direcionadores de valor que determinam o fluxo de caixa das operações têm um horizonte de projeção limitado, em geral de 5 anos, pois além disto é muito difícil estimar vendas, custos e investimentos, sem contar a imprevisibilidade do ambiente econômico e tecnológico. A acirrada arena competitiva e a velocidade de imitação e erosão de barreiras à entrada de novos competidores dificultam a manutenção da vantagem competitiva além desse período.

Para converter esses fluxos de caixa em valor presente, é preciso estabelecer uma estimativa do custo de capital.

3.5.2.2 Custo de capital

Os fluxos de caixa operacionais devem ser descontados a uma taxa, denominada custo de capital. Esta taxa incorpora os retornos exigidos tanto pelos detentores de

dívida quanto pelos acionistas, pois os fluxos de caixa antes de impostos são descontados, isto é, fluxos de caixa sobre os quais tanto os detentores de dívida quanto os acionistas têm reivindicação.

Não é intenção deste trabalho discorrer em profundidade sobre este tema. A tabela a seguir ilustra apenas como se calcula o custo de capital, ponderado pelo custo do capital próprio e pelo custo da dívida.

I. Cálculo do custo de capital para a empresa

	Peso (%)	Custo (%)	Custo Ponderado (%)
Dívida (pós-impostos)	30%	5,2%	1,6%
Capital próprio	70%	12%	8,4%
Custo médio ponderado de capital			10,0%

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando Valor para o Acionista: um guia para administradores e investidores**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001. Página 56

A estimativa do custo de capital é essencial para o estabelecimento da taxa de retorno mínima aceitável ou taxa de corte que deve ser requerida pela gestão em novas propostas de investimento. Os investimentos com retornos maiores que o custo de capital criarão valor para o acionista, enquanto aqueles com retorno abaixo do custo de capital diminuirão o valor para o acionista.

O fluxo de caixa das operações e o custo de capital estabelecem a base para o cálculo do valor do fluxo de caixa descontado atribuível ao período de previsão. Falta, no entanto, considerar o valor relacionado ao período posterior, isto é, o valor residual.

3.5.2.3 Valor residual

Geralmente o valor residual constitui a maior porção do valor da empresa. Esse aspecto é fundamental, pois ao contrário dos métodos anteriores apresentados, o fluxo de caixa para o acionista reconhece o impacto de estratégias de longo prazo, como é o caso de diversas estratégias de marketing. Rappaport reconhece esse fato ao afirmar (2001, 33):

“Uma empresa que procura aumentar sua participação de mercado e posição competitiva provavelmente ampliará o desenvolvimento de novos produtos e despesas com marketing, adotará uma política agressiva de preços e investirá no

aumento da capacidade de produção e em capital de giro. À medida que cada uma dessas atividades busca fortalecer a posição estratégica futura da organização, o fluxo de caixa pode ser modesto ou mesmo declinar ao longo dos próximos anos, embora tais atos aumentem o valor de mercado...”

Copeland, Koller e Murrin (2002, 273) denominam esse valor residual de valor contínuo. Assim como Rappaport, ele ressaltam que uma boa estimativa do valor contínuo é essencial para qualquer avaliação, pois o valor contínuo muitas vezes responde por uma grande parte do valor total da empresa.

À medida que o valor residual é um componente significativo do valor da empresa, seu tamanho depende diretamente dos pressupostos feitos para o período de previsão. Em segundo lugar, não há uma fórmula única para o valor residual. Seu valor depende de uma avaliação cuidadosa da posição competitiva da empresa no final do período de previsão. A seguir são apresentadas duas maneiras de realizar essa previsão:

3.5.2.4 Valor residual através do método da perpetuidade

Rappaport (2001, 36) afirma que estratégias que criam valor são aquelas que produzem retornos em excesso aos exigidos pelos mercados de capitais e, portanto, produzem valores presentes líquidos positivos. No entanto, é mais fácil falar do que de fato atingir tal resultado. A maioria das empresas que operam em setores altamente competitivos provavelmente não obtém retornos em excesso. Setores mais novos que inicialmente gozam de retornos em excesso geralmente atraem outras estreantes, o que leva ao excesso de capacidade, competição de preços e, finalmente, retornos mais baixos para todos os participantes nesse setor.

O método da perpetuidade para estimar o valor residual é baseado nessa dinâmica competitiva. Ou seja, a perpetuidade supõe que, após a duração do crescimento em valor ou período de previsão, a empresa obterá, em média, o custo de capital sobre

novos investimentos. Ou seja, após o período de previsão as estratégias possuem valor presente zero ⁴.

Uma vez que essas taxas de retorno são idênticas ao custo de capital, diferenças de período para período nos fluxos de caixa futuros não alteram o valor da empresa. Logo, esses fluxos futuros podem ser tratados como se fosse uma perpetuidade ou série infinita de fluxos de caixa idênticos. Portanto, o valor presente de uma perpetuidade é o mesmo que o fluxo de caixa anual no último período considerado dividido pela taxa de retorno. É o mesmo que dizer que:

$$\text{Valor residual da perpetuidade} = \frac{\text{fluxo de caixa}}{\text{custo de capital}}$$

Como os investimentos além do período de previsão não afetarão o valor da empresa, para calcular o valor residual deve-se levar em consideração somente o investimento necessário para manter a capacidade existente. No método da perpetuidade pressupõe-se que o custo de manter a capacidade existente é aproximadamente igual à despesa de depreciação.

3.5.2.5 Valor residual através da fórmula de vetores de valor

Copeland, Koller e Murrin (2002, 275) recomendam o uso de vetores de valor para estimar o valor contínuo no modelo de fluxo de caixa descontado. Os vetores de valor utilizados são:

NOPLATT+1 = Nível normalizado dos lucros operacionais líquidos menos impostos ajustados nos primeiros anos após o período de previsão explícita

g = Taxa prevista de crescimento do NOPLAT na perpetuidade

⁴ Isso não implica dizer que a empresa nunca será capaz de obter retornos acima do custo de capital após o período de previsão original. Empresas iniciam novas estratégias de criação de valor em uma base contínua e previsões futuras levarão em consideração a criação de valor adicional. Entretanto, as estratégias de geração de valor em qualquer momento simplesmente têm vida útil limitada, e o valor da empresa quando a estratégia não oferece mais expectativa de obter retornos em excesso pode ser estimado pelo método da perpetuidade.

WACC = Custo médio ponderado do capital

ROIC₁ = Taxa prevista de retorno sobre o novo investimento líquido

$$\text{Valor Contínuo} = \frac{\text{NOPLAT}_{T+1}(1 - g / \text{ROIC}_1)}{\text{WACC} - g}$$

Copeland, Koller e Murrin (2002, 276) ressaltam que existe maior tendência ao uso da fórmula da perpetuidade, porém a maioria dos analistas comete erros ao adotá-la. O erro mais comum é estimar incorretamente o nível do fluxo de caixa livre condizente com a taxa de crescimento projetada. Caso o crescimento no valor de período contínuo for previsto como sendo inferior ao crescimento no período de avaliação explícita, a proporção do NOPLAT⁵ que precisará ser investida para obter crescimento provavelmente também será menor. No período de valor contínuo, uma parte maior de cada dólar de NOPLAT se torna fluxo de caixa livre disponível para os investidores. Ao se deixar de considerar esta transição, o valor contínuo pode ser consideravelmente subestimado.

Além das técnicas de fluxo de caixa descontado, às vezes são usadas abordagens ao valor contínuo que independem do fluxo de caixa. Quatro abordagens comuns são o valor em liquidação, o custo de reposição, a razão P/L e a razão mercado/escritural.

A apresentação dessas técnicas foge ao escopo deste trabalho, que tem por pretensão apenas apresentar a importância do valor residual para a análise do fluxo de caixa descontado em avaliações de empresas ou avaliações de estratégias. A relação entre o valor residual e o marketing será apresentada em etapa posterior. Por ora vale destacar que o marketing pode contribuir decisivamente na construção de estratégias que permitam a obtenção de vantagens competitivas duradouras, com reflexos na geração de retornos (ROIC) superiores ao WACC (custo médio ponderado de capital).

⁵ Copeland et al definem NOPLAT (Net Operational Profits Less Adjustes Taxes) ou Lucro Operacional Líquido Menos Tributos Ajustados como o lucro operacional líquido da empresa decrescido dos impostos a serem pagos sobre o resultado, ou seja, o resultado da empresa antes dos efeitos financeiros.

3.5.3. EVA[®] (Economic Value Added)

O modelo de fluxo de caixa livre se baseia em estimativas sobre o futuro e não no desempenho passado da empresa, o que é plenamente coerente com os interesses dos investidores, que se interessam pelos ganhos futuros. Entretanto, Young e O'Byrne (2003, 38-39) alertam que um comportamento orientado à criação de valor não se sustenta apenas com uma metodologia adequada para avaliação do valor dos investimentos. São necessários também sistemas de mensuração de desempenho e de recompensas que tornem os gestores responsáveis por prospectar e implementar projetos com VPL positivo, bem como por realizar os benefícios econômicos esperados nesses projetos.

Esses gestores são avaliados e pagos pelos resultados alcançados no passado, e não pelos resultados que eles terão que garantir no futuro. Enquanto os mercados de capitais avaliam as empresas e os investimentos com base em expectativas sobre o futuro, os indicadores de desempenho e planos de incentivo, pela sua própria natureza, baseiam-se no passado.

Portanto, são necessárias medidas de desempenho que ao mesmo tempo (Young e O'Byrne, 2003, 44):

- ☞ Possam ser calculadas nos níveis divisionais, proporcionando visibilidade para gerentes divisionais;
- ☞ Representem fluxos, não estoques, permitindo avaliações por período;
- ☞ Promovam a criação de riqueza para acionista.

Embora pareça ser uma nova metodologia de avaliação econômico-financeira surgida nos anos 90, é um conceito amplamente difundido nos livros de economia e é conhecido como lucro econômico ou lucro residual.

O EVA[®] representa uma estimativa do lucro econômico da empresa depois de subtraídas todas as despesas operacionais, incluindo o custo do capital total empregado na operação. Ou seja, é o lucro residual, líquido do custo direto do capital de terceiros e do custo indireto do capital próprio.

Ehrbar (1999, 1) argumenta que muitas empresas, principalmente nos Estados Unidos, têm implementado o EVA[®] não apenas como uma medida de desempenho, mas como um verdadeiro sistema de gestão voltado para adequar o comportamento dos gerentes aos objetivos dos acionistas. Segundo ele “o EVA[®] é uma medida única de desempenho, capaz de auxiliar o processo de tomada de decisão, determinando a riqueza que cada ação criará ou destruirá”. Assim, o conceito de EVA[®] deve ser difundido nos vários níveis hierárquicos da empresa (centros de EVA[®] individuais) integrando os processos decisórios onde os funcionários possam influenciar o resultado.

A implantação do EVA[®] envolve o alinhamento de quatro elementos na empresa:

- ☞ Uma medida de desempenho alinhada com a criação de valor que leve em consideração todos os custos, inclusive o custo de capital do acionista;
- ☞ Um plano de remuneração variável (programa de incentivos), referenciado pelo EVA[®], capaz de motivar os gerentes a pensarem e agirem como donos do negócio;
- ☞ Um programa de treinamento e comunicação que consiga mudar a mentalidade dos gerentes em todos os níveis onde haja tomada de decisão; e
- ☞ Um sistema de gestão com foco orientado para decisões que estejam de acordo com a criação de valor.

O EVA[®] é, em última análise, uma medida financeira utilizada na implementação de um sistema de gestão baseado no controle por resultados. Algumas vantagens são destacadas pela Stern Stewart e Co. na utilização do EVA[®] como sistema de gestão:

- ☞ Medida de desempenho empresarial mais diretamente ligada à criação de riqueza para os acionistas;
- ☞ Estrutura que oferece um novo e abrangente sistema de gestão financeira empresarial que orienta cada decisão, desde orçamentos empresariais anuais até orçamento de capital, planejamento estratégico e aquisições e investimentos;
- ☞ Método simples e eficaz de alfabetizar em negócios até mesmo os trabalhadores menos sofisticados;
- ☞ A variável-chave num sistema singular de remuneração variável que, pela primeira vez, realmente alinha os interesses de gerentes com os de acionistas e faz com que gerentes pensem e ajam como acionistas;

- ☞ Uma estrutura que as empresas podem utilizar para comunicar suas metas e realizações a investidores;
- ☞ Um sistema interno de governança corporativa que motiva todos os gerentes e funcionários a trabalharem de forma cooperativa e entusiasmada para alcançarem o melhor desempenho possível.

Por outro lado, a utilização do EVA® como base de um sistema de gestão pode encontrar alguns problemas, dentre os quais: a) é uma medida de desempenho passada; b) é difícil de se medir adequadamente; c) não mensura todo valor adicionado ao acionista já que nem todos os efeitos são passíveis de mensuração; d) apresenta dificuldades no desenvolvimento de sistemas de remuneração consistentes com os valores do EVA® apurados; e) os efeitos no comportamento dos gerentes podem ser adversos quando o EVA® for negativo por vários períodos.

3.5.4. Críticas aos Métodos de Criação de Valor Econômico

Rappaport (2001, 78) alerta para o risco da ênfase excessiva sobre os números, em detrimento do pensamento estratégico:

“Essa abordagem está longe de uma panacéia. É um processo disciplinado para avaliar a atividade organizacional e não um exercício financeiro com números. A análise de valor para o acionista é somente tão boa quanto o pensamento estratégico subjacente. Finalmente, escolher a estratégia com o maior potencial de criação de valor não é garantia de que a estratégia será efetiva e eficientemente implementada”.

Day concorda que a análise de valor é um passo adiante na avaliação de estratégia de negócios, porém a complexidade intrínseca do processo significa que existe bastante espaço para usos indevidos e sinais enganosos, podendo prejudicar o pensamento estratégico saudável.

“A estratégia tem muitos ingredientes que contribuem para os lucros e nenhum método de análise de estratégias deve nos desviar dessa realidade. Em última análise, o valor para o acionista somente é criado quando é criada uma vantagem sustentável. Por esse ponto de vista, a análise de valor para o acionista tem um papel fundamental – mas auxiliar – na busca da melhor estratégia. (Day, 1990, 364)”

Para Day (1990, 368), as avaliações financeiras produzem números frios que dão uma injustificada aura de precisão. Ele critica algumas variáveis do modelo, como o custo do capital e o cálculo do valor residual.

No caso do **custo de capital**, a taxa de desconto pode variar consideravelmente entre as unidades de negócios da mesma corporação, devido às diferenças em exposição a riscos e ao volume do endividamento necessário para financiar os ativos da unidade. O custo da dívida é o mais fácil de estabelecer, pois é aquele que a corporação-mãe pagaria por novas dívidas, dada a sua estrutura de capital. Já o custo de capital próprio é resultante de três componentes: (1) uma taxa “real” de juros, que é a remuneração deles para um investimento sem risco, (2) remuneração adicional pela inflação esperada, e (3) um prêmio de risco, para compensar a possibilidade dos resultados reais virem a ser inferiores às expectativas.

O prêmio de risco é, normalmente, o mais difícil de estimar. Em teoria, a tarefa é direta: de acordo com o modelo de precificação de ativos, o prêmio de risco deve ter correlação com a volatilidade das oscilações de preço de ação. Para unidades de negócios isso não é prático, uma vez que elas não têm ações no mercado; portanto, os analistas precisam recorrer a métodos indiretos, tais como encontrar empresas de capital aberto, semelhantes às unidades que estão analisando. Estas são difíceis de encontrar e, assim, o risco é normalmente estimado através do exame da variabilidade dos lucros no passado, o tamanho das diferenças entre os lucros projetados e os reais e a suscetibilidade dos lucros futuros a mudanças ambientais.

Já o **valor residual** representa, normalmente, a maior parte do valor total. Seu tamanho irá depender da duração do período de planejamento, da estratégia usada durante o mesmo e de hipóteses a respeito da dinâmica competitiva, após o período de planejamento. O período de planejamento deve ser longo o suficiente para incluir o prazo de implementação de uma mudança na estratégia, como o lançamento de um novo produto e de observação dos resultados no mercado. Se a estratégia for de criação agressiva de uma posição no mercado, através do lançamento de novos produtos e investimentos em P&D e novas instalações, os ganhos de participação de mercado serão obtidos, em geral, às custas de fluxos de caixa negativos ou desprezíveis durante todo o período de planejamento. Praticamente todo o valor será

ganho pela exploração da posição fortalecida após o final do período de planejamento. Por outro lado, uma estratégia de colheita irá gerar fluxos de caixa significativos durante o período de planejamento, em detrimento do valor residual no final daquele período.

Day argumenta que o período posterior ao planejado é demasiado obscuro para previsões. Ele questiona como é possível esperar que se chegue a um valor residual significativo para a unidade de negócios, exatamente quando os gestores são menos capazes de ver com clareza.

Ele critica a abordagem da perpetuidade por considerá-la simplificadora da realidade. Esse método assume que quaisquer fluxos de caixa de investimentos efetuados após o final do período de planejamento podem ser ignorados, porque não irão mudar o valor da empresa.

“Ela oculta uma suposição, mais problemática, de que os fluxos de caixa anuais serão mantidos no mesmo nível que atingiram no final do período de planejamento. Esta suposição provavelmente não é razoável em nenhuma situação, porque ignora as diferenças na capacidade de sustentação de vantagens de tamanho ou acesso, que são a base para um desempenho superior em lucros. Day (1990, 370)”

Em seguida, esse autor discute o uso dessas estimativas como árbitro final das decisões estratégicas, propondo que seja utilizada apenas para análises de sensibilidade:

“A melhor utilização dos métodos seria como estrutura de referência defensiva, voltada para a análise de sensibilidade das hipóteses chave. Quanto teriam que mudar as previsões de fluxos de caixa, os níveis de risco ou o valor residual para alterar a decisão? O fato de esse cenário ser ou não realista depende da compreensão da situação competitiva, das perspectivas de uma vantagem sustentável e da capacidade da empresa para executar a estratégia. Esta abordagem leva a análise de volta a seu devido lugar, ou seja, para a compreensão dos determinantes de valor econômico, que são os fundamentos estratégicos.”

Na opinião de Day (1990, 385), os adeptos dos métodos de análise de valor devem:

- ☞ Financiar estratégias, não projetos;
- ☞ Buscar sensibilidades;
- ☞ Enfatizar os princípios estratégicos.

Em última análise, o valor é criado por ações que ampliam e sustentam a vantagem competitiva da empresa nos mercados que ela escolhe para atender. Nenhum método de alocação de recursos deve desviar os gerentes dessa realidade.

3.6. GESTÃO BASEADA NO VALOR

3.6.1. Definição

A gestão baseada no valor pode ser definida como uma abordagem administrativa segundo a qual as aspirações da empresa, suas técnicas analíticas e seus processos gerenciais são alinhados para maximizar seu valor.

Rappaport faz a seguinte afirmação sobre a evolução da utilização dos conceitos relacionados à gestão baseada no valor:

“Antes da década de 90, as aplicações de valor para o acionista consistiam principalmente na avaliação de investimentos de capital e precificação de aquisições com modelos de fluxo de caixa descontado. Atualmente, as empresas incorporam medidas de valor para o acionista ao planejamento e avaliação geral do desempenho de seus negócios”.

Tal visão é compartilhada por Copeland, Koller e Murrin (2002, 16), ao defender uma nova abordagem para os gestores de negócios:

“Tornar-se um administrador de valor (...) exige uma perspectiva diferente da adotada por muitos administradores. Exige concentração nos retornos de longo prazo em termos de fluxo de caixa, e não em mudanças trimestrais de ganhos por ação. Exige, ainda, disposição para se adotar uma visão das atividades corporativas desapaixonada e voltada para o valor, que enxergue os negócios como realmente são - investimentos em capacidade produtiva que podem ou não gerar retornos além do custo de oportunidade do capital. A perspectiva do administrador de valor caracteriza-se pela capacidade de ver o negócio pelo lado de fora e pela disposição para agir sobre as oportunidades de criar valor. Finalmente – e mais importante –

inclui a necessidade de desenvolver e institucionalizar em toda a organização uma filosofia de administração de valor”.

Conforme expõem Copeland, Koller e Murrin (2002, 92), os administradores que criam valor devem procurar responder às seguintes questões:

- ☞ Como estabelecer metas que reforcem o objetivo de criação de valor para o acionista?
- ☞ Como alinhar os processos administrativos com a meta de criação de valor?
- ☞ Como estruturar os programas de incentivos?
- ☞ Como promover a ênfase no valor em toda a cultura corporativa?

A resposta a essas questões e a criação de valor, conforme os autores, exigem da empresa a adoção do pensamento ligado ao valor, que pode ser dividido em duas dimensões: medidas de valor e mentalidade de valor.

☞ **Medidas de valor:** a administração deve ser capaz de compreender como as empresas criam valor e como o mercado de capitais avalia as empresas. A administração equilibra resultados de curto e longo prazo? O custo de oportunidade de capital é considerado na mensuração? As medidas são baseadas em resultados econômicos ou contábeis?

☞ **Mentalidade de valor:** refere-se ao quanto a administração se importa com a criação de valor para o acionista. Esta mentalidade se expressa em diversas áreas cruciais do pensamento e do comportamento do CEO (...) inclusive em tomar decisões impopulares se forem estas as capazes de maximizar o valor para o acionista no longo prazo.

3.6.2. Implementação da gestão baseada no valor

Copeland, Koller e Murrin (2002, 94) estabelecem seis áreas nas quais as empresas devem atuar para reforçar o foco sobre o valor para o acionista:

1. Combinar aspiração inspiradora com metas quantitativas rígidas para criação de valor;
2. Adotar uma abordagem rigorosa à administração da carteira de divisões para máxima criação de valor, inclusive por meio de reestruturações radicais, se necessário;

3. **Organização orientada para o valor.** Assegurar que o desenho e a cultura organizacionais reforcem a imperativa de criação de valor;
4. **Compreensão dos direcionadores de valor.** Desenvolver conhecimento superior dos vetores-chave de valor (direcionadores de valor) em cada uma de suas divisões;
5. **Gerenciamento do desempenho das unidades.** Estabelecer uma abordagem eficaz à administração de desempenho de suas unidades de negócios por meio de sistemas sofisticados de fixação de metas e de análises rigorosas de desempenho;
6. **Medidas de desempenho e gerenciamento do desempenho individual.** Encontrar maneiras para motivar administradores e empregados para que trabalhem com vistas à criação de valor por meio de recompensas financeiras e outros incentivos.

Os dois primeiros tópicos abordam decisões fundamentais, porém de âmbito corporativo. Como será visto mais adiante, a atuação de marketing ocorre principalmente no nível da unidade de negócios. São os gestores dessas unidades que precisam conciliar a visão orientada para o cliente com a visão orientada para o acionista.

Esta etapa do trabalho pretende mostrar como a gestão baseada no valor deve ser disseminada no âmbito da unidade de negócios.

3.6.2.1 Organização orientada para o valor

Copeland, Koller e Murrin (2002, 99) destacam que tanto os elementos objetivos quanto subjetivos do desenho organizacional podem ter grande influência sobre a eficácia da administração baseada em valor.

As áreas objetivas importantes são a estrutura (quem se reporta a quem), os direitos de tomada de decisão (quem pode tomar decisões), o pessoal (quem detém os cargos-chave) e os mecanismos de coordenação (como as coisas são comunicadas ou realizadas). As áreas subjetivas são as crenças (o quanto de potencial se acredita haver em um mercado) e os valores (o que as pessoas têm como importante), bem como o estilo de liderança.

Uma questão organizacional importante é definir claramente as unidades de desempenho e as responsabilidades individuais. As unidades de desempenho devem

ser definidas segundo o escopo (coerência entre produtos e clientes), controle (responsabilidade por resultados) e substância (porte grande o bastante para merecer atenção da alta administração). Cada unidade, por sua vez, deve estabelecer as responsabilidades gerais pelo desempenho de cada indivíduo ou equipe de trabalho.

3.6.2.2 Compreensão dos direcionadores de valor

Copeland, Koller e Murrin (2002, 100-101) explicam a importância dos direcionadores de valor:

“Uma empresa que tenha tomado, em seus altos níveis, a decisão de fazer acontecer o valor precisará compreender quais elementos de suas operações rotineiras, bem como de suas grandes decisões de investimentos, têm mais impactos sobre o valor. O direcionador de valor é a variável de desempenho que tem impacto sobre os resultados de um negócio, tais como eficácia produtiva ou satisfação do cliente.”

Os autores apresentam três justificativas para a definição dos direcionadores de valor nas unidades de negócios:

- ☞ Auxiliar administradores de unidades de negócios e suas equipes a compreender como o valor é criado e maximizado na unidade;
- ☞ Poder ajudar a priorizar estes vetores e, com isso, determinar onde devem ser alocados os recursos (ou para onde devem ser transferidos);
- ☞ Poder unir administradores e empregados das unidades de negócios em torno de um entendimento comum das prioridades mais elevadas.

Associados aos direcionadores de valor estão os indicadores-chave de desempenho (*Key performance indicators – KPI*). Esses indicadores (*KPI*) são usados tanto para a fixação de metas quanto para a mensuração do desempenho, como por exemplo, a utilização da capacidade ou as taxas de retenção de clientes.

Copeland, Koller e Murrin definem três princípios cruciais a serem seguidos quando são estabelecidos os direcionadores de valor:

- ☞ **Os direcionadores de valor devem estar diretamente ligados à criação de valor para o acionista e devem ser aplicados a toda a organização:** esse princípio permite alinhar os diferentes níveis organizacionais em

relação a um único objetivo. Em segundo lugar, permite equilibrar e priorizar objetivamente os diferentes vetores de valor, assim como as ações de curto e longo prazo. Segundo os autores, “**quando precisam ser tomadas decisões difíceis, a administração pode usar a criação de valor no longo prazo como critério de decisão – e como raciocínio para explicar a decisão ao cético mercado de capitais**” (grifo nosso).

- ☞ **Os vetores de valor devem ser utilizados como metas e medidas com emprego de *KPIs* (indicadores de desempenho) tanto financeiros quanto operacionais:** a administração não tem como afetar diretamente as razões financeiras; somente pode fazê-lo por meio de fatores operacionais (...) o nível de detalhamento operacional permite à administração antecipar eventuais impactos sobre os indicadores financeiros e analisar concretamente as medidas corretivas necessárias.
- ☞ **Os vetores de valor devem abranger o crescimento de longo prazo e o desempenho operacional:** empresas bem-sucedidas devem inventar novos meios para crescer. Assim, a análise de vetores de valor deve destacar os vetores para que cresçam em um nível de retorno superior ao custo do capital e os vetores necessários para melhorar o retorno presente sobre o custo de capital.

Copeland, Koller e Murrin (2002, 103) ressaltam que cada unidade de negócios deve possuir seu próprio conjunto de direcionadores de valor e indicadores de desempenho (*KPIs*), limitados entre cinco e dez, atingindo no máximo vinte em alguns casos. Os administradores devem monitorar regularmente estes dados para obter um panorama de desempenho da unidade de negócios.

3.6.2.3 Gerenciamento de desempenho das unidades

Copeland, Koller e Murrin (2002, 104) alertam que após compreender o impacto dos direcionadores de valor na criação de valor, o desafio seguinte é administrar cada unidade de forma a atingir as aspirações lançadas de cima para baixo.

“O gerenciamento do desempenho das unidades é o processo de estabelecimento de metas de desempenho para cada unidade e a análise regular dos avanços em relação às metas, com o objetivo de que diferentes camadas da empresa trabalhem juntas em nome do melhor desempenho. O gerenciamento do desempenho das unidades é, freqüentemente, a parte mais importante da administração para criação de valor, por ser aí que as medidas de valor, os vetores de valor e as metas devem se traduzir rotineiramente em ações e tomada de decisões”.

A boa administração da unidade de negócios na visão destes autores ocorre quando:

1. Unidade de negócios dispõe de uma estratégia clara para a criação de valor;
2. São estabelecidas metas claramente ligadas a vetores de valor específicos;
3. Estrutura-se um calendário de revisões de desempenho para debater os resultados comparados aos indicadores de desempenho (*KPI*) ligados ao valor.

Copeland, Koller e Murrin (2002, 108) reconhecem que os indicadores financeiros não são suficientes para uma análise adequada de criação de valor:

*“É tentador para os administradores acreditar que as demonstrações financeiras bastam como base para os debates sobre desempenho. Os dados contábeis são, apenas, uma parte do quadro. É preciso incorporar medidas de valor fundadas em resultados econômicos e *KPIs* que revelem o desempenho subjacente. Como medida de criação de valor ao longo do tempo, é comum empregar-se o lucro econômico. No que toca aos direcionadores de valor, os *KPIs* históricos mostram o desempenho operacional por trás dos resultados financeiros. Esses indicadores precoces dão uma idéia dos acontecimentos futuros e podem ajudar a evitar tendências negativas”.*

3.6.2.4 Medidas e gerenciamento do desempenho individual

As diversas medidas de desempenho a que os administradores vêm sendo bombardeados corre o risco de desvincular-se do verdadeiro objetivo da mensuração, que é ajudar os administradores na tomada de decisões criadoras de valor e orientar os empregados das empresas quanto à criação de valor (Copeland, Koller e Murrin, 2002, 58).

Os autores propõem uma hierarquização entre medidas e funções na tomada de decisões pela administração e gerenciamento do desempenho:

IV. RELAÇÃO ENTRE MEDIDAS DE DESEMPENHO E FUNÇÕES GERENCIAIS

OBJETIVO	Desempenho do preço por ação	Valor intrínseco do negócio	Indicadores financeiros	Vetores de valor
MEDIDAS DE DESEMPENHO	TRS	Fluxo de caixa descontado	ROIC	% de mercado
	MVA		lucro econômico crescimento	custo unitário valor projetos de P&D
FUNÇÃO ADMINISTRATIVA	CEO	Administrador da unidade de negócios	Administrador da unidade de negócios	Gerência média e linha de frente
			Gerente de função	Gerente de função

Fonte: COPELAND, Tom; KOLLER, Tim e MURRIN, Jack. Avaliação de Empresas – Valuation: Calculando e gerenciando o valor das empresas. 3ª Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002. Quadro adaptado (p.110).

Os autores ressaltam dois aspectos do gerenciamento do desempenho individual em relação à criação de valor:

“(...) os administradores passam a pensar como proprietários, por meio da ligação de sua remuneração a formas de comportamento que criem valor para o acionista. Além disso, em uma economia baseada cada vez mais no conhecimento, o talento administrativo é, em si, uma importante fonte de valor e, portanto, as empresas precisam atrair e reter o talento por meio da oferta de incentivos atraentes”.

Em resumo, os autores ressaltam a necessidade de um processo que ligue o comportamento individual a atividades gerais criadoras de valor, bem como a incentivos que motivem e recompensem o bom desempenho individual.

3.7. FATORES DE SUCESSO PARA A GESTÃO BASEADA NO VALOR

Copeland, Koller e Murrin (2002, 113) destacam os seguintes fatores de sucesso que devem ser observados pelas organizações que buscam a gestão baseada no valor:

- ☞ É necessário que haja comprometimento evidente da alta administração para que os empregados percebam que não se trata de mais um modismo, mas de um esforço para mudar atitudes e comportamentos fundamentais;

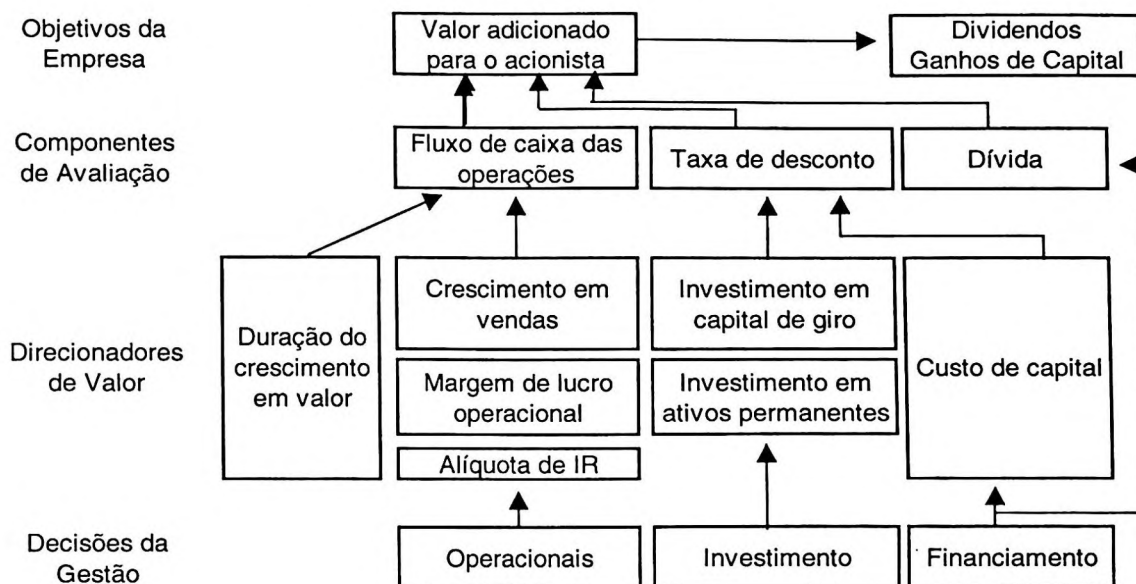
- ☞ A participação intensiva dos administradores de unidades de negócios é crítica, especialmente na análise de vetores de valor, tanto para capturar seus *insights* quanto para garantir que se sintam envolvidos no processo.
- ☞ São essenciais as ligações com processos existentes para garantir que os esforços para fazer acontecer o valor possam ter impacto sobre o planejamento estratégico, a alocação de capital e as decisões de promoção e remuneração da empresa. Sob condições ideais, inclui-se em todas as grandes decisões administrativas uma avaliação do impacto sobre o valor para o acionista.
- ☞ Uma abordagem pragmática e voltada para medidas práticas garante que o ato de fazer acontecer o valor seja inspirador, em vez de simplesmente gerar papelada e burocracia.

3.8. DIRECIONADORES DE VALOR

A abordagem da criação de valor para o acionista é resumida por Rappaport (2001, 77) em uma seqüência que descreve o elo essencial entre o objetivo da empresa de gerar valor para o acionista e os parâmetros básicos de avaliação ou direcionadores de valor, que por sua vez são influenciados por diversas decisões gerenciais.

A seqüência da geração de valor para o acionista é ilustrada na figura a seguir:

V. Seqüência da geração de valor para o acionista



Fonte: RAPPAPORT, Alfred. Gerando Valor para o Acionista: um guia para administradores e investidores. São Paulo: Ed. Atlas, 2001. Página 77.

As decisões operacionais, como mix de produtos, precificação, promoção, propaganda, distribuição e nível de serviços, estão embutidas principalmente em três direcionadores de valor: taxa de crescimento em vendas, margem de lucro operacional e alíquota de imposto de renda.

As decisões de investimento, tais como aumento do nível de estoques e expansão da capacidade, estão refletidas nos dois direcionadores de valor de investimento: investimentos em capital de giro e em ativos permanentes.

O direcionador de valor, custo de capital, é governado não somente pelo risco do negócio, mas também pelas decisões de financiamento, isto é, a questão da proporção correta de dívida e capital próprio a serem utilizados no financiamento da empresa, bem como os instrumentos de financiamento apropriados.

O último direcionador de valor, a duração do crescimento em valor, é a melhor estimativa da gestão quanto ao número de anos que se pode esperar que os investimentos gerem taxas de retorno maiores que o custo de capital.

O próximo item irá explorar detalhadamente a vinculação entre esses direcionadores de valor e as decisões da área de marketing.

