

ABORDAGEM DO MARKETING SOB O  
PRISMA DA PRODUTIVIDADE

*Luciana Hoppe<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC e da FEEVALE e Mestre em Administração pelo PPGA/UFRGS.

## RESUMO

Este trabalho é baseado nos artigos "Feeling the Heat" parte 1 e 2, de Sheth e Sisodia, publicados em dois números consecutivos da *Marketing Management*, em 1995. Os artigos abordam a questão do marketing provar seu valor e melhorar e mostrar resultados. Os autores indicam caminhos pelo quais se possa gerar, bem como diversas formas de racionalizar gastos com a área, fazendo uma listagem dos principais modelos e métodos utilizados. A partir da estrutura básica destes artigos, busca-se levantar informações que corroborem essa idéia, exemplos e novas tendências ligadas ao tema.

Palavras-chave: marketing, eficiência, eficácia, produtividade.

## ABSTRACT

This paper is based in the Sheth e Sisodia's articles "Feeling the Heat" part 1 and 2, published in two consecutive numbers of *Marketing Management*, in 1995. Those articles approach the problem of the marketing proves his value, or, improve and shows they results. The authors show the ways with the productivity in marketing can be achieve, as the different ways to control spends, doing a list of the most important models and methods to seek the productivity. Using this basic framework, some new information are used to complete the author's idea, and practical examples and new tendencies are show.

Keywords: marketing, efficiency, effectiveness, productivity.

## INTRODUÇÃO

Quando o marketing se torna mais produtivo todos ganham, especialmente o cliente. Por causa disso, alcançar a eficiência efetiva em marketing é um ponto fundamental a ser buscado. Um desafio que vale a pena.

O marketing muitas vezes é visto como um mal necessário, ou seja, os administradores sabem de sua importância dentro das suas estratégias, mas não sabem como medir sua eficiência. Segundo Pierre Loewe e Dominique Hanssens em seu artigo "Taking the Mystery Out Of Marketing", muitas organizações vêem o marketing como um tipo de vodu. Elas fazem julgamentos subjetivos sobre o que ocorreu no passado, tentando adivinhar o que talvez funcione no futuro. E ainda que, em outras áreas, estas companhias nunca gastem recursos em um projeto sem antes analisar e reavaliar o seu retorno, elas investem no marketing sem nenhuma base para a avaliação da performance das ações nas quais investiram.<sup>2</sup>

Hoje em dia existem largas evidências de que o marketing, quando bem aplicado, é extremamente produtivo. Mas a questão está em saber como aplicar as ferramentas de marketing da melhor maneira, ou seja, aquela que promoverá realmente os resultados esperados pela empresa.

## PRODUTIVIDADE DO MARKETING – UMA MUDANÇA DE ENFOQUE

No passado, a produtividade do marketing era medida puramente em termos de eficiência. Não existia a crença de que o marketing fosse uma atividade que agregasse um valor, digamos, tangível, ao produto final, como outras atividades faziam. Portanto não era justificável que os investimentos feitos em marketing fossem elevados, pelo contrário, deveriam ser o mínimo necessário. Hoje tem-se uma situação um tanto diferente. Existem fortes evidências de que os gastos em marketing, quando feitos de uma maneira prudente, podem ser tremendamente produtivos.

Se os profissionais de marketing puderem determinar de alguma forma a influência dos esforços de marketing na variação das vendas e dos lucros, as verbas definidas para a área de marketing poderiam ser alocadas de uma maneira bastante produtiva. Embora só isso não baste. É necessário também pensar na qualidade dos resultados obtidos. Daí a grande importância em tentar medir os resultados de marketing de uma maneira científica, para poder prever os seus resultados em outras situações.

<sup>2</sup> LOEWE, Pierre M.; HANSENS, Dominique M. Taking the mystery out of marketing. *Management Review*, agosto/1994, p. 33.

## CRISE NO MARKETING – POR QUE É PRECISO PROVAR QUE FUNCIONA?

A cada dia as ações de marketing apresentam-se mais caras. Uma das grandes causas desse fenômeno é o efetivo aumento da concorrência, que força a alocação de verbas cada vez maiores para as atividades que tenham o seu enfoque na diferenciação de produtos. Como o marketing está cada vez mais dispendioso para as empresas, estas estão buscando alternativas, ou tentando desviar algumas tarefas do setor do marketing para outros, numa tentativa de reduzir os orçamentos para a área de marketing.