3.9. *Influência de marketing sobre os direcionadores de valor*

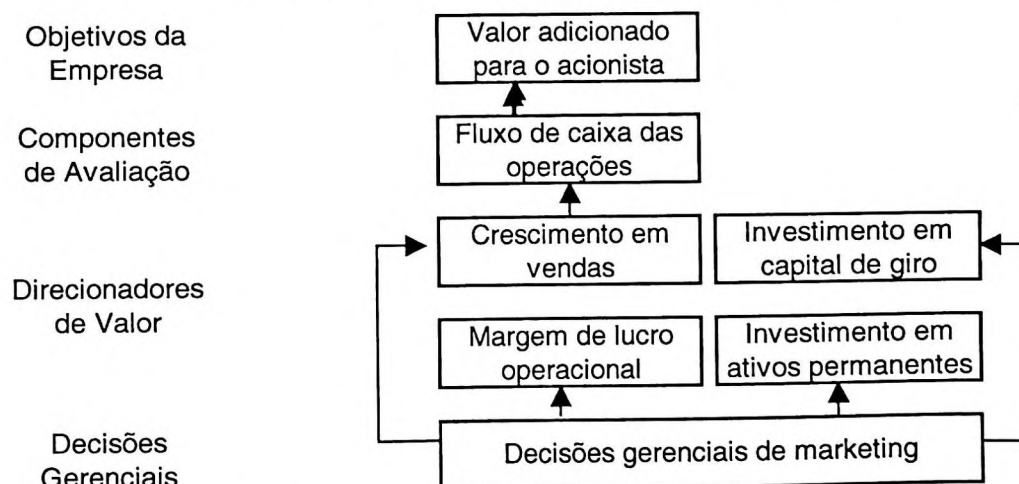
Os direcionadores de valor financeiros são afetados por diversas decisões gerenciais, dentre as quais aquelas sob o domínio da área de marketing. Doyle (2000, 48) apresenta essa vinculação através de quatro princípios que regem a criação de valor:

- Magnitude do fluxo de caixa operacional
- Momento de realização do fluxo de caixa
- Continuidade do fluxo de caixa
- Risco do fluxo de caixa

3.9.1. Magnitude do fluxo de caixa operacional

É o mais importante fator para criação de valor para o acionista, sendo determinado por três direcionadores de valor: crescimento do volume de vendas, ampliação da margem operacional após impostos e nível de investimento (em capital de giro e ativos permanentes).

VI. Impactos de marketing sobre o fluxo de caixa operacional



Fonte: DOYLE, Peter. Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value, John Wiley and Sons, 2000. Quadro Adaptado

3.9.1.1 Crescimento do volume de vendas

É a principal maneira de ampliar o fluxo de caixa, que ocorre através de diversas formas: novas vendas para clientes atuais (maior lealdade de clientes, novos produtos), vendas para novos clientes (venda de produtos atuais ou novos produtos) e expansão em novos negócios (novos canais e mercados). Em determinados setores é um imperativo, face às economias de escala necessárias para manutenção da competitividade. Doyle afirma que as estratégias de crescimento de sucesso estão alicerçadas na construção de ativos de marketing. Esses ativos intangíveis incluem a competência de marketing para reconhecer oportunidades de expansão, construção de marcas confiáveis, estratégias de fidelização de clientes e alianças estratégicas que gerem oportunidades de crescimento.

3.9.1.2 Lucro líquido operacional após impostos

Esse resultado operacional pode ser influenciado através de três estratégias:

- ☞ *Preços mais elevados*, por meio de estratégias de marketing para criação de marcas fortes, demonstração de valor superior para os clientes, segmentação de clientes, estratégias multimarca e, principalmente, a inovação através do desenvolvimento de novos produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes melhor do que outras alternativas disponíveis no mercado;
- ☞ *Redução de custos*, através de gerenciamento da cadeia de fornecimento, reengenharia de processos, terceirização e uso mais efetivo de recursos de marketing;
- ☞ *Crescimento de volume*, mediante a diluição dos custos fixos.

3.9.1.3 Nível de investimento

A gerência investe em ativos tangíveis (equipamentos e estoques), assim como em ativos intangíveis (marca, relacionamento com clientes, pesquisa de mercado e treinamento). A redução do nível de investimento causa uma elevação imediata do fluxo de caixa, porém em algumas ocasiões tais decisões são extremamente prejudiciais à criação de valor.

Para atingir objetivos de longo prazo em crescimento e fluxo de caixa, é preciso realizar investimentos cujo valor presente líquido do fluxo de caixa descontado pelo custo de capital sejam positivos.

3.9.2. Momento de realização do fluxo de caixa

Outra fonte de criação de valor que pode ser influenciada através das estratégias de marketing é o momento em que os fluxos de caixa são gerados. Diversas iniciativas podem acelerar essa entrada de recursos na empresa:

3.9.2.1 Desenvolvimento mais rápido de novos produtos

O redesenho de processos de desenvolvimento de novos produtos reduz o ciclo para lançamento de novos produtos. Os métodos incluem uso de equipes multifuncionais, processos de desenvolvimento paralelos e exclusão de etapas desnecessárias.

3.9.2.2 Velocidade de penetração de mercado

Após o lançamento, a receptividade de mercado para um novo produto deve ser a mais rápida possível. Marketing pode contribuir através de campanhas inteligentes de lançamento, incentivos à rápida experimentação e influência sobre os adotantes iniciais (*early adopters*) para que estes façam a divulgação do novo produto a outros compradores potenciais.

3.9.2.3 Efeitos da criação de redes

Produtos novos podem obter ganhos devido à externalidades de redes. Por exemplo, quanto maior a base instalada, geralmente mais desejável um produto se torna, especialmente quando se torna o padrão de mercado. Marketing pode alavancar esses efeitos através de licenciamentos e agressividade na construção da base instalada.

3.9.2.4 Uso de alianças estratégicas

A penetração de mercado pode ser acelerada por meio de parcerias na distribuição ou uso de instalações de terceiros. Essas alianças são particularmente úteis para entrada em mercados internacionais.

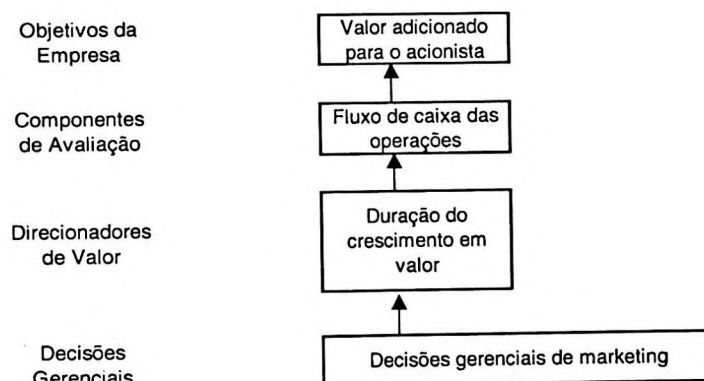
3.9.2.5 Alavancagem de ativos de marca

Evidências apontam que os consumidores respondem mais rapidamente às atividades de marketing quando confiam na marca, tornando-se mais propensos a experimentar novos produtos e responder a propagandas e promoções de marcas familiares.

3.9.3. Continuidade do fluxo de caixa

O terceiro determinante do valor é a previsão da sustentabilidade do fluxo de caixa. Muitos produtos novos têm vida curta, pois seus gerentes fracassam na percepção das mudanças nos gostos dos consumidores e na velocidade de resposta dos concorrentes e produtos substitutos. Por outro lado, marcas fortes que se mantêm por décadas impactam positivamente no valor das empresas que as detêm. Dois fatores influenciam a duração do fluxo de caixa: a sustentabilidade do diferencial competitivo e as opções que ele cria.

VII. Impactos de marketing sobre o valor continuado das operações



Fonte: DOYLE, Peter. Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value, John Wiley and Sons, 2000. Quadro Adaptado

3.9.3.1 Sustentabilidade do diferencial competitivo

Embora as empresas criem produtos ou serviços diferenciados, a maioria não tem sucesso na criação de valor no longo prazo. Isso ocorre devido à agilidade da concorrência na imitação, surgimento de novos produtos substitutos ou poder de negociação dos compradores. Um dos desafios de marketing é a construção de barreiras que aumentem a sustentabilidade da vantagem competitiva do produto ou

da empresa. Clientes altamente satisfeitos ampliam a taxa de retenção e a lealdade, que são os meios mais efetivos de criar fluxos de caixa positivos permanentes.

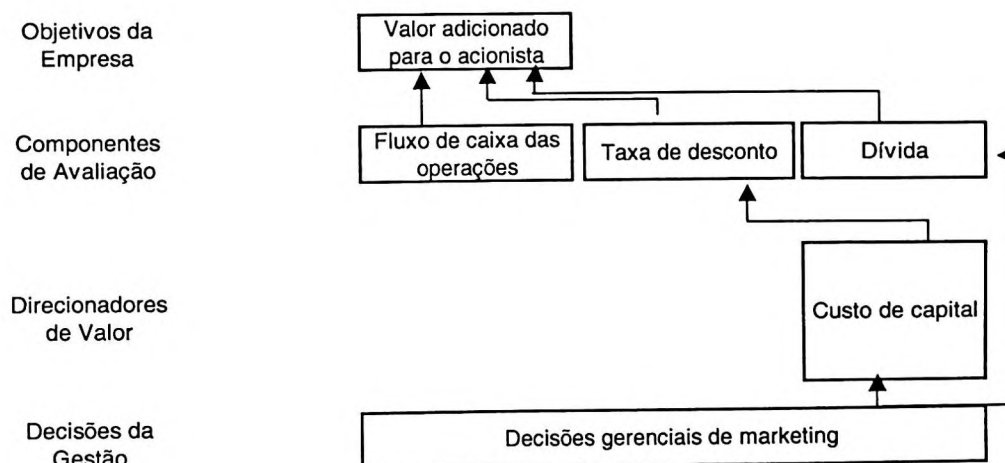
3.9.3.2 Alternativas estratégicas

A percepção dos investidores sobre a sustentabilidade do fluxo de caixa também é influenciada pelas alternativas que eles acreditam que a empresa possua. Geralmente são oportunidades para acesso a novos mercados. Ativos como marcas fortes e base instalada de clientes leais constituem as principais fontes para essas percepções.

3.9.4. Risco associado ao fluxo de caixa

O quarto fator determinante do valor é o risco associado à previsão dos fluxos de caixa futuros. Devido à volatilidade e vulnerabilidade do mercado, fluxos de caixa difíceis de estimar são penalizados por taxas de desconto maiores. Ao reduzir a volatilidade do fluxo de caixa, o profissional de marketing reduz o custo de capital e, portanto, amplia o valor da empresa.

VIII. Impactos de marketing sobre o custo de capital



Fonte: DOYLE, Peter. Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value, John Wiley and Sons, 2000. Quadro Adaptado

A maneira mais efetiva de reduzir a volatilidade e a vulnerabilidade do fluxo de caixa é através de ações visando satisfação do cliente, lealdade e retenção. Altos níveis de satisfação e lealdade reduzem a vulnerabilidade do negócio ao ataque da concorrência, tornando mais previsíveis os custos e investimentos. Clientes leais têm

custos de atendimento menores e mais previsíveis, enquanto taxas elevadas de retenção resultam em gastos inferiores para aquisição de novos clientes. Outras iniciativas para reduzir a volatilidade dos fluxos de caixa incluem o compartilhamento de informações com distribuidores e fornecedores, que auxiliam na redução de estoques e menor flutuação de pedidos.

4. ABORDAGEM DO VALOR ECONÔMICO EM MARKETING

A discussão permeou até o momento os diferentes conceitos de valor e a necessidade de uma visão gerencial que busque o equilíbrio entre marketing e finanças. Para isso discutiu-se a importância crescente da orientação para o mercado para o sucesso das organizações e o papel da gestão baseada no valor para a criação de valor para os acionista.

Entretanto, a justificativa econômica dos investimentos permanece como um desafio para os gestores. Surgiram diversas siglas novas no léxico da administração de empresas, exigindo do profissional de marketing a capacidade de compreendê-las e incorporá-las para que possam contribuir e demonstrar a importância de suas ações para o sucesso de suas empresas. Tal fato não significa renegar a visão centrada no cliente e no mercado. Ao contrário, essa é uma oportunidade para o profissional de marketing justificar em termos econômicos a necessidade da construção de ativos baseados no mercado que forneçam vantagens competitivas duradouras.

Este capítulo apresentará algumas abordagens recentes na literatura de marketing que mostram a importância crescente desses ativos intangíveis e como eles podem criar valor econômico tanto para os clientes quanto para os acionistas das organizações.

Antes, porém, é necessário esclarecer o papel da disciplina na concepção e implementação da estratégia da empresa e das unidades de negócio.

4.1. O MARKETING E A FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

4.1.1. Estratégia nos diferentes níveis organizacionais

As grandes empresas organizam-se em diferentes níveis, cada um com um papel específico. Kotler (2000,86) reconhece existência de até quatro níveis nas maiores empresas: o nível corporativo, o nível de divisão, o nível de unidade de negócios e o nível de produto.

☞ **Nível corporativo:** ocorre na matriz da empresa, responsável pelo projeto de um plano estratégico corporativo para orientar toda a empresa. São

tomadas decisões em relação à missão corporativa, estabelecimento de divisões e/ou unidades estratégicas de negócios (UEN), alocação de recursos a cada negócio e decisões sobre quais negócios iniciar ou eliminar;

- ☞ **Nível de divisão:** nível existente somente em empresas muito grandes, geralmente cumpre o mesmo papel do nível corporativo. Cada divisão estabelece um plano cobrindo a alocação dos recursos para cada unidade de negócios pertencentes à sua estrutura.
- ☞ **Nível de unidade de negócios:** cada unidade de negócios desenvolve um plano estratégico da unidade de negócios que leve a um futuro lucrativo. Consiste em oito etapas: missão do negócio, análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), análise do ambiente interno (forças e fraquezas), formulação de metas, formulação de estratégias, formulação de programas, implementação e feedback/controle.
- ☞ **Nível de produto:** cada nível de produto (linha de produtos, marca) da unidade de negócios desenvolve um plano de marketing para atingir determinados objetivos em seu mercado.

Fahey e Randall (1999, 21) resumem essa hierarquização em apenas dois níveis: corporativo e de unidades de negócios. Para eles a amplitude e complexidade das questões referentes ao escopo produto-mercado são significativamente diferentes no nível corporativo e no nível das unidades de negócios.

V. ESCOPO: ALGUMAS QUESTÕES E TEMAS CRÍTICOS

NÍVEL CORPORATIVOS	Fatores Observados
Escopo do Negócio	Em que negócio a empresa está? Em que negócio a empresa gostaria de estar?
Escopo dos Stakeholders	Quais os detentores de interesses a serem alavancados pela empresa para ajudá-la na consecução das suas metas?
Grau de Correlação dos Escopos	De que forma correlacionar entre si os negócios da corporação, se for o caso?
Meios de Mudança	Desenvolvimento interno, aquisições, alianças, desinvestimentos, alinhamentos com ou em oposição aos stakeholders.
Temas Estratégicos	Em que áreas de negócios a empresa deve investir? Manter o atual nível de investimentos? Reduzir os investimentos ou desinvestir inteiramente?

UNIDADES DE NEGÓCIOS	Fatores Observados
Desafios Estratégicos	Como a corporação será capaz de agregar valor aos diferentes negócios? Qual seria a base de sinergia entre dois ou mais negócios da corporação?
Escopo do Produto	Que faixa de produtos a empresa pretende oferecer ao mercado?
Escopo do Cliente	Que categorias de clientes a empresa pretende servir? Que necessidades dos clientes a empresa quer satisfazer?
Escopo Geográfico	Em que área geográfica a empresa pretende oferecer seus produtos aos clientes escolhidos?
Escopo Vertical	Quais os elos da empresa com fornecedores e clientes? Que elos pretende desenvolver?
Escopo dos Stakeholders	Quais os detentores de interesses a serem alavancados pela empresa para ajudá-la na consecução de suas metas?
Meios de mudança	Adição ou eliminação de produtos ou clientes, ingresso do escopo ou saída de regiões geográficas, alinhamento com ou em oposição a detentores de interesses
Temas Estratégicos	Em que produtos a empresa deve investir? Manter os atuais níveis? Desinvestir? Que relacionamentos a empresa deseja desenvolver com os detentores de interesses?
Desafios Estratégicos	Como identificar e explorar as oportunidades? Qual a melhor estratégia para alcançar esse resultado?

Fonte: FAHEY, Liam, RANDALL, Robert M., **MBA Curso Prático – Estratégia**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 1999

O nível corporativo trata de questões mais amplas, como em que negócios atuar e como explorar as sinergias entre as unidades de negócios (Gupta, in Fahey e Randall, 1999, 100). São questões como visão, missão, identificação de oportunidades de investimento, integração horizontal e vertical, filosofia corporativa, infra-estrutura gerencial e cultura corporativa. Seus indicadores de desempenho estão relacionados ao desempenho global e tipicamente são objetivos financeiros (Hax e Majluf (1991).

Já a estratégia das unidades de negócios diz respeito a como competir com êxito em determinado setor (Gupta, in Fahey e Randall, 1999, 100). Doyle (2000, 192) corrobora essa análise ao afirmar que:

“o planejamento estratégico de marketing é preponderante na definição da estratégia no âmbito da unidade de negócios. Ela tem que ser ‘bottom-up’ porque falta à área corporativa o conhecimento detalhado dos clientes e dos concorrentes para desenvolver alternativas práticas. O papel da área central é funcionar como um catalisador e facilitador”.

Aaker (1998, 16), ao discorrer sobre estratégia de negócio, estabelece quatro dimensões válidas para as unidades de negócios.

- ☞ **O produto-mercado no qual o negócio deve competir:** A abrangência de um negócio é definida pelos produtos oferecidos, pelos mercados que busca atender, pelos competidores que escolhe para competir e pelo nível de integração vertical do próprio negócio.

- ☞ **O nível de investimento:** Apesar de existirem variações e refinamentos, é abrangido alternativas como: a) Investir para crescer (ou para ingressar em um produto-mercado); b) Investir somente para manter a posição existente; c) Extrair o máximo proveito de um negócio mediante a minimização do investimento; d) Recuperar ativos tanto quanto possível, liquidando ou simplesmente eliminando o negócio.

- ☞ **As estratégias de área funcional necessárias para competir no produto-mercado selecionado:** O caminho específico para competir normalmente se caracteriza por uma ou mais estratégias de área funcional, como é o caso da: a) Estratégia de linha de produto; b) Estratégia de posicionamento; c) Estratégia de precificação; d) Estratégia de distribuição; e) Estratégia de produção; f) Estratégia de tecnologia de informação; g) Estratégia de segmentação; h) Estratégia global.

- ☞ **Os ativos estratégicos ou competências que estão por trás da estratégia e que proporcionam vantagem competitiva sustentável:** Uma competência estratégica é algo que uma unidade de negócio faz de maneira excepcionalmente bem – tal como manufatura ou promoção -, e que tem importância estratégica para aquele negócio. Um ativo estratégico é um recurso, assim como um nome de marca ou uma base de clientes instalada, que esteja intimamente relacionado com o de seus concorrentes. A formulação da estratégia deve considerar o custo e a exequibilidade da geração ou manutenção de ativos ou de competências que proporcionarão a base de uma vantagem competitiva sustentável.

4.1.2. Estratégias de Marketing em Empresas Orientadas para o Mercado

O gestor de marketing em empresas orientadas para o mercado realiza as atividades citadas anteriormente por Aaker: definição da arena competitiva através da escolha de produtos e mercados, responsabilidade sobre investimentos, seleção de estratégias necessárias para competir no produto-mercado selecionado e gestão de ativos estratégicos ou competências que estão por trás da estratégia e que proporcionam vantagem competitiva sustentável.

Esse gerente de marketing desenvolve atividades semelhantes a um gestor de unidade de negócios, portanto deve ser um profissional com competências e habilidades que não se restrinjam às atividades tradicionais de marketing e o enfoque exclusivo na criação de valor para o cliente. Um passo essencial nesse sentido é o alinhamento de seus objetivos com os objetivos da alta administração da empresa, que por sua vez está diretamente relacionada com a criação de valor para o acionista.

Os próximos tópicos discorrem sobre a literatura que tem procurado estabelecer as conexões entre o marketing e a gestão baseada na criação de valor para o acionista.

4.2. O MARKETING BASEADO NO VALOR

O Marketing Baseado no Valor é uma abordagem nova que procura redefinir a teoria e prática de marketing e alinhá-la aos interesses dos acionistas da companhia. Seu principal defensor, Peter Doyle, professor da Universidade de Warwick, argumenta que as empresas líderes estabelecem como principal objetivo a maximização do valor ao acionista, e que sua consecução depende de uma filosofia gerencial que direcione todas as atividades, estratégias e incentivos da empresa ao redor da criação de valor. Isto se deve ao fato do mercado de capitais avaliar a eficiência da alta administração em termos de sua habilidade para oferecer valor ao acionista através de dividendos e, em particular, pela elevação do preço da ação.

Um problema central para o marketing é que seus objetivos nem sempre são claramente definidos. Essa ausência de clareza tem provocado sérias restrições para sua aceitação na alta administração. Diversos profissionais de marketing não adotam objetivos financeiros, mas somente objetivos de vendas, participação de mercado e

satisfação do cliente, que podem conflitar com os interesses dos acionistas. Tal fato ocorre quando são estabelecidas estratégias de preços mais baixos ou desembolsos maiores de marketing sem uma análise acurada em termos de lucratividade no curto ou longo prazo.

Doyle (2000) sugere que, se os profissionais de marketing desejarem desempenhar um papel mais relevante na alta administração, eles devem ser capazes de demonstrar numericamente que suas estratégias e desembolsos irão contribuir na criação de valor para os acionistas da empresa. O marketing baseado no valor é apresentado pelo autor como uma filosofia de marketing e um conjunto de técnicas que capacita os executivos a desenvolver e avaliar as estratégias de marketing em termos de sua habilidade na criação de valor para o acionista.

Embora o valor para o acionista seja claramente um assunto desenvolvido no domínio de finanças, Doyle considera que esse conceito oferece enorme potencial para aumentar o papel e o poder do marketing nas empresas, pois o modelo de valor para o acionista evidencia inequivocamente o papel central do marketing na criação dos fluxos de caixa a longo prazo que constituem a essência da criação de valor.

“A análise de valor para o acionista claramente demonstra que a lucratividade no longo prazo é a base para a elevação do preço da ação. O marketing baseado no valor fornece aos executivos de marketing uma poderosa ferramenta para justificar o desenvolvimento de marcas e outros investimentos de marketing.”

Outro fator determinante do preço da ação é a capacidade da empresa em obter o crescimento das vendas. Os executivos de marketing deveriam ser os condutores da estratégia de crescimento da empresa. A análise do valor para o acionista demonstra que o “downsizing”, reengenharia e os cortes de custos defendidos pelos contadores não oferecem criação sustentada de valor. É o marketing que pode gerar os fluxos de caixa para a expansão da companhia.

O marketing baseado no valor procura alinhar a linguagem do marketing com a linguagem da alta administração. Os executivos de marketing devem usar os mesmos termos e conceitos utilizados pela alta administração para justificar seus objetivos e

planos para os investidores. Isso possibilita fortalecer a base teórica de marketing, pois como disciplina o marketing tem sido preterida pela sua ausência de clareza de objetivos, o que torna difícil desenvolver generalizações sobre as estratégias e práticas de marketing de sucesso.

A essência do modelo é a maximização do valor para o acionista através do aumento dos fluxos de caixa livres a longo prazo do negócio. O fluxo de caixa livre é resultado das vendas menos os custos, impostos e investimentos. É a sobra de caixa disponível para os acionistas.

O valor para o acionista – ou o valor descontado dos fluxos de caixa futuros – é determinado por quatro fatores: a magnitude dos fluxos de caixa, o momento de sua realização, a duração dessa geração de caixa e o risco associado a esses fluxos. O Marketing influencia diretamente cada um desses fatores. Por exemplo, a magnitude do fluxo de caixa é função do quanto os clientes compram, os preços que eles pagam, os custos de marketing e de produção e o nível de investimento necessário.

A tarefa dos executivos de marketing é estabelecer uma estratégia e um composto de marketing que otimize o valor descontado dos futuros fluxos de caixa. Eles devem reconhecer que diversos conceitos importantes, como marketing de relacionamento, marcas, segmentação e posicionamento somente geram valor através dos seus efeitos nas quatro variáveis criadoras de valor.

4.3. ATIVOS BASEADOS NO MERCADO E VALOR PARA O AÇIONISTA

O desenvolvimento de uma estrutura conceitual entre marketing e finanças foi tema de um importante e premiado artigo de Srivastava, Shervani e Fahey (1998). Eles advogam a “existência de uma silenciosa revolução na maneira de se enxergar a contribuição das atividades de marketing...”. Algumas crenças referentes aos seus objetivos, conteúdo e execução estão sendo substituídas por crenças que refletem com maior precisão como o marketing é praticado em empresas de vanguarda.

Para isso os autores desenvolveram uma estrutura conceitual que utiliza a noção de ativos baseados no mercado como a principal ligação e contribuição de marketing à criação de valor para o acionista.

Eles reconhecem o movimento crescente do uso de medidas de criação de valor para o acionista e que estas medidas devem ser incorporadas pelos profissionais de marketing e de finanças. Essas crenças estão resumidas no quadro a seguir:

VI. CRENÇAS SOBRE INTERFACE ENTRE MARKETING E FINANÇAS

	Crenças Tradicionais	Crenças Emergentes
Objetivo de marketing	Criar valor para o consumidor	Criar e gerenciar ativos baseados no mercado para oferecer valor ao acionista
Relacionamento entre marketing e finanças	Sucesso do produto no mercado gera resultado financeiro positivo	Interface mercado-finanças deve ser gerenciada sistematicamente
Perspectiva sobre os clientes e canais	Objetos das ações de mercado	Um ativo relacional que deve ser cultivado e alavancado
Input para análise de marketing	Compreensão do mercado e organização	Consequências financeiras das decisões de marketing
Concepção de ativos	Específicos primordialmente para a organização	Resultante da interação entre a organização e o ambiente externo
Participantes no processo decisório de marketing	Profissionais de marketing; outros, se extremamente necessários	Todos os gerentes relevantes, independente de função ou posição
Stakeholders de marketing	Clientes, concorrentes, canais e órgãos reguladores	Acionistas, potenciais investidores
O que se mede	Resultados de produto-mercado; avaliações de clientes, canais e concorrentes	Resultados financeiros: configuração de ativos baseados no mercado
Medidas Operacionais	Volume de vendas; % de mercado; satisfação do cliente; retornos sobre vendas, ROA, ROE	Valor presente líquido dos fluxos de caixa; valor para o acionista

Fonte: SRIVASTAVA, Rajendra K; SHERVANI, Tasadduq A; FAHEY, Liam. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*; New York; Jan 1998 (p.4)

Para os autores, essas crenças emergentes não são substitutas das crenças tradicionais, mas sim complementares. Eles identificam um papel restrito do marketing no processo de formulação estratégica. A causa é a “histórica dificuldade da comunidade de marketing em identificar, medir e comunicar às outras áreas e à alta administração o valor financeiro criado pelas atividades de marketing”. Tal dificuldade é estendida aos acadêmicos da área de marketing e de finanças, que raramente procuraram estabelecer a conexão entre as duas áreas.

Os autores advogam que os ativos baseados no mercado formam as principais ligações entre o marketing e a criação de valor para o acionista. Inicialmente eles discutem o conceito de ativos baseados no mercado, para em seguida apresentar os diversos métodos de avaliação e justificar a escolha pelos direcionadores de valor.

Na seqüência, demonstram como se dá a conexão entre ativos baseados no mercado e direcionadores de valor e a importância do marketing na alavancagem do valor para o acionista. Uma breve síntese desse arcabouço teórico é apresentado a seguir.

4.3.1. Ativos baseados no mercado

Os autores definem um ativo como qualquer atributo físico, organizacional ou humano que permite à empresa criar e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e/ou eficácia no mercado (Barney 1991, apud Srivastava, Shervany e Fahey, 1998). Esses ativos podem ser tangíveis ou intangíveis, dentro ou fora dos balanços patrimoniais e internos ou externos à empresa.

A estrutura conceitual que explicita a contribuição de marketing à criação de valor ao acionista, centrada primordialmente nas atividades de marketing externas à empresa, são em grande parte desconsideradas pelos ativos tradicionais da contabilidade. O quadro a seguir ilustra as principais características de ativos de marketing e ativos contábeis.

VII. ATRIBUTOS DE ATIVOS

	Ativos de Balanço Patrimonial	Ativos fora do Balanço Patrimonial
Tipo de ativo	Primordialmente tangível	Primordialmente intangível
Exemplos	Plantas industriais e equipamentos	Ativos baseados em mercados, como marcas e relacionamentos com canais
Podem ser negociadas ?	Sim	Sim
Podem ser alavancadas para reduzir custos ?	Sim, através do aumento da produtividade	Sim, através de menores custos de vendas ou de serviços e conhecimento superior dos canais e dos clientes
Podem ser alavancadas para ampliar preços ou participação ?	Sim, através da qualidade ou funcionalidade superior do produto, que justifiquem preços superiores	Sim, através de marcas ou clientes que levem à percepção maior de valor e, portanto, preços diferenciados
Podem gerar barreiras de entrada ?	Sim, desde que concorrentes façam investimentos similares	Sim, custos de troca e lealdade reduzem a vulnerabilidade competitiva
Podem criar alternativas de produtos ou mercados aos gerentes?	Sim, caso as instalações e equipamentos possam ser compartilhados com outros produtos	Sim, pois os clientes satisfeitos são mais propensos a experimentar extensões de marca e de categoria
Os investimentos em ativos podem ser capitalizados ?	Sim, investimentos em plantas e equipamentos podem ser diluídos em balanço	Não, pois os custos de marketing são tratados como despesas e devem se pagar no curto prazo

Srivastava, Shervany e Fahey (1998) destacam dois tipos de ativos baseados no mercado: relacional e intelectual. Ambos são externos à empresa, geralmente não aparecem no balanço e podem ser considerados intangíveis.

Os ativos relacionais são resultantes do relacionamento entre a empresa e diversos *stakeholders*, como distribuidores, varejistas, clientes, parceiros, comunidades e agências governamentais. Os laços que constituem esses relacionamentos e suas fontes podem variar entre os diferentes *stakeholders*.

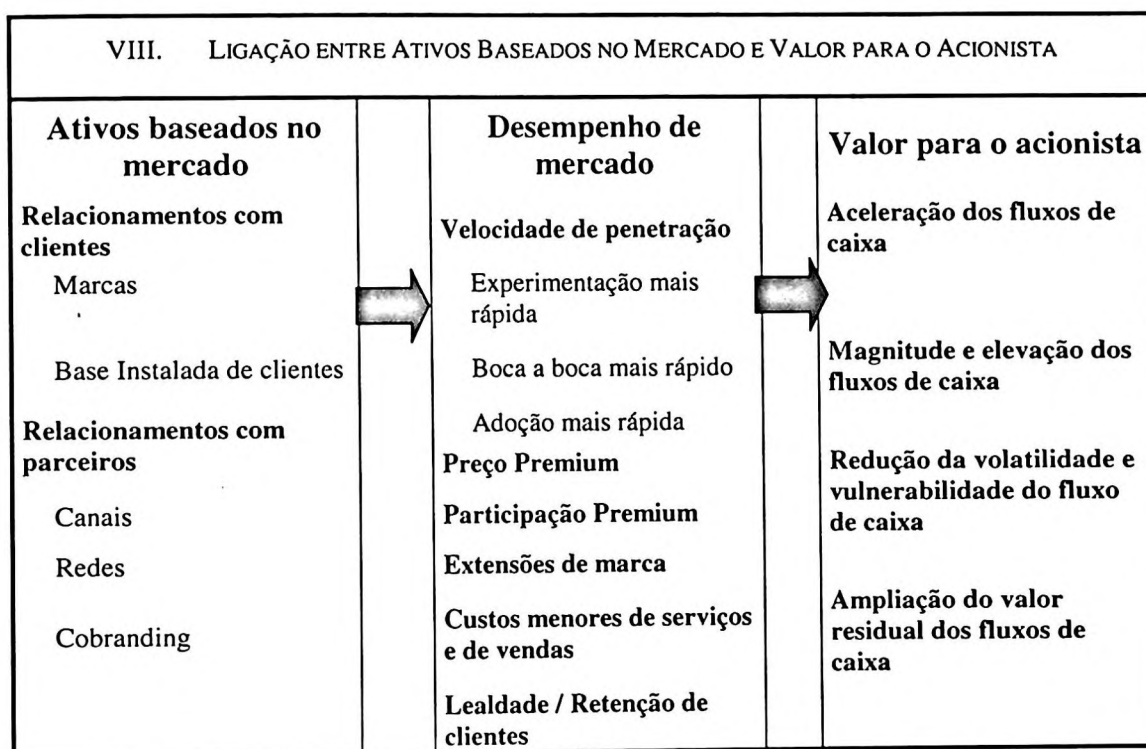
Os ativos intelectuais são os tipos de conhecimento que a empresa possui sobre o ambiente, tais como as tendências, fatos e percepções sobre o mercado, concorrentes, clientes, canais, fornecedores e grupos de interesse políticos e sociais. Esse tipo de ativo permite à empresa, por exemplo, estabelecer projeções sobre os impactos resultantes de reduções de preços, entrada de novos produtos, processos de manufatura e/ou mudanças nos hábitos de compra.

Srivastava, Shervany e Fahey (1998) afirmam existir diversas correntes de pesquisa interrelacionadas na literatura de marketing que contribuem para o conceito de ativos baseados no mercado: valor da marca, satisfação do cliente e administração de relacionamentos estratégicos. Todas demonstram que relacionamentos duradouros com os clientes podem ser criados quando a empresa usa o conhecimento sobre as preferências e necessidades dos compradores para construir vínculos estreitos entre as entidades externas e a empresa.

A natureza intangível dos ativos baseados no mercado (relacionais ou intelectuais) torna-os extremamente difíceis de imitar.

4.3.2. Impacto dos ativos baseados no mercado

Embora os ativos baseados no mercado tenham possibilidade de melhorar o desempenho da empresa e reduzir os riscos, pouco se conhece sobre as formas do mercado acionário avaliar a capacidade destes ativos em melhorar o desempenho atual e futuro (Srivastava, Shervany e Fahey, 1998, 4). O quadro a seguir, sugerido pelos autores, é uma tentativa de estabelecer as conexões entre ativos baseados no mercado, desempenho esperado da empresa e criação de valor para o acionista.



Fonte: SRIVASTAVA, Rajendra K; SHERVANI, Tasadduq A; FAHEY, Liam. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. Journal of Marketing; New York; Jan 1998

A primeira coluna abrange os dois tipos de ativos baseados no mercado - relacionamentos com clientes e com parceiros – que formam a base a base do valor entregue aos clientes através de funcionalidade superior do produto, como desempenho superior, maior confiabilidade e durabilidade, melhor serviço, maior disponibilidade, facilidade de uso, menores níveis de risco percebido, melhor reputação e imagem.

A segunda coluna resume várias medidas de desempenho de mercado consideradas desejáveis pelas empresas e que são resultantes da satisfação do consumidor e do investimento no valor da marca. Ou seja, os ativos de mercado contribuem na

velocidade da penetração do mercado, redução da elasticidade de preço, eficiência de programas de comunicação, lealdade de clientes e extensão de linhas de produtos.

Srivastava, Shervany e Fahey afirmam que, dentre as abordagens financeiras e contábeis existentes, a abordagem de valor para o acionista se sobressai porque está baseada nas expectativas de desempenho futuro. Os autores alertam que o profissional de marketing deve mostrar que os recursos alocados às estratégias de marketing são investimentos capazes de criar ativos que:

- ☞ Alavanquem positivamente o desempenho futuro;
- ☞ Forneçam potencial para crescimento futuro ou;
- ☞ Reduzam o risco.

Para tal, eles procuram mostrar a interface entre os ativos de mercado e os direcionadores de valor propostos por Rappaport: a) aceleração dos fluxos de caixa; b) elevação dos fluxos de caixa; c) redução dos riscos associados com os fluxos de caixa; d) valor residual do negócio.

4.3.3. Ativos baseados no mercado e valor para o acionista

O profissional de marketing deve estar atento a todas os direcionadores de valor, pois os ativos baseados no mercado podem causar impactos simultâneos em diversos direcionadores, tanto de forma sinérgica quanto oposta.

4.3.3.1 Influência na velocidade de entrada dos fluxos de caixa

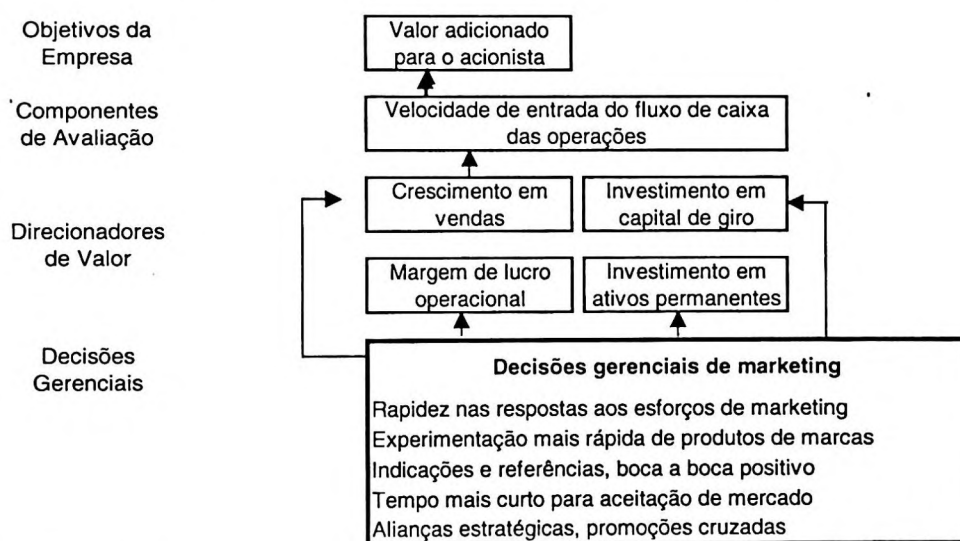
A maior velocidade na entrada de recursos no caixa torna maior o valor presente líquido esperado. O investimento em marcas fortes pode resultar em consciência e resposta mais rápidas por parte do consumidor, que tende a experimentar o produto, adotar a marca e divulgá-la a outras pessoas com maior rapidez.

Impacto semelhante ocorre no caso do desenvolvimento de novos produtos, pois é a rapidez na adoção do produto pelos clientes que gera impactos positivos no caixa da empresa. Srivastava, Shervany e Fahey citam Robertson (1993), cujo trabalho procurou demonstrar que a literatura sobre desenvolvimento de novos produtos sempre focou a aceleração do tempo de desenvolvimento (“*time to market*”), porém

sem dedicar a mesma atenção às estratégias para acelerar a penetração do produto novo no mercado.

Essas estratégias que visam acelerar a entrada de recursos no caixa da empresa incluem: a) promoções para criar uma base inicial de clientes capazes de facilitar a divulgação boca-a-boca; b) ampla base instalada de clientes capazes de utilizar e adotar o produto; c) parceiras estratégicas para ampliar a velocidade de penetração de um produto em escala global, especialmente em mercados de desenvolvimento tecnológico acelerados, nos quais os concorrentes rapidamente imitam os produtos desenvolvidos em outras regiões.

IX. Influência de Marketing sobre a velocidade de entrada dos fluxos de caixa



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Rappaport (2001) e Srivastava, Shervany e Fahey (1998).

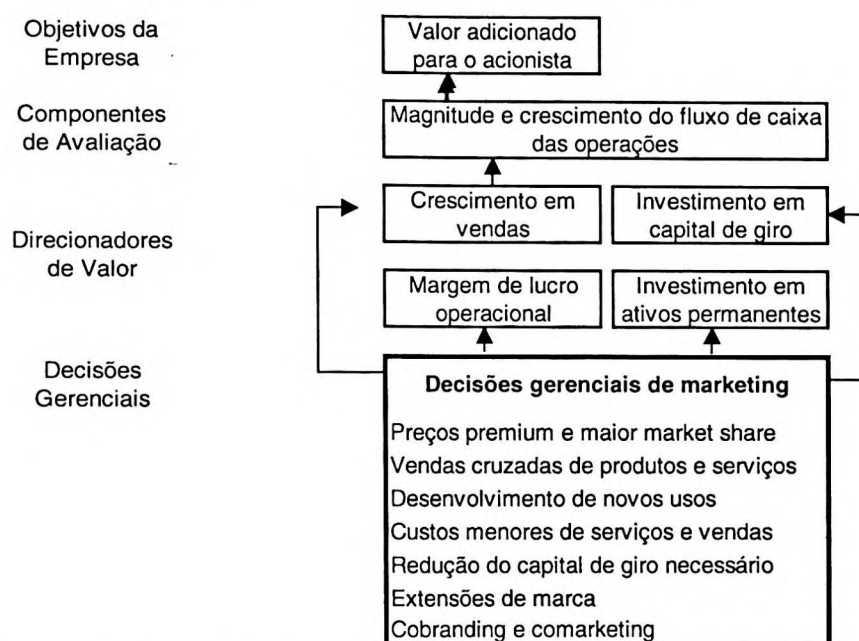
4.3.3.2 Influência no crescimento dos fluxos de caixa

Os fluxos de caixa maiores naturalmente se traduzem em maior valor para o acionista. Em grandes linhas estes fluxos podem ser ampliados através de:

- ☞ Geração de maiores receitas;
- ☞ Redução de custos;
- ☞ Redução das necessidades de capital de giro;
- ☞ Redução das necessidades de investimento de capital.

Srivastava, Shervany e Fahey destacam que a geração de receitas e a redução de custos têm sido amplamente discutidas na literatura de marketing, como no caso da criação e gestão de marcas.

X. Influência de Marketing sobre a magnitude dos fluxos de caixa



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Rappaport (2001) e Srivastava, Shervany e Fahey (1998).

As extensões de marcas fortes para outros produtos da empresa podem se tornar importantes mecanismos de ampliação de receitas, através da cobrança de preços relativos maiores (poder monopolístico da marca, custos elevados de troca para o consumidor e lealdade). Exemplos recentes de grandes corporações atestam essa tendência, como demonstram estratégias de extensão adotadas globalmente pela Nestlé e Unilever.

Entretanto, os autores destacam que “somente há pouco tempo iniciou-se uma discussão sobre o impacto das atividades de marketing nas necessidades de capital de giro e ativo fixo, muito embora ainda não sejam bem compreendidas”. Esse impacto está concentrado principalmente no fortalecimento dos relacionamentos entre clientes e fornecedores.

Um caso clássico citado pelos autores é a parceria entre as empresas Wal-Mart e Procter & Gamble, que montou uma equipe de gestão de conta estratégica (*key*

account), formada por funcionários de vários departamentos, trabalhando no escritório central da Wal-Mart (Kotler, 2000, 642). Tal parceria resultou em eficiências no gerenciamento de pedidos, logística e estoques para ambas empresas. Esse tipo de relacionamento possibilita às empresas conceber e implementar novas políticas e programas que seriam praticamente impossíveis em outro contexto.

Outra estratégia que visa melhorar os fluxos de caixa citada pelos autores é o “*co-branding*”, ou partilha de marca, que trata da associação entre duas empresas para ganhar acesso à base de clientes do outro. Esse tipo de cooperação permite aos parceiros obter mutuamente: a) redução de custos pela alavancagem de recursos de terceiros; b) ampliação de receitas em novos mercados; c) evitar investimentos no desenvolvimento de novas marcas ou na ampliação da base de clientes.

Por fim, os autores reconhecem as iniciativas das empresas para fortalecer as alianças com seus clientes e parceiros comerciais, mas ressaltam que tanto a alta administração quanto os profissionais de marketing necessitam compreender adequadamente que papel terá o marketing para influenciar as necessidades de capital.

4.3.3.3 Influência na vulnerabilidade e volatilidade dos fluxos de caixa

A redução da volatilidade e vulnerabilidade minimiza os riscos associados com os fluxos de caixa, traduzindo-se em menor custo de capital ou taxa de desconto.

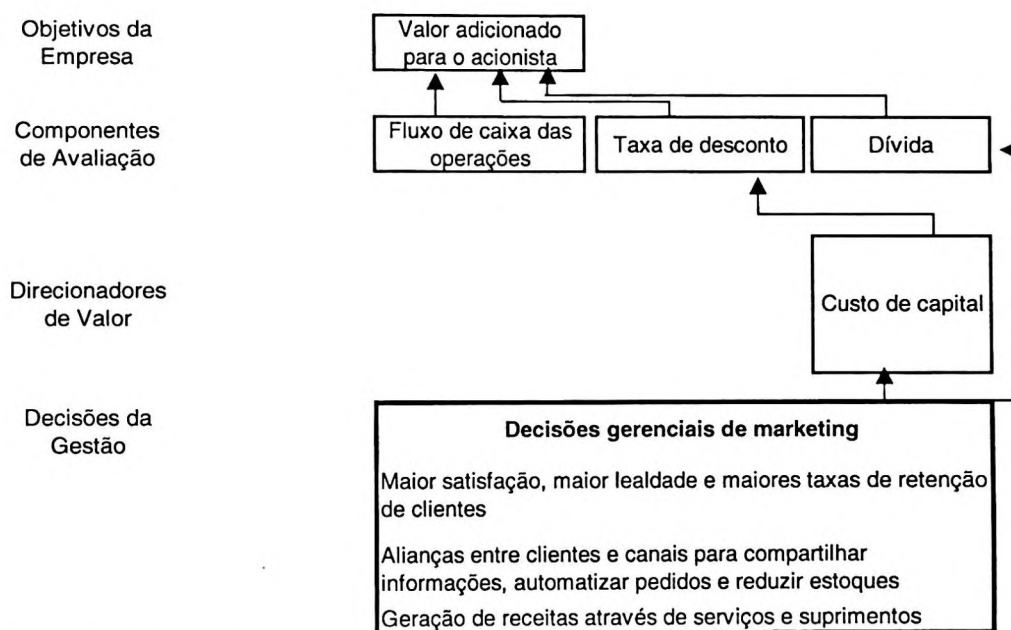
Srivastava, Shervany e Fahey afirmam que os ativos baseados no mercado reduzem a vulnerabilidade dos fluxos de caixa quando ocorrem maior satisfação, maior lealdade e maiores taxas de retenção de clientes. Empresas bem sucedidas nesses quesitos possuem ativos raros e de difícil imitação, criando fortes barreiras de entrada e fazendo com que os fluxos de caixa decorrentes das transações com esses clientes sejam menos suscetíveis à concorrência.

A volatilidade dos fluxos de caixa é reduzida quando o relacionamento da empresa com seus clientes e parceiros de canal é organizada de forma a promover a estabilidade das operações. Diversas iniciativas têm sido conduzidas com o intuito de diminuir a frequência e a intensidade dos picos e vales nas vendas. A coordenação de

atividades da cadeia de fornecimento como troca de informações, pedidos automatizados e estoques menores resultam em maior estabilidade dos fluxos de caixa dos envolvidos.

A volatilidade também é influenciada pela capacidade de fidelização dos clientes, o que tem resultado em políticas corporativas de empresas como GE, Kodak e Xerox em privilegiar mercados menos vulneráveis às ações de concorrentes.

XI. Influência de Marketing sobre vulnerabilidade e volatilidade dos fluxos de caixa



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Rappaport (2001) e Srivastava, Shervany e Fahey (1998).

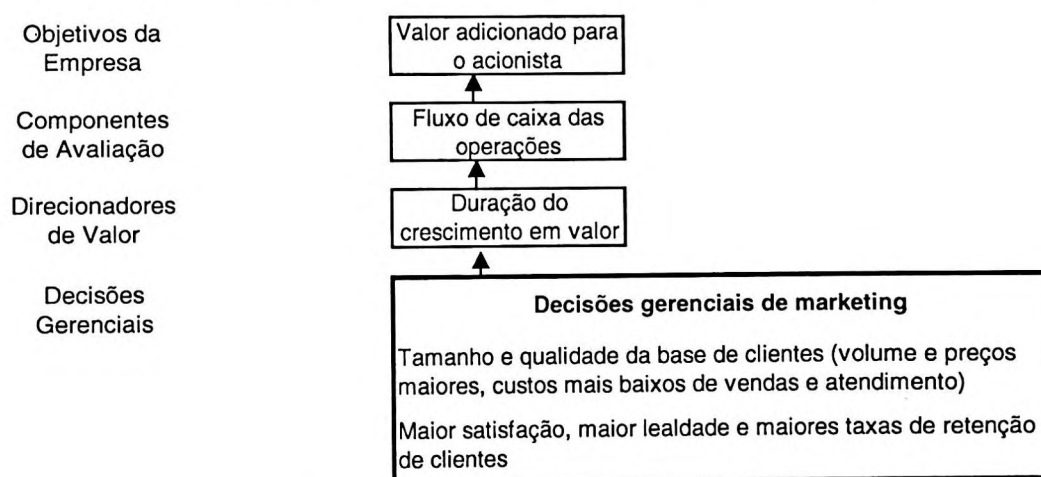
Srivastava, Shervany e Fahey consideram que as atividades de marketing podem reduzir a volatilidade e vulnerabilidade dos fluxos de caixa, porém raramente se avaliam os impactos de marketing sobre esses direcionadores. Os autores sugerem que tradicionalmente ocorre o oposto, como as constantes estratégias de promoção e precificação que encorajam clientes e parceiros de canal a comprarem com menor regularidade. Face a isto, eles destacam que existe uma tendência nas empresas em acompanhar as vendas e participação de mercado não somente em termos absolutos, mas também em termos de volatilidade e vulnerabilidade.

4.3.3.4 Influência no valor residual dos fluxos de caixa

O valor residual representa o valor presente do negócio atribuível ao período além do período de previsão e que geralmente constitui a maior parcela do valor da empresa.

Srivastava, Shervany e Fahey destacam que alguns dos fatores que contribuem para a ampliação dos fluxos de caixa e para sua menor volatilidade e vulnerabilidade também estão presentes no valor residual. A base instalada de clientes e a qualidade dessa base geram clientes mais leais à empresa. Esses clientes fiéis compram em maior quantidade, aceitam pagar preços maiores, têm custos menores de vendas e de atendimento, são mais propensos a fazer boca-a-boca positivo e experimentar extensões de marca.

XII. Influência de Marketing sobre o valor residual dos fluxos de caixa



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Rappaport (2001) e Srivastava, Shervany e Fahey (1998).

A base instalada de clientes leais é um ativo relativamente raro, difícil de imitar e uma barreira à competição que contribui significativamente para o valor residual dos fluxos de caixa.

4.4. VALOR DA MARCA (BRAND EQUITY)

A literatura acadêmica tem, nos últimos anos, apresentado com maior intensidade os conceitos que envolvem marca e valor de marca. Percebeu-se a importância que este ativo intangível tem nas estratégias corporativas, dado o grau de influência que a marca tem na mente dos consumidores. Toda e qualquer estratégia mercadológica, para ser bem sucedida, deve levar em consideração os aspectos inerentes que formam uma marca de alto valor. Por isso, saber identificar os fatores que geram valor nas marcas e, indo mais a fundo, saber mensurar este valor passa a ser uma atividade com alto grau de interesse para as empresas (Milone, 2003, 3).

Dentre as atividades de marketing, o tema que apresenta maior aplicação dos conceitos de criação de valor econômico é o gerenciamento de marcas. Serão apresentadas as correntes que tratam do tema, priorizando aquela que procura medir o resultado do desenvolvimento das marcas como ativo estratégico das organizações orientadas para o mercado.

4.4.1. Evolução do conceito

A American Marketing Association (AMA) define o conceito marca como:

“Uma marca é um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens e serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência”.

Uma marca representa muito mais do que um nome. É uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços aos compradores. Kotler (2000, 426) lista até seis níveis de significado, ilustrados pelo exemplo de uma marca bastante poderosa no setor automobilístico, a Mercedes:

- ☞ Atributos: uma marca traz à mente certos atributos. A Mercedes sugere automóveis caros, bem construídos, de boa engenharia, duráveis e de alto prestígio;
- ☞ Benefícios: os atributos devem ser traduzidos em benefícios funcionais e emocionais. O atributo ‘durável’ pode significar o benefício funcional ‘não terei de comprar outro carro durante anos’; já o atributo ‘caro’ traduz o benefício emocional ‘o carro me faz sentir importante e admirado’;

- ☞ Valores: a marca também diz algo sobre os valores da empresa. A Mercedes simboliza alto desempenho, segurança e prestígio;
- ☞ Cultura: a marca pode representar certa cultura. A Mercedes representa a cultura germânica: organizada, eficiente, preocupada com a qualidade;
- ☞ Personalidade: a marca pode projetar certa personalidade.
- ☞ Usuário: a marca sugere o tipo de consumidor que compra ou usa o produto.

Nunes e Haigh (2003, 66) estabelecem uma conexão entre marca e mercado, a partir de estudo realizado pela empresa de consultoria Thymus Branding.

IX. MERCADO E MARCA

Mercado	Objetivo	Competência	Marca
Globalizado	Brand Equity	Gerenciamento de relações (satisfação)	Cultura
Competitivo	Participação de mercado	Marketing (transação)	Imagem
Não competitivo	Vendas	Produção, distribuição	Logotipo

Fonte: Thymus Branding (apud NUNES, Gilson, HAIGH, David. **Marca**: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico. São Paulo: Ed. Atlas, 2003)

Marca como logotipo

No século XIX as empresas tipicamente tinham grandes investimentos em capital, estavam preocupadas em produzir e escoar seus produtos, de forma a obter maior economia de escala e menores custos. Nesse cenário, a marca se resumia ao logotipo no produto para identificar sua origem.

Marca como imagem

Com o surgimento do mercado competitivo, ampliou-se a mobilidade de recursos e meios de produção, bem como a entrada livre de concorrentes no mercado, produzindo produtos similares ou substitutos. Além de produzir e distribuir, a empresa precisava convencer o cliente a comprar dela e não do concorrente. Foi o período do marketing de transação, baseada em vendas e participação de mercado. Nessa época surgiram as pesquisas de mercado como ferramenta de compreensão do processo de decisão de compra dos consumidores e a ascensão das agências de publicidade, com o intuito de criar propagandas para ajudar a viabilizar a relação entre empresa e seus consumidores.

As ações de propaganda eram criadas com base no princípio de construção de imagem idealizada da marca, a partir de pesquisas de mercado junto aos consumidores. Conforme relatam Nunes e Haigh (2003, 69):

“O problema era uma imagem criada com base no que o consumidor dizia que queria. Nesse sentido, era idealizada. Por exemplo, se a pesquisa revelava que o consumidor preferia um produto tecnologicamente mais avançado, design moderno e com maior segurança, então era comum a empresa criar ações altamente criativas que pudessem associar ao produto esses atributos, mesmo que a estrutura, os processos, a produção, os canais de venda, entre outras partes importantes da empresa, não tivessem condições ou não estivessem preparados para “entregar” o que a publicidade e outras ações do marketing estavam prometendo ao consumidor”.

Esse foi o período em que a marca passou a ser sinônimo de imagem da empresa. Entretanto, a inconsistência entre a promessa da empresa e o produto/serviço entregue ao consumidor causou impacto negativo no valor e na força da marca.

Portanto, a empresa deveria procurar criar uma consistência entre o que ela é de fato e o que ela quer projetar como imagem. Essa consistência vai aparecer com a estratégia transformada em ação, com os impactos resultantes no mercado e nos consumidores. Conforme expõem os autores:

“Essa é a diferença entre marca como imagem e marca como cultura, levando-nos para o terceiro estágio da evolução entre marca e mercado (...) estamos transitando para um mercado globalizado, e o objetivo da empresa passa a ser também o brand equity (ou alternativamente, valor da marca), além, é claro, das vendas e market share. Além da produção, distribuição e marketing, ela tem de desenvolver a competência da gestão do relacionamento com seu público (stakeholder), especialmente com os consumidores (...) Marca passa a ser também sinônimo de cultura, propósito corporativo e o maior ativo da empresa, podendo criar um valor econômico muito alto”.

Os autores claramente defendem um papel muito mais abrangente para a marca. Criar e gerenciar uma marca, portanto, passa a ser uma atividade estratégica para a organização e, como tal, deve ser medida em termos de criação de valor.

4.4.2. Brand equity

A primeira dúvida que surge é se existe tradução adequada para esse termo na língua portuguesa. O primeiro passo nesse sentido é conhecer bem o conceito. Martins (2000, 196) apresenta algumas definições:

X. DEFINIÇÕES DE BRAND EQUITY

Autor(es)	Ano	Definição
Leuthesser	1988	Conjunto de associações e comportamento da parte dos consumidores de uma marca, canais de vendas e corporação produtora, que permitem ao produto conseguir maior volume ou lucros do que ele conseguiria sem a marca
Farquhar	1989	Valor agregado ao produto pela marca
Aaker	1991	Conjunto de ativos e obrigações ligados à marca, seu nome e logotipo; aquilo que acrescenta ou subtrai valor a um produto ou serviço para a empresa e seus clientes
Winters	1991	Valor associado a um produto pelas associações e percepções dos consumidores sobre uma determinada marca
Simon e Sullivan	1993	Fluxos de caixa incrementais atribuídos a produtos com marca, com relação aos fluxos de caixa que resultariam da venda de produtos sem marca
Schiffman e Zanuk	1994	Valor inerente de uma marca bem conhecida. Ele contribui para a aceitação de novos produtos, alocação de espaço em prateleira, valor percebido, qualidade percebida, possibilidade para cobrar <i>price premium</i> e mesmo no valor de ativos no balanço de uma empresa
Lassar, Mittal e Sharma	1995	Incremento na utilidade percebida e no nível de atratividade que uma marca confere a um produto

Fonte: Martins, José Roberto. Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. São Paulo: Negócio Editora, 2000. Página 196

Algumas traduções brasileiras utilizam o termo “patrimônio de marca”. Entretanto, Martins considera inapropriada qualquer tradução, pois nenhuma palavra resume bem a amplitude do conceito. Em relação às definições, ele entende que apesar das variações existentes, todas estão corretas e podem ser resumidas na seguinte frase:

“Brand equity é tudo aquilo que uma marca possui, de tangível e intangível, e que contribui para o crescimento sustentado dos lucros. É o somatório dos valores e atributos das marcas, que devem se transformar em lucros para os seus proprietários e acionistas”.

A definição de David Aaker, apresentada no quadro anterior, obteve ampla aceitação na literatura sobre o tema por ser bastante abrangente:

“um conjunto de ativos (e passivos) associados ao nome da marca e símbolo que se acrescenta (ou subtrai) ao valor

proporcionado pelo produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dessa empresa”.

Segundo Aaker (1991), o Valor de Marca está relacionado a cinco elementos:

- ☞ **Lealdade à Marca:** a lealdade progride num continuum de cinco níveis. No primeiro nível não existe lealdade à marca, os consumidores são indiferentes à marca e/ou são sensíveis a preço. No último e mais alto nível de lealdade os consumidores estão realmente comprometidos com a marca, passando a representar uma forma de expressão da personalidade deste consumidor.
- ☞ **Lembrança de marca:** capacidade do consumidor de relacionar o produto com a categoria de produto a qual ele pertence. Existem diferentes níveis de consciência que vão desde a mera lembrança de uma exposição prévia a marca até o chamado *top of mind*, que seria a primeira marca lembrada pelo consumidor quando exposto a determinada categoria de produto.
- ☞ **Qualidade Percebida:** na visão dos consumidores a qualidade não está necessariamente relacionada com especificações técnicas do produto ou de análises aprofundadas e criteriosas de características de produto. A qualidade que o consumidor considera estaria relacionada com um sentimento amplo e intangível a respeito da marca. Essa percepção de qualidade estaria ligada à capacidade da empresa de cobrar preços premium e a possibilidade de inserir extensões dessa marca no mercado.
- ☞ **Associações à Marca:** são as lembranças que a marca ativa no consumidor. De acordo com o modelo de rede associativa de memória essas lembranças estariam relacionadas com os nódulos da marca, os quais teriam uma série de ligações com outras lembranças. Esses nódulos e suas ligações seriam correspondentes ao posicionamento da marca. Este posicionamento seria resultado dos esforços de marketing da empresa.
- ☞ **Ativos relacionados à Marca:** são as patentes, marcas registradas e relacionamentos exclusivos com canais de distribuição.

Estes elementos se inter-relacionam e se influenciam e caracterizam a marca e sua força perante o mercado competitivo. Os fatores que irão ditar como ocorrem estes relacionamentos são o nível de envolvimento do consumidor com o produto e o grau de importância que ele dá a compra e/ou ao produto. Os 5 elementos acabam por gerar uma série de benefícios para a empresa e seus consumidores Aaker (1991):

- ☞ **Criar Valor para os consumidores:** através da interpretação e processamento de informações; confiança na decisão de escolha e satisfação com a experiência de uso.
- ☞ **Criar valor para a empresa:** eficácia e eficiência dos programas de marketing; lealdade à Marca; preços/margens; extensões de marca; poder de barganha frente aos intermediários e vantagem competitiva.

XIII. Elementos de Valor de uma marca



Fonte: Aaker, David (1991), apud MILONE, Mario César de Mattos. Scorecard da marca: uma alternativa para a mensuração do valor de uma marca: VI SEMEAD, FEA/USP, São Paulo, 2003

4.4.3. Marcas e a criação de valor econômico

Doyle (2000, 229) discorre sobre as formas de contribuição de marcas fortes para a criação de valor ao acionista, organizadas de acordo com sua influência sobre os direcionadores de valor.

1. **Crescimento do fluxo de caixa:** por aumento de receitas, redução de despesas ou redução de investimentos;
2. **Aceleração do fluxo de caixa:** pela maior velocidade de entrada de recursos no caixa;
3. **Valor residual do negócio:** através de investimentos lucrativos em ativos tangíveis e intangíveis;
4. **Redução do custo de capital:** através da redução de riscos e da volatilidade dos fluxos de caixa.

4.4.3.1 Crescimento do fluxo de caixa

- ☞ **Preços mais elevados:** consumidores normalmente aceitam pagar preços superiores devido à confiança nos atributos e qualidade da marca ou às associações de marca e suas experiências. Doyle (2000, 229) considera que os preços *premium* constituem o mais importante instrumento para as marcas criarem valor para o acionista.
- ☞ **Maior volume de vendas:** ao invés de cobrar preços muito superiores, a empresa pode adotar um preço próximo à média de mercado e utilizar a reputação da marca para obter maior participação de mercado. Demais alternativas incluem a extensão da marca para outras linhas de produtos ou mesmo a entrada em novos mercados.
- ☞ **Redução de custos:** líderes de marca obtêm economias de escala que geralmente resultam em custos menores. O poder de compra, por exemplo, pode significar custos variáveis mais baixos. Entretanto, é na diluição de custos fixos de marketing e distribuição que as marcas líderes obtêm as maiores economias.
- ☞ **Maior utilização de ativos:** maiores oportunidades para obter economias em capital de giro e ativos fixos, tendo em vista que fornecedores e distribuidores ficam mais estimulados a integrar as cadeias de fornecimento com empresas que possuem marcas fortes, resultando em significativas reduções em estoques e ativos de produção e distribuição.

4.4.3.2 Aceleração do fluxo de caixa

Consumidores tendem a responder com maior velocidade a campanhas de marketing quando eles estão familiarizados com a marca e têm atitudes positivas em relação a ela. Em função disto, os canais de distribuição também se tornam mais ágeis na solicitação de pedidos de marcas mais conhecidas quando estas realizam extensões de marcas.

4.4.3.3 Valor residual do negócio

Marcas poderosas, caso sejam gerenciadas adequadamente, são mais propensas a sobreviver no longo prazo. Clientes fiéis à marca facilitam as iniciativas de extensão de marca e de linha de produtos, novos usos e novas gerações.

4.4.3.4 Redução do custo de capital

Marcas fortes contribuem para a realização de fluxos de caixa mais estáveis e previsíveis, pois criam barreiras à substituição e, desta forma, reduzem a vulnerabilidade ao ataque da concorrência. Enquanto a disseminação da tecnologia cria facilidades à imitação de produtos, as marcas criam uma barreira à entrada de substitutos. Em determinados mercados, os clientes são mais leais às marcas do que aos produtos, resultando em base estável de clientes e a redução da oscilação de caixa.

4.4.4. Aplicações da avaliação econômica da marca

Nunes e Haigh (2003, 160-171) e Doyle (2000, 250) apresentam diversas aplicações da avaliação econômica da marca:

- ☞ **Declaração no balanço patrimonial:** alguns países passaram a adotar um tratamento contábil de ativos intangíveis e marca. Em aquisições, por exemplo, é feita a capitalização do goodwill e de intangíveis adquiridos. Os valores capitalizados devem ser amortizados em função da vida útil esperada dos ativos intangíveis em questão.

- ☞ **Fusões e aquisições:** investidores e compradores potenciais de empresas com marcas de sucesso cada vez mais utilizam a avaliação de marca para lhes dar mais segurança na determinação do valor a ser pago.
- ☞ **Planejamento tributário:** autoridades fiscais de vários países estão exigindo que as empresas cobrem royalties de suas subsidiárias pelo uso de suas marcas.
- ☞ **Empréstimo securitizado:** como a marca é um ativo, seu uso como colateral ou garantia de empréstimo tem crescido.
- ☞ **Licenciamento e franquia:** empresas que autorizam o uso de suas marcas por empresas associadas ou terceiros precisam estabelecer um valor realista da taxa a ser cobrada pelo uso e exploração da marca.
- ☞ **Relações com o investidor:** a avaliação da marca pode ser útil para comunicar o valor da marca aos analistas de investimentos e acionistas.
- ☞ **Monitoramento de desempenho:** avaliar com o objetivo de comparar o sucesso de diferentes estratégias de marca e o desempenho relativo do pessoal de marketing, visando promover e remunerar com base em metas previamente estabelecidas em relação a indicadores de marca.
- ☞ **Alocação de recursos:** avaliação de marca permite medir a contribuição da marca, de forma segmentada pelos principais grupos de produtos.

4.4.5. Medidas de avaliação do desempenho de uma marca

O desempenho de uma marca pode ser sistematizado e categorizado através de diversas medidas de avaliação. Ambler e Styles (1997, 132, apud Louro, 2000, 29) sugere o desenvolvimento dessas medidas a partir de um conjunto de critérios e princípios configuradores da sua eficácia.

- ☞ **Precisão e sensibilidade:** relacionadas com a capacidade de as medidas retratarem variações e tendências evolutivas, isto é, é mais importante a avaliação da dinâmica da mudança e do seu sentido do que a avaliação estática do *brand equity*;

- ☞ Previsibilidade: como o brand equity armazena os fluxos de caixa futuros, é pertinente usar medidas capazes de indicar, ceteris paribus, o futuro;
- ☞ Fiabilidade: reporta-se ao grau com que a medida é capaz de identificar correlações verdadeiras entre duas ou mais variáveis;
- ☞ Descrição da essência da marca: capacidade para medir o alinhamento entre a ação organizacional e a proposição de valor fundamental da marca;
- ☞ Economia: determinação de um corpo de medidas que, de forma eficiente, sejam capazes de corresponder às necessidades de informação da empresa.

Louro apresenta um quadro com diversos critérios de para avaliação do *brand equity*.

XI. MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE UMA MARCA

Base de Medição	Variáveis critério	Medidas
Medidas Indiretas – inputs Relacionadas com a gestão e comunicação do mix de marketing da empresa, em face da concorrência		Share of voice Despesas de marketing como % das vendas Despesas totais de marketing Publicidade como % das despesas de marketing
Medidas diretas: Relacionadas com as memórias cognitivas e afetivas de cada consumidor	Medida de notoriedade	Notoriedade: top of mind, espontânea, assistida, total Respostas a publicidade (memória, gosto)
	Medidas de associação / diferenciação	Razão de compra Quociente valor/custo – fatores percebidos de preço Atitudes (poder/força da marca, confiança, estima, diferenciação, empenho, vitalidade, importância, saliência, gosto Personalidade da marca Intenção de compra Relevância da marca / ajuste pessoal
	Medida de qualidade percebida / liderança	Qualidade percebida Liderança / popularidade
Medidas indiretas – outputs: Baseadas no efetivo comportamento dos consumidores		Elasticidade do preço Preço relativo / preço prêmio Lealdade comportamental
	Medidas de mercado	Vendas % das vendas gastas em promoção Participação de mercado absoluta e relativa Intensidade e cobertura da distribuição Contribuição para o lucro Rentabilidade relativa Lucro econômico / valor para os acionistas Preço de mercado

Fonte: LOURO, Maria João Soares. Modelos de Avaliação de Marca. RAE – Revista de Administração de Empresas. V.40 n.2 Abr/Jun 2000

4.5. VALOR DO CLIENTE (CUSTOMER EQUITY)⁶

4.5.1. Conceito

Uma outra corrente de pesquisa em grande evidência discute o conceito de valor do cliente. Rust, Zeithaml e Lemon (2001, 19) afirmam que o mundo dos negócios está cada vez mais organizado ao redor de clientes e não mais em produtos, o que requer uma nova postura. Isto significa gerenciar de acordo com o Valor do Cliente (o valor dos clientes de uma empresa) e não com o Valor da Marca (o valor da marca de uma empresa) e focalizar na lucratividade do cliente em detrimento da lucratividade do produto. Segundo os autores:

“Um dos fatores determinantes para esse novo enfoque é a mudança de uma economia baseada em transações para uma economia baseada em relacionamentos com os clientes, na qual os serviços agregados ao produto exercem papel predominante. De forma gradual, mas inexorável, os fatores nos quais as empresas tradicionalmente se concentravam – vendas no período corrente, lucratividade e eficácia da propaganda por produto – serão substituídos. Na empresa moderna, questões como vendas e lucratividade futuras, satisfação e retenção de clientes e consistência das relações com cada um dos clientes passam a constituir o foco (Rust et al, 2001, 43).”

O questionamento das ações e dos gastos de marketing levou os práticos e teóricos da área de marketing a reconsiderar a forma como tais atividades e investimentos eram avaliadas dentro das empresas. Assim, surgiu a necessidade de se desenvolver novas ferramentas para se avaliar e mensurar a performance das ações de marketing, utilizando-se indicadores e medidas formais que diminuíssem a imprecisão da linguagem de marketing apontada por outras áreas (Ambler e Riley, apud Silva e Freitas, 2002. 1).

⁶ O uso desse termo ainda causa problemas de ordem semântica com o termo “valor para o cliente”. Silva e Freitas (2002, 2) esclarecem que na língua inglesa o termo Customer Value é utilizado no sentido da empresa gerar valor para o cliente, enquanto o termo Customer Equity está relacionado ao valor econômico gerado pela base de clientes da empresa.

O Valor do Cliente (*Customer Equity*) é consequência desse desafio. É uma métrica de mercado que está entre as prioridades de pesquisa do MSI (Marketing Science Institute). É um tema relativamente novo e em desenvolvimento, portanto ainda em teste na realidade organizacional, mas cuja importância é considerada inegável por diversos autores.