Companhias investem milhões de dólares em recursos de marketing, incluindo propaganda, promoção de vendas, descontos e distribuição, sem preparar uma reavaliação e ter um entendimento do retorno dos investimentos que fizeram no passado, e sem ter muita noção do que irá acontecer no futuro. As previsões de verbas para o marketing são normalmente baseadas nos gastos dos anos anteriores, na projeção de vendas para o próximo período, e na melhor das hipóteses, numa avaliação intuitiva sobre quais ações deram realmente certo no passado. Esses métodos não são sofisticados o suficiente para a tomada de boas decisões em marketing, principalmente quando essas decisões estão relacionadas a alguma mudança no composto de marketing.<sup>3</sup>

Não é possível negar que as organizações sofrem influências das peculiaridades dinâmicas do ambiente em que atuam. A cada dia os administradores são obrigados a tomarem decisões em todas as áreas e não só em marketing, buscando aproveitar as oportunidades que o mercado oferece e neutralizar as possíveis ameaças. Devido a isso, “a função primordial do administrador de marketing é gerenciar recursos de modo a atingir a eficácia e níveis máximos de eficiência nas relações de troca com o mercado. É possível observar, até mesmo em termos intuitivos que, dependendo da forma como os recursos foram gerenciados e da magnitude das influências do ambiente, a empresa atingiu dada performance. Esta, por definição, implica na comparação de duas ou mais medidas, as quais, atualmente em marketing, limitam-se, geralmente, à comparação de valores realizados com os previstos, valores realizados entre si, ou ainda com algum padrão pré-estabelecido.”<sup>4</sup>

Ainda que alguns desses “indicadores” tenham alguma serventia na administração do composto de marketing, eles não

<sup>3</sup> LOEWE, Pierre M.; HANSENS, Dominique M. Taking the mystery out of marketing. *Management Review*, agosto/1994, p. 32.  
<sup>4</sup> MAZZON, José Afonso. Análise de desempenho de marketing sob o conceito de produtividade. *Revista da Administração*, vol. 18, n. 2, abril/junho/1983 - p. 70.

permitem mensurar a produtividade em marketing, uma vez que não permitem entender a performance individual de cada ação de marketing. Fica evidenciado então que é preciso alterar a forma de pensar nas informações que servem de base para a tomada de decisão em marketing, bem como as que levam à definição das verbas para esta área.

O desafio é aumentar e provar a produtividade do marketing, buscando mais subsídios para equilibrar e aprimorar o mix de marketing na busca da eficiência. O interesse nesse sentido se deve a várias razões, apontadas por Sheth e Sisodia<sup>5</sup>. Algumas delas são:

- À medida que a orientação para o marketing cresce, o custo do marketing também cresce;
- O valor agregado pelo marketing em certos produtos muitas vezes não é compensatório (não tem boa relação custo x benefício);
- O marketing não é mais feito em um só departamento, mas na empresa toda;
- Existe um grande montante de subsidiação de custos de outras áreas no meio das contas de marketing;
- Muitos dos fenômenos de marketing continuam não sendo mensurados acuradamente.

## A DIFICULDADE DE MENSURAÇÃO DA PRODUTIVIDADE EM MARKETING

O marketing não produz nada palpável, e sim tem funções definidas em relação a produtos e serviços, tornando difícil mensurar a sua produtividade. Ainda mais que muitas dessas funções se tornam tão rotineiras que acabam absorvidas por outras áreas mais funcionais, como produção, por exemplo. Como a mensuração das atividades de marketing ainda é um assunto novo para as empresas, essas atividades acabam sendo feitas às escuras, muito mais com base em *feelings* do que realmente em dados reais.

A dificuldade em se determinar o retorno dos investimentos feitos em marketing se deve especialmente ao fato de que o marketing é um composto de ferramentas (como os 4Ps), que sofre ações de forças internas e externas, que vão determinar e influenciar seus resultados. As variáveis internas são mais facilmente mensuráveis, mas a grande dificuldade na mensuração está nos fatores externos,

<sup>5</sup> SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S. Feeling the heat part I. *Marketing Management*, vol. 4, n. 2, fall/1995, p. 10.

como a reação dos consumidores e o comportamento da concorrência.

A maneira que parece ser ainda a mais usada, segundo vários autores (Loewe, 1994; Mazzon, 1993; Sheth, 1995) é a de utilizar-se de dados do passado para prever os fatos do futuro, embora sem muita acuracidade. Ainda que não seja uma forma totalmente confiável, para muitas organizações é ainda a única forma de se obter subsídios um pouco mais tangíveis para a tomada de decisão em marketing.