Kotler conceitua o Valor do Cliente como sendo o “excesso de receitas de vendas que superam os custos das empresas para atrair, efetuar vendas e servir o cliente ao longo do tempo”. Trata-se, portanto, do valor presente dos fluxos de caixa descontados que a empresa espera obter do cliente no tempo. O Valor do Cliente costuma ser referido como Valor para Toda a Vida do Cliente (*Customer Lifetime Value*). O *Customer Lifetime Value* ou *Lifetime Value* é geralmente usado para quantificar e mensurar o Valor do Cliente, conceito de marketing mais abrangente e teoricamente mais fundamentado.

Uma abordagem atual sobre o tema é resultado da união de três pesquisadores que tratavam de temas distintos: Roland Rust, em pesquisas sobre o impacto financeiro da qualidade dos serviços (Retorno sobre a Qualidade); Valarie Zeithaml, na medição da qualidade dos serviços e do valor para o cliente; e Katherine Lemon na retenção de clientes.

Os autores definem valor do cliente como “o total do valor descontado por toda a vida de todos os clientes da empresa, também conhecido como *lifetime value* (LTV)”. Para obter esse valor, eles decompõem o valor do cliente em três partes, com graus de influência distintos entre empresas ou setores econômicos.

- ☞ Valor do valor: avaliação objetiva, pelo cliente, das ofertas da empresa;
- ☞ Valor da marca: visão subjetiva, pelo cliente, da empresa e suas marcas;
- ☞ Valor de retenção: força da relação entre ele e a empresa.

Peppers (2003) também defende uma abordagem de determinação do valor do cliente como mecanismo para preservar e aumentar o valor da empresa. Para ele, “customer equity” pode ser definido como o valor vitalício total de todos os clientes atuais e prospectivos. Ele considera essa base de clientes como um ativo financeiro e, como tal, deve ser medido como qualquer outro ativo dessa natureza. Ao se deduzir os

custos de infra-estrutura do valor dos clientes, chega-se muito próximo do valor efetivo para os acionistas.

Frederick Reichheld, reconhecido como um dos principais estudiosos do tema 'lealdade do cliente', identifica seis componentes que contribuem para a lucratividade da empresa (1996, 46-53):

- **Custo de aquisição:** a obtenção de novos clientes é bastante caro em termos de propaganda, mala direta, comissões de venda e tempo da gerência. A estimativa aproximada é que custe 6 vezes mais obter um novo cliente do que manter o cliente atual.
- **Lucro básico:** os preços cobrados geralmente cobrem os custos da empresa. Esse lucro nas compras básicas, inalterados pelo tempo, lealdade ou eficiência, é o lucro básico.
- **Aumento da receita por cliente:** na maioria das empresas os gastos dos clientes tendem a se acelerar com o tempo. Eles aprendem mais sobre a linha de produtos, criam confiança e ficam mais inclinados a realizar novos negócios.
- **Custos operacionais:** à medida que passam a conhecer o negócio, os clientes aprendem a ser mais eficientes, acarretando menores custos de servi-los.
- **Referências:** clientes satisfeitos recomendam a empresa a outras pessoas. Em geral, a recomendação pessoal é um instrumento de persuasão mais poderoso do que a propaganda.
- **Preço diferenciado:** clientes antigos são normalmente menos sensíveis a preços do que clientes novos, enquanto estes são atraídos por promoções e descontos.

Esses componentes da lucratividade do cliente tendem a crescer ao longo do tempo. A obtenção do valor presente líquido de um cliente depende do cálculo do CLV

(*customer lifetime value*), isto é, o valor descontado do fluxo de caixa gerado ao longo da vida do relacionamento do cliente com a empresa.

4.5.2. Cálculo do LTV (*Lifetime Value*)

A monitoração do valor de um cliente por toda a vida requer antes uma definição do benefício proveniente de um cliente. As primeiras tentativas para calcular o valor do cliente ao longo do tempo (LTV – *Lifetime Value*) têm sido baseadas no cálculo de receitas futuras. Rust, Zeithaml e Lemon (2001, 43-44) argumentam que embora este possa ser um bom começo, ele pode ser enganoso em relação ao valor do cliente, pois “um cliente que cria grandes receitas através de transações de margens baixas pode ser muito menos valioso que um cliente que cria uma receita menor com atividades de altas margens”.

Uma segunda abordagem é acompanhar a lucratividade por cliente. No entanto, a fragilidade desse indicador é a dificuldade para qualquer organização alocar custos fixos com equidade, pois os custos centralizados que não são diretamente relacionados a qualquer cliente podem ser alocados a estes de inúmeras maneiras.

A terceira opção é a contribuição para o lucro, definida como a receita obtida de um cliente, menos os custos diretos de atendê-lo. Esta abordagem requer a coleta de dados sobre as receitas e sobre os custos diretos por cliente por transação (ou por período de tempo). Rust, Zeithaml e Lemon a consideram uma boa substituta para a lucratividade, sendo empregada atualmente por diversas empresas (2001, 44).

O cálculo do LTV (*lifetime value*) de um cliente deve levar em conta o fato de que os clientes podem abandonar a empresa, mas existe uma probabilidade deles retornarem no futuro. Os autores listam 7 fatores para a realização do cálculo do LTV.

1. Período de tempo escolhido para análise
2. A taxa de desconto da empresa (custo de capital)
3. O horizonte de planejamento da empresa (quantos períodos)?
4. A frequência de compra do cliente em cada período na categoria de produtos
5. A contribuição média de uma compra desta marca.

6. A marca escolhida mais recentemente pelo cliente.
7. As probabilidades estimadas do cliente escolher cada marca na próxima compra.

Em relação a estes fatores, os autores fazem os seguintes comentários relevantes:

- A frequência de compra em cada período e a contribuição média de uma compra desta marca por período não são, em geral, conhecidas para os períodos futuros, mas podem ser aproximadas pela frequência e distribuição correntes
- Geralmente o cliente não está perdido para sempre. Isso implica em uma abordagem diferente para a retenção de clientes. O pressuposto é que os clientes mudam de uma marca para outra e, possivelmente, voltam para a primeira. Esse conceito é chamado de “lealdade múltipla” e foi desenvolvido pelos professores Grahame Dowling e Mark Uncles. Os cálculos de LTV de um cliente que não levam em conta essa realidade **subestimam de forma sistemática** (grifo dos autores) o valor definitivo do cliente.
- A partir da análise da marca mais recente escolhida e das probabilidades estimadas de escolha de cada marca na próxima vez, pode-se construir uma matriz de mudança que incorpora estas informações. Desta forma é possível projetar a participação de cada marca em cada cliente ao longo do tempo.
- O horizonte de planejamento influencia o LTV. Quanto mais curto o horizonte, menor o valor do cliente. À medida que aumenta o número de períodos no horizonte de planejamento, o LTV também cresce, pois mais ganhos futuros estão sendo levados em conta.
- Por outro lado, quanto mais alta a taxa de desconto da empresa, menor o LTV. Essa taxa de desconto é o custo de capital da empresa.

Em resumo, o valor do cliente por toda a vida é o total, através de todos os períodos futuros, da sua contribuição para o lucro em cada um dos períodos. Os períodos futuros são descontados para refletir o fato da renda futura valer menos que a atual. Por fim, o cálculo do valor por toda a vida deve incluir a possibilidade de clientes correntes poderem mudar para um concorrente, mas voltar em algum ponto no futuro.

Rust, Zeithaml e Lemon (2001, 51) apresentam outros fatores que podem ter uma influência significativa no valor do cliente:

- **Custos de manutenção do relacionamento:** especialmente em serviços contínuos, há custos específicos de cada cliente associados à manutenção da relação com o mesmo. Estes não podem ser custos diretos associados a qualquer transação em particular. O LTV deve incorporar estes custos.
- **Gastos de marketing:** embora grande parte do operacional de marketing não esteja direcionada para clientes de modo individual e personalizado (ex: propaganda de massa), outros esforços desta área são mais definidos (ex: mala direta). As iniciativas de marketing direto devem, obviamente, ser levadas em conta no LTV. Atividades específicas de marketing para segmentos também podem ser assim alocadas, caso seja possível identificar os custos atribuíveis a clientes específicos.
- **Elevação de receitas:** uma das vantagens dos clientes no longo prazo é que eles costumam apresentar uma tendência de aumento de receitas ao longo do tempo. Caso esta tendência seja empiricamente verificável para um grande número de clientes, então o LTV pode incorporar este efeito.
- **Custos menores:** outra vantagem dos clientes no longo prazo é que eles sabem o que fazer. São especialistas em ser clientes da empresa. Isso conduz a custos menores, porque esses clientes exigem menos

atenção, cometem menos erros e são mais rápidos. Entretanto, estimativa precisa deste efeito pode ser problemática.

- **Propaganda boca-a-boca:** clientes satisfeitos podem influenciar muito positivamente outras pessoas, criando indiretamente mais receitas e lucros. Este efeito é notoriamente difícil de mensurar, mas, com frequência, é muito grande. Cálculos que não levam em conta este tipo de propaganda provavelmente subestimam o LTV.
- **Venda cruzada:** frequentemente é possível vender outros produtos aos clientes no longo prazo. Empresas inteligentes montam seus bancos de dados de forma que todos os negócios com um cliente apareçam no histórico do mesmo e sejam resumidos de acordo com receita e custo totais e contribuição total para o lucro. Dessa maneira, o cálculo do valor por toda a vida irá, certamente, incorporar os efeitos de vendas cruzadas.
- **Melhoria de categoria:** algumas vezes um cliente muda de um produto econômico para um de alta qualidade. Assim como no item anterior, a estrutura de bancos de dados deve permitir a captura desta informação.

4.5.3. Valor do cliente e criação de valor econômico

Stahl, Matzler e Hinterhuber (2003, 2) argumentam que a avaliação do valor do cliente ao longo do tempo tornou-se um tema fundamental para o desenvolvimento e manutenção de um relacionamento lucrativo no longo prazo com o cliente, desempenhando um papel significativo nas decisões de aquisição e retenção de clientes. Esta realidade, se inserida no contexto da importância crescente da criação de valor para o acionista, implica na avaliação das estratégias de marketing em termos de sua capacidade de atingir esse objetivo.

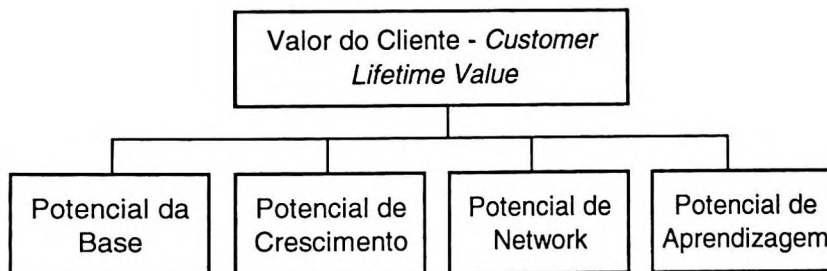
Conseqüentemente, a aquisição e manutenção dos clientes devem resultar em fluxos de caixa maiores para a empresa e geração de valor para o acionista. Entretanto, eles argumentam que pouca atenção foi concedida para a conexão entre o valor do cliente

ao longo do tempo e a criação de valor para o acionista. Esses autores apresentam um arcabouço conceitual para realizar essa ligação, assumindo que os clientes devem ser tratados como ativos capazes de criar valor para o acionista através da aceleração e ampliação dos fluxos de caixa, da redução da volatilidade e vulnerabilidade e do crescimento do valor residual da empresa.

Inicialmente, os autores destacam que o valor do cliente ao longo do tempo é composto de quatro componentes de valor:

- ☞ **Potencial da base de clientes:** fluxo de caixa de produtos e serviços que formam o núcleo do relacionamento;
- ☞ **Potencial de crescimento:** fluxo de caixa através de vendas cruzadas, produtos de maior valor agregado, maior participação na carteira do cliente;
- ☞ **Potencial de network:** fluxo de caixa de novos relacionamentos originados de referências, propaganda boca a boca, reputação;
- ☞ **Potencial de aprendizagem:** fluxo de caixa resultante de aprendizagem obtida através das interações com o cliente.

XIV. Os componentes do Valor do Cliente (CLV)



Fonte: STHAL, Heinz K., MATZLER, Kurt, HINTERHUBER, Hans H. Linking customer lifetime value with shareholder value. *Industrial Marketing Management*; v. 32, p. 267-279, 2003. Página 268

4.5.3.1 Crescimento do fluxo de caixa

Os quatro componentes propostos pelos autores (base de clientes, potencial de crescimento, network e aprendizado) atuam sobre o crescimento dos fluxos de caixa através dos seguintes fatores:

Potencial da base de clientes	→	<ul style="list-style-type: none"> Maior volume de vendas Preços mais elevados Menores custos de aquisição, relacionamento e retenção
Potencial de crescimento	→	<ul style="list-style-type: none"> Menores custos de aquisição, relacionamento e retenção Maior potencial para extensão e expansão
Potencial de network	→	<ul style="list-style-type: none"> Referências Propaganda boca a boca Reputação do cliente
Potencial de aprendizado	→	<ul style="list-style-type: none"> Inovação e melhoria em produtos e processos Inteligência de mercado permite alocação eficiente de recursos

4.5.3.2 Aceleração dos fluxos de caixa

Esses quatro componentes também exercem influência na velocidade de entrada de fluxos de caixa na empresa mediante os seguintes fatores:

Potencial da base de clientes	→	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de produtos mais rápido e melhor Gerenciamento da cadeia de fornecimento Respostas mais rápidas para o mercado
Potencial de crescimento	→	<ul style="list-style-type: none"> Penetração mais rápida do mercado
Potencial de network	→	<ul style="list-style-type: none"> Processo decisório mais simples e rápido Experimentação mais rápida de produtos Adoção mais rápida de novos produtos
Potencial de aprendizado	→	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento mais ágil de produtos Penetração mais rápida do mercado

4.5.3.3 Valor residual do negócio

Esses fatores também influenciam o cálculo do valor residual, que representa o período pós-planejamento.

Potencial da base de clientes	→	Tamanho e qualidade da base de clientes Confiança e comprometimento Reputação
Potencial de crescimento	→	Tamanho e qualidade da base de clientes Confiança e comprometimento Reputação
Potencial de network	→	Confiança e comprometimento Reputação
Potencial de aprendizado	→	Tamanho e utilidade dos ativos intelectuais e relacionais

4.5.3.4 Redução da volatilidade e vulnerabilidade dos fluxos de caixa

Por último, os autores indicam como esses componentes exercem influência sobre o risco associado aos fluxos de caixa da empresa.

Potencial da base de clientes	→	Redução de riscos macro-ambientais Redução de riscos setoriais Redução de riscos em relação à empresa
Potencial de crescimento	→	Venda cruzada de produtos Riscos disseminados entre os clientes
Potencial de network	→	Fortalecimento da lealdade de outros clientes Redução da dissonância cognitiva pós-compra
Potencial de aprendizado	→	Maior confiança nos planos e previsões de vendas

5. METODOLOGIA DO ESTUDO

5.1. INTRODUÇÃO

A proposta desta pesquisa é resultado de uma angústia do pesquisador em relação aos desafios e dificuldades enfrentados pelos profissionais de marketing para justificar seus investimentos para a alta administração de suas organizações. Revisar a literatura sobre o tema atinge apenas parte do problema. A atualidade e a complexidade deste tema, que envolve áreas funcionais com corpo teórico e construtos próprios bastante desenvolvidos, torna bastante interessante a realização de uma pesquisa empírica, com a finalidade de compreender a aplicação prática dos conceitos utilizados.

5.2. IDENTIFICAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

Mattar (1996 17) esclarece que distintas classificações dos tipos de pesquisa podem ser adotadas conforme a abordagem pretendida: a) objetivo e grau de cristalização do problema (exploratória e conclusiva); b) relacionamento existente as variáveis (descritivas e causais); c) natureza das variáveis (qualitativa e quantitativa). Entretanto, a maioria dos autores resume as pesquisas em três tipos: exploratória, descritiva e causal.

5.2.1. Objetivo e grau de cristalização do problema

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, sendo apropriada para os primeiros estágios da investigação, já que a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistentes. Este tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa. É preciso conhecer de maneira mais profunda o assunto para estabelecer melhor o problema de pesquisa através da elaboração de questões de pesquisa e do desenvolvimento de hipóteses explicativas para os fatos e fenômenos a serem estudados. Nos primeiros estágios da pesquisa o pesquisador não tem conhecimento suficiente para formular questões e (ou) hipóteses específicas. Mesmo quando o

pesquisador conhece sobre o assunto, a pesquisa exploratória também é útil, pois normalmente para um mesmo fato em marketing poderá haver inúmeras explicações alternativas e sua utilização permite ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas (Mattar, 1996, 18).

Já as pesquisas conclusivas descritivas “são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação”. Diferentemente do que ocorre em pesquisas exploratórias, a elaboração das questões de pesquisa pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado. O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, o que deve medir, quando e onde o fará e por que deverá fazê-lo (Mattar, 1996, 23).

As pesquisas conclusivas causais, por sua vez, buscam estabelecer evidências sobre relacionamentos entre variáveis que sugerem relações de causa e efeito. Sua aplicação é comum em marketing quando se tem por objetivo descobrir relações de causa e efeito entre variáveis de decisão de marketing (sobre as quais há controle) e variáveis de resultado (sobre as quais não há controle). Ainda assim, a atribuição, na prática, da “causalidade”, não é simples de ser estabelecida (Mattar, 1996, 30).

Conforme exposto anteriormente, o tema discutido nesta dissertação é atualmente o tema principal de pesquisa do MSI - Marketing Science Institute e também de importantes centros de excelência em gestão, que estão conduzindo as primeiras pesquisas nessa área. Logo, por tratar-se de um tema em estágio inicial de investigação, justifica-se a escolha de uma pesquisa de caráter exploratório.

5.2.2. Natureza das variáveis

Os objetivos dos estudos exploratórios podem ser atingidos com diferentes técnicas. Tanto as técnicas qualitativas como as quantitativas são aplicáveis, embora a exploração se baseie mais nas técnicas qualitativas (Cooper e Schindler, 2001, 131).

Parasunaman (1991, 251) afirma que “assim como o estudo exploratório, os resultados proporcionados pela pesquisa qualitativa não se caracterizam por estabelecerem uma conclusão final sobre o problema, mas possibilitam o

levantamento de idéias e aprofundam o entendimento sobre este problema”. Ele completa o raciocínio afirmando que “as técnicas de pesquisa qualitativa são mais apropriadas em situações que requerem estudo exploratório”.

Muito embora a pesquisa qualitativa, comparativamente à pesquisa quantitativa, tenha menos informação prévia, ela consegue obter maior abrangência e maior complexidade. Justifica-se essa escolha porque o projeto irá procurar obter informações sobre assunto em desenvolvimento na literatura.

Cooper e Schindler (2001, 132), ao considerar o escopo da pesquisa qualitativa, listam diversas abordagens adaptáveis das questões de administração para a pesquisa exploratória: entrevistas detalhadas; observação do participante; filmes, fotografias e videoteipe; técnicas de projeção e testes psicológicos; estudos de caso; análise de documentos, entrevistas com elite ou especialistas.

Vergani (1997, 17) buscou relacionar os problemas de pesquisa e a respectiva tipologia em seu trabalho sobre avaliação econômico-financeira de programas de melhoria de qualidade. Essa mesma correspondência pode ser aplicada a este estudo, tendo por objeto de estudo as estratégias de marketing.

XII. CORRESPONDÊNCIA ENTRE PROBLEMA DE PESQUISA E SUA TIPOLOGIA		
Problema de Pesquisa	Tipo de pesquisa conforme forma de tratamento de dados	Tipo de pesquisa conforme resolução do problema de pesquisa
As estratégias de marketing podem ser enquadradas nas dimensões da análise econômico-financeira de investimentos?	Qualitativa	Exploratória
Qual foi o processo de aprovação da estratégia de marketing da unidade de negócios?	Qualitativa	Exploratória
Como os gestores de marketing são avaliados pelo desempenho obtido?	Qualitativa	Exploratória
Quais limitações e dificuldades ocorrem na avaliação financeira da estratégia de marketing?	Qualitativa	Exploratória
Como os executivos financeiros e gerentes funcionais de marketing avaliam a utilidade e importância da mensuração financeira das estratégias de marketing?	Qualitativa	Exploratória
O que cada um destes gestores pode fazer para aperfeiçoar o relacionamento entre as áreas?	Qualitativa	Exploratória

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.3. Estratégia de Pesquisa

Yin (1994, 19) cita diversas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais: experimentos, estudos de casos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos. Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos. A figura a seguir apresenta essas três condições e mostra como cada uma se relaciona às cinco estratégias de pesquisa principais nas ciências sociais (Yin, 1994, 24).

XIII. SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA			
Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais ?	Focaliza acontecimentos contemporâneos ?
Experimento	Como, por que.	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto.	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto.	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que.	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que.	Não	Sim

Fonte: Yin, Estudo de Caso: Planejamento e Métodos, p.24.

Conforme Yin (1994, 25), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Essas características são aplicáveis ao presente tema de pesquisa. Portanto, o método do Estudo de Caso irá ajudar a descrever e analisar os seguintes aspectos:

- ☞ Discutir fenômenos contemporâneos, face à disseminação de novas técnicas de avaliação de investimentos em empresas e à necessidade das empresas tornarem-se orientadas para o mercado para sobreviverem em setores de alta competitividade;
- ☞ Como as estratégias de marketing desenvolvidas por essas organizações são aprovadas;

- ☞ Analisar se são utilizadas justificativas financeiras através de técnicas de avaliação de investimentos e quais são as vantagens, desafios e limitações para sua utilização;
- ☞ Como os executivos de finanças e de marketing interagem durante esse processo, quais suas respectivas opiniões e como eles acreditam que esse relacionamento possa ser aprimorado.

Yin (1994, 28-29) discute preconceitos tradicionais em relação à estratégia de estudo de caso, como a falta de rigor da pesquisa e a base restrita para generalização científica. Em relação ao primeiro preconceito, cabe ao pesquisador trabalhar com afinco para expor todas as evidências de forma justa. Em relação ao segundo aspecto, Yin argumenta que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, da mesma forma como o experimento, não representa uma “amostragem”, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Este trabalho está dividido nas seguintes etapas:

1. Seleção de um grupo de empresas brasileiras que podem ser consideradas como “orientadas para o mercado”. Essa triagem preliminar será realizada através de entrevistas com especialistas, como gerentes de produtos, professores de marketing e consultores de mercado.
2. Aplicação de questionário nas empresas para verificar a adequação ao construto;
3. Após verificação da adequação das empresas ao construto “orientação para o mercado”, realizar entrevistas em profundidade com um profissional da área de marketing (diretor de marketing, gerente de unidade de negócios ou gerente de produto) e um profissional da área financeira da mesma empresa.
4. Confrontar os resultados da pesquisa com as tendências identificadas na revisão da literatura.

5.3. CARACTERIZAÇÕES ESSENCIAIS DO MÉTODO DE PESQUISA

5.3.1. Sujeito da Pesquisa

O sujeito da pesquisa é a avaliação econômico-financeira das estratégias de marketing em empresas orientadas para o mercado, que tenham sido implementadas a partir do ano de 2000.

5.3.2. Objeto da Pesquisa

Os seguintes objetos ou unidades de pesquisa constituem o escopo deste trabalho:

- ☞ Enquadramento das estratégias de marketing sob a ótica da avaliação econômico-financeira de investimentos;
- ☞ Critérios adotados pela empresa para aprovação das estratégias de marketing;
- ☞ Vantagens e desvantagens das distintas técnicas econômico-financeiras utilizadas, de acordo com avaliações dos profissionais de marketing e de finanças;
- ☞ Tendências na utilização de instrumentos econômico-financeiros para planejamento e avaliação de desempenho dos profissionais de marketing;
- ☞ Importância dos indicadores financeiros e indicadores de mercado para a alta administração da empresa;
- ☞ Limitações e desafios para disseminação das técnicas de avaliação econômico-financeiras na avaliação de estratégias de marketing;

5.3.3. Construtos relativos ao sujeito e objeto da pesquisa

- ☞ Estratégia de marketing;
- ☞ Orientação para o mercado;
- ☞ Técnicas de avaliação econômico-financeira de investimentos;

5.3.4. População e amostra

A população suscetível a participar do estudo abrange as unidades estratégicas de negócios de empresas brasileiras ou multinacionais, que tenham desenvolvido estratégias de marketing entre os anos de 2000 e 2003.

Pretende-se inicialmente selecionar quatro empresas ou unidades estratégicas de negócios (UENs), pertencentes a diferentes grupos econômicos. Essas quatro UENs serão divididas em dois grupos com as seguintes características:

- Duas empresas orientadas para o mercado que necessariamente utilizem metodologia de fluxo de caixa descontado ou suas variantes para avaliação de desempenho de suas unidades de negócios;
- Duas empresas orientadas para o mercado que não necessariamente utilizem metodologia de fluxo de caixa descontado ou suas variantes para avaliação de desempenho de suas unidades de negócios;

5.3.5. Fonte de dados

Mattar (1996, 19) coloca que a pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamento de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal.

Dentre as alternativas existentes, o presente trabalho irá utilizar as seguintes fontes secundárias:

Levantamentos de experiências: conforme Mattar (1996, 21), grande parte das experiências e dos conhecimentos adquiridos não está escrita. Muitas pessoas, em função da posição profissional privilegiada que ocupam, acumulam experiências e conhecimentos sobre um tema ou problema em estudo. Pretende-se entrevistar especialistas (consultores e professores) para identificar empresas que possam ser elegíveis para aplicação do questionário de orientação para o mercado.

Levantamentos bibliográficos: levantamento em revistas, livros, artigos, jornais e relatórios de administração para colher maiores informações sobre o tema proposto.

Levantamentos documentais: caso o acesso seja autorizado pelas empresas participantes da pesquisa, serão analisados documentos em arquivo, notadamente planos de marketing e planos estratégicos, para colher informações sobre avaliações financeiras apresentadas para justificar investimentos propostos.

Estudo de casos selecionados: conforme descrito anteriormente, este método tem por objetivo aprofundar a discussão sobre um tema complexo e contemporâneo e sugerir hipóteses para futuras pesquisas.

5.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

5.4.1. Preparação para a coleta de dados

Um dos elementos importantes para a preparação da coleta de dados a ser efetuada no campo é a elaboração de Protocolo de Estudo de Caso. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento (Yin, 1994, 89). Ele é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso. O protocolo deve apresentar as seguintes seções:

- ☞ **Visão geral do projeto do estudo de caso:** objetivos do projeto, questões do estudo de caso e leituras importantes sobre o tópico em investigação.
- ☞ **Procedimentos de campo:** credenciais e acesso aos locais do estudo de caso, fontes gerais de informações e advertências de procedimentos.
- ☞ **Questões do estudo de caso:** questões específicas que o pesquisador deve ter em mente quando ao coletar os dados, uma planilha para disposição específica de dados e as fontes em potencial de informações ao se responder cada questão.
- ☞ **Guia para o relatório do estudo de caso:** resumo, formato de narrativa e especificação de quaisquer informações bibliográficas e outras documentações.

Conforme destaca Yin (1994, 91), o protocolo é importante porque lembra ao pesquisador a necessidade de sistematizar e interligar os dados a serem coletados com os propósitos e objetivos da pesquisa, além de forçar o pesquisador a listar e

preparar os procedimentos para a operacionalização da pesquisa de campo e a execução do estudo de caso.

5.4.2. Coleta de dados

A primeira etapa se dará através de entrevistas com especialistas que indicarão uma lista de empresas passíveis de se enquadrar no construto orientação para mercado.

Em seguida, será efetuado um levantamento preliminar para averiguar quais dessas empresas utilizam métodos de fluxo de caixa descontado para avaliação econômico-financeira de projetos de investimento.

Na etapa posterior, será aplicada a escala de verificação de orientação para mercado em uma das unidades de negócios dessas empresas selecionadas para verificação da adequação ao construto. Essa escala deve ser respondida preferencialmente por profissionais de marketing. A escala escolhida para esta pesquisa está no anexo B.

XIV. FASES PARA REALIZAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO: 1ª ETAPA

	QUEM	OBJETIVO	COMO	RESULTADO
1.	Entrevistas com 5 especialistas	Indicação de possíveis empresas orientadas para o mercado (OPM)	Aplicar questionário de três perguntas. Duração da entrevista: 20 minutos	Lista de empresas candidatas à adequação ao construto (OPM)
2.		Identificar quais dessas empresas utilizam método de fluxo de caixa descontado (FCD)	Leitura de demonstrativos financeiros, consultas ao site da empresa e especialistas	Lista de empresas que atendam aos dois critérios (OPM e FCD)
3.	Profissional de Marketing	Identificar adequação da empresa ao construto Orientação para Mercado	Questionário de Narver & Slater	Seleção das 2 empresas para realização das entrevistas em profundidade
4.		Identificar empresas do mesmo setor que não utilizem método de fluxo de caixa descontado (FCD)	Leitura de demonstrativos financeiros, consultas ao site da empresa, consultas a especialistas	Lista de empresas que possam atender ao critério de OPM, mas que não utilizem FCD
5.	Profissional de Marketing	Identificar adequação da empresa ao construto Orientação para Mercado	Questionário de Narver & Slater	Seleção das 2 concorrentes que não utilizam FCD e que sejam OPM

Conclusão da PRIMEIRA ETAPA

Fonte: Elaborado pelo autor

Após seleção das duas unidades estratégicas de negócios com o perfil descrito acima, serão analisadas UENs de empresas concorrentes no mesmo setor das UENs selecionadas, mas que necessariamente não utilizem o método de fluxo de caixa

descontado para avaliação econômico-financeira de seus projetos de investimento. Nestas também será aplicado o questionário para averiguação da adequação ao construto orientação para mercado.

Selecionadas as quatro UENs das empresas elegíveis para a pesquisa, será aplicado o protocolo de pesquisa para um profissional de marketing de cada UEN, preferencialmente o diretor de marketing ou gerente de marketing. Por fim, pretende-se entrevistar um executivo da área financeira das respectivas UENs com o intuito de averiguar eventuais dificuldades, limitações e propostas para aprimoramento da interface entre as áreas na avaliação das estratégias de marketing.

XV. FASES PARA REALIZAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO: 2ª ETAPA

	QUEM	OBJETIVO	COMO	RESULTADO
1.	Profissional de Marketing	Analisar utilização do método de FCD nas estratégias de marketing	Questionário de entrevista em profundidade (empresas que adotam FCD)	Aspectos positivos, negativos e desafios na adoção do FCD na área de marketing
2.	Profissional de Finanças	Analisar interfaces com área de marketing	Questionário de entrevista em profundidade (empresas que adotam FCD)	Aspectos positivos, negativos e desafios na adoção do FCD na área de marketing
3.	Profissional de Marketing	Analisar utilização do método de FCD nas estratégias de marketing	Questionário de entrevista em profundidade (empresas que NÃO adotam FCD)	Aspectos positivos, negativos e desafios na adoção do FCD na área de marketing
4.	Profissional de Finanças	Analisar interfaces com área de marketing	Questionário de entrevista em profundidade (empresas que NÃO adotam FCD)	Aspectos positivos, negativos e desafios na adoção do FCD na área de marketing

Conclusão da SEGUNDA ETAPA

Fonte: Elaborado pelo autor

O roteiro das entrevistas em profundidade está detalhado no anexo A, enquanto o anexo B apresenta a escala de orientação para mercado.

6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

6.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DOS ESTUDOS DE CASO

A pesquisa de campo teve como principal objetivo investigar se os gestores de marketing em empresas orientadas para o mercado utilizam ou estão sob influência dos conceitos de finanças que enfatizam a criação de valor econômico através da geração de fluxo de caixa para a empresa.

Uma lista inicial de empresas com possibilidade de adequação ao construto “orientação para o mercado” foi elaborada, mediante entrevistas com profissionais de mercado e professores de marketing. A lista inicial para a pesquisa continha 20 empresas, todas com marcas bastante reconhecidas no Brasil e no exterior, sendo a maioria de empresas com forte presença em mercados de bens de consumo.

Em seguida, foi efetuado um contato com o Prof. Dílson Gabriel dos Santos, coordenador do MBA Marketing da FIA-FEA-USP, que autorizou o contato com alunos das últimas 6 turmas do curso que atuam nessas empresas. A tabela a seguir resume as tentativas efetuadas ao longo de um mês.

II. Contatos realizados com amostra selecionada

Tentativas de contato	Total
Receberam o 1º email	20
Receberam o 2º email	20
Contatadas por telefone	12

Fonte: Elaborado pelo autor.

As 20 empresas selecionadas receberam uma mensagem eletrônica solicitando a participação em pesquisa de caráter acadêmico e, após uma semana do primeiro contato, uma segunda mensagem reiterando o convite e um aviso sobre um contato telefônico do pesquisador. Algumas dessas organizações não responderam às solicitações e em 12 casos ocorreu a conversa por telefone com o profissional a ser entrevistado.

As seguintes respostas foram concedidas sobre o interesse em participar da pesquisa:

III. Respostas obtidas após realização dos contatos

Respostas Obtidas	Total
Recusas por motivo de férias ou licença	3
Recusas por restrições na política da empresa	3
Respostas positivas obtidas	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Três empresas alegaram políticas bastante restritivas de suas empresas em relação à participação em pesquisas, enquanto outras três justificaram a não participação por razões pessoais. Ao todo seis profissionais aceitaram participar da pesquisa.

IV. Respostas obtidas após realização dos contatos

Respostas Obtidas	Total
Entrevista adiada indefinidamente	1
Entrevistas conduzidas em empresas que não atenderam critérios para participação no trabalho	2
Estudos de casos selecionados	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao todo foram realizadas cinco entrevistas com profissionais de marketing, das quais apenas três atenderam satisfatoriamente os critérios de orientação para mercado. As duas entrevistas não aproveitadas ocorreram em razão da menor importância relativa da área de marketing no Brasil, que ainda concentra as principais decisões estratégicas de marketing na matriz.

Os três estudos de caso utilizados são de empresas de bens de consumo, com áreas de marketing responsáveis em grande parte pelo desenvolvimento da estratégia da organização. Merece destaque o fato das entrevistas terem sido conduzidas com profissionais de marketing em posições hierárquicas distintas, como gerente-geral de unidade de negócios, gerente de grupo e gerente de marca, todos com pelo menos 6 anos de experiência na área, o que permite conhecer enfoques distintos para as atribuições essenciais do gestor de marketing.

6.2. ESTUDO DE CASO A

6.2.1. Descrição da empresa

O trabalho foi realizado em uma organização multinacional presente em mais de cem países e que atua no Brasil há mais de 50 anos. Atualmente está organizada em 8 unidades de negócios, dentre as quais a unidade de biscoitos, objeto deste estudo.

A filial brasileira está entre as maiores unidades em termos de volume da corporação no mundo, ao passo que a unidade de negócios biscoito representa aproximadamente 12% do faturamento da filial. A entrevista foi realizada com a gerente-geral da unidade de negócios de biscoitos, que atua na empresa há 30 anos. Por ser a principal dirigente da unidade, ela se reporta ao presidente da filial brasileira e à unidade de negócios na matriz.

6.2.2. Introdução

De acordo com a entrevistada, até a década de 80 a rentabilidade da empresa era muito positiva e o foco estava exclusivamente no consumidor. A empresa detinha uma posição de liderança, lastreada por uma tecnologia de produto superior e marcas consolidadas, enquanto suas concorrentes possuíam baixos índices de inovação tecnológica, levando entre 8 e 10 anos para alcançar a mesma qualidade de produto e apenas algumas marcas fortes perante o consumidor.

No entanto, teve início o período de concentração do varejo (*trade*) e um deslocamento tímido do poder de negociação para as grandes redes de supermercados. Ainda assim, havia pouca preocupação com relatórios de lucros e perdas e fazia-se no máximo a margem de contribuição do produto.