### MEDINDO A PRODUTIVIDADE DO MARKETING

O marketing há muito vem sofrendo pela falta de métodos mais sofisticados para a análise de sua eficiência, ainda mais se comparado com outras áreas da administração. Existem algumas técnicas analíticas que são usadas pelas organizações na definição de suas estratégias de marketing. Apesar de rigorosas, elas apresentam algumas deficiências quanto a sua aplicação para o incremento da produtividade do marketing, seja por serem muito dispendiosas, ou por basearem-se em apenas dados subjetivos.

Uma dessas técnicas consiste em tentar explicitar o conhecimento intuitivo em marketing. Em um primeiro momento é feita uma série de questionamentos a profissionais experientes na área de marketing como: O que aconteceria se a verba de propaganda fosse dobrada? E reduzida pela metade? E assim por diante. O resultado do cruzamento dessas respostas cria um sistema que permite prever o impacto das mudanças do marketing mix no mercado ou nas vendas. É uma maneira simples de quantificar os conhecimentos subjetivos que são inerentes à maioria das decisões de marketing. Mas as decisões continuam baseadas em *feelings*.

Outra técnica, bastante conhecida, é a de teste de mercado. As decisões são tomadas a partir de experiências controladas feitas em mercados testes. Assim, mantendo-se outras variáveis iguais, pode-se determinar, por exemplo, o impacto de uma nova estratégia de preços. Apesar de eficiente, esta técnica é bastante cara, às vezes não compensando os investimentos.

Semelhante ao teste de mercado, existe a técnica analítica baseada em *"single use only"*. Esta técnica não proporciona uma

base de conhecimentos a ser usada em estratégias futuras, e a cada nova necessidade de decisão requer novos experimentos. É uma técnica que consome muito tempo e muitos recursos.<sup>6</sup>

Mas esta realidade tende a mudar. As novas tecnologias permitirão novos sistemas de informação e novas maneiras de trabalhar os dados, de forma mais acurada e menos intuitiva. Entretanto, desde o início deve ficar claro de que uma maneira perfeita de mensurar a produtividade do marketing é uma utopia. Mas, mesmo maneiras imperfeitas de mensuração são de grande valor em uma prática até então baseada principalmente em *insights*.

Mesmo imperfeitas, segundo Sheth e Sisodia em "Feeling the Heat" (1995), saber identificar as coisas certas a se mensurar já é um ótimo caminho. Os autores afirmam que tradicionalmente a produtividade vem sendo medida em termos de quantidade de *outputs* em relação a um montante de *inputs*. Isso se torna um grande problema para o marketing que lida com uma série de fatores intangíveis. E aí, tem-se um dilema: como quantificar coisas intangíveis?

A sugestão que os autores dão é que a produtividade do marketing seja medida em termos de qualidade de *outputs* além da quantidade. Uma boa forma de atingir isso é, por exemplo, a capacidade de ganhar e reter clientes, vista como um índice de lucratividade. E, para isso ser uma boa medida de produtividade em marketing, devem inclusive avaliar o custo envolvido em ganhar e reter clientes.

Usando-se este método, a melhor produtividade do marketing para uma empresa será uma relevante combinação entre adquirir novos clientes e manter os clientes antigos. A combinação deve refletir a importância relativa desses dois aspectos de acordo com os objetivos da empresa.<sup>7</sup>

### EFICIÊNCIA EFETIVA, SINÔNIMO DE PRODUTIVIDADE

Vendo-se a produtividade do marketing pelo prisma da qualidade, esta produtividade inclui dimensões de eficiência (fazer as coisas da maneira certa) e efetividade (escolher as coisas certas para fazer). Sendo assim, o marketing deve gerenciar consumidores

<sup>6</sup> LOEWE, Pierre M.; HANSSSENS, Dominique M. Taking the mystery out of marketing. *Management Review*, agosto/1994, p. 33.

<sup>7</sup> SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S. Feeling the heat part I, *Marketing Management*, vol. 4, n. 2, fall/1995, p. 11.

a baixo custo, mas ao mesmo tempo, satisfazer clientes a um preço aceitavelmente alto. Para compor os progressos necessários nesse sentido, é necessário inicialmente adotar uma visão mais abrangente do que é produtividade. O marketing deve perseguir o ideal de eficiência efetiva, em todas as suas ações.

A relação entre eficácia e eficiência é muito clara. À medida em que se aumenta a satisfação dos consumidores, se aumenta a eficácia, e à medida em que se reduz os custos de marketing, se aumenta a eficiência. Dessa forma a eficiência efetiva será atingida quando se conseguir satisfazer os clientes a baixos custos de marketing.<sup>8</sup>

#### CONSTRUÇÃO DE MODELOS DE PRODUTIVIDADE EM MARKETING

A questão da produtividade tem sido abordada em profundidade em áreas da economia e da engenharia de produção. Todavia, no que se refere ao marketing o mesmo não ocorre. Embora sem abordar diretamente os fatores relacionados à qualidade, Mazzon, em seu artigo "Análise de Desempenho de Marketing sob o Conceito da Produtividade - Revista da Administração" aborda a questão da produtividade, afirmando que "a ênfase na medida de produtividade, considerando-se unidades fabricadas de produto, através do conceito de valor adicionado de produto, contrapõe-se à de marketing que considera as unidades de produto vendidas junto aos mercados atendidos pela empresa. Esta diferenciação é importante considerando-se que em marketing, entendido como o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir as relações de troca, duas companhias podem ser igualmente produtivas, adotando estratégias diferentes."<sup>9</sup>

Assim sendo, enquanto em produção a produtividade considera somente os fatores internos da empresa, em marketing consideram-se tanto elementos de natureza interna, quanto elementos de natureza externa. O estudo da produtividade do marketing deve considerar o conceito de sistema de marketing, correspondente a assuntos que estejam relacionados a áreas afins ao escopo do marketing. Em suma, é "sobre as complexidades associadas com o sistema de marketing que se deverá construir um modelo teórico operacional de produtividade, que facilite a sua

<sup>8</sup> SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S. Feeling the heat part 2 - *Marketing Management*, vol. 4, n. 3, winter/1995, p. 33.

<sup>9</sup> MAZZON, José Afonso. Análise de desempenho de marketing sob o conceito de produtividade. *Revista da Administração*, vol. 18, n. 2, abril/junho/1983 - p. 70.

compreensão e permita prever aspectos importantes de seu comportamento"<sup>10</sup>

Uma vez focado o conceito de sistema de marketing, o uso do mix de ferramentas apresenta-se como um ponto fundamental para a produtividade em marketing. Para muitas organizações, usar todas as ferramentas de marketing de uma forma balanceada e integrada é um problema. Isso acaba gerando dificuldades em mensurar a produtividade do marketing e, até mesmo, atingi-la. Muitas companhias demonstram um entendimento muito pobre dos elementos do marketing mix, especialmente no que se refere em usar estes elementos de forma integrada. O que acontece muitas vezes é que uma ferramenta é usada muito mais do que uma outra, gerando um desequilíbrio no composto de marketing.

Uma boa estratégia de negócio torna o marketing muito mais simples e o alcance da produtividade muito mais próximo. Da mesma forma, nem mesmo o mais produtivo e notável esforço de marketing pode compensar más estratégias de negócio. Dependendo da estratégia de negócio de uma empresa, o marketing pode servir como um impulsionador ou em refreador do negócio.<sup>11</sup>

#### CORREÇÃO DOS PROBLEMAS DE MARKETING COM ENFOQUE NA EFICIÊNCIA EFETIVA

Os autores de "Feeling the Heat" apontam uma série de caminhos para incrementar a produtividade em marketing, a partir de vários de métodos, também abordados por outros autores.

De maneira geral, estas soluções podem ser agrupadas em 4 grandes grupos de assuntos. São eles: colaboração, racionalização, informação e tecnologia e, por fim, gerenciamento.

##### 1) COLABORAÇÃO

A colaboração é um bom caminho para o incremento da produtividade em marketing. Várias abordagens nesse sentido podem ser úteis como fonte de eficiência e satisfação dos clientes, como parcerias, marketing de relacionamento e alianças estratégicas. A colaboração expressa em parcerias foca suas atenções em tratar fornecedores e consumidores como parceiros, fazendo parte de um único sistema e agregando valores para todos.

Parcerias com os consumidores tendem a ser um sinônimo

<sup>10</sup> MAZZON, José Afonso. Análise de desempenho de marketing sob o conceito de produtividade - *Revista da Administração*, vol. 18, n. 2, abril/junho/1983, p. 71.