A década de 90 registrou mudanças ambientais significativas, como a chegada de concorrentes globais no mercado brasileiro, a importação de equipamentos sofisticados pelas empresas regionais para reduzir a defasagem tecnológica em relação às empresas multinacionais, a ampliação da concentração do setor de varejo e uma pressão crescente sobre os gestores da empresa no Brasil para a geração de resultados econômicos.

Por fim, havia ainda as características do mercado de biscoitos brasileiro, que difere conceitualmente do mercado europeu. Enquanto na Europa o biscoito assegura boas margens de lucro devido ao alto valor agregado, na América Latina o produto é visto como um simples substituto do pão. Esse cenário explica o fato da matriz e a filial brasileira terem o mesmo tipo de reserva em relação ao desempenho da unidade de negócios de biscoitos, considerando-o de baixa rentabilidade e exposto à concorrência desleal.

Na visão da entrevistada, a ausência de formação financeira no pessoal de marketing é prejudicial para suas carreiras, pois ela considera fundamental conhecer os conceitos financeiros e econômicos em mercados altamente competitivos.

“Vieram então os grandes fundos de pensão e a pressão pela geração de resultados para os acionistas, que se profissionalizaram e passaram a exigir com maior vigor a geração de resultados. Para nós, a consequência disso passou a ser a ênfase no “bottom line”, o lucro econômico gerado. Eu, por exemplo, fui enviada a um treinamento na matriz para aprender como analisar a conta de lucros e perdas e o significado do conceito de lucro econômico. Até aquele momento considerávamos importante apenas a margem de contribuição. Houve muito ressentimento na área de marketing devido à grande cobrança pela geração de resultados, pois sabíamos que nossos concorrentes não eram cobrados dessa mesma forma. O resultado disso é que a concorrência focava apenas a conquista de maior participação de mercado. Esse era o objetivo primordial e motivo de muita satisfação, reconhecimento e promoções nas empresas concorrentes.”

Outra tendência observada é a necessidade de uma sinergia muito maior entre marketing e vendas, porque é no ponto-de-venda que o consumidor toma a decisão de compra. Para ela “o pessoal de vendas possui deficiências grandes em sua formação, preocupando-se muito pouco com conceitos de marketing e finanças. Esse é um fator complicador, pois a rentabilidade vem basicamente do ponto de vendas e a empresa precisa trabalhar com clientes rentáveis.”

Alguns sinais indicam a preocupação da empresa com o resultado financeiro. Uma recente reestruturação organizacional designou um *controller* financeiro exclusivo

para cada unidade de negócios, tendo por objetivo apoiar os gerentes de produtos e o gerente-geral na elaboração e acompanhamento dos resultados financeiros, respondendo diretamente ao gerente-geral da unidade de negócios.

Outra evidência dessa ênfase da empresa é o projeto internacional em curso para harmonizar as informações de todas as áreas, criar uma padronização e facilitar a consolidação das informações na matriz. Essas informações têm como principal objetivo monitorar o resultado global em tempo real.

Todas essas iniciativas deixam claro que a preocupação da corporação é ter domínio e um acompanhamento preciso do resultado financeiro de suas filiais e respectivas unidades de negócios. Para a entrevistada, a clareza desse fato ocorreu durante o seguinte episódio ocorrido com ela:

“Para você ter uma idéia, o último evento internacional teve a presença de todas as unidades de biscoitos e chocolates da América Latina. Como a rentabilidade desse negócio não estava adequada, o novo CEO da Unidade Estratégica de Negócios realizou a palestra de abertura do evento relatando o conteúdo dos relatórios de dois grandes bancos internacionais de investimento. Jamais havia visto algo semelhante em toda a minha carreira, isto é, ver o presidente da Unidade Estratégica de Negócios começar uma reunião desse porte com análises de bancos dizendo como está o mercado, o que está ruim e o que a empresa precisaria fazer para criar valor.”

Na opinião dela esse é um fenômeno em andamento, mas as pessoas parecem não se aperceber. “A ficha não caiu” para muita gente, isto é, elas não compreendem que cada vez mais se trabalha com o enfoque do mercado financeiro. Um negócio que não tenha alta atratividade e/ou possua um retorno mínimo esperado pelo mercado é mal visto pela matriz, que pode muito bem descartar essa unidade de negócios em determinada região do planeta, caso esteja prejudicando o desempenho do grupo.

“Filosoficamente falando, não me agrada essa forma de condução dos negócios, pois o que rege atualmente o mundo é o retorno para o acionista. O negócio de biscoitos na América Latina oferece uma rentabilidade fora dos parâmetros mundiais da corporação. A companhia possui outras unidades de negócios no Brasil com maior potencial, por isso não me

surpreende as notícias de mudanças como as que temos assistido ultimamente no setor de biscoitos.”

VISÃO DE MARKETING

6.2.3. Principais indicadores de desempenho de marketing

O gasto total da área de marketing é muito utilizado, especialmente porque é uma empresa voltada para o marketing, que investe pesadamente em comunicação.

A participação de mercado também é utilizada regularmente, mas em termos de volume. Em termos de faturamento não há tanta importância.

O indicador de qualidade relativa percebida é considerado um KPI (key performance indicator). Todos os produtos estratégicos devem ser comparados com seu principal concorrente através de testes cegos com diversos consumidores. Diversos aspectos são testados, como sabor, textura e cremosidade e, caso não atinjam determinado índice de preferência, devem ser reformulados.

A consciência ou lembrança de marca (brand awareness), por sua vez, é um indicador monitorado através de pesquisas de mercado.

O número de novos clientes (varejistas e distribuidores) não é prioritário para a empresa, pois a ênfase está em obter melhor participação (*share of wallet*) em grandes clientes e *key accounts*, consequência da concentração do *trade* no Brasil e de acordos estratégicos da matriz com as grandes redes varejistas mundiais que também atuam no país.

A atual política de análise de rentabilidade de clientes levou à otimização das equipes e a diversas reestruturações da área de vendas, demonstrando a menor importância atribuída para a conquista de novos clientes, quase todos de pequeno porte.

A empresa não utiliza medidas para aferir a satisfação do cliente ou qualquer taxa de retenção de clientes. Esses indicadores claramente não são KPIs (key performance indicators). Embora a empresa esteja sempre inovando, não há exigências de metas quantitativas de lançamentos ou a necessidade de manter uma proporção das vendas com novos produtos.

A taxa de cobertura de mercado é aferida, porém não é considerado um indicador estratégico.

6.2.4. Principais medidas de avaliação econômico-financeiras

Além do faturamento, as unidades de negócio são avaliadas regularmente em termos de EBITA, RIG (real internal growth) e criação de valor econômico.⁷

A área de marketing é cobrada tanto em termos de EBITA e RIG como pelo orçamento de marketing.

O retorno sobre investimento é utilizado especialmente quando ocorrem investimentos em equipamentos ou transferências de fábricas. Um profissional de marketing que ascende ao posto de gerente da unidade de negócio deve conhecer bem os fatores que influenciam esse indicador, pois ele é utilizado em decisões dessa natureza.

Os gerentes de produtos também têm como responsabilidade calcular o retorno sobre investimento das ações de marketing que são propostas, porém este é um tema ainda controverso na companhia. A entrevistada considera o modelo muito sofisticado e pouco prático, o que obriga a área de marketing a realizar diversos “ajustes”, caso contrário o sistema não libera os pagamentos para agências, compra de brindes, etc. Os principais fatores que justificam essa crítica na visão da entrevistada são:

“Primeiro, a existência de custos indiretos que são rateados. Em segundo lugar, exige-se como base as vendas dos últimos dois anos por ponto de vendas ou por região. Essas premissas exigem uma série de informações que não estão disponíveis no sistema. Ou seja, a empresa não está informatizada para permitir o cálculo. O resultado disso é que qualquer ação de marketing fica complexa demais para calcular e desestimula muitos gerentes a realizar determinadas ações de marketing. Como fazer uma degustação em um ponto de venda específico e

⁷ O RIG (Real Internal Growth) é um indicador do crescimento real obtido de um ano para o outro, desconsiderando efeitos de inflação, reajustes de preços e variação cambial. Ele incorpora o crescimento em volume, os novos produtos e a mudança na composição do mix de produtos vendidos.

calcular o retorno dessa ação se desconheço o faturamento ou a rentabilidade daquela loja específica? O comprometimento do gerente é muito grande e ele passa a temer qualquer auditoria e tende a optar somente pela mídia, que é muito mais estruturada e conta com o apoio das agências.”

Esses fatores dificultam e desestimulam a mensuração do retorno de cada ação. As principais críticas atualmente são as limitações do sistema gerencial devido à ausência de informações precisas sobre as vendas em pontos de vendas específicos e a complexidade teórica da fórmula de cálculo.

6.2.5. Abordagens utilizadas para orçamentos de marketing

O primeiro critério é o planejamento estratégico da empresa, porém é comum utilizar-se como referência para o orçamento um determinado percentual do faturamento previsto, que nesse caso oscila entre 5% e 7%.

Entretanto, não existe muita rigidez nesses parâmetros, porque esses percentuais são ignorados caso a empresa identifique uma clara oportunidade de mercado. A mesma lógica se aplica ao se definir os orçamentos para determinados projetos especiais.

O orçamento pela avaliação por fluxo de caixa também ocorre, mas geralmente quando se realizam grandes investimentos, pois é necessário avaliar o retorno sobre o investimento.

6.2.6. Indicadores monitorados pela alta administração

Os principais indicadores financeiros utilizados pela alta administração são o EBITA e o RIG. Esse indicador desconta a inflação, descontinuações de produtos e crescimentos de vendas por aquisições, permitindo calcular o quanto a unidade de negócios ou a linha de produtos obteve de crescimento real e de aprimoramento do mix de produtos.

Para a entrevistada o principal indicador de mercado ainda é, sem dúvida, a participação de mercado.

6.2.7. Responsabilidades da área de marketing

As atividades realizadas exclusivamente pela área de marketing são:

- ☞ Definição de processos de segmentação de mercado
- ☞ Posicionamento de marcas e produtos
- ☞ Planejamento e coordenação das atividades de desenvolvimento de produtos e novos produtos
- ☞ Desenvolvimento de marcas
- ☞ Planejamento e coordenação das atividades de comunicação. Essa atividade, entretanto, é acompanhada intensamente pela presidência da empresa no Brasil, que considera essa atividade altamente estratégica.

A atividade de vendas é responsabilidade exclusiva da área comercial. No entanto, ela trabalha em conjunto com a área de marketing nas atividades de:

- ☞ CRM (customer relationship management)
- ☞ Planejamento e coordenação das atividades de distribuição e logística. Essa atividade é compartilhada com a área de supply-chain.
- ☞ Planejamento e coordenação das atividades de precificação. Essa atividade também sofre a influência da área financeira.

A área de inteligência de mercado é responsável pelo planejamento e coordenação da inteligência de mercado. Essa área conflita com marketing em alguns momentos, segundo a entrevistada, devido ao excessivo conservadorismo e ao fato de se considerar a detentora exclusiva das informações de mercado.

Marketing trabalha em conjunto com a área de inteligência na condução das atividades de planejamento e coordenação de pesquisas de mercado.

6.2.8. Influência e contribuição de marketing para o planejamento

O plano estratégico da empresa é considerado um documento essencialmente calcado no processo analítico realizado pela área de marketing. Isso é natural, tendo em vista que a empresa é totalmente voltada para o marketing. Entretanto, os interesses das demais áreas da empresa acabam por modificar as propostas originais de marketing.

Como o processo analítico vem de marketing, as principais contribuições estão no processo de análise de mercado, identificação de oportunidades, desenvolvimento de produtos e inovação.

6.2.9. Participantes do processo de planejamento

Participam do processo os gerentes de produtos, o gerente-geral da unidade de negócios e a área de vendas. A área de vendas é essencial, pois grande parte do poder foi deslocada para essa área, que é responsável pelo relacionamento com as redes varejistas. Contar com a participação da área de vendas é fundamental, pois o vendedor que atende um *key account* negocia a linha completa de produtos da empresa. Logo, cada unidade estratégica de negócios precisa obter o apoio desse vendedor.

6.2.10. Política de bonificação para os gestores de marketing

A empresa possui uma política de participação em resultados para os gerentes de produtos, composto de 3 critérios:

- ☞ Resultado consolidado da companhia: avaliação através dos indicadores EBITA e RIG.
- ☞ Resultado da unidade de negócios: EBITA, RIG e % de mercado
- ☞ Desempenho do gerente: objetivos específicos negociados com o gestor da unidade de negócios, como lançamento de novos produtos, realização de um projeto específico.

O principal gestor de marketing da unidade de negócios é avaliado por esses critérios e também pelo resultado econômico da unidade.

A empresa penaliza o gestor que não executa um determinado percentual do orçamento de marketing para o exercício. Este indicador visa evitar que a meta de EBITA seja atingida em detrimento dos investimentos de marketing.

6.2.11. Objetivos de marketing apresentados para a alta administração

As unidades de negócios apresentam três objetivos em seus planejamentos: participação de mercado, crescimento orgânico estimado e resultado financeiro, através do EBITA.

6.2.12. Responsabilidade pelos resultados na alta administração

A responsabilidade recai diretamente sobre o gerente geral da unidade de negócios.

6.2.13. Críticas da alta administração às atividades de marketing

As principais críticas estão relacionadas ao elevado gasto da área de marketing e a dificuldade para comprovação do retorno gerado pelo investimento de marketing.

Ainda há quem não tenha uma imagem positiva de marketing. É comum ouvir que essa área “joga dinheiro fora” ou considerar que se realizam muitas atividades de “perfumaria”, que em nada contribuem para o resultado.

6.2.14. Meios para ampliar papel do marketing na alta administração

A principal necessidade do profissional de marketing é ampliar o entendimento do negócio. Ele sabe que está lá para criar valor para o cliente, mas também para administrar um negócio que deve criar valor para o acionista.

6.2.15. Contribuição de marketing para os resultados econômicos

A entrevistada considera o marketing como o centro gerador do resultado econômico, pois é ele que detecta as oportunidades de mercado e procura satisfazer o consumidor.

“Afiml, de nada adianta o resto se o consumidor preferir o produto da concorrência ou um produto substituto. O marketing concentra as informações sobre o cliente, identifica as tendências de mercado e o comportamento do consumidor, portanto cumpre um papel central na geração de resultados.”

6.2.16. Relevância dos ativos baseados no mercado para a empresa

Em relação às marcas, não há questionamento quanto à importância estratégica que possuem, sendo consideradas ativos tão importantes de serem preservados que o CEO analisa e aprova todas as campanhas.

Em relação aos clientes, a empresa os avalia pelo potencial de vendas e pela rentabilidade. A companhia tem priorizado as alianças estratégicas com as principais redes de varejo do país e a criação de “key accounts”, alguns dos quais parceiros mundiais do grupo. A entrevistada faz algumas ressalvas a essa política devido às peculiaridades do mercado de biscoitos, que exige uma grande capilaridade na distribuição através do varejo de pequeno porte, cada vez mais preterido na estratégia da empresa.

6.2.17. Avaliação de marcas (Brand Equity)

O principal indicador utilizado é a qualidade relativa do produto. Para um novo produto ser aprovado e receber a marca da empresa é necessário obter um índice de preferência de 60% dos consumidores que participam em um teste cego, comparativamente ao produto do principal concorrente.

Outro indicador importante é a lembrança de marca, monitorada através de pesquisas de mercado encomendadas pela empresa.

Para a entrevistada, tanto a empresa quanto suas grandes concorrentes globais estão reduzindo suas marcas, estendendo-as para outros produtos. Essa é uma estratégia que pode ser considerada como indicativa da preocupação da empresa com a otimização de recursos e a geração de valor para o acionista.

6.2.18. Avaliação econômica de marcas (Brand Value)

A despeito da importância atribuída, não se faz qualquer avaliação econômica das marcas. Ela não tem conhecimento de qualquer iniciativa nesse sentido e, se houver, deve concentrar-se na matriz, basicamente como apoio para decisões de aquisição de alguma marca.

Ela considera ainda muito complicado medir esse valor econômico, pois muitos fatores emocionais afetam a ligação do consumidor com a marca, o que torna muito difícil atribuir um valor financeiro. Uma marca pode ter muita força sem necessariamente gerar grande faturamento ou rentabilidade.

6.2.19. Avaliação de clientes (Customer Equity)

A avaliação dos clientes (*trade*) é responsabilidade da área de vendas. Essa avaliação econômica é recente, implantada em 1999 como resposta à tendência observada de concentração do *trade*. Foram criados indicadores de desempenho e rentabilidade por cliente.

A área de marketing avalia o consumidor mediante um painel de consumo semanal com milhares de clientes, no qual são avaliados critérios como marcas, periodicidade de compras, repetição e volume. Outro instrumento utilizado é o SAC (serviço de atendimento ao consumidor).

6.2.20. Avaliação dos investimentos de marketing

	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Quase Nunca	Não Mede
Gasto total em marketing	(X)	()	()	()	()	()
Propaganda	()	(X)	()	()	()	()
Marketing direto	()	()	()	()	()	(X)
Patrocínios	()	(X)	()	()	()	()
Relações Públicas	()	()	()	()	()	(X)
Canal de venda	(X)	()	()	()	()	()
Cliente	(X)	()	()	()	()	()
Pesquisa de mercado	()	()	()	()	()	(X)
Força de vendas	(X)	()	()	()	()	()

A empresa calcula possui as informações sobre os gastos realizados, porém a mensuração da eficiência dos gastos é muito complexa. Ela considera muito mais difícil avaliar essa eficiência, principalmente porque a empresa não dispõe de informações em seus sistemas para permitir o cálculo do retorno.

Para isso foi contratada uma grande consultoria de renome mundial, que desenvolveu um modelo para a área de marketing e atualmente está em fase de testes.

6.2.21. Interface das atividades de marketing com a área financeira

Todas as atividades realizadas por marketing são atualmente acompanhadas pela área financeira. A importância e a complexidade dessa mensuração levou a empresa a decidir pela alocação de um *controller* exclusivo para cada unidade de negócios, com a função de apoiar a gerência para:

- ☞ Calcular o retorno das ações de marketing (mídia e ponto de venda, por exemplo)
- ☞ Ajudar a consolidar os gastos para elaborar o relatório financeiro por produto, linha de produtos e unidade de negócios.
- ☞ Realizar o cálculo da criação de valor econômico pela unidade de negócios para enviar os dados à área financeira.

O *controller* acompanha todas as atividades de marketing. Ele é a segunda pessoa na hierarquia. Seu cargo atualmente é de Controle de Gestão e um potencial candidato a tornar-se o gerente-geral da unidade de negócios.

6.2.22. Avaliação financeira das atividades de marketing

A unidade de negócios é avaliada regularmente através do RIG e EBITA. Decisões de investimento utilizam como indicador o ROIC, como no caso da compra de uma nova linha ou transferência de fábrica. Cada gerente de produto, por sua vez, é medido pelo EBITA e pelo RIG dos produtos sob sua responsabilidade.

6.2.23. Contribuição de marketing para o relacionamento com finanças

A entrevistada considera fundamental que o profissional de marketing busque uma formação em finanças para ter condições de discutir, argumentar e propor alternativas. Essa situação era ainda mais crítica antes da reestruturação que trouxe um *controller* para trabalhar próximo aos gerentes.

“No passado, caso necessitássemos de uma determinada análise, era preciso pedir para a área financeira e explicar o motivo. Mesmo quando dizia que era importante, ouvia como resposta que tal análise não constava dos manuais da empresa, portanto eles não tinham obrigação de realizá-la.”

Fundamental para ela, no entanto, é a conscientização da área de marketing dos impactos das suas atividades na criação de valor econômico para o acionista, que cada vez mais está atuante na gestão da empresa. Ela acredita que muitos profissionais de marketing ainda não entenderam essa realidade.

6.2.24. Contribuição de finanças para o relacionamento com marketing

Para ela os profissionais de finanças devem aprender o conceito de marketing e entender que é através dele que a empresa se relaciona com o consumidor, principal fonte de recursos para a empresa.

“Eles precisam compreender que o resultado não é gerado pelos números, mas pela análise de mercado e identificação de oportunidades interessantes para a empresa.”

6.2.25. Síntese do estudo de caso

RESPONSABILIDADES DA ÁREA DE MARKETING

Atividades exclusivas da área de marketing	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planejamento e coordenação das atividades de desenvolvimento de produtos e novos produtos ❖ Definição de processos de segmentação de mercado ❖ Posicionamento de marcas e produtos ❖ Planejamento e coordenação das atividades de comunicação ❖ Desenvolvimento de marcas
Atividades realizadas em conjunto com área de inteligência de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planejamento e coordenação de pesquisas de mercado
Atividades exclusivas da área de inteligência de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planejamento e coordenação da inteligência de mercado
Atividades realizadas em conjunto com área comercial	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planejamento e coordenação das atividades de precificação, com apoio da área financeira ❖ CRM (customer relationship management) ❖ Planejamento e coordenação das atividades de distribuição e logística, com apoio da área de supply-chain
Atividades exclusivas da área comercial	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vendas

PLANEJAMENTO DE MARKETING

Abordagens utilizadas para orçamento de marketing	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planejamento estratégico ❖ 5% a 7% do faturamento esperado (balizador) ❖ Orçamentos específicos para projetos especiais
Participantes no processo de planejamento de marketing	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerentes de produtos ❖ Gerente-geral da unidade de negócios ❖ Área de vendas
Avaliação de desempenho e política de remuneração	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Resultado da companhia (RIG e EBITA): ❖ Unidade de negócios (RIG, EBITA e % mercado) ❖ Desempenho do gerente (desenvolvimento de projetos e metas específicas definidas com gestor)

INDICADORES DE DESEMPENHO DE MARKETING E FINANÇAS

Principais indicadores de desempenho de marketing	❖ Gasto total de marketing
	❖ Participação de mercado (volume)
	❖ Lembrança da marca (awareness)
	❖ Qualidade relativa percebida
Principais medidas de avaliação econômico-financeira utilizadas pela empresa	❖ EBITA
	❖ Crescimento orgânico e RIG
	❖ Criação de valor econômico (ROIC)
Principais medidas de avaliação econômico-financeira das atividades de marketing	❖ Retorno sobre Investimento (ROI)
	❖ Gasto total de marketing
	❖ Margem de contribuição de marketing
	❖ Retorno sobre investimento das ações de marketing

AVALIAÇÃO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Indicadores monitorados pela alta administração	❖ EBITA
	❖ Crescimento orgânico e RIG
	❖ Participação de mercado
Objetivos de marketing apresentados para a alta administração	❖ Participação de mercado
	❖ Crescimento orgânico e RIG
	❖ Resultado financeiro através do EBITA
Críticas da alta administração em relação ao marketing	❖ Gastos elevados da área de marketing
	❖ Dificuldade para comprovar retorno do investimento
Desafios para área de marketing	❖ Ampliar o entendimento do negócio e reconhecer que é necessário ganhar a fidelidade do consumidor, criar valor para o cliente e, ao mesmo tempo, valor para o acionista

ATIVOS DE MERCADO E AVALIAÇÃO ECONÔMICA	
Brand Equity	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Marcas são consideradas ativos estratégicos ❖ Redução e concentração de esforços em menor número de marcas ❖ Indicadores utilizados: lembrança de marca e qualidade relativa do produto em testes cegos (60/40)
Brand Value	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Empresa não utiliza esse tipo de avaliação financeira no Brasil. Atribui importância para essa avaliação somente em decisões de compra e venda de marcas ❖ Considera muito complicado medir esse valor econômico, devido aos fatores emocionais que afetam a ligação do consumidor com a marca
Customer Equity	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Clientes (<i>Trade</i>) são considerados ativos estratégicos. Prioridade para os <i>Key Accounts</i> ❖ Indicadores de desempenho e rentabilidade por cliente sob responsabilidade da área comercial ❖ Não há avaliações específicas para consumidores
INTERFACE ENTRE AS ÁREAS DE FINANÇAS E MARKETING	
Interface com área financeira	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Profissional de finanças alocado exclusivamente para atuar com equipe da área de marketing ❖ Proximidade física entre os gerentes de produto e o <i>controller</i> de marketing
Atividades realizadas em conjunto com área financeira	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Calcular o retorno das ações de marketing (mídia e ponto de venda, por exemplo) ❖ Ajudar a consolidar gastos e elaborar o relatório financeiro por produto, linha de produtos e unidade de negócios ❖ Realizar o cálculo da criação de valor econômico pela unidade de negócios para enviar os dados à área financeira
Contribuição de marketing para finanças	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ter uma formação em finanças para poder discutir, argumentar e propor alternativas ❖ Reconhecer a importância do valor para o acionista e o impacto das atividades de marketing na criação de valor econômico
Contribuição de finanças para marketing	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alocação do profissional dedicado exclusivamente à área de marketing, apoiando em análises e cálculos ❖ Compreender que o desempenho econômico é resultado da análise de mercado e relacionamento com o consumidor, origem principal dos recursos

6.3. ESTUDO DE CASO B

6.3.1. Descrição da empresa

O grupo ocupa posições de destaque nos mercados de lácteos, biscoitos e bebidas. Atua em mais de uma centena de países e está entre os dez maiores fabricantes de alimentos do mundo.

A empresa está presente no Brasil há mais de 30 anos, concorrendo com diferentes empresas. Entre seus principais concorrentes estão multinacionais que atuam nos mesmos mercados e possuem estruturas semelhantes à da empresa e marcas mundialmente consagradas. De outro lado estão diversas empresas regionais que não têm marcas fortes, porém praticam preços mais baixos graças à qualidade inferior e sonegação de impostos.

A estrutura da área de marketing é confidencial, porém em linhas gerais é possível dizer que se compõe de um diretor de marketing, alguns gerentes de grupo e, subordinados a estes, diversos gerentes de produtos.

A entrevista foi conduzida com uma gerente de grupo, responsável por diversas linhas de produtos lácteos. Trabalha na empresa há 8 anos e coordena uma equipe de 4 gerentes de produtos.

6.3.2. Introdução

A área de marketing deve atender dois objetivos estabelecidos pela matriz. A primeira é o crescimento de volume, principalmente na América Latina, cuja participação ainda é pequena quando comparada à presença da empresa na Europa.

A segunda exigência é a geração de fluxo de caixa. Essa é uma preocupação nova para a área de marketing, razão pela qual a empresa tem realizado diversos treinamentos para mostrar a importância da geração de fluxo de caixa e qual a posição comparativa da filial em relação aos países europeus.

Exemplo dessa mudança de postura é a obrigatoriedade dos gerentes de marketing terem que comprovar o retorno financeiro de cada ação de marketing que realizam. Outra novidade é orientação para que cada gerente de marketing negocie com os

diversos fornecedores a ampliação dos prazos de pagamento das faturas de serviços prestados, algo que ninguém se importava até então.

VISÃO DE MARKETING

6.3.3. Principais indicadores de desempenho de marketing

Os principais indicadores estão relacionados com o investimento total de marketing, a participação de mercado obtida e a margem operacional do produto. Cada produto tem o seu P&L – relatório de perdas e lucros – e as gerências de marketing devem atingir determinados objetivos em relação ao seu P&L ao final do ano.

O orçamento total da área de marketing é estabelecido anualmente pelo planejamento estratégico, após intensas negociações com a Diretoria. A execução desse orçamento é monitorada mensalmente.

A participação de mercado é, sem dúvida alguma, um indicador bastante importante, pois a empresa tem uma estratégia clara de expansão no país.

Um outro indicador importante é a taxa de lançamento de novos produtos, pois a política da empresa está baseada no crescimento através de novos produtos. São muitos lançamentos ao longo do ano e existe muita cobrança pelo cumprimento desses prazos, bem como pelo sucesso desses novos produtos em termos de vendas.

A lembrança de marca é utilizada, mas somente para algumas marcas. Já o nível de lealdade / taxa de retenção é muito difícil mensurar. O que a empresa faz é o *tracking*, isto é, mede se as pessoas conhecem a marca, se consomem e se continuam consumindo. Isso é feito para as principais marcas. Entretanto, não é considerado um indicador muito importante. Serve apenas para monitoramento do mercado.

O índice de qualidade relativa percebida é aferido, mas é responsabilidade da área de qualidade.

Os demais indicadores são de responsabilidade da área comercial, como o número de novos clientes, satisfação do cliente e distribuição (taxa de cobertura de mercado).

6.3.4. Principais medidas de avaliação econômico-financeiras

Cada gerente de produto é avaliado pelo Demonstrativo de Lucros e Perdas, cujas contas são apresentadas a seguir de forma resumida:

Receita Bruta
(-) Desconto Comercial
(-) Impostos
(-) Devoluções / Perdas / Abatimentos
(-) Acordos Promocionais
= CAN Bruto
(-) Promoção / Distribuidor
= Vendas Líquidas
(-) Custos Variáveis do Produto
= Margem sobre Custos do Produto
(-) Custos de Fabricação
(-) Custos de Distribuição
= Margem sobre Operações
(-) Despesas de Marketing
= Contribuição Líquida do Produto
(-) Despesas de Administração
(-) Vendas
(-) Pesquisa
(-) Resultados Diversos
(-) Contribuição ao Grupo
= P&L / Resultado Operacional / EBITDA ⁸
(-) Cofins
(-) Imposto de Renda
(-) Resultado Financeiro
= Lucro Líquido

⁸O EBITDA é um indicador valorizado pelo mercado na avaliação de uma empresa, porque espelha o desempenho da empresa em sua atividade principal. Ele não contabiliza os pagamentos de juros de empréstimos, a depreciação de equipamentos e instalações, o pagamento do imposto de renda e a amortização do diferido. É um indicador que reflete a produtividade e a eficiência do negócio. O mercado valoriza ainda mais a variação percentual de crescimento ou queda do EBITDA em relação ao período anterior do que o valor do EBITDA isoladamente. Este percentual mostra aos investidores se a empresa em questão conseguiu ser mais eficiente ou aumentar sua produtividade.

Cada gerente de produto deve atingir um resultado planejado para os produtos sob sua responsabilidade na conta Contribuição Líquida do Produto, que é o resultado obtido pelo produto após descontar as despesas de marketing sob sua responsabilidade. Essa conta de despesas de marketing contempla a verba disponibilizada para o gerente de produto atuar e realizar as ações de marketing, tais como desenvolvimento da marca, mídia, pesquisas de mercado, ações em pontos-de-venda e desenvolvimento de embalagens.

O resultado absoluto alcançado pelo produto é comparado com as vendas para analisar também o retorno obtido sobre as vendas. Mesmo os lançamentos devem alcançar um determinado retorno mínimo sobre vendas.

O retorno sobre investimento (ROI) é utilizado pela área de marketing quando é solicitada a compra de um novo equipamento ou a instalação de uma nova linha. Nesse caso marketing atua em conjunto com outras áreas e deve indicar o volume a ser vendido pelo produto ao longo de alguns anos para possibilitar o cálculo do ROI.

Já o EBITDA (lucro antes de juros, imposto de renda, amortização e depreciação) é utilizado pela empresa, porém não é utilizado para avaliar o desempenho do gerente de produto. O mesmo vale para a criação de valor para o acionista, que está além do envolvimento de cada gerência de produto.

De fato, os gerentes de produtos são cobrados pelo faturamento líquido, margem de contribuição de marketing e pela margem percentual sobre vendas.

6.3.5. Abordagens utilizadas para orçamentos de marketing

O orçamento de marketing para cada produto deriva, em primeiro lugar, do planejamento estratégico discutido pela empresa a partir do segundo semestre do ano anterior. Após a definição das prioridades, são alocados os recursos para as marcas.

Esse planejamento utiliza também como referência o percentual de crescimento de volume obtido no ano anterior e um percentual do investimento sobre o faturamento esperado. Existe um percentual padrão, que serve como balizador, porém não é uma regra a ser cumprida rigidamente.

Também se faz o orçamento específico para determinados projetos, especialmente quando a empresa decide investir em um novo conceito de produto ou um novo mercado.

A empresa não utiliza como parâmetros para a elaboração do orçamento de marketing os indicadores “equivalência da média do setor” ou “investimento do principal concorrente”.

6.3.6. Indicadores monitorados pela alta administração

O relatório de lucros e perdas é analisado freqüentemente pela Diretoria de Marketing e cada gerente de produto deve apresentá-lo.

Durante as reuniões com o CEO da América Latina são discutidas a estratégia da marca e de seus produtos e, em seguida, esse relatório de lucros e perdas por marca. Os gerentes de produtos e marcas devem apresentar seus planos e justificar seus orçamentos até a contribuição líquida do produto (margem de contribuição de marketing). Nessa reunião cada gerente de marketing deve apresentar o volume de vendas, o gasto total em marketing, a margem de contribuição de marketing, o preço praticado e a margem percentual.

A entrevistada, como é uma gerente de grupo, deve apresentar os resultados de cada uma das famílias de produtos sob sua responsabilidade. A consolidação de todos os grupos é responsabilidade do presidente e do diretor financeiro.

Os principais indicadores de mercado discutidos nesse fórum são, no caso de novos produtos, a receita obtida, número de lançamentos e *awareness* (lembança ou lembrança de marca). Para os produtos já “consolidados” a atenção recai sobre o faturamento, gasto total em marketing e participação de mercado.

A alta administração não entra no detalhe de cada ação específica. No máximo, há uma discussão qualitativa sobre a mídia e o posicionamento da marca.

6.3.7. Responsabilidades da área de marketing

As atividades realizadas exclusivamente pela área de marketing são:

- ☞ Planejamento e coordenação da inteligência de mercado

- ☞ Definição de processos de segmentação de mercado
- ☞ Posicionamento de marcas e produtos
- ☞ Planejamento e coordenação das atividades de comunicação
- ☞ Desenvolvimento de marcas
- ☞ Planejamento e coordenação de pesquisas de mercado: também, embora exista uma área de consultoria interna para elaborar pesquisas. Os gerentes de produtos discutem com essa pessoa o questionário a ser aplicado e, posteriormente, a avaliação dos resultados da pesquisa.

Em parceria com a área técnica se faz o planejamento e coordenação das atividades de desenvolvimento de produtos e novos produtos. É feito um *briefing* para a área técnica, com base nas pesquisas e no entendimento que a área de marketing possui sobre as necessidades e desejos dos consumidores. Esse trabalho conjunto consome grande parte do tempo do gerente de produto.

As atividades realizadas em conjunto com a área de vendas são:

- ☞ Vendas: são feitas estimativas de vendas em conjunto com a área comercial, que valida as novas projeções. Entretanto, quando se trata de novos produtos, a área de marketing é que define.
- ☞ Planejamento e coordenação das atividades de precificação: marketing estabelece um preço objetivo, baseado no histórico e estratégia da marca. Por outro lado, esse preço é sempre contestado pela área comercial, o que causa um grande desgaste.

A única atividade que não é exercida por marketing é o planejamento e coordenação das atividades de distribuição e logística, realizada exclusivamente pela área de logística.

6.3.8. Influência e contribuição de marketing para o planejamento

A atuação da área de marketing é fundamental, pois ela é a área líder para a elaboração do planejamento estratégico da empresa. Inicialmente se faz uma análise dos principais acontecimentos do ano, as principais tendências observadas e elabora-se a proposta de ação para o ano seguinte.

Essa negociação se dá inicialmente com o diretor, depois com o CEO do Brasil e com o CEO para a América Latina. Os demais planejamentos da empresa derivam do plano de marketing.

A área de marketing é a área mais analítica da companhia. Ela realiza a análise SWOT (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças) e identifica as principais oportunidades que acabam se traduzindo em novos produtos. Conforme a entrevistada, aproximadamente 90% das idéias surgem da área de marketing.

“A área de marketing também é responsável por fazer as coisas acontecerem. Temos uma frase que explica nosso papel na empresa. “Marketing é a locomotiva da empresa, enquanto as demais áreas são os vagões”. Como a área exerce um papel de liderança, há muita pressão sobre seus profissionais, algumas das quais até injustas, pois a área é cobrada por problemas que não estão sob sua responsabilidade, como as negociações comerciais mal sucedidas.”