<sup>11</sup> SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S. Feeling the heat part 1. *Marketing Management*, vol. 4, n. 2, fall/1995, p. 12.

de marketing de relacionamento, onde a retenção dos consumidores é reforçada através do uso de táticas de vínculo com o consumidor como uma maior participação dos clientes no desenvolvimento do produto ou serviço a ser ofertado. As maiores razões para desenvolver um maior vínculo com o consumidor incluem o aumento da qualidade, redução de custos e aumento da satisfação com os produtos, que no final das contas querem dizer retenção de consumidores.<sup>12</sup>

Já no que diz respeito ao marketing de relacionamento, a melhoria da produtividade do marketing se dá em ser seletivo em relação aos consumidores, e procurar ter relacionamentos de longo prazo com aqueles que interessam, buscando uma relação ganha-ganha. Assim sendo, o cliente é considerado como um patrimônio, sendo que os mais rentáveis são os que devem ser mantidos. Mas como saber quais são os clientes rentáveis? Para isto, a manutenção de um banco de dados atualizado tem papel imprescindível na busca de uma estratégia de marketing de relacionamento com ênfase na produtividade, como fonte de informação e indicadores de controle. A partir desses indicadores poderá se compor agrupamentos de clientes que interessam e “não haverá soluções padronizadas para todos os clientes. Cada grupamento de clientes poderá ser lucrativamente atendido por um formato diferenciado”<sup>13</sup>

Uma outra forma de aprimorar a produtividade em marketing, com enfoque na colaboração, é elaborar alianças com outras companhias que tenham públicos-alvo em comum. Através dessas parcerias pode-se dividir recursos e oportunidades com outras companhias, ao invés de entrar em conflito com elas.

## 2) RACIONALIZAÇÃO

O marketing pode ser racionalizado por diversas maneiras. Uma delas é definindo quais são tarefas de incumbência do marketing e quais delas devem ser delegadas aos fornecedores e aos consumidores. Ou, de outro modo, dividir as tarefas pelos departamentos da organização, buscando obter os mesmos resultados de uma forma mais produtiva.

Outro ângulo para perceber a racionalização está relacionado a uma fraca estratégia de alocação de recursos para elementos do marketing mix. É o problema de balanceamento desses recursos. Muitas vezes a solução para a produtividade está em dividir estes recursos de uma forma mais eficiente.

<sup>12</sup> MAGRATH, Allan J.; HARDY, Kenneth G. Building customer partnerships. *Business Horizons*, janeiro/fevereiro/1994, p. 24.

<sup>13</sup> NASCIMENTO, José Augusto. A gerência de vendas na era do marketing de relacionamento. *Palestra proferida no III Congresso Gaúcho de Vendas*, em Porto Alegre, 23 de novembro/1995.

Para a racionalização, salientes decisões como escolher entre fazer ou comprar, reduzir a proliferação de produtos, adotar uma estratégia definida de marca, repensar as formas de fazer publicidade, entre outras, são importantes. A decisão entre fazer ou comprar é relevante para a racionalização de recursos em marketing. Tal decisão é uma maneira de uma empresa otimizar seus recursos focando-se nas suas competências centrais e deixando que especialistas de fora cuidem do resto. Ou seja, é fazer bem feito aquilo que se tem vocação e capacidade para fazer, e cercar-se de bons “terceiros”, para lidar com o resto.

Além desse tipo de decisão, trazer o cliente para dentro da cadeia de valor também reflete uma racionalização de recursos. O ponto é traçar estratégias para diminuir custos e aumentar a satisfação do consumidor trazendo-o para dentro do negócio, deixando-o participar e escolher. Muitas vezes, simplesmente por ter a oportunidade de participar, o cliente já se sente muito mais satisfeito, e por consequência, mais leal. Companhias como a Sears geraram mudanças radicais na forma de levar seus negócios com ênfase na participação dos seus clientes e aumentaram drasticamente seus resultados. O que a Sears fez não foi só uma mudança na estratégia de marketing, fez uma mudança na lógica e na cultura do seu negócio, reconstruindo a companhia de acordo com seus consumidores. Esta mudança baseou-se em um modelo de negócio próprio da empresa chamado “*employee-customer-profit-model*” e em um sistema de mensuração e acompanhamento que promoveu o sucesso através do incentivo de atitudes dos funcionários para satisfazer os clientes, aumentando a performance financeira.<sup>14</sup>

Existe um velho ditado que diz: quantidade não significa qualidade. Esta afirmação reflete outra das formas de promover a produtividade em marketing baseada em racionalização. Às vezes é melhor reduzir a variedade dos produtos a fim de reduzir a confusão do consumidor frente a uma larga quantidade de bens oferecidos por uma mesma companhia. Além disso, as despesas com marketing podem ser reduzidas na medida em que se consiga vender uma mesma linha de produtos para vários segmentos diferentes. Outro fator fundamental é colocar nos produtos os atributos que realmente interessam ao público-alvo e que farão com que o cliente se decida a comprá-lo.