6.3.9. Participantes do processo de planejamento

Os líderes são os gerentes de produtos, que apresentam seus planos para os gerentes de família e o diretor de marketing. Nesse encontro são discutidas as estratégias de marketing, cada gerente contribui e critica o plano da outra gerência, verifica-se a interferência entre as marcas, entre outros pontos. A reunião dura dois dias e todos os gerentes expõem seus planos. O processo inicia em junho, é discutido em agosto e segue em outubro para os CEOs do Brasil e da América Latina, para somente então ser enviado à matriz.

6.3.10. Política de bonificação para os gestores de marketing

A empresa possui uma política de premiação para os gestores de marketing, composta de dois vetores: 1) o resultado geral da companhia no Brasil e; 2) o resultado da marca sob responsabilidade do gestor de marketing.

O resultado geral da companhia está baseado em três indicadores financeiros da empresa: fluxo de caixa livre, faturamento líquido e lucro operacional. O resultado específico de marketing está associado a três tipos desempenhos complementares:

☞ Desempenho de mercado: avaliado através da participação de mercado;

- ☞ Objetivos específicos para cada gestor de marketing: esses objetivos têm naturezas distintas e são negociados diretamente com o superior na hierarquia. Pode ser o lançamento de novo produto, a realização de um projeto especial para a empresa ou o desenvolvimento pessoal do funcionário.
- ☞ Resultado financeiro do produto ou marca sob sua responsabilidade. Esse resultado é avaliado através dos indicadores contribuição líquida e faturamento líquido do produto ou marca.

6.3.11. Objetivos de marketing apresentados para a alta administração

Inicialmente são estabelecidas ações planejadas por cada gerente: lançamento de novos produtos, investimento em comunicação, ação específica para determinada região. A consolidação disto é o P&L do produto. Em seguida essa estratégia é traduzida em números, isto é, quanto de recursos financeiros é preciso investir, qual será o volume de vendas e de faturamento e que contribuição líquida de marketing é esperado.

Tudo isso desemboca em uma avaliação por objetivos, cujo sucesso resulta em bônus para os responsáveis. Em primeiro lugar apresenta-se o objetivo financeiro (quanto será preciso obter em vendas por marca e qual será a rentabilidade). A maioria das marcas também tem objetivos específicos de participação de mercado.

Os demais objetivos variam muito, como o lançamento de um novo conceito ou uma melhor atuação em determinado canal (lançamento de um produto para as lojas pequenas), por exemplo.

Em termos gerais, são três grandes objetivos: resultado financeiro, participação de mercado e lançamento de novos produtos.

6.3.12. Responsabilidade pelos resultados na alta administração

A responsabilidade pela apresentação dos resultados é do gestor de marketing, que apresenta o P&L (relatório de perdas e lucros) das marcas da companhia para a alta administração. No entanto, a entrevista considera que o resultado também seja o reflexo do desempenho das demais áreas da companhia, como vendas, produção e logística. Ainda assim, ela reconhece que a cobrança final recai sobre o gestor de marketing.

6.3.13. Críticas da alta administração às atividades de marketing

A principal crítica da alta administração está relacionada à dificuldade para medir os resultados das ações específicas de marketing.

“Devemos fazer mídia, TV ou degustação no ponto de venda? Qual ação dá maior resultado ou qual ação retorna mais rápido? Vocês sabem se essa mídia dá resultado? Vocês fizeram o cálculo do retorno?”

Como resposta a essa necessidade, a área financeira criou uma ferramenta para avaliar as ações de marketing, o que tem obrigado os gerentes de marketing a serem muito mais cuidadosos. Essa ferramenta foi implantada em 2003 e é resultado da presença do *controller* de marketing, oriundo da área financeira.

O objetivo da ferramenta é calcular o retorno de cada ação realizada pelos gerentes de produtos através do método de *payback*. O parâmetro é que cada ação deve retornar em um período de 3 meses, isto é, o valor investido na ação deve resultar em uma margem de contribuição líquida (receita líquida menos custos variáveis) incremental sobre o desempenho histórico do produto. Essa avaliação é realizada tanto para ações em ponto de venda quanto para as ações de mídia.

A estimativa do resultado é realizada pelo gerente de produto com o apoio do *controller* de marketing. As ações que não comprovam o *payback* devem ser discutidas como diretor de marketing para então serem aprovadas.

Entretanto, a entrevistada considera que algumas coisas não são mensuráveis, como a imagem de marca.

“Medir isso é muito complicado. Por outro lado, as ações em pontos de venda são mais fáceis de medir e geram retorno mais rápido, porém de efeito muito curto. Creio que a mídia gera impacto mais consistente no longo prazo e ajuda a construir e consolidar a imagem de uma determinada marca.”

Esse é um grande desafio, pois é difícil obter esse equilíbrio. Ela acredita que a ferramenta financeira tem como principal mérito ajudar como um balizador e exigir do profissional de marketing uma reflexão sobre o retorno esperado das ações que

pretende desenvolver. Por outro lado, as análises puramente financeiras podem ser traiçoeiras.

“Por exemplo, queremos atualmente investir em uma determinada região, onde vendemos muito pouco e nosso concorrente tem grande participação. Ao comparar o investimento nessa região com a região de São Paulo, acabarei sempre investindo em São Paulo e desistir de qualquer outro mercado. No entanto, é um mercado ainda inexplorado pela empresa, que tem como objetivo estratégico o crescimento em volume. Reflexões como essa exemplificam como são atualmente nossas discussões com a área financeira. Entendo a preocupação da área financeira, porém precisamos investir em coisas que não são mensuráveis.”

Ela considera que o desafio está exatamente em obter o equilíbrio entre retorno no curto prazo versus o longo prazo. Ela destaca que a área de marketing pensa muito no longo prazo, ao contrário da área comercial, que pensa somente nas vendas do dia seguinte. A mesma crítica é estendida à área financeira, considerada muito imediatista e pouco preocupada com a imagem e o posicionamento, importando apenas o resultado e o dinheiro no bolso.

6.3.14. Meios para ampliar papel do marketing para a alta administração

A previsão de vendas é pouco comum no Brasil, porém em países europeus é bastante usual. Lá são realizados testes volumétricos, que fornecem a estimativa de volume de vendas com alta precisão, mesmo com os mais diversos *inputs*. Aqui no Brasil é muito mais difícil, devido à instabilidade econômica e ausência de séries históricas. As decisões são tomadas através da sensibilidade e do empirismo.

A entrevistada também acredita que existe um excesso de inovação e de lançamento de novos produtos em prazos muito curtos, tornando muito complexa a gestão. Por fim, considera fundamental que o marketing aprenda a mostrar os resultados em termos quantitativos.

“Precisamos mensurar adequadamente os resultados, pois essa é uma forte tendência. A presença de uma pessoa da área financeira em dedicação integral à área de marketing e a

ferramenta financeira atualmente em uso são claros sinais disso.”

6.3.15. Contribuição de marketing para os resultados econômicos

A área de marketing é a área de inovação, de onde brotam as idéias para o lançamento de novos produtos, o que a torna naturalmente responsável pela geração do resultado: O relatório de perdas e lucros (P&L) é, em grande parte, responsabilidade da área de marketing.

“Brincamos que a área de marketing é a locomotiva que puxa os vagões. Somos nós que cobramos o cara de vendas que não vendeu, somos nós que reclamamos com a área produtiva pelo custo elevado do produto. Existe uma clara função de articulação entre as áreas. O gerente de produto é quase o presidente de uma microempresa. Ele deve responder pela qualidade do produto, por exemplo.”

6.3.16. Relevância dos ativos baseados no mercado para a empresa

Com certeza a base de clientes é muito importante, mas é uma função da área logística e comercial.

A marca é considerada essencial, o diferencial da companhia, que dificilmente seria competitiva em preço, devido ao fato de ser uma multinacional que paga os impostos e tem elevadas exigências de qualidade. Na opinião da entrevistada, o que faz a empresa “participar do jogo” são as marcas e os conceitos. Caso contrário, a atuação no Brasil estaria inviabilizada.

6.3.17. Avaliação de marcas (Brand Equity)

A empresa realiza a avaliação de marcas através do *tracking*, que consiste em pesquisas trimestrais para diagnóstico de quesitos como lembrança de marca (espontâneo e estimulado), percepção de imagem e avaliação de atributos dos produtos. Eventualmente são realizadas pesquisas qualitativas para captar tendências no perfil do consumidor através de *focus group* e, às vezes, entrevistas em profundidade. No entanto, a entrevistada faz as seguintes ressalvas:

“Considero que o melhor processo de avaliação de marcas é o resultado que ela gera (vendas e lucratividade). No curto prazo

é realmente isso, mas para medir o longo prazo eu precisaria de uma ferramenta que me permitisse avaliar a marca no futuro. Sem dúvida essa é uma carência que temos.” Entretanto, esse é um tema difícil e discutível. A grande pergunta que deveria ser respondida é: “Será que estou fazendo alguma coisa hoje que possa prejudicar minha marca no futuro?”.

6.3.18. Avaliação econômica de marcas (Brand Value)

Também não é realizada, porém a entrevistada acredita que isso tenha importância para a matriz. Aqui no Brasil isso ocorreria somente em caso de interesse em adquirir alguma marca.

6.3.19. Avaliação de clientes (Customer Equity)

A empresa considera como seus clientes os supermercados, hipermercados e distribuidores. No entanto, a área de marketing não é responsável pelo relacionamento com esses clientes. A empresa possui uma área comercial independente da área de marketing, com seus critérios específicos.

6.3.20. Avaliação dos investimentos de marketing

	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Quase Nunca	Não Mede
Gasto total em marketing	(X)	()	()	()	()	()
Propaganda	(X)	()	()	()	()	()
Marketing direto	()	()	()	()	(X)	()
Patrocínios	()	()	()	()	(X)	()
Relações Públicas	()	()	()	()	()	(X)
Canal de venda	(X)	()	()	()	()	()
Cliente	(X)	()	()	()	()	()
Pesquisa de mercado	(X)	()	()	()	()	()
Força de vendas	(X)	()	()	()	()	()

A entrevistada considera mais difícil mensurar a eficiência de marketing do que de outras áreas, porque o trabalho de marketing é essencialmente com o intangível e as marcas sofrem muita influência de aspectos emocionais.

Os produtos e a tecnologia se assemelham bastante e estão nos mesmos pontos de venda. O diferencial está no relacionamento do cliente com a marca. São os valores

que se impõem. Essa afinidade com a marca se constrói através da cor da mensagem, da embalagem e do garoto propaganda.

“Como eu meço esse emocional? Patrocinar o São Paulo Fashion Week vale a pena? É claro que alguma medida eu acabo fazendo. Essas pessoas são formadoras de opinião, multiplico por dez e tenho o público que pretendo atingir. Também tem a estratégia da marca: está em linha com a mulher atual, a marca é moderna, o evento fala com o mesmo tipo de público, etc. Essas campanhas emocionais são bastante importantes, mas difíceis de medir.”

A empresa procura medir o impacto através da estimativa de número de pessoas atingidas pela campanha. A empresa é conservadora e enfoca as ações em mídia, atuando basicamente por anúncios em TV e revistas.

É muito difícil comprovar o payback de um patrocínio. A empresa tem *guidelines* internacionais, o que amarra um pouco. Além do conservadorismo, existe ainda uma área financeira que exige comprovação do resultado.

6.3.21. Interface das atividades de marketing com a área financeira

Os gerentes de produto são avaliados através do relatório de lucros e perdas, com apoio da área financeira na elaboração e análise dos resultados.

A área financeira também avalia os gastos em marketing. Toda ação de marketing deve ter uma estimativa de volume adicional de vendas. Quando essa ação não atinge determinado *payback*, entram em cena os argumentos qualitativos.

“Analiso o retorno do período da ação e o residual que acredito ter nessa ação. Embora seja uma aproximação, o maior mérito desse trabalho é fazer o pessoal de marketing refletir como está investindo os recursos da empresa. Sabemos hoje, por exemplo, que a degustação em ponto-de-venda não dá retorno. A grande vantagem da ferramenta financeira não é sua precisão, mas como um instrumento útil para evitar distorções, obrigando cada gerente de produto refletir antes de aprovar uma nova ação. O gerente de produto tem entre suas atribuições a gestão de recursos e deve agir como tal. O problema é que antigamente não se exigia dele esse papel. Ele não tinha noção do como

estava gastando. Pedia dinheiro a toda hora, sem parar para pensar.”

6.3.22. Avaliação financeira das atividades de marketing

A empresa dispõe atualmente de um profissional da área financeira, alocado para a área de marketing e que senta próximo aos gerentes, com a função de apoiar na montagem do relatório P&L, na preparação dos lançamentos e esclarecimentos das dúvidas dos gerentes de marketing. Por outro lado, é ele quem exige a comprovação do retorno das ações de marketing.

6.3.23. Contribuição de marketing para o relacionamento com finanças

A principal contribuição destacada é a preocupação da área em tentar ao máximo mostrar como as ações se pagam ao longo do tempo.

“O fato é que o relacionamento com a área financeira é muito bom, ao contrário da área comercial, que pensa somente no curto prazo e pressiona pela redução de preços para atingir metas. O fortalecimento do relacionamento com a área financeira é recente, faz menos de um ano. Esse funcionário de finanças está muito focado em marketing e a convivência fez com que passasse a entender melhor o desafio que a área enfrenta diariamente. Além disso, ele passou a compreender a importância dos aspectos qualitativos que estão muito presentes na análise estratégica de marketing.”

6.3.24. Contribuição de finanças para o relacionamento com marketing

A área financeira precisa compreender o aspecto qualitativo e aceitar que algumas coisas não são aprovadas em números. A aproximação favoreceu uma compreensão mútua e a aproximação dos enfoques e da linguagem.

“Também considero muito importante a formação em finanças oferecida para os gerentes de produtos, que passaram a utilizar melhor a ferramenta, ao ponto deles encontrarem falhas nos relatórios e comunicarem ao nosso “controller”. Como cada gerente de produto acompanha apenas o seu relatório e este é o instrumento de avaliação de desempenho e remuneração diferenciada, cada um passou a tratar seu relatório com um cuidado muito grande.”

VISÃO DE FINANÇAS

6.3.25. Introdução

A entrevista estava agendada inicialmente com o profissional de finanças (*controller*) que trabalha diretamente com a área de marketing, porém uma reunião de urgência impediu sua participação. Em seu lugar participaram duas pessoas: seu assistente direto e a gerente de planejamento e gestão, responsável por consolidar as informações da unidade de negócio para enviá-las à área financeira corporativa.

Essa área de planejamento e gestão acompanha o resultado das duas unidades de negócios da empresa no Brasil e empresas coligadas, tendo sido ampliada nos últimos dois anos com o objetivo de apoiar as áreas funcionais, como produção, logística, comercial e marketing.

6.3.26. Principais medidas de avaliação econômico-financeiras

A empresa utiliza todas as medidas de avaliação econômico-financeiras apresentadas, porém há diferenças em sua utilização.

A área de marketing é avaliada através do relatório de perdas e lucros (P&L). De fato, esse é o relatório mais importante para os gerentes. A principal avaliação é da margem de contribuição de marketing por produto, marcas e linhas de produto.

Para a área comercial são avaliados também o desempenho por canal e por território. As unidades de negócios são avaliadas pela geração de fluxo de caixa, retorno sobre investimentos e EBITDA.

Existem projetos que são aprovados sem avaliação financeira, como projetos de qualidade e meio-ambiente, pois esses projetos trazem um retorno de imagem para a empresa não quantificável.

Marketing se envolve no cálculo do retorno sobre investimento quando há lançamentos de novos produtos e é preciso comprar equipamentos ou modificação de linha. É um procedimento que conecta a companhia inteira. O projeto nasce pela detecção da necessidade do consumidor pela área de marketing e aí, tecnicamente, temos a parte de desenvolvimento de produtos e de produção. As várias áreas se

reúnem em uma reunião de projetos e verifica-se a necessidade de investimento, o cálculo do payback, margens, vendas incrementais e custos.

O marketing detecta a necessidade e o pessoal de desenvolvimento de produto desenvolve o produto e a embalagem. A equipe de engenharia tem que fazer funcionar (maquinário, embalagem, capacidade).

6.3.27. Abordagens utilizadas para orçamentos de marketing

O orçamento é estruturado basicamente na estratégia da empresa. É claro que o orçamento do ano anterior serve como balizador, mas o que importa mesmo é o que a empresa estabelece como prioridade. Esse foi o caso de uma marca bastante conhecida do público, que teve seu orçamento bastante reforçado devido à decisão da empresa em ampliar as vendas no segmento de sobremesas.

Também são estabelecidos orçamentos especiais para projetos, como no caso de lançamento de novos conceitos ou linha de produtos.

O orçamento não utiliza como base o fluxo de caixa gerado pelo produto, pelo menos por enquanto. Atualmente se faz a análise de geração de fluxo de caixa para a empresa como um todo.

6.3.28. Indicadores monitorados pela alta administração

O CEO da América Latina acompanha, basicamente, a participação de mercado e o relatório de perdas e lucros de cada produto ou marca. Entretanto, a avaliação qualitativa da estratégia tem um peso significativo.

6.3.29. Contribuição de marketing para os resultados econômicos

A área de marketing cria valor ao detectar as necessidades dos consumidores, onde a gente tem a oportunidade de levar aos consumidores aquilo que eles querem. Dessa forma, marketing cria valor e traz faturamento para a empresa.

Em termos de fluxo de caixa, marketing está trabalhando para renegociar os prazos de pagamentos dos investimentos que realiza. A atuação de marketing em fluxo de caixa é na renegociação de prazos dos seus gastos e na previsão de mercado, que influencia diretamente em todas as demais áreas da empresa. Quando marketing

prevê corretamente as vendas, bem como as atividades táticas que desenvolve, permite assegurar um fluxo de recursos adequado para a empresa.

Marketing ajuda na identificação de necessidades, lançamento de produtos e alocação de recursos para conseguir conquistar o consumidor, fidelizar o consumidor, assegurando as vendas futuras.

6.3.30. Relevância dos ativos baseados no mercado para a empresa

A marca é, sem dúvida, um ativo muito importante para a empresa, que é bastante conhecida pela sua marca principal e pelas marcas específicas de alguns produtos. Cada marca tem seu posicionamento e público-alvo e deve ser preservada como tal. Não se permite lançar qualquer coisa naquela marca, pois senão pode depreciá-la e sem dúvida irá repercutir no resultado financeiro.

Em relação aos clientes, existem dois canais: direto e indireto. O canal direto atua junto às grandes redes e a empresa está bastante estruturada para atendê-los bem. Existem gerentes exclusivos para cuidar do atendimento, negociações, relacionamento, prazos de pagamento e acordos promocionais.

O canal indireto é formado pelos distribuidores. A área de gestão comercial realiza um trabalho bastante interessante junto a esses clientes, que é ajudá-los a montar seus próprios relatórios de lucros e perdas. A área de gestão realiza um tipo de consultoria financeira para eles, ajudando-os a montar o P&L, o fluxo de caixa e identificar os pontos fracos. É claro que isso é interessante para a empresa, pois existe uma forte preocupação em ter esses distribuidores em condição financeira saudável.

A análise por região, canal e *key account* (Carrefour, Pão de Açúcar) é realizada pela área de gestão comercial, enquanto em marketing são analisadas as margens por produto e por marca.

6.3.31. Avaliação econômica de marcas (Brand Value)

Não se faz avaliação econômica de marcas.

6.3.32. Avaliação econômica de clientes (Customer Equity)

A avaliação econômica por cliente é realizada por Key Account, canal/região e cruzada com cada produto. Essa análise é realizada por linhas de produto, que são as famílias (marcas). A empresa sabe quanto determinada linha de produtos traz de resultado no Grupo Pão de Açúcar ou Carrefour, bem como quanto essa linha gera de resultado na região Nordeste, por exemplo.

“Essas avaliações por cliente são importantes, pois permitem conhecer os pontos de melhoria, quem está fazendo o dinheiro, quais produtos estão indo bem, onde existem falhas, que regiões precisam melhorar, ajudando a direcionar as pesquisas (direcionamento de recursos), comparar key accounts ou regiões (análises comparativas). Quando analisamos o Carrefour, por exemplo, fazemos o P&L do Carrefour, incluindo os gastos com a força de vendas dedicada, a gerência, as ações específicas nas lojas da rede Carrefour, etc.”

O mesmo tipo de avaliação se faz por região e nesse caso são alocados os gastos com ações de marketing específicas para essa região, como por exemplo, mídia regional.

6.3.33. Interface das atividades de marketing com a área financeira

Até 2002 havia o acompanhamento de desempenho de uma marca ou produto através do relatório de lucros e perdas. Não havia instrumentos para acompanhar a execução orçamentária de cada gerência de marketing. Cada gerente dispunha dos recursos como bem entendesse, sem se preocupar em saber se suas ações estavam revertendo em resultado para a empresa.

O desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação das ações de marketing foi muito importante para criar uma nova cultura na área de marketing. Os gerentes se tornaram conscientes da importância de mensurar o resultado de cada investimento efetuado.

“O reflexo disso é que até hoje são barradas diversas ações que se mostram inconsistentes para a geração de resultados. Não se pagam. Sem esse controle, estaríamos jogando dinheiro fora. Em média a área de gestão comercial analisa de duas a três ações diariamente, sendo que a maioria não consegue comprovar retorno. Sabemos que isso não significa que essa

ação não será realizada, pois nessa hora entram os componentes qualitativos e políticos.”

6.3.34. Avaliação financeira das atividades de marketing

O acompanhamento do resultado financeiro das gerências de produto se dá principalmente pelo relatório de perdas e lucros (P&L).

6.3.35. Contribuição de marketing para o relacionamento com finanças

Marketing pode ajudar na renegociação de prazos de pagamento, pois é uma área que realiza gastos significativos com diversos fornecedores.

Comparativamente a outras áreas, marketing é bastante interessada e preocupada com a geração de resultados. Eles sempre monitoram o resultado, seja na análise estratégica ou na avaliação financeira.

6.3.36. Contribuição de finanças para o relacionamento com marketing

Finanças apóia a área de marketing através da avaliação de desempenho das marcas e produtos em cada canal ou território, bem como através da análise do relatório de lucros e perdas. O *controller* auxilia o gerente de marketing a diagnosticar a razão de uma determinada marca estar com margem negativa em uma região, além de realizar diversas análises comparativas cruzadas para informar ao gerente de produto seu desempenho em relação aos demais.

Como existem profissionais de finanças alocados em cada área funcional, eles trocam informações entre si e conseguem explicar ao gerente de produto que motivos justificam as alterações em tributos, custos de logística e custos de fabricação que afetam o relatório de lucros e perdas.

6.3.37. Síntese do estudo de caso

RESPONSABILIDADES DA ÁREA DE MARKETING

Atividades exclusivas da área de marketing	❖ Planejamento e coordenação da inteligência de mercado
	❖ Definição de processos de segmentação de mercado
	❖ Posicionamento de marcas e produtos
	❖ Planejamento e coordenação das atividades de comunicação
	❖ Desenvolvimento de marcas
Atividades realizadas em conjunto com área técnica	❖ Planejamento e coordenação de pesquisas de mercado
	❖ Planejamento e coordenação das atividades de desenvolvimento de produtos e novos produtos
Atividades realizadas em conjunto com área comercial	❖ Vendas
	❖ Planejamento e coordenação das atividades de precificação
Atividades de outras áreas	❖ Planejamento e coordenação das atividades de distribuição e logística

PLANEJAMENTO DE MARKETING

Abordagens utilizadas para orçamento de marketing	❖ Estabelecido anualmente pelo planejamento estratégico
	❖ Orçamentos específicos para projetos especiais
	❖ % do faturamento esperado (balizador)
Participantes no processo de planejamento de marketing	❖ Gerentes de produto
	❖ Gerentes de grupo
	❖ Diretor de Marketing
Avaliação de desempenho e política de remuneração	❖

INDICADORES DE DESEMPENHO DE MARKETING E FINANÇAS

Principais indicadores de desempenho de marketing	❖ Investimento total em marketing
	❖ Participação de mercado
	❖ Taxa de lançamento de novos produtos
Principais medidas de avaliação econômico-financeira utilizadas pela empresa	❖ Relatório de perdas e lucros (P&L) por produto e marca
	❖ (P&L) por canal de vendas e por território
	❖ Avaliação de unidades de negócios por EBITDA
	❖ Avaliação de unidades de negócios por lucro econômico
Principais medidas de avaliação econômico-financeira das atividades de marketing	❖ Faturamento líquido por produto
	❖ Contribuição líquida por produto

AVALIAÇÃO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO	
Indicadores monitorados pela alta administração	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contribuição líquida do produto ❖ Faturamento líquido ❖ Participação de mercado
Objetivos de marketing apresentados para a alta administração	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Participação de mercado ❖ Lançamento de novos produtos ❖ Desempenho financeiro por produto
Críticas da alta administração em relação ao marketing	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ausência de instrumentos que comprovem o retorno do investimento em marketing ❖
Desafios para área de marketing	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Melhorar capacidade de previsão de mercado ❖ Mostrar os resultados das atividades de marketing em termos financeiros
ATIVOS DE MERCADO E AVALIAÇÃO ECONÔMICA	
Brand Equity	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Marcas são consideradas ativos estratégicos ❖ Avaliações ocasionais, basicamente através de “focus group” e entrevistas em profundidade
Brand Value	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Empresa não utiliza esse tipo de avaliação financeira no Brasil para avaliar suas marcas ❖ Atribui importância para essa avaliação somente em decisões de compra e venda de marcas
Customer Equity	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Clientes (<i>Trade</i>) são considerados ativos estratégicos ❖ Não há avaliações específicas para consumidores ❖ Avaliação dos clientes por faturamento e rentabilidade ❖ Gastos específicos com cada cliente são computados

INTERFACE ENTRE AS ÁREAS DE FINANÇAS E MARKETING	
Interface com área financeira	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Profissional de finanças alocado exclusivamente para atuar com equipe da área de marketing ❖ Proximidade física entre os gerentes de produto e o <i>controller</i> de marketing
Atividades realizadas em conjunto com área financeira	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Preparação e análise do relatório de lucros e perdas por produto ou marca ❖ Precificação conjunta de novos produtos ❖ Avaliação financeira das ações de marketing
Contribuição de marketing para finanças	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ampliar a compreensão dos impactos das ações de marketing no resultado financeiro ❖ Comprovar o retorno financeiro das ações de marketing
Contribuição de finanças para marketing	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alocação do profissional dedicado exclusivamente à área de marketing, apoiando em análises e cálculos ❖ Melhor compreensão por parte dos profissionais de finanças da dificuldade em transformar em números os aspectos qualitativos de marketing

6.4. ESTUDO DE CASO C

6.4.1. Introdução

A empresa C é uma organização brasileira de capital aberto e de forte tradição no mercado de calçados, contando com diversas marcas bastante conhecidas em seu portfólio. Seu controle acionário pertence atualmente a um grande grupo econômico nacional com atuação em mercados bastante distintos entre si.

Existe na empresa uma forte preocupação em termos de geração de valor para o acionista e, portanto, uma ênfase em instrumentos financeiros para medir o desempenho econômico das unidades de negócios, com reflexos nas gerências de marketing.

6.4.2. Descrição da empresa

A empresa possui 5 unidades de negócios e 5 unidades de apoio (comércio exterior, comunicação e mídia, logística e suprimentos, finanças e recursos humanos), além de 7 fábricas que se subordinam às unidades de negócios. Cada uma dessas unidades é responsável pela geração de resultados econômicos e gestão de suas marcas.

As entrevistas desse estudo de caso foram realizadas com um dos gerentes de marcas e o gerente financeiro de uma das unidades de negócios com forte presença no mercado de bens de consumo. Essa unidade possui um diretor responsável pelas duas marcas e pela fábrica, reportando-se ao conselho da empresa.

VISÃO DE MARKETING

6.4.3. Principais indicadores de desempenho de marketing

O principal indicador de desempenho da área de marketing é a participação de mercado. Esse indicador muito importante para a empresa controladora, que somente investe em empresas que estejam entre as três maiores do setor em que atuam.

A presença de marcas fortes no mercado também é um fator muito importante levado em consideração. Atualmente, o melhor indicador que temos para aferir isso é a lembrança de marca (brand awareness).

A inovação também é outro foco da empresa. Primeiro, pelo fato de atuar em um setor relacionado à moda e, em segundo lugar, a exigência cada vez maior do cliente (grandes lojas de calçados) para renovar suas prateleiras. Dois indicadores são bastante utilizados nesse caso: a taxa de lançamento de novos produtos e um percentual do faturamento da marca com produtos novos.

Outro indicador também utilizado com frequência é a distribuição (taxa de cobertura de mercado), que reflete a nossa presença nos principais pontos-de-venda do setor. Por outro lado, existe uma cobrança pela intensificação de nossa presença nos 20 principais clientes em termos de faturamento e rentabilidade para a empresa.

6.4.4. Principais medidas de avaliação econômico-financeiras

Os gerentes de marca são cobrados pelo desempenho financeiro, pois é da área de marketing que saem as estratégias das marcas e o lançamento de novos produtos. Em reuniões mensais são avaliados indicadores de faturamento, margem de contribuição por marca, lucro operacional e retorno sobre vendas.

A unidade de negócios ainda é avaliada por outros indicadores, como o EBITDA (lucro antes de juros, imposto de renda, amortização e depreciação) e a criação de valor para o acionista através do EVA (valor econômico adicionado). Esses indicadores são bastante utilizados pela alta administração, que consolida o resultado das diversas unidades de negócios e os apresenta para investidores e acionistas.

6.4.5. Abordagens utilizadas para orçamentos de marketing

O orçamento é estabelecido prioritariamente pelo planejamento estratégico da empresa e da unidade de negócios. Esse orçamento é influenciado por um outro número, que é um percentual de faturamento previsto para o exercício seguinte. Esse número serve como um balizador, porém não funciona como uma regra que deve ser seguida.

Por fim, há também orçamentos específicos negociados entre a unidade de negócios e a alta administração para projetos especiais.

6.4.6. Indicadores monitorados pela alta administração

A alta administração avalia basicamente os indicadores financeiros da unidade de negócios. Entretanto, cada gerente apresenta a estratégia de sua marca para esse comitê, que nesse momento discute o plano de marketing da marca e verifica alguns indicadores de mercado, como participação de mercado e os resultados de pesquisas sobre as marcas, como lembrança de marca, posicionamento de mercado e percepção de marca.

6.4.7. Responsabilidades da área de marketing

As atividades realizadas exclusivamente pela área de marketing são:

- ☞ Planejamento e coordenação da inteligência de mercado
- ☞ Planejamento e coordenação de pesquisas de mercado
- ☞ Definição de processos de segmentação de mercado
- ☞ Posicionamento de marcas e produtos
- ☞ Planejamento e coordenação das atividades de desenvolvimento de produtos e novos produtos
- ☞ Desenvolvimento de marcas
- ☞ Planejamento e coordenação das atividades de precificação
- ☞ Planejamento e coordenação das atividades de comunicação
- ☞ Planejamento e coordenação das atividades de distribuição e logística

A atividade de vendas é exclusividade da área comercial, portanto fora da esfera do gerente de marca. Entretanto, como cada gerente de marcas é responsável pelo desempenho econômico de suas marcas, há uma cobrança indireta pelo desempenho de vendas.

6.4.8. Influência e contribuição de marketing para o planejamento

A alta administração estabelece diretrizes e objetivos gerais para suas unidades de negócios. Cada uma dessas unidades desenvolve seu plano estratégico em conformidade com esses objetivos mais amplos. Em seguida, cada marca elabora sua própria estratégia para atingir as metas da unidade de negócios. Os gerentes de marketing são gerentes de marcas que, na visão do entrevistado, exercem um papel crítico para o planejamento da empresa:

“Como a empresa trabalha diretamente com o varejo, é natural que a estratégia se inicie na área de marketing, que é a área mais competente para direcionar a empresa para o mercado e atendê-lo melhor. Ao fazer isto, naturalmente estamos conseguindo uma melhor remuneração para os nossos acionistas”.

6.4.9. Participantes do processo de planejamento

Os diretores da unidade de negócios elaboram as diretrizes estratégicas no Conselho da empresa. Em seguida, cada um destes diretores discute o planejamento de cada marca com os gerentes de marca, de forma a obter uma consistência entre os planos específicos das marcas com os objetivos estratégicos da empresa.

Posteriormente, os diretores de unidades de negócios apresentam seus respectivos planejamentos para o Conselho.

6.4.10. Política de bonificação para os gestores de marketing

A empresa C remunera seus gestores de marketing mediante um *mix* de critérios. O primeiro é criação de valor econômico, utilizada na avaliação do resultado geral da companhia e da unidade de negócios. No que concerne ao seu resultado específico, o critério é o lucro operacional da marca que cada gerente administra.

6.4.11. Objetivos de marketing apresentados para a alta administração

Os objetivos que a alta administração realmente monitora estão relacionados ao desempenho financeiro. No entanto, os diretores das unidades de negócios apresentam para o *board* a estratégia de marketing que irá viabilizar os objetivos de faturamento e desempenho econômico especificados para a unidade de negócios.

6.4.12. Responsabilidade pelos resultados na alta administração

Diretor Geral da unidade de negócios.

6.4.13. Críticas da alta administração às atividades de marketing

Algumas vezes são criticadas ações onde a valorização do retorno acaba sendo difícil de realizar. As ações de valorização de marca são difíceis de justificar caso não tenham um foco explícito em vendas e geração de resultados imediatos.

Como a cobrança por desempenho é centrada basicamente na análise financeira, o gestor de marketing encontra muitas dificuldades para justificar qualquer investimento que não reflita um desempenho em números.

6.4.14. Meios para ampliar papel do marketing para a alta administração

O entrevistado considera que a área de marketing já está desempenhando um papel fundamental na definição da estratégia de cada marca e, por consequência, na estratégia da empresa. Essa relevância da área de marketing evidencia-se na forte pressão por resultados que recai sobre cada gerente de marca. No entanto, ele destaca que isso não significa que os principais postos da empresa serão ocupados por esses gestores.

“O fato é que o gerente de marcas precisa conhecer a estratégia de negócios e a linguagem financeira caso deseje crescer na companhia e tornar-se, por exemplo, o gestor de uma unidade de negócios.”

6.4.15. Contribuição de marketing para os resultados econômicos

Como foi dito anteriormente, a contribuição de marketing está em ser a origem de todo o planejamento da empresa e a responsável pelo desenvolvimento dos produtos e fortalecimento das marcas. Ao fazer isso são criadas as condições de diferenciação em relação à concorrência, obtenção de preços mais elevados, margens melhores e, conseqüentemente, maior retorno financeiro para a empresa.

6.4.16. Relevância dos ativos baseados no mercado para a empresa

As marcas constituem ativos muito importantes para a empresa e possibilitam a perpetuação de faturamento para o negócio. Isso é reflexo da política da controladora, que exige de todas as marcas sob seu domínio estar entre as três principais de seus mercados.

6.4.17. Avaliação de marcas (Brand Equity)

A cada dois anos a empresa realiza pesquisas de preferências, hábitos e atitudes, em que se aproveita para também conhecer a imagem de cada marca em seus segmentos. Este tipo de informação auxilia a equipe de marketing a avaliar o trabalho de valorização de marca.

Esse tipo de avaliação é motivo de crítica pelo gerente de marcas entrevistado. Para ele a empresa investe muito pouco em pesquisas que possam contribuir para uma aferição mais precisa do desempenho de suas marcas. Ele ressalta que esse não deve ser um problema exclusivo da empresa, mas que o desafio de marketing ainda está em conseguir demonstrar essa conexão entre os fatores qualitativos de longo prazo e os resultados financeiros.