Da mesma maneira estratégias que tenham seu enfoque em colocar vários produtos ou serviços sob o mesmo guarda-chuva da

<sup>14</sup> RUCCI, Anthony J.; KIRN, Steven P.; QUINN, Richard T. The employee-customer-profit chain at sears. *Harvard Business Review*, janeiro/fevereiro/1998, p. 83.

marca, são uma maneira de aumentar o retorno sobre a marca corporativa. O desenvolvimento de marcas corporativas, com aplicabilidade em vários mercados e produtos não deixa de ser uma estratégia de racionalização do marketing e conseqüente aumento de sua produtividade. Empresas como a Nestlé já estão adotando estratégias de guarda-chuva de marca. Seguindo o exemplo de seu principal concorrente, a Cadbury, a empresa está usando e fortalecendo a divulgação de sua marca corporativa nos chocolates, sorvetes e derivados do leite, com a intenção de aproveitar a boa imagem da mesma em diversos segmentos. A Nestlé vem desde 1994 adotando esta postura com o intuito de racionalizar suas verbas de marketing, escolhendo focar seus esforços na criação de uma mega-marca.<sup>15</sup>

Existe um estudo feito por Tulin Erdem que examina a percepção do consumidor em relação a vários produtos sob uma mesma marca. Este estudo busca relacionar de que forma as experiências de uma marca em uma determinada categoria, vão afetar a percepção de qualidade da mesma marca usada em outra categoria de produto. O modelo proposto pelo autor incorpora algumas das premissas básicas do comportamento do consumidor notadas na teoria de guarda-chuva de marca, a fim de mensurar o impacto das partes do composto de marketing na reação dos consumidores, tentando descobrir a ligação entre a percepção de qualidade de uma marca corporativa, em diversas categorias.<sup>16</sup> Estratégias de marcas corporativas podem ser uma forma efetiva de racionalização de custos no lançamento de um novo produto sob a mesma marca. Na medida em que a marca tenha um conhecimento e força positiva suficiente, pode reduzir severamente os gastos com o lançamento do novo produto, levando a imagem corporativa já construída para o novo produto.<sup>17</sup>

Repensar a propaganda realmente é um ponto crucial para a racionalização dos esforços de marketing. Esta necessidade está intimamente relacionada ao fenômeno do desbalanceamento entre as ações de marketing. A propaganda e a publicidade muitas vezes consomem verbas que poderiam ser utilizadas de forma mais produtiva por outras áreas do marketing, dentro de um mix mais ajustado. Para tanto, um melhor gerenciamento das informações a respeito das expectativas dos consumidores e a determinação de recursos para publicidade baseada em objetivos são realmente aspectos salientes a serem considerados.

<sup>15</sup> MURPHY, Claire - Nestlé opts for cross-branding, *Marketing*, março, 13/1997, p. 6.

<sup>16</sup> ERDEM, Tulin. An empirical analysis of umbrella branding, *Journal of Marketing Research*, agosto de 1998, p. 339.

<sup>17</sup> WERNERFELT, Birger. Umbrella branding as a signal of new product quality: an example of signalling by posting a bond. *Rand Journal of Economics*, outono/1998, p. 458.

Outro ponto crucial para a melhoria da eficiência de marketing no que tange à propaganda, é a eminente necessidade de remover os conflitos de interesse com as agências de publicidade, a fim de que elas não pensem somente nas verbas e comissionamentos e sim nos objetivos dos clientes. Ou seja, muitas vezes as agências estão mais preocupadas em aprovar grandes verbas do que buscar uma solução criativa e mais econômica para o cliente, porque estão mais interessadas nas comissões, do que na real melhoria da eficiência de suas campanhas, focados na produtividade do cliente.

Além disso, o papel dos criadores e mídias é importante, uma vez que eles também podem otimizar as verbas de propaganda através de criações de peças que sejam mais duradouras, ou de poucas peças em uma campanha que sejam realmente as que interessam em oposição a campanhas enormes com orçamentos homéricos.

Marcos Cobra coloca em seu livro "O Impacto da Propaganda" a questão de indicadores que provem a relação desencadeadora da propaganda em relação a vendas e aos lucros dos anunciantes. Segundo o autor, a produtividade em propaganda poderia se estimada a partir da divisão do valor das vendas marginais retomadas do investimento em propaganda, sobre o valor investido para produzir e veicular esta propaganda.<sup>18</sup> Na verdade esta abordagem não foge às formas tradicionais de medição de produtividade, deixando de lado a qualidade dos resultados obtidos, conforme sugerido por Sheth e Sisodia em seus artigos "Feeling the Heat" Part 1 and Part 2.