“No entanto, tenho a convicção de que a maioria das empresas brasileiras ainda acha que as pesquisas são desembolsos de caixa com baixo nível de retorno e, portanto, sem conexão com fatores financeiros.”

6.4.18. Avaliação econômica de marcas (Brand Value)

A empresa não realiza esse tipo de avaliação para suas marcas.

6.4.19. Avaliação de clientes (Customer Equity)

Existem fatores de avaliação de clientes por rentabilidade e crescimento anual de faturamento e volume. São basicamente indicadores financeiros.

Os clientes são avaliados pela rentabilidade que trazem para a empresa. O resultado dessa avaliação é apresentado para os gerentes de marketing, que têm metas para ampliar o faturamento de suas marcas em 20 clientes selecionados como estratégicos para a companhia.

6.4.20. Avaliação dos investimentos de marketing

	Mensal	Trimestral	Semestra I	Anual	Quase Nunca	Não Mede
Gasto total em marketing	()	()	(X)	()	()	()
Propaganda	()	()	()	(X)	()	()
Marketing direto	()	()	()	()	()	()
Patrocínios	(X)	()	()	()	()	()
Relações Públicas	()	()	()	()	(X)	()
Canal de venda	()	()	(X)	()	()	()
Cliente	(X)	()	()	()	()	()
Pesquisa de mercado	()	()	()	()	(X)	()
Força de vendas	(X)	()	()	()	()	()

O entrevistado considera que a avaliação dos investimentos em marketing é mais difícil do que em outras áreas, pois está muito ligado à criação de valor através de fatores intangíveis. Ele considera que as demais áreas da empresa têm dificuldade em entender avaliações provenientes de fatores não “físicos”. A consequência disso é que geralmente as avaliações de gastos em marketing são consideradas despesas e não investimentos em marca que podem criar valor econômico para a empresa.

6.4.21. Interface das atividades de marketing com a área financeira

As interfaces ocorrem em diversas ocasiões, como nas avaliações para precificação de novos produtos, na análise de viabilidade de projetos de patrocínio e, principalmente, no acompanhamento dos resultados de cada marca.

6.4.22. Avaliação financeira das atividades de marketing

Existe um auxílio do *controller* da área na realização dos projetos e na elaboração de indicadores de resultado. Todo o investimento em marketing é justificado perante o retorno esperado das ações. Para o negócio existem diversos indicadores como EBITDA, ROI, EVA, lucro e estoques.

6.4.23. Contribuição de marketing para o relacionamento com finanças

Na opinião do entrevistado, o relacionamento entre as duas áreas melhorou consideravelmente desde que foi criado o cargo de *controller* por unidade de negócios há 5 ou 6 anos.

“Em nossa unidade isso ficou ainda melhor há 2 anos, quando veio um novo controller com melhor entendimento do negócio, sem ater-se exclusivamente aos números. Logo que ele assumiu a área veio conversar conosco e conhecer nossas dificuldades e necessidades, colaborando bastante para que tivéssemos maior entendimento dos relatórios financeiros.”

Em contrapartida, ele acredita que esse *controller* desenvolveu nesse período uma compreensão melhor das atividades de marketing e compreendeu que as atividades de desenvolvimento de marcas geram resultados mais a longo do que a curto prazo.

6.4.24. Contribuição de finanças para o relacionamento com marketing

O entrevistado ainda considera que a área financeira é muito imediatista e todas as ações de marketing devem repercutir no curto prazo, caso contrário fica muito difícil aprovar qualquer ação, como por exemplo, acompanhar o nível de satisfação do consumidor e o posicionamento das marcas.

VISÃO DE FINANÇAS

6.4.25. Principais medidas de avaliação econômico-financeiras

Algumas medidas são tradicionais, como faturamento, margem bruta, EBIT, lucro operacional e retorno sobre vendas. A unidade de negócios também calcula o ROCE (retorno sobre o capital empregado) e o EVA (valor econômico adicionado).

A unidade não calcula a margem de contribuição de marketing como em outras empresas. O gestor de marketing é cobrado pelo lucro operacional, que incorpora uma série de despesas corporativas, como informática, controladoria, recursos humanos, auditoria e alta administração. Não existe um único critério para essa alocação. Por exemplo, em recursos humanos é por contingência, porém a maioria das vezes é pelo faturamento da unidade.

Não se calcula o retorno sobre investimento em marketing na unidade de negócios. Há investimentos elevados em mídia que justificariam esse tipo de análise, porém estes são realizados por uma área corporativa que negocia diretamente com a Rede Globo os patrocínios de grandes eventos esportivos.

Ele acha muito difícil avaliar o retorno do investimento em mídia, porém reconhece a importância desse gasto para o fortalecimento das marcas da empresa:

“Já tive oportunidade de reunir-me com as agências de publicidade para tentar identificar quanto do investimento em mídia retorna em vendas, isto é, quanto cada real gasto traz de vendas adicionais. Contudo não houve sucesso nessa tentativa. O único consenso a que chegamos é que não realizar esse investimento em mídia faria as vendas despencarem.”

Por outro lado, no âmbito da unidade de negócios existe um gasto significativo com o setor de promoção. Entretanto, o promotor de vendas atende as duas marcas, o que dificulta uma alocação dessas despesas.

A avaliação econômica atinge o gerente de marca, que tem suas metas e um plano operacional para realizar. Esses números devem ser atingidos mensalmente, como metas de vendas, faturamento, lucro bruto, despesas de marketing e lucro operacional. Esses valores são agregados para obter o ROCE, EBITDA, a geração de caixa e o valor adicionado (lucro econômico) da unidade de negócios. As grandes metas são estabelecidas pela alta administração e mensalmente a unidade de negócios avalia o quanto está atingindo em cada conta.

O ROCE é utilizado para avaliar o desempenho da unidade de negócios e, portanto, o seu dirigente máximo. O gerente de marca não é avaliado por esse indicador, mas é avaliado pela geração de um lucro bruto. Ele precisa gerar x milhões de lucro bruto, que devem ser suficientes para pagar todas as despesas abaixo desse lucro bruto e sobrar um ROCE de meta do Diretor. Portanto, marketing tem uma meta nessa unidade de negócios.

Embora os gastos com promoção e mídia não sejam calculados, o lançamento de cada produto exige um cálculo do retorno do investimento. Um calçado novo tem um investimento no desenvolvimento do solado bastante significativo. A área financeira aprova uma verba inicial e se monta um projeto específico para verificar se as vendas e o resultado obtido justificam o investimento. Depois de lançado o produto, após 3 meses o desempenho do produto começa a ser avaliado.

Além do projeto em si, a fábrica estima o custo do produto e marketing estima o quanto o mercado irá pagar por esse produto, comparando-o com produtos similares da concorrência.

6.4.26. Abordagens utilizadas para orçamentos de marketing

O orçamento é resultado das diretrizes do planejamento estratégico e da análise de mercado pela unidade de negócios. Algumas estratégias corporativas são migradas para a unidade de negócios e acabam por influir no orçamento de cada marca e da unidade de negócios, como o investimento na grande mídia (atribuição da área corporativa).

No caso da unidade de negócios, o orçamento de marketing é estabelecido geralmente como um percentual do faturamento. Monitora-se o valor investido pela concorrência, mas isso não influencia a decisão de investimento da empresa.

6.4.27. Indicadores monitorados pela alta administração

A alta administração avalia basicamente o lucro operacional, o EBITDA, o fluxo de caixa e o lucro econômico.

O indicador de marketing está muito ligado às vendas, razão pela qual as duas áreas trabalham muito próximas, inclusive fisicamente. O gerente de marketing é cobrado pelo resultado de vendas.

6.4.28. Contribuição de marketing para os resultados econômicos

A contribuição de marketing é fundamental, pois é dali que se origina o planejamento e o desenvolvimento dos produtos a serem lançados. Um produto de baixa aceitação pelo mercado afetará, sem dúvida, o resultado. A empresa trabalha com um produto de moda, que tem uma vida útil muito curta. São duas ou três coleções por ano. Uma coleção que não vingue resulta em queda forte de vendas. Isso explica o motivo do gerente de marketing também ser cobrado por vendas.

A empresa precisa ter um bom produto, a força de sua marca e um lançamento bem executado, com alta capacidade de renovação das coleções, pois o lojista cada vez mais pressiona pela rotatividade de suas prateleiras.

6.4.29. Relevância dos ativos baseados no mercado para a empresa

As marcas constituem ativos muito importantes para a empresa. É um diferencial fundamental para atuar em um mercado com muitas empresas de médio porte, pirataria e grandes marcas internacionais, que realizam campanhas globais de lançamento de seus produtos e posicionamento de suas marcas.

A base de clientes também é muito importante. O varejo é o grande cliente. Embora esteja crescendo a participação das grandes redes de supermercados, a principal vitrine para nossos produtos são as grandes lojas esportivas e de calçados.

6.4.30. Avaliação de marcas (Brand Equity)

Não são avaliadas as marcas.

6.4.31. Avaliação econômica de marcas (Brand Value)

Também não se realiza qualquer tipo de avaliação econômica de marcas. O entrevistado acredita que isso somente será feito quando a empresa decidir adquirir ou se desfazer de alguma marca.

6.4.32. Avaliação de clientes (Customer Equity)

A empresa calcula a rentabilidade por cliente, a evolução de vendas e os investimentos em descontos e promoções específicas. Uma avaliação semelhante também é realizada por regional. É possível dizer quais clientes são mais rentáveis e o motivo disto. Geralmente está associado ao mix de produtos que ele adquire. Alguns clientes só compram os itens mais baratos, de baixa margem.

O tipo de avaliação realizado para o cálculo do lucro bruto por cliente é o mesmo empregado no cálculo do lucro bruto da unidade de negócios.

6.4.33. Interface das atividades de marketing com a área financeira

A área financeira trabalha em conjunto com a área de marketing para análise do custo da atividade fabril, custeio do produto, alocação de despesas corporativas em cada marca e avaliação de rentabilidade por produto e por marca.

Existe uma aproximação entre as áreas em termos físicos. A empresa possui desde 1996 um profissional da área financeira alocado em cada uma de suas unidades de negócios.

A precificação dos produtos é responsabilidade de marketing e apoio da área comercial. A área financeira se envolve apenas para apoiar na análise de viabilidade econômica do investimento em novos produtos.

6.4.34. Avaliação financeira das atividades de marketing

O relatório de avaliação da unidade de negócios apresenta o resultado da marca, que é responsabilidade do profissional de marketing. O gerente de vendas é cobrado pelas vendas realizadas, mas o gerente de marketing é responsável pela geração de resultado financeiro.

A forma de avaliação desse gerente é através de um demonstrativo de resultados. Nessa avaliação são computadas as despesas comerciais, custo industrial e logística. Também entram as despesas corporativas, antes inclusive dos investimentos em marketing.

O gerente de marca é cobrado pela margem bruta. No entanto, quando a unidade de negócios é composta por uma única marca, esse gerente é avaliado por todo o resultado obtido pela unidade.

6.4.35. Contribuição de marketing para o relacionamento com finanças

O entrevistado considera que o profissional de marketing precisa compreender alguns conceitos financeiros e que a aproximação do *controller* tem sido muito positiva nesse sentido.

“Geralmente o gerente de marcas não compreende que alguns produtos não são viáveis economicamente. Essa interação me permite mostrar como se chega nesses números e, aos poucos, ele vai aprendendo esses conceitos. Considero fundamental o gerente de marketing “viajar um pouco”, ser mais ousado e criativo que os demais para conseguir desenvolver um produto novo. No entanto, é preciso que ele entenda a importância da viabilidade do negócio. Não adianta produzir algo que venda muito pouco ou que custe muito caro. É evidente que existem

situações em que são lançados produtos com o objetivo de posicionar a marca e oferecer maior visibilidade. Nessa hora não se discute a viabilidade econômica, pois o objetivo é outro. A Nike, por exemplo, regularmente lança produtos que são objetos de desejo. Isso, no entanto, deve ser exceção.”

6.4.36. Contribuição de finanças para o relacionamento com marketing

A principal contribuição de finanças é a presença de um analista em cada unidade de negócios com a atribuição de apoiar os gestores de marketing na avaliação dos resultados de produtos, vendas, despesas com marketing e desempenho da unidade de negócios. É uma estrutura matricial, em que o analista responde funcionalmente à área corporativa, porém hierarquicamente está ligado ao diretor da unidade.

6.4.37. Síntese do estudo de caso

RESPONSABILIDADES DA ÁREA DE MARKETING

Atividades exclusivas da área de marketing	❖ Planejamento e coordenação da inteligência de mercado
	❖ Definição de processos de segmentação de mercado
	❖ Posicionamento de marcas e produtos
	❖ Planejamento e coordenação das atividades de comunicação
	❖ Desenvolvimento de marcas
	❖ Planejamento e coordenação de pesquisas de mercado
Atividades realizadas em conjunto com área financeira	❖ Planejamento e coordenação das atividades de precificação
Atividades realizadas com área técnica e financeira	❖ Planejamento e coordenação das atividades de desenvolvimento de produtos e novos produtos
Atividades realizadas pela área comercial	❖ Vendas

PLANEJAMENTO DE MARKETING

Abordagens utilizadas para orçamento de marketing	❖ Estabelecido anualmente pelo planejamento estratégico da empresa e da unidade de negócios
	❖ Orçamentos específicos para projetos especiais
	❖ % do faturamento esperado (balizador)
Participantes no processo de planejamento de marketing	❖ Gerente de marca
	❖ Diretor da unidade de negócios
Avaliação de desempenho e política de remuneração	❖ Bônus por metas alcançadas:
	❖

INDICADORES DE DESEMPENHO DE MARKETING E FINANÇAS

Principais indicadores de desempenho de marketing	❖ Lembrança de marca (brand awareness)
	❖ Participação de mercado
	❖ Taxa de cobertura de mercado
	❖ Faturamento com novos produtos
Principais medidas de avaliação econômico-financeira utilizadas pela empresa	❖ Relatório de perdas e lucros (P&L) por marca
	❖ EBITDA e Lucro Operacional
	❖ Avaliação de UENs por lucro econômico (ROCE e EVA)
Principais medidas de avaliação econômico-financeira das atividades de marketing	❖ Faturamento líquido por marca
	❖ Lucro Operacional da marca
	❖ Margem de contribuição de marketing

AVALIAÇÃO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO	
Indicadores monitorados pela alta administração	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Indicadores financeiros da unidade de negócios (faturamento, EBITDA, lucro econômico, fluxo de caixa) ❖ Participação de mercado ❖ Resultados de pesquisas de marketing (lembrança de marca, posicionamento de produto)
Objetivos de marketing apresentados para a alta administração	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Participação de mercado ❖ Desempenho financeiro de cada marca
Críticas da alta administração em relação ao marketing	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Algumas ações de marketing não revertem em vendas ❖ Marketing não demonstra o retorno do investimento
Desafios para área de marketing	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mostrar os resultados das atividades de marketing em termos financeiros
ATIVOS DE MERCADO E AVALIAÇÃO ECONÔMICA	
Brand Equity	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Marcas são consideradas ativos estratégicos ❖ Avaliação de marca ocorre a cada dois anos, durante a pesquisa de preferências, hábitos e costumes do consumidor
Brand Value	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Empresa não utiliza esse tipo de avaliação financeira ❖ Atribui importância para essa avaliação somente em decisões de compra e venda de marcas
Customer Equity	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Clientes (<i>Trade</i>) são considerados ativos estratégicos ❖ Empresa avalia a cada dois anos as preferências, hábitos e costumes do consumidor ❖ Avaliação dos clientes por faturamento e rentabilidade ❖ Gestores de marcas têm metas específicas de crescimento nos principais 20 clientes da empresa

INTERFACE ENTRE AS ÁREAS DE FINANÇAS E MARKETING	
Interface com área financeira	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Profissional de finanças alocado exclusivamente para atuar com equipe da área de marketing ❖ Proximidade física entre os gerentes de produto e o <i>controller</i> de marketing
Atividades realizadas em conjunto com área financeira	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Preparação e análise do relatório de lucros e perdas por marca ❖ Precificação conjunta de novos produtos ❖ Análise de viabilidade de projetos de patrocínio
Contribuição de marketing para finanças	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ampliar a compreensão dos impactos das ações de marketing no resultado financeiro ❖ Comprovar o retorno financeiro das ações de marketing
Contribuição de finanças para marketing	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alocação de um <i>controller</i> em cada unidade de negócios, apoiando o gestor de marketing na análise do P&L ❖ Reduzir o imediatismo que caracteriza a área financeira, que exige retorno rápido das ações de marketing

6.5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS ESTUDOS DE CASO

6.5.1. Planejamento de marketing

6.5.1.1 Participantes do processo de planejamento de marketing

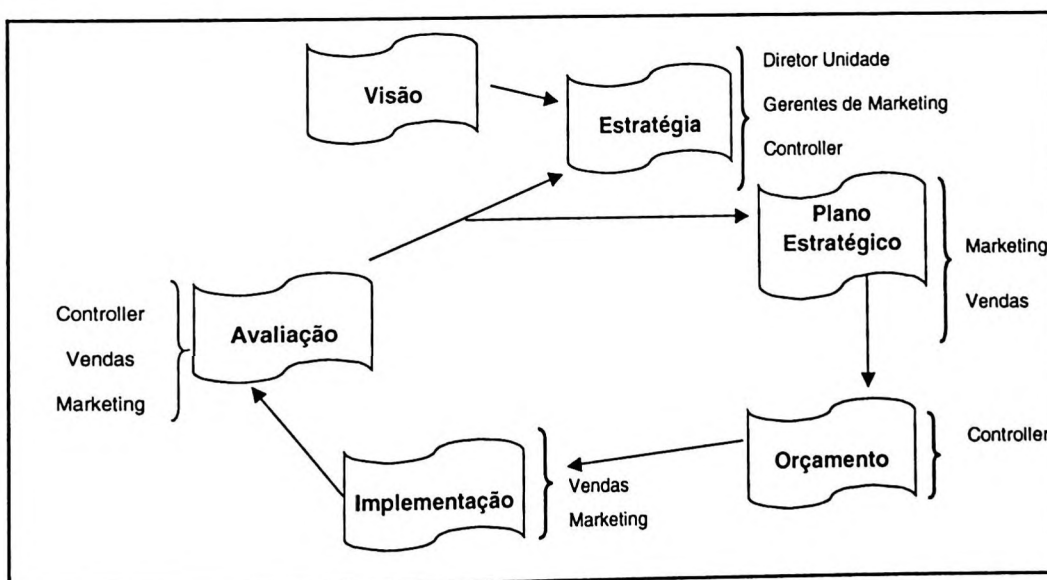
XVI. PARTICIPANTES DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
Gerentes de produtos	Gerente de produto	Gerente de marca
Gerente-geral da unidade de negócios	Gerente de grupo	Diretor da unidade de negócios
Controller de gestão	Controller de marketing	Controller da unidade de negócios
Gestores de vendas	Diretor de Marketing	

Fonte: Estudos de casos

Não existem diferenças significativas entre as empresas no que concerne ao processo de planejamento de marketing, sendo que o planejamento da unidade de negócios reflete essencialmente as análises de mercado realizadas pelas gerências de produtos e os principais gestores das unidades de negócios, com o apoio da área financeira. O quadro a seguir, elaborado pelo *controller* da unidade de negócios do caso A, resume o funcionamento desse planejamento:

XV. Processo de planejamento



Fonte: esquema apresentado durante estudo de caso pelo controller (Empresa A)

A estratégia é elaborada em conjunto pelos gerentes de produtos, diretor da unidade de negócios e o *controller* da unidade de negócios. Tanto a empresa A quanto a

empresa B realizaram recentes mudanças em suas estruturas organizacionais para assegurar a presença do profissional de finanças próximo aos gestores de marketing.

Hulbert, Capon e Piercy (2003, 130-131) sugerem essa configuração para reduzir os conflitos entre marketing e finanças:

“Ao invés de perpetuar a atitude contraproducente “nós x eles”, as empresas devem estimular as abordagens de trabalho de grupo para o desenvolvimento do plano e da estratégia ... A presença de um membro altamente capacitado na função financeira na equipe gestora permite aos demais participantes suscitar mais cedo os temas potencialmente críticos e melhorar de forma intensa a qualidade do processo decisório econômico.”

A compreensão do conceito de criação de valor econômico pelos gestores de marketing é facilitada na presença de um gestor financeiro que os apóie durante o processo de elaboração do planejamento e na implementação dos planos, discutindo e demonstrando as conexões entre as estratégias de marketing e a criação de valor para os acionistas.

6.5.1.2 Abordagens utilizadas para orçamento de marketing

XVII. ABORDAGENS PARA ORÇAMENTO DE MARKETING

Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
Planejamento estratégico	Estabelecido anualmente pelo planejamento estratégico	Estabelecido pelo planejamento estratégico da empresa e da unidade de negócios
5% a 7% do faturamento esperado (balizador)	Orçamentos específicos para projetos especiais	Orçamentos específicos para projetos especiais
Orçamentos específicos para projetos especiais	% do faturamento esperado (balizador)	% do faturamento esperado (balizador)

Fonte: Estudos de casos

Para Best (1999, 306), a especificação do orçamento não é um processo preciso, porém ele deve necessariamente estabelecer uma conexão lógica com a estratégia e os objetivos especificados pelo planejamento. Esse autor apresenta três formas de elaboração do orçamento de marketing:

- ☞ Orçamento *top-down*: baseado em objetivos de vendas, utilizando as despesas de marketing dos anos anteriores como percentual das vendas.
- ☞ Orçamento sobre *mix* de clientes: baseado no custo de aquisição e de retenção dos clientes e na combinação de clientes novos e antigos.
- ☞ Orçamento *bottom-up*: cada elemento do esforço de marketing é orçado para ações específicas identificadas no plano de marketing.

As três empresas pesquisadas utilizam como principal instrumento para elaboração do orçamento o planejamento da empresa e os objetivos especificados para cada linha de produtos ou marcas.

O orçamento com base no percentual de faturamento estimado é utilizado como um balizador, porém não existe um compromisso rígido em torno desse número. Ocorrem ainda situações em que orçamentos especiais são elaborados para projetos específicos, especialmente quando as empresas investem em novas linhas de produtos.

Em resumo, as três empresas pesquisadas indicaram que seus orçamentos de marketing refletem um processo de planejamento estruturado, ao invés da simples projeção de números dos anos anteriores. Esse fator pode ser considerado um sinal positivo de preocupação com a gestão dos recursos pela área de marketing.

6.5.1.3 Avaliação de desempenho e política de remuneração

XVIII. POLÍTICA DE BONIFICAÇÃO DOS GESTORES DE MARKETING

Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
Resultado da companhia (RIG e EBITA):	Resultado geral da companhia: fluxo de caixa livre, faturamento líquido e lucro operacional	Resultado econômico da empresa e da unidade de negócios
Unidade de negócios (RIG, EBITA e % mercado)	Desempenho de mercado: avaliado através da participação de mercado	Lucro operacional da marca
Desempenho do gerente (desenvolvimento de projetos e metas específicas definidas com gestor)	Resultado financeiro do produto ou marca sob sua responsabilidade, avaliado por indicadores de contribuição líquida do produto e vendas	
	Objetivos específicos para cada gestor de marketing	

Fonte: Estudos de casos

Copeland, Koller e Murrin (2002, 110), ao tratar do tema gerenciamento do desempenho individual, destacam que esse processo deve incluir o estabelecimento de metas e avaliações de desempenho. As metas individuais devem estar ligadas aos KPIs pelos quais a pessoa seja responsável, para que haja consistência entre o que se exige da empresa e aquilo que se exige do indivíduo.

O quadro abaixo indica como diferentes camadas da administração da empresa podem ser avaliadas por meio de medidas que permeiam a organização, desde o retorno total para os acionistas aos vetores de valor operacionais para os gerentes.

XIX. MEDIDAS DE DESEMPENHO E FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Função Administrativa	TRS, MVA	Lucro Econômico	Lucro Operacional ROIC	Vetores de valor operacional
CEO	X			
Administrador da unidade de negócios		X	X	
Gerente de função			X	X
Gerência média / empregados de linha de frente				X

Medidas de Desempenho

Fonte: COPELAND, Tom; KOLLER, Tim e MURRIN, Jack. Avaliação de Empresas – Calculando e gerenciando o valor das empresas. 3ª Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002

Nos três casos os gestores de marketing recebem bonificações pelo resultado geral da companhia (indicadores financeiros) e pelo resultado sob sua responsabilidade (indicadores financeiros e de mercado, além de metas negociadas com os gestores).

Os indicadores financeiros são baseados principalmente em critérios de faturamento e resultado operacional (EBITA ou EBITDA) específico para os produtos e marcas sob responsabilidade do gerente de produtos ou marcas. Esses fatores constituem *inputs* fundamentais para o resultado geral da unidade de negócios e, por consequência, da companhia.

No caso das empresas A e C, o desempenho da unidade de negócios está diretamente associado ao resultado econômico obtido.

6.5.2. Indicadores de desempenho de marketing e finanças

6.5.2.1 Principais indicadores de desempenho de marketing

XX. INDICADORES DE DESEMPENHO DE MARKETING

Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
Gasto total de marketing	Investimento total em marketing	Lembrança de marca (awareness)
Participação de mercado (volume)	Participação de mercado	Participação de mercado
Lembrança da marca (awareness)	Taxa de lançamento de novos produtos	Taxa de cobertura de mercado
Qualidade relativa percebida		Faturamento com novos produtos

Fonte: Estudos de casos

É evidente que a utilização de indicadores depende dos objetivos estratégicos da empresa. A empresa C, por exemplo, atua em um setor de moda, no qual é fundamental o lançamento de novos produtos. A empresa A possui uma política muito rígida de excelência de produto, que necessariamente deve atingir um nível de preferência de 60% em testes cegos com o principal produto concorrente.

Mesmo assim, é possível constatar que o principal indicador de desempenho de marketing é a participação de mercado. Um estudo inglês conduzido pelo *Institute of Practitioners in Marketing* e pela empresa de consultoria *Brand Finance* junto a analistas de mercado indicou as seguintes métricas de mercado como as mais importantes para a análise de desempenho do negócio.

V. Métricas de mercado mais úteis na visão de analistas

	Útil	Muito Útil	Extremamente Útil	Total
% Mercado (Cresc.)	9%	35%	53%	97%
Qualidade Percebida	31%	44%	17%	92%
Preço Premium	19%	40%	31%	90%
Taxa Retenção Clientes	14%	47%	28%	89%
% Mercado (Volume)	21%	38%	30%	89%
% Mercado (Valor)	21%	38%	30%	89%
Satisfação Cliente	28%	34%	21%	83%
Taxa Retenção Staff	37%	26%	7%	70%
Consciência de Marca	35%	26%	6%	67%
Satisfação Funcionários	38%	16%	5%	59%

Fonte: Brand Finance Report. 2001

Dentre os 10 indicadores mais comuns, três deles estão relacionados à participação de mercado, possibilitando a comparação da posição competitiva do produto ou marca em relação aos principais concorrentes.

A lembrança de marca também foi citada pelas três empresas pesquisadas, porém a empresa B não o considerou um indicador fundamental de desempenho. Ainda assim, é o indicador mais utilizado para acompanhar a efetividade das marcas.

O gasto total de marketing também é um indicador comum às empresas, pois influencia diretamente nos relatórios de lucros e perdas de cada gestor de marketing.

6.5.2.2 Principais medidas de avaliação econômico-financeira

XXI. MEDIDAS DE AVALIAÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA

Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
EBITA	Relatório de perdas e lucros (P&L) por produto e marca	Relatório de perdas e lucros (P&L) por marca
Crescimento orgânico	Relatório de perdas e lucros (P&L) por canal de vendas e por território	Avaliação de unidades de negócios por EBITDA e Lucro Operacional
Criação de valor econômico (ROIC)	Avaliação de unidades de negócios por EBITDA	
Retorno sobre investimento (ROI)	Avaliação de unidades de negócios por lucro econômico	Avaliação de unidades de negócios por lucro econômico (ROCE e EVA)

Fonte: Estudos de casos

Os três estudos de caso foram realizados em empresas que utilizam o conceito de lucro econômico para avaliação de desempenho econômico da empresa e de suas unidades de negócios.

Também é comum às empresas a avaliação de resultados por marca ou produto, permitindo análises de desempenho financeiro por gestor de marketing.

Essa análise também é realizada por conta estratégica (*key account*), canal de venda ou território de vendas, sendo considerada fundamental pelos entrevistados, já que são empresas atuantes em segmentos de bens de consumo de massa, que dependem de relacionamentos estratégicos com os varejistas e distribuidores.

6.5.2.3 Avaliação econômico-financeira das atividades de marketing

XXII. MEDIDAS DE AVALIAÇÃO FINANCEIRA DAS ATIVIDADES DE MARKETING

Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
Gasto total de marketing	Faturamento líquido por produto	Faturamento líquido por marca
Retorno sobre investimento das ações de marketing	Contribuição líquida por produto	Lucro Operacional da marca
Lucro Operacional		Lucro Operacional

Fonte: Estudos de casos

Em todos os casos os gestores são avaliados pelo lucro operacional dos produtos sob sua responsabilidade. Os gerentes de marketing têm metas e um plano operacional em termos de vendas, faturamento, gastos com marketing e lucro operacional.

Esses valores são agregados para obter o lucro operacional, a geração de caixa e o lucro econômico das respectivas unidades de negócios.

O caso C ilustra a importância do conhecimento dos conceitos financeiros pelos gestores de marketing. A unidade de negócios possui um diretor e dois gerentes de marca responsáveis por uma ampla linha de produtos. O gestor da unidade comanda uma das fábricas da empresa, que produzem exclusivamente para essas duas marcas.

Portanto, todo o capital investido na fábrica e em estoques recai sobre a unidade de negócios. O gerente de marcas deve responder pelos investimentos específicos para cada produto novo e pelos estoques de produtos acabados. Esse gerente deve compreender os impactos das atividades de marketing sobre o desempenho econômico de sua unidade de negócios.

Evidentemente, os gerentes de marcas dessa empresa que alcançam resultados positivos são potenciais candidatos a gestores de suas unidades de negócios, o que fatalmente exigirá uma ampla compreensão dos conceitos financeiros associados à geração de resultados econômicos.

6.5.3. AVALIAÇÃO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO

6.5.3.1 Indicadores monitorados pela alta administração

XXIII. MONITORAMENTO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
EBITA	Contribuição líquida do produto	Indicadores financeiros da unidade de negócios (faturamento, EBITDA, lucro econômico, fluxo de caixa)
Crescimento orgânico	Faturamento líquido	Participação de mercado
Participação de mercado	Participação de mercado	Resultados de pesquisas de marketing (lembrança de marca, posicionamento de produto)

Fonte: Estudos de casos

Conforme exposto durante a revisão da literatura, a alta administração das empresas acompanha principalmente os indicadores financeiros relativos às unidades de negócios. A pesquisa procurou identificar junto aos gestores de marketing a confirmação dessa afirmação e de que forma isso ocorria.

Esses gerentes apresentam os planos de marketing para a alta administração, quando ocorre uma discussão qualitativa sobre as estratégias a serem adotadas. Nesse momento é utilizado como principal indicador de mercado a previsão de participação de mercado e o desempenho financeiro de cada produto ou marca.

XXIV. OBJETIVOS DE MARKETING

Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
Participação de mercado	Participação de mercado	Participação de mercado
Crescimento orgânico estimado	Lançamento de novos produtos	
Resultado financeiro através do EBITA	Desempenho financeiro por produto	Desempenho financeiro de cada marca

Fonte: Estudos de casos

No entanto, esse plano se consolida no relatório de perdas e lucros (P&L) das marcas e produtos sob responsabilidade de cada gestor. Nessa ocasião sobressaem indicadores como previsão de faturamento, gastos de marketing e margem operacional por produto/marca (EBITA e similares).

As empresas A e C também apresentam para a alta administração projeções de desempenho de suas unidades de negócios, quando então são apresentados outros indicadores, como o lucro econômico estimado.

6.5.3.2 Críticas da alta administração em relação ao marketing

XXV. CRÍTICAS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
Gastos elevados da área de marketing	Ausência de instrumentos que comprovem o retorno do investimento em marketing	Algumas ações de marketing não revertem em vendas
Dificuldade para comprovar retorno do investimento em marketing		Marketing não demonstra o retorno do investimento

Fonte: Estudos de casos

A área de marketing é criticada pelos gastos elevados, porém a principal crítica reside na dificuldade da comprovação do retorno desse investimento. Esses aspectos foram abordados inicialmente na revisão bibliográfica, tendo sido ratificados durante os estudos de casos conduzidos.

Tal fato se deve, em primeiro lugar, ao pouco uso de instrumentos que meçam o retorno das ações de marketing. Conforme exposto pelos gestores de marketing, um dos grandes desafios da disciplina reside na dificuldade da demonstração do quanto cada real investido em marketing se traduz em resultado para a companhia.

Um artigo recente de Kotler (2003, 13) aborda esse tema:

“Management insists we justify our budgets on some basis. Coca-Cola wants each brand manager who’s asking for a \$5, ad budget to estimate the ROI. Coca-Cola knows it’s a guess. What’s important is not the accuracy but the wish to create the mindset, so you think finance and don’t just ask for money. You have to be partly responsible for the numbers you get”.

A empresa A contratou recentemente um amplo trabalho de consultoria para avaliar a eficiência dos investimentos em marketing. Conforme exposto pela entrevistada, o modelo ainda é de difícil utilização, mas os gestores de marketing são obrigados a utilizá-lo para aprovação de seus projetos.

O mesmo ocorre na empresa B, que alocou um profissional de finanças na área de marketing para apoiar os gestores de marketing na avaliação desses gastos. A gerente de grupo dessa mesma empresa faz o seguinte comentário sobre o cálculo do *payback* das ações de marketing.

“Analiso o retorno do período da ação e o residual que acredito ter nessa ação. Embora seja uma aproximação, o maior mérito desse trabalho é fazer o pessoal de marketing refletir como está investindo os recursos da empresa. Sabemos hoje, por exemplo, que a degustação em ponto-de-venda não dá retorno. A grande vantagem da ferramenta financeira não é sua precisão, mas como um instrumento útil para evitar distorções, obrigando cada gerente de produto refletir antes de aprovar uma nova ação. O gerente de produto tem entre suas atribuições a gestão de recursos e deve agir como tal. O problema é que antigamente não se exigia dele esse papel. Ele não tinha noção do como estava gastando. Pedia dinheiro a toda hora, sem parar para pensar.”

6.5.3.3 Desafios para área de marketing

XXVI. DESAFIOS PARA A ÁREA DE MARKETING

Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
Ampliar o entendimento do negócio e reconhecer que é necessário criar valor para o cliente e para o acionista	Melhorar capacidade de previsão de mercado	
	Mostrar os resultados das atividades de marketing em termos financeiros	Mostrar os resultados das atividades de marketing em termos financeiros
Fonte: Estudos de casos		

Um outro tema abordado diz respeito aos desafios para a disciplina de marketing no contexto organizacional. Os entrevistados consideram o marketing como centro gerador do resultado econômico, pois é a partir das análises sobre o ambiente que o marketing detecta as oportunidades de mercado e procura satisfazer o consumidor.

“Afinal, de nada adianta o resto se o consumidor preferir o produto da concorrência ou um produto substituto. O marketing concentra as informações sobre o cliente, identifica as tendências de mercado e o comportamento do consumidor, portanto cumpre um papel central na geração de resultados.”

Apesar disso, um dos entrevistados indicou que isso não significa que os principais postos da empresa serão ocupados por esses gestores.

“O fato é que o gerente de marcas precisa conhecer a estratégia de negócios e a linguagem financeira caso deseje crescer na companhia e tornar-se, por exemplo, o gestor de uma unidade de negócios.”