A promoção é uma outra ferramenta tão fundamental quanto a propaganda, e às vezes até mais. Portanto, é preciso parar de ver a promoção como uma mera forma de apoio a venda de produtos e sim como um investimento em comunicação com os clientes. É necessário parar de criar bobagens e concursos medíocres para atrair a atenção de consumidores usuais de um determinado produto, e partir para a adoção de incentivos promocionais minuciosamente focados em um público-alvo para atingir resultados mais produtivos.

Em seu livro "Marketing Promocional", William Robinson sugere um novo formato para o sucesso do marketing, em outras palavras, a melhoria de sua performance. Segundo o autor "a saturação está obrigando os *marketers* e seus parceiros promocionais a se defrontarem com novas questões. Não é apenas obrigatório que as promoções satisfaçam as metas tradicionais - conseguir resultados

<sup>18</sup> COBRA, Marcos. O impacto da propaganda: um estudo para algumas classes de bens. 1991, p. 137.

de venda a curto prazo -, mas agora devemos ir ao encontro dessas novas metas".<sup>19</sup> Essas metas são, segundo Robinson: atingir objetivos quantificáveis, entregar uma programação estratégica, concentrar em alvos precisos, colocar em foco os pontos de distribuição, criar programas sedimentados e gerar compras e melhoria de imagem. Além disso o autor enfatiza a importância da tecnologia para a criação de novos modelos de promoção, a fim de promover um contato mais direto com o consumidor.

É impossível falar em racionalização de recursos sem abordar a temática dos preços. Em alguns casos, usar uma estratégia de preços baseada no mercado e não somente em custos com o intuito de aumentar lucros e diminuir os gastos em marketing é outro caminho para a busca da produtividade. Ainda com esse intuito, adotar uma postura de precificação dinâmica, aumentando a flexibilidade da empresa em relação ao aspecto preço, parece ser um bom caminho. Repensar a forma de compor e oferecer serviços realmente é crucial para atingir a eficiência efetiva. Os serviços grátis prestados por uma companhia não são exatamente grátis. Eles têm custos embutidos nos produtos e nos serviços pagos. Ou muitas vezes os valores desses serviços estão incluídos nas verbas de marketing, prejudicando a sua produtividade.

A solução não é eliminar os serviços agregados, mas sim, oferecê-los de outras maneiras. A empresa pode manter um nível mínimo para todos os clientes e cobrar taxas por serviços adicionais, ou gerar mais serviços grátis para clientes mais frequentes. Com a separação dos custos dos serviços e dos custos de marketing, há um aumento na produtividade do marketing na medida em que se gera um aumento de fontes de renda e uma diminuição dos gastos em marketing. Isto é, uma vez que se cobra pelos serviços, há um aumento de recursos, que anteriormente eram oriundos das verbas destinadas ao marketing.

### 3) INFORMATIZAÇÃO E TECNOLOGIA

O desenvolvimento da tecnologia e dos sistemas de informação trouxe muitos benefícios para a produtividade das empresas e negócios e inclusive para as atividades de marketing. Muitas das ações que podem ser feitas para melhorar a produtividade dependem da tecnologia, e dos avanços em computação e comunicação disponíveis atualmente. Pode-se afirmar que a tecnologia é o principal fator para incrementar e até mudar as

<sup>19</sup> ROBINSON, William A.; HAURI, Christine. *Marketing promocional: a promoção de vendas integradas como ferramenta estratégica para o sucesso do marketing nos anos 90*. 1993, p.135.

práticas de marketing. Mas isto não é um processo fácil. Não basta apenas automatizar as ações sem mudar a essência do marketing. Isto só levará a resultados medíocres e aumento de custos embutidos.

Quando usadas de forma acertada, a informação e a tecnologia podem trazer uma série de benefícios ao marketing, principalmente no que tange o atendimento aos consumidores, por exemplo diminuindo custos por serviços que podem ser feitos através de auto-atendimento. Os profissionais do marketing apenas começaram a sentir o impacto da tecnologia no seu dia-a-dia. Na década passada houve um aumento nos dados de informação disponíveis, sem que isso, contudo, alterasse a forma de atuação. Agora a situação é outra. A tecnologia está mais acessível, barata e mais "amigável", apontando para uma direção onde as mudanças na maneira de vender são iminentes. E essas mudanças prometem um aumento na produtividade em marketing, pois seu impacto no mix será profundo, sendo necessário repensar todas as ações de marketing.

A informação permite modelos inovadores de decisão, como os modelos de resposta de mercado e database marketing. Além disso, proporciona uma melhor distribuição de dados, tanto para quem atua na linha de frente, como para consumidores e parceiros de negócio. Talvez a mais evidente mudança na forma de trabalhar com os dados sejam os novos modelos de resposta de mercado. Esse tipo de modelo é uma potente arma para as decisões de marketing, uma ferramenta que dá vantagem competitiva a uma companhia através do aumento substancial de dados de mercado usados de uma maneira analítica rigorosa gerando um forte sistema de informações. Como o nome já diz, essa ferramenta analítica usa um modelo que simula o impacto dos planos de marketing, fatores competitivos e condições econômicas.<sup>20</sup>

Então, um modelo de resposta de mercado serve como uma ferramenta para as organizações desenvolverem estratégias que levam ao incremento da produtividade em marketing, especialmente porque permite aplicação mais inteligente de recursos. Na verdade, os modelos de resposta de mercado ajudam as companhias a desenvolverem suas estratégias. Em alguns casos estas estratégias resultam um aumento da efetividade do marketing mix em mais de 100%, com uma substancial poupança de recursos. Os modelos têm ainda um outro efeito bastante significativo, que é incentivar a equipe de trabalho e adotar uma integração inter-funcional entre grupos e departamentos que não costumavam trabalhar juntos,

<sup>20</sup> LOEWE, Pierre M.; HANSSENS, Dominique M. *Taking the mystery out of marketing. Management Review*, agosto/1994, p. 33.

ainda quando deveriam fazer isso.<sup>21</sup>

Mais claramente, os modelos de resposta de mercado precisam basear-se em dados reais para sua formulação, sendo que a qualidade dos dados é de fundamental importância para a credibilidade do modelo. Não é difícil conseguir dados de qualidade e recentes para a concepção de modelos de resposta de mercado. Os supermercados, por exemplo, possuem uma fonte de informação instantânea que são os scanners, mas o desafio é criar um sistema onde estes dados possam ser usados de forma a melhorar a produtividade das ações de marketing. Os cartões de crédito também possuem informações importantes que podem ser usadas na criação de modelos de simulação de mercado.

Ao contrário dos modelos analíticos mais tradicionais, como testes de mercado, os modelos de resposta de mercado por sua vez, tornam-se mais eficientes à medida que a qualidade dos dados utilizados aumenta. Eles podem promover novos níveis de insights, para as decisões de marketing, transformando os dados existentes em informações com significado, que levem à ação. Esses bons dados de mercado não necessariamente derivam-se de vastas e minuciosas pesquisas de mercado. Como nos exemplos citados, eles são fáceis de se obter, e podem ser derivados de várias fontes. O relevante é que estes dados reflitam fielmente o que o consumidor realmente faz, seu comportamento real de compra, uma vez que os modelos usam o passado para prever o futuro de maneira acurada, porque os dados são baseados no "mundo-real" e não em simulações hipotéticas.<sup>22</sup>

Existem inovações importantes a serem apontadas quando se aborda a questão dos modelos de resposta de mercado. Conseguir bons dados nunca foi difícil, o problema era usá-los de uma maneira produtiva. Com as novas tecnologias a favor dos modelos de resposta de mercado, transformar dados em estratégias está ficando cada vez mais simples. Já existe a possibilidade de incorporar sistemas inteligentes, que promovam uma análise gerencial, podendo simular respostas a partir de perguntas baseadas em uma situação hipotética, dando aos executivos uma série de sugestões acuradas que possam ajudar no processo decisório. Além disso, o uso de interfaces gráficos, ou de linguagem mais natural promovem uma melhor compreensão dos dados, facilitando a tomada de decisão.

Inovações como estas e outras mais serão incorporadas rapidamente pelas organizações, impulsionadas pela concorrência,

<sup>21</sup> Idem.

<sup>22</sup> Ibidem.

e mesmo a sua larga utilização não reduzirá seu valor como fonte de vantagem competitiva, pois os resultados dependerão de como as empresas usarão as informações obtidas. Como no caso de database marketing, que não é nenhuma novidade para os profissionais de marketing. Há muito utiliza-se essa ferramenta, sendo que na última década, devido principalmente às melhorias na tecnologia desta área, vem se firmando como um forte aliado nas ações de marketing. O database marketing é, por assim dizer, uma terceira era na maneira de comercializar produtos. Primeiramente existiam os mercado de massa, onde um indiferenciado grupo de consumidores anônimos e desconhecidos recebia as mesmas informações e tratamento de forma indiscriminada. A célebre frase de Ford resumia o pensamento de quem vendia para mercados de massa: qualquer um pode escolher a cor do seu carro, desde que seja preta.

Mais adiante, com a segmentação dos mercados, que