Por fim, os entrevistados consideram fundamental que o marketing aprenda a mostrar os resultados em termos quantitativos.

“Precisamos mensurar adequadamente os resultados, pois essa é uma forte tendência. A presença de uma pessoa da área financeira em dedicação integral à área de marketing é um claro sinal disso.”

6.5.4. ATIVOS DE MERCADO E AVALIAÇÃO ECONÔMICA

6.5.4.1 Brand Equity

XXVII. BRAND EQUITY		
Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
Marcas são consideradas ativos estratégicos	Marcas são consideradas ativos estratégicos	Marcas são consideradas ativos estratégicos
Redução e concentração de esforços em menor número de marcas		
Indicadores utilizados: lembrança de marca e qualidade relativa do produto em testes cegos	Avaliações ocasionais, basicamente através de "focus group" e entrevistas em profundidade	Avaliação de marca ocorre a cada dois anos, durante a pesquisa de preferências, hábitos e costumes do consumidor
Fonte: Estudos de casos		

As marcas são consideradas ativos estratégicos para essas empresas. A empresa A, por exemplo, somente aprova novas campanhas de marketing após avaliação pelo presidente da filial brasileira. A empresa B considera que a marca é o principal fator de diferenciação do produto em relação à concorrência.

Louro (2000, 30) lista 27 medidas de avaliação do desempenho de uma marca, classificadas em medidas de notoriedade, medidas de associação/diferenciação, medidas de qualidade percebida/liderança, medidas de lealdade e medidas de mercado.

Ainda assim, as empresas são tímidas na avaliação de desempenho de suas marcas. As respostas obtidas indicam que os principais indicadores são lembrança de marca e participação de mercado. Todas consideram que esses indicadores são insuficientes para aferir adequadamente o *brand equity* das diversas marcas das empresas.

É fato que existe uma multiplicidade de concepções relativas ao valor de uma marca, conforme pode ser atestado pelos inúmeros modelos de medição existentes. No entanto, o reconhecimento do papel e do valor da marca como ativo das organizações pelos gestores entrevistados indica que esse tema merece um aprofundamento da discussão no âmbito das empresas, para que esses indicadores auxiliem os gestores de marketing a avaliarem a capacidade de transformação desse ativo em fluxos de caixa futuros.

6.5.4.2 Brand Value

XXVIII. BRAND VALUE

Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
Empresa não utiliza esse tipo de avaliação financeira no Brasil. Atribui importância para essa avaliação somente em decisões de compra e venda de marcas	Empresa não utiliza esse tipo de avaliação financeira no Brasil para avaliar suas marcas	Empresa não utiliza esse tipo de avaliação financeira
Considera muito complicado medir esse valor econômico, devido aos fatores emocionais que afetam a ligação do consumidor com a marca	Atribui importância para essa avaliação somente em decisões de compra e venda de marcas	Atribui importância para essa avaliação somente em decisões de compra e venda de marcas

Fonte: Estudos de casos

A avaliação econômica das marcas não é utilizada por nenhuma das empresas que participaram da pesquisa.

Nunes e Haigh (2003, 160) listam uma série de utilizações para a avaliação econômica da marca:

XXIX. APLICAÇÕES COMUNS DE UMA AVALIAÇÃO DA MARCA

Foco financeiro	Foco Estratégico
Balanço da empresa	Definição de estratégia da marca
Fusão, aquisição e joint venture	Revisão e determinação da arquitetura e portfolio de marcas
Planejamento tributário	Determinação do orçamento e alocação de marketing
Securitização de financiamento	<i>Balanced scorecard</i> da marca (<i>brand value trackers</i>)
Licenciamento e franquia	Desenvolvimento de novos produtos e novas marcas
Relações com investidores	Comunicação interna e externa
Suporte ao processo de litígio	Avaliação da performance das agências de publicidade na construção de valor
Gerenciamento de risco	Avaliação de retorno sobre os investimentos em marketing
	Decisões de investimento

Fonte: NUNES, Gilson, HAIGH, David. Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico. São Paulo: Editora Atlas, 2003. P. 160

A lista apresentada pelos autores indica uma série de utilizações para esse tipo de avaliação, porém os entrevistados somente associam a avaliação econômica de marcas às decisões estratégicas de fusão e aquisição. Esse fato indica que as demais utilizações propostas pelos autores são desconhecidas pelos gestores de marketing e caracterizam uma série de oportunidades a ser explorada pelos gestores de marketing e finanças.

6.5.4.3 Customer Equity

XXX. CUSTOMER EQUITY

Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
Clientes (Trade) são considerados ativos estratégicos. Prioridade para os Key Accounts	Clientes (Trade) são considerados ativos estratégicos	Clientes (Trade) são considerados ativos estratégicos
Indicadores de desempenho sob responsabilidade da área comercial	Indicadores de desempenho sob responsabilidade da área comercial	Empresa avalia a cada dois anos as preferências, hábitos e costumes do consumidor
Não há avaliações específicas para consumidores	Não há avaliações específicas para consumidores	Avaliação dos clientes por faturamento e rentabilidade
Indicadores de desempenho e rentabilidade por cliente	Avaliação dos clientes por faturamento e rentabilidade	Gestores de marcas têm metas específicas de crescimento nos principais 20 clientes da empresa
	Gastos específicos com cada cliente são computados	

Fonte: Estudos de casos

As empresas pesquisadas lidam com bens de consumo que são comercializados através do varejo. Todas reconhecem esses clientes como ativos estratégicos que devem ser monitorados em diversos quesitos. Essa avaliação é coordenada pelas respectivas áreas comerciais, razão pela qual não foi possível detectar em profundidade os indicadores efetivamente calculados.

No entanto, os gestores da área financeira indicaram que essa avaliação ocorre em quesitos como faturamento e lucratividade. Isso não permite concluir que se utilize o conceito de *lifetime value*, isto é, o valor desse cliente ao longo do tempo. As empresas acompanham basicamente o desempenho passado.

As três empresas possuem relacionamentos estratégicos com *key accounts*, que respondem por grande parcela do faturamento dessas empresas. As multinacionais A e B possuem acordos internacionais com grandes redes varejistas que atuam globalmente. No caso da empresa C, os gerentes de marcas possuem metas específicas de penetração em 20 clientes estratégicos para a companhia.

6.5.5. INTERFACE ENTRE FINANÇAS E MARKETING

6.5.5.1 Interface com área financeira

XXXI. INTERFACE ENTRE MARKETING E FINANÇAS

Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
Profissional de finanças alocado exclusivamente para atuar com equipe da área de marketing	Profissional de finanças alocado exclusivamente para atuar com equipe da área de marketing	Profissional de finanças alocado exclusivamente para atuar com equipe da área de marketing
Proximidade física entre os gerentes de produto e o controller de marketing	Proximidade física entre os gerentes de produto e o controller de marketing	Proximidade física entre os gerentes de produto e o controller de marketing

Fonte: Estudos de casos

Um aspecto interessante observado foi a maior proximidade entre os gestores de marketing e o gestor de finanças, conforme pôde ser observado durante a condução das entrevistas nas empresas. Em todos os casos o gestor financeiro estava fisicamente próximo aos gerentes de marketing, denotando a existência de um trabalho conjunto.

As empresas A e B realizaram essa mudança há pouco tempo, reflexo de uma necessidade de maior apoio aos gerentes de produtos e marcas para compreensão dos impactos financeiros das estratégias propostas.

XXXII. ATIVIDADES REALIZADAS EM CONJUNTO

Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
Calcular o retorno das ações de marketing (mídia e ponto de venda, por exemplo)	Preparação e análise do relatório de lucros e perdas por produto ou marca	Preparação e análise do relatório de lucros e perdas por marca
Ajudar a consolidar os gastos para elaborar o relatório financeiro por produto, linha de produtos e unidade de negócios	Precificação conjunta de novos produtos	Precificação conjunta de novos produtos
Realizar o cálculo da criação de valor econômico pela unidade de negócios para enviar os dados à área financeira	Avaliação financeira das ações de marketing	Análise de viabilidade de projetos de patrocínio

Fonte: Estudos de casos

A principal atividade realizada em conjunto é a discussão dos impactos das estratégias propostas pelos gestores de marketing no resultado da marca ou do produto sob sua responsabilidade, que impacta no relatório de lucros e perdas (*P&L*) por produto ou marca, instrumento utilizado para avaliação de desempenho dos gestores de marketing.

A crescente pressão pela comprovação do retorno das ações de marketing levou as empresas A e B a desenvolverem instrumentos para tentar calcular o *payback* dessas ações. Embora esses instrumentos ainda sejam imprecisos, devido em grande parte à dificuldade para obtenção de informações, os gestores financeiros estão procurando auxiliar os gestores de marketing na realização desses cálculos.

Os gestores financeiros também auxiliam o gerente de marketing na formação do preço dos produtos, com ênfase para o impacto de aspectos tributários.

6.5.5.2 Contribuição de marketing para finanças

XXXIII. CONTRIBUIÇÃO DE MARKETING PARA FINANÇAS

Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
Ter uma formação em finanças para poder discutir, argumentar e propor alternativas	Ampliar a compreensão dos impactos das ações de marketing no resultado financeiro	Ampliar a compreensão dos impactos das ações de marketing no resultado financeiro
Reconhecer a importância do valor para o acionista e o impacto das atividades de marketing na criação de valor econômico	Comprovar o retorno financeiro das ações de marketing	Comprovar o retorno financeiro das ações de marketing

Fonte: Estudos de casos

Os gestores de marketing das empresas pesquisadas são os responsáveis pela análise de mercado e identificação de oportunidades que dão origem às estratégias de suas unidades de negócios, bem como pela implementação dos respectivos planos de marketing.

Os gestores de marketing foram unânimes em reconhecer a necessidade de um melhor conhecimento dos conceitos financeiros, tendo em vista que são cobrados pela geração de resultados e porque os principais gestores de suas empresas avaliam basicamente os indicadores econômicos. Ao apresentar seus planos para a alta administração, são discutidos aspectos qualitativos das estratégias que elaboraram, bem como os impactos dessa estratégia no resultado da empresa.

Os gestores de marketing estão sendo crescentemente cobrados pela comprovação do retorno financeiros de suas ações de marketing. Embora esse tema não tenha sido discutido em maior profundidade, ficou evidente que os instrumentos utilizados ainda carecem de aprimoramentos, em grande parte porque não existem muitas informações de mercado disponíveis sobre pontos de venda específicos ou o retorno alcance das ações de mídia.

6.5.5.3 Contribuição de finanças para marketing

XXXIV. CONTRIBUIÇÃO DE FINANÇAS PARA MARKETING

Estudo de Caso A	Estudo de Caso B	Estudo de Caso C
Alocação do profissional dedicado exclusivamente à área de marketing, apoiando em análises e cálculos	Alocação do profissional dedicado exclusivamente à área de marketing, apoiando em análises e cálculos	Alocação de um controller em cada unidade de negócios, apoiando o gestor de marketing na análise do P&L
Compreender que o desempenho econômico é resultado da análise de mercado e relacionamento com o consumidor, origem principal dos recursos	Melhor compreensão por parte dos profissionais de finanças da dificuldade em transformar em números os aspectos qualitativos de marketing	Reduzir o imediatismo que caracteriza a área financeira, que exige retorno rápido das ações de marketing

Fonte: Estudos de casos

Conforme relatado anteriormente, em todos os casos existe um profissional de finanças trabalhando em conjunto com os gestores de marketing.

Os gestores financeiros entrevistados reconheceram que esse convívio tem sido benéfico para eles, permitindo que se envolvam em discussões estratégicas e melhor compreensão dos desafios que os gestores de marketing enfrentam para a concepção da estratégia.

“O fortalecimento do relacionamento com a área financeira é recente, faz menos de um ano. Esse funcionário de finanças está muito focado em marketing e a convivência fez com que passasse a entender melhor o desafio que a área enfrenta diariamente. Além disso, ele passou a compreender a importância dos aspectos qualitativos que estão muito presentes na análise estratégica de marketing.”

7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1. CONCLUSÕES

O estudo teve como objetivo principal identificar e analisar, através da revisão da literatura e da condução de pesquisa exploratória em empresas orientadas para o mercado, os mecanismos e modelos econômico-financeiros utilizados no planejamento e avaliação de desempenho das estratégias de marketing adotadas pelos seus gerentes de mercado e/ou produto e quais têm sido as principais dificuldades e desafios para uma maior interface entre a área financeira e a área de marketing. Os casos estudados permitiram as seguintes conclusões.

Os gerentes de marketing das empresas orientadas para o mercado participantes dessa pesquisa exercem efetivamente o papel de líderes na concepção e implementação das estratégias de marketing. Essas atividades incluem inteligência de mercado, identificação de oportunidades, segmentação e posicionamento, coordenação de desenvolvimento de produtos e comunicação com o mercado. Esse papel central os coloca como responsáveis pela geração de resultados financeiros. Nesse sentido, foi possível verificar que os gestores de marketing *devem* possuir conhecimentos de finanças para compreender o impacto de suas decisões sobre o desempenho econômico-financeiro de sua marca, linha de produtos ou unidade de negócios.

A dificuldade desses profissionais para realizar essa análise exigiu de todas as empresas pesquisadas o deslocamento de um profissional com formação em finanças para assessorá-los, seja na avaliação das ações de marketing, na tomada de decisões que repercutem sobre o resultado financeiro ou mesmo na compreensão dos indicadores existentes nos diversos relatórios. Existe até mesmo uma aproximação física, conforme constatado durante as entrevistas, e um vínculo organizacional, estando ambos subordinados ao diretor ou gerente de unidade de negócios.

Os gerentes de marketing apresentam seus planejamentos para a alta direção, porém abordam basicamente os aspectos qualitativos das estratégias. A alta administração das empresas permanece utilizando indicadores financeiros como principais instrumentos de avaliação de desempenho de suas unidades de negócios. Os indicadores de mercado também são utilizados, especialmente o indicador de participação de mercado, porém com uma importância relativa muito menor para a alta gerência.

Os ativos de mercado, como marcas e base de clientes, são consideradas essenciais pelos profissionais de marketing e finanças. Entretanto, os impactos das ações das empresas sobre esses ativos não foi constatado. A mensuração financeira do ativo *brand equity* está associada apenas com a aquisição ou venda de marcas.

Outras medidas de *brand equity* são utilizadas pelas empresas, porém em número reduzido quando comparada ao número de indicadores apresentados na revisão bibliográfica. O uso mais intenso desses indicadores pode ser um importante instrumento para os gestores de marketing anteciparem os impactos de suas ações sobre os fluxos de caixa futuros dessas marcas.

Os gestores de marketing que ocupam posições iniciais na carreira não são avaliados diretamente pelo resultado econômico, embora suas estratégias influenciem diretamente na criação de valor para o acionista. Ainda assim exige-se desse gestor de marcas ou produtos a apresentação de resultados através de indicadores financeiros tradicionais, enquanto que o gestor de sua unidade de negócios já deve responder pelo resultado econômico gerado.

Esse fato exigirá dos gerentes de marketing com ambições de progressão na carreira um domínio mais profundo dos conceitos financeiros para o diálogo com a alta administração.

No entanto, um benefício adicional proposto ao longo deste trabalho foi demonstrar que o gestor de marketing deve procurar evidenciar de que forma as estratégias de marketing propostas irão resultar em criação de valor econômico no longo prazo. Nesse sentido, essa pesquisa teve como contribuição a apresentação de estudos

recentes que procuram evidenciar a relação entre as ações dos gestores de marketing e seus impactos sobre os direcionadores de valor financeiros.

O gestor de marketing deverá, portanto, desenvolver medidas (métricas de mercado) que demonstrem o direcionamento de estratégias para objetivos consistentes de criação de valor para os clientes e, ao mesmo tempo, para o acionista. Os casos pesquisados não indicaram que as empresas estejam efetivamente utilizando essas métricas de mercado, o que restringe a análise para indicadores econômicos e financeiros.

7.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O caráter exploratório desta pesquisa impede qualquer tentativa de gerar inferências, sendo consideradas apenas sinalizadoras de comportamento de algumas empresas orientadas para o mercado e que tem compromissos na obtenção de um desempenho financeiro capaz de gerar valor econômico para seus acionistas ou controladores.

7.3. SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Este trabalho teve o desafio da interdisciplinaridade, algo ainda pouco usual, pelo menos no que concerne ao relacionamento entre as áreas de marketing e finanças. A exploração dessa interface oferece um amplo campo para aprofundamento e um número ilimitado de caminhos a serem seguidos pelos pesquisadores interessados nessa integração entre disciplinas com arcabouços teóricos bastante consolidados.

- Um aprofundamento teórico sobre a influência de cada um dos direcionadores de valor financeiros sobre as atividades de marketing;
- Uma pesquisa quantitativa com gerentes de marcas ou produtos em empresas brasileiras com o objetivo de avaliar a profundidade dos conhecimentos que possuem sobre os conceitos econômicos e financeiros;
- Um estudo exploratório para conhecer em maior profundidade os esforços das empresas para desenvolvimento de ferramentas que as

auxiliem a medir o retorno sobre o investimento das ações de marketing que estão desenvolvendo frequentemente;

- Uma pesquisa abrangente em empresas orientadas para o mercado para conhecer que indicadores de desempenho dos ativos de marketing são efetivamente monitorados;
- Um estudo exploratório sobre a existência e disponibilidade de indicadores de desempenho de mercado e informações sobre a estratégia de marketing em empresas de capital aberto que tenham claro compromisso com as boas práticas de governança corporativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A., **Administração Estratégica de Mercado**, 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 1998.

AKEL, Zaki. **Orientação para o Mercado**: Uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro. Tese de Doutorado, FEA/USP, São Paulo, 2000.

AMBLER, Tim. **Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth**. London, England: Pearson Education Limited 2000.

AMBLER, Tim; RILEY, Debra. **Marketing metrics: a review of performance measures in use in the UK and Spain**. London: Centre for Marketing Working Paper, London Business School, nº 00-901, March, 2000.

AMBLER, Tim; STYLES, C. **Marketing in the modern world: networks of silk**. London, 1997.

BEST, Roger J. **Market Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability**. 2nd Edition. New Jersey, USA: Prentice-Hall, 1999.

ASSAF, Alexandre. **A Contabilidade e a Gestão Baseada no Valor**. 1999.

CLELAND, Alan S. e BRUNO, Albert V., **The Market Value Process – Bridging Customer and Shareholder Value**. São Francisco, USA: Jossey-Bass Publisher, 1996.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim e MURRIN, Jack. **Avaliação de Empresas – Valuation: Calculando e gerenciando o valor das empresas**. 3ª Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

DAY, George S. **A Empresa Orientada para o Mercado**. Porto Alegre: Bookman Editora, 1999.

DAY, George S. **Estratégia Voltada para o Mercado**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças Corporativas Aplicadas**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

DOYLE, Peter. **Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value**, John Wiley and Sons, 2000.

DRUCKER, Peter, **The Practice of Management**. New York: Harper and Row, 1954.

EHRBAR, Al. **EVA: Valor Econômico Agregado: A Verdadeira Chave para a Criação de Riqueza**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1999.

FAHEY, Liam, RANDALL, Robert M., **MBA Curso Prático – Estratégia**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 1999

GREYSER, S.A., “**Janus and Marketing: The past, present and prospective future of marketing**”, em D.R. Lehmann e K.R. Jocz (eds.), **Reflections on the future of marketing**, Cambridge, Mass. Marketing Science Institute, 1997.

HAX, Arnaldo C. e MAJLUF, Nicolas S., **The Strategy Concept and Process**, a pragmatic approach. Englewood Cliffs, N.Jersey. Prentice Hall International Editions, 1991.

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John, PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento competitivo**. São Paulo, Prentice Hall, 2001.

HULBERT, James Mac, CAPON, Noel, PIERCY, Nigel F. **Total Integrated Marketing: breaking the bounds of the function**. Free Press, New York, 2003.

JAWORSKI, Bernard J. e Ajay KOHLI. **Market Orientation: Antecedents and Consequences**. Journal of Marketing, Vol. 57 (July), 1990.

KELLER, Kevin L.; “**Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**”, Prentice-Hall, Upper Side River, New Jersey, 1998

KOHLI, Ajay e Bernard J. JAWORSKI, **Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications**. Journal of Marketing. Vol. 54 (April), 1990.

KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard J., KUMAR, Ajith. **MARKOR: A Measure of Market Orientation**. Journal of Marketing Research Vol. XXX, November 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Driving business strategy**. Brand Strategy. October 2003.

LEV, Baruch. **A Matemática da Nova Economia**. HSM Management, São Paulo, Maio-Junho, p. 34-40, 2000.

LOURO, Maria João Soares. Modelos de Avaliação de Marca. RAE – Revista de Administração de Empresas. V.40 n.2 Abr/Jun 2000.

LUKAS, Bryan A., WHITWELL, Gregory J., DOYLE, Peter. How can a shareholder value approach improve marketing's strategic influence?. Journal of Business Research; Article in Press.

MARTINS, José Roberto. **Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Edição Compacta**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. SANTOS, Dílson Gabriel dos. **Gerência de Produtos: como tornar seu produto um sucesso**. São Paulo. Editora Atlas, 2003.

MILONE, Mario César de Mattos. **Scorecard da marca: uma alternativa para a mensuração do valor de uma marca: VI SEMEAD, FEA/USP**, São Paulo, 2003.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, v.54, p.20-35, October 1990.

- NUNES, Gilson, HAIGH, David. **Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico.** São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- PARASUNAMAN, A. **Marketing Research.** Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company, Inc. 1991.
- RAPPAPORT, Alfred. **Gerando Valor para o Acionista: um guia para administradores e investidores.** São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- RUST, Roland T., ZEITHAML, Valarie, LEMON, Katherine N. **Customer Equity - O Valor do Cliente.** Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.
- SHETH, Jagdish N. e SISODIA, Rajendra S. (1995), “**Feeling the Heat – Part I**”, *Marketing Management*, 4 (2): 9-23, Fall.
- SHETH, Jagdish N. e SISODIA, Rajendra S. (1995), “**Feeling the Heat – Part II**”, *Marketing Management*, 4 (2): 19-33, Winter.
- SILVA, Raimunda Edna Xavier da, FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. **Valor do Cliente (Customer Equity): discussão e aplicação de um modelo numa Média Empresa.** Enanpad, 2002.
- SOUSA, Almir Ferreira de. **Fatores que contribuem para a empresa agregar valor.** Tese (Livre Docência), São Paulo, 2002.
- SRIVASTAVA, Rajendra K; SHERVANI, Tasadduq A; FAHEY, Liam. **Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis.** *Journal of Marketing*; New York; Jan 1998
- STHAL, Heinz K., MATZLER, Kurt, HINTERHUBER, Hans H. Linking customer lifetime value with shareholder value. *Industrial Marketing Management*; v. 32, p. 267-279, 2003.
- TOLEDO, Geraldo L. e MINCIOTTI, Silvio A. **Marketing estratégico: exclusividade de grandes organizações?** *Revista IMES.* Ano VII, n. 17, jan/abr; São Caetano do Sul-SP, 1989.

TREACY, Michael, WIERSEMA, Fred. **A Disciplina dos Líderes de Mercado**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1998.

URDAN, Flávio Torres. **Relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho: Estudo Longitudinal de um Grupo de Concessionárias de Veículos**. Tese de Doutorado, USP. São Paulo, 1999.

VERGANI, Marcos Mei. **Contribuição para o estudo da avaliação econômico-financeira de programas de melhoria de qualidade**. Dissertação de Mestrado, USP. São Paulo, 1997.

WEBSTER, F.E., "The Future Role of Marketing in the Organization, em D.R. Lehmann e K.R. Jocz (eds.), **Reflections on the future of marketing**, Cambridge, Mass. Marketing Science Institute, 1997.

YIN, Rober K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

YOUNG, S. David, O'BYRNE, Stephen F. **EVA® e Gestão Baseada em Valor: Guia Prático para Implementação**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2003.

ANEXO 1.1 ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTADO: GERENTE DE PRODUTO / DIRETOR DE MARKETING

VISÃO GERAL SOBRE A EMPRESA

1. Faça uma breve descrição sobre a empresa (principais unidades de negócios, estrutura organizacional, linhas de produtos e mercados atendidos).
2. Quais são os principais indicadores de desempenho de marketing utilizados pela empresa para planejamento e/ou avaliação de resultados.

INDICADORES DE RESULTADO DE MARKETING	
1. Gasto total da área de marketing	()
2. Participação de mercado	()
3. Número de novos clientes	()
4. Nível de satisfação do cliente	()
5. Nível de lealdade / taxa de retenção	()
6. Conhecimento de marca (brand awareness)	()
7. Taxa de lançamento de novos produtos	()
8. Receita com novos produtos	()
9. Índice de qualidade relativa percebida	()
10. Distribuição (taxa de cobertura de mercado)	()
11. Outros. Quais? _____	()

3. Quais são as medidas de avaliação econômico-financeiras utilizadas pela empresa para planejamento e/ou avaliação de resultados?

INDICADORES FINANCEIROS	
1. Faturamento bruto ou líquido	()
2. Margem de contribuição por produto ou linha de produtos	()
3. Lucro Operacional	()
4. EBITDA (lucro antes de juros, imposto de renda, amortização e depreciação)	()
5. Retorno sobre investimento (ROI)	()
6. Retorno sobre ativos (ROA)	()
7. Retorno sobre vendas (faturamento bruto ou líquido)	()
8. Criação de valor para o acionista (EVA, SVA, CFROI, TSR e similares)	()

9. Outros. Quais? _____ ()

4. Qual abordagem(ns) ou método(s) é(são) tipicamente utilizado(s) para se estabelecer os orçamentos de marketing?

ABORDAGENS / MÉTODOS	
1. Percentual de crescimento sobre ano anterior	()
2. Percentual do faturamento	()
3. Específico por projeto / tarefa / objetivo	()
4. Definido pelo planejamento estratégico	()
5. Avaliação por fluxo de caixa	()
6. Equivalente à média do setor	()
7. Equivalente à média do principal concorrente	()
8. Outros. Quais? _____	()

5. Quais indicadores financeiros e de marketing são monitorados pela alta administração?

VISÃO GERAL SOBRE A ÁREA DE MARKETING

6. Indique quais atividades listadas a seguir estão sob responsabilidade da área de marketing na sua empresa.

ATIVIDADES DE MARKETING	RESPONSABILIDADE DE MARKETING ?
1. Planejamento e coordenação da inteligência de mercado	() Sim () Não
2. Planejamento e coordenação de pesquisas de mercado	() Sim () Não
3. Definição de processos de segmentação de mercado	() Sim () Não
4. Posicionamento de marcas e produtos	() Sim () Não
5. Vendas	() Sim () Não
6. Planejamento e coordenação das atividades de desenvolvimento de produtos e novos produtos	() Sim () Não
7. Desenvolvimento de marcas	() Sim () Não
8. Planejamento e coordenação das atividades de precificação	() Sim () Não
9. Planejamento e coordenação das atividades de comunicação	() Sim () Não
10. Planejamento e coordenação das atividades de distribuição e logística	() Sim () Não
11. CRM (customer relationship management)	() Sim () Não

PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO DOS PLANOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING

7. A área de marketing participa da elaboração do planejamento estratégico da empresa? Se sim, faça a pergunta 8. Se a resposta for negativa, pergunte o motivo de não participar e pule para a pergunta 10.

8. Que atribuições e responsabilidades a área de marketing possui na elaboração do planejamento estratégico da empresa?
9. Que fatores você destaca como principais contribuições da área de marketing para esse planejamento?
10. Que objetivos do plano estratégico de marketing são apresentados para a alta administração?
11. Quem são os participantes desse processo?
12. Assinale quem tem a responsabilidade pelos resultados de marketing na alta administração da empresa.

RESPONSÁVEL	
1. Diretor de marketing	()
2. Diretor-geral da UEN	()
3. CEO	()
4. Diretor de vendas	()
5. Diretor financeiro	()
6. Diretor de operações	()
7. Outros. Quem? _____	()

13. Quais são as principais críticas da alta administração em relação às atividades da área de marketing?
14. O que a área de marketing deve aperfeiçoar, na sua opinião, para ampliar sua importância na elaboração do planejamento estratégico da empresa?

CRIAÇÃO DE VALOR ECONÔMICO PELA ÁREA DE MARKETING

15. De que forma você acredita que a área de marketing contribui para a geração de resultados econômicos para a empresa?
16. Na sua opinião, a empresa considera relevantes os ativos baseados no mercado (marcas e base de clientes)?
17. A empresa realiza atualmente avaliação de suas marcas (“brand equity”) ou pretende utilizá-lo no futuro?
18. Qual sua opinião a respeito (vantagens, desvantagens e desafios)?
19. Essa avaliação também é realizada em termos econômicos (“brand value”)?
20. Qual sua opinião a respeito (vantagens, desvantagens e desafios)?
21. A empresa utiliza regularmente medidas de avaliação econômica por cliente (“customer equity”)?

22. Qual sua opinião a respeito (vantagens, desvantagens e desafios)?
23. Assinale, para cada alternativa, a frequência com que sua empresa mede a eficiência dos gastos em marketing.

	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Quase Nunca	Não Mede
Gasto total em marketing	()	()	()	()	()	()
Propaganda	()	()	()	()	()	()
Marketing direto	()	()	()	()	()	()
Patrocínios	()	()	()	()	()	()
Relações Públicas	()	()	()	()	()	()
Canal de venda	()	()	()	()	()	()
Cliente	()	()	()	()	()	()
Pesquisa de mercado	()	()	()	()	()	()
Força de vendas	()	()	()	()	()	()

24. Comparativamente a outras áreas da empresa, qual sua opinião sobre o grau de facilidade ou dificuldade na avaliação da eficiência dos gastos em marketing?

Muito Mais difícil	Mais Difícil	Igual	Mais Fácil	Muito Mais Fácil
()	()	()	()	()

25. Justifique a sua alternativa.

VISÃO GERAL SOBRE A INTERFACE COM ÁREA FINANCEIRA
--

26. Quais atividades de marketing possuem interface com a área financeira?
27. Explique como ocorre essa interface em cada situação (pessoas envolvidas e processo de negociação).
28. A área de marketing é obrigada a demonstrar financeiramente sua contribuição para a geração de resultados? Caso positivo, indique que tipo de relatório é apresentado e quem participa de sua elaboração.
29. De que forma os profissionais de marketing podem contribuir para aperfeiçoar o relacionamento entre as duas áreas?
30. De que forma os profissionais de finanças podem contribuir para aperfeiçoar o relacionamento entre as duas áreas?

ANEXO 1.2
ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTADO: GERENTE / DIRETOR FINANCEIRO

VISÃO GERAL SOBRE A EMPRESA

1. Quais são as medidas de avaliação econômico-financeiras utilizadas pela empresa para planejamento e/ou avaliação de resultados?

INDICADORES FINANCEIROS	
1. Faturamento bruto ou líquido	()
2. Margem de contribuição por produto ou linha de produtos	()
3. Lucro Operacional	()
4. EBITDA (lucro antes de juros, imposto de renda, amortização e depreciação)	()
5. Retorno sobre investimento (ROI)	()
6. Retorno sobre ativos (ROA)	()
7. Retorno sobre vendas (faturamento bruto ou líquido)	()
8. Criação de valor para o acionista (EVA, SVA, CFROI, TSR e similares)	()
9. Outros. Quais? _____	()

2. Qual abordagem(ns) ou método(s) é(são) tipicamente utilizado(s) para se estabelecer os orçamentos na empresa?

ABORDAGENS / MÉTODOS	
1. Percentual de crescimento sobre ano anterior	()
2. Percentual do faturamento	()
3. Específico por projeto / tarefa / objetivo	()
4. Definido pelo planejamento estratégico	()
5. Avaliação por fluxo de caixa	()
6. Equivalente à média do setor	()
7. Equivalente à média do principal concorrente	()
8. Outros. Quais? _____	()

3. Quais indicadores financeiros e de desempenho marketing são monitorados pela alta administração?

CRIAÇÃO DE VALOR ECONÔMICO PELA ÁREA DE MARKETING

4. De que forma você acredita que a área de marketing contribui para a geração de resultados econômicos para a empresa?
5. Na sua opinião, a empresa considera relevantes os ativos baseados no mercado (marcas e base de clientes)?

6. A empresa realiza atualmente avaliação de suas marcas (“brand equity”) ou pretende utilizá-lo no futuro?
7. Qual sua opinião a respeito (vantagens, desvantagens e desafios)?
8. Essa avaliação também é realizada em termos econômicos (“brand value”)?
9. Qual sua opinião a respeito (vantagens, desvantagens e desafios)?
10. A empresa utiliza regularmente medidas de avaliação econômica por cliente (“customer equity”)?
11. Qual sua opinião a respeito (vantagens, desvantagens e desafios)?
12. Assinale, para cada alternativa, a frequência com que sua empresa mede a eficiência dos gastos em marketing.

	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Quase Nunca	Não Mede
Gasto total em marketing	()	()	()	()	()	()
Propaganda	()	()	()	()	()	()
Marketing direto	()	()	()	()	()	()
Patrocínios	()	()	()	()	()	()
Relações Públicas	()	()	()	()	()	()
Canal de venda	()	()	()	()	()	()
Cliente	()	()	()	()	()	()
Pesquisa de mercado	()	()	()	()	()	()
Força de vendas	()	()	()	()	()	()

13. Comparativamente a outras áreas da empresa, qual sua opinião sobre o grau de facilidade ou dificuldade na avaliação da eficiência dos gastos em marketing?

Muito Mais difícil	Mais Difícil	Igual	Mais Fácil	Muito Mais Fácil
()	()	()	()	()

14. Justifique a sua alternativa.

VISÃO GERAL SOBRE A INTERFACE COM ÁREA DE MARKETING
--

15. Quais atividades de marketing possuem interface com a área financeira?
16. Explique como ocorre essa interface em cada situação (pessoas envolvidas e processo de negociação).
17. A área de marketing é obrigada a demonstrar financeiramente sua contribuição para a geração de resultados? Caso positivo, indique que tipo de relatório é apresentado e quem participa de sua elaboração.
18. De que forma os profissionais de finanças podem contribuir para aperfeiçoar o relacionamento entre as duas áreas?
19. De que forma os profissionais de marketing podem contribuir para aperfeiçoar o relacionamento entre as duas áreas?

ANEXO 2: ESCALA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Atribua, para cada frase abaixo, uma nota conforme a escala abaixo.

1. Não / Nunca
2. Muito Pouco / Quase Nunca
3. Mais ou Menos
4. Bastante / Quase Sempre
5. Totalmente / Sempre

ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Os objetivos da nossa empresa direcionam-se primeiramente para a satisfação do cliente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nós monitoramos constantemente nosso grau de comprometimento e orientação em satisfazer as necessidades do cliente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada na compreensão que temos sobre as necessidades do cliente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nossas estratégias de negócio são direcionadas por nossas crenças sobre como podemos criar maior valor para o cliente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nós medimos a satisfação do cliente sistemática e freqüentemente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nós damos muita atenção ao serviço pós-venda.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ORIENTAÇÃO PARA A CONCORRÊNCIA

Nosso pessoal de venda compartilha com as demais áreas dentro da empresa informações sobre as estratégias de nossos concorrentes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nós respondemos rapidamente às ações da concorrência que podem nos ameaçar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A alta gerência discute regularmente os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nós selecionamos os clientes que serviremos com base em nossas vantagens competitivas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

A alta gerência da nossa empresa, de todas as funções, visita com regularidade nossos clientes atuais e os clientes potenciais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nós trocamos livremente entre os departamentos informações sobre boas e más experiências ocorridas com os clientes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Todas as nossas áreas funcionais (como marketing, vendas, produção, financeira, etc.) são integradas para o atendimento das necessidades de nossos clientes-alvo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nossos gerentes compreendem como todas as pessoas em nossa empresa podem contribuir na criação de valor para o cliente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fonte: NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, Oct. 1990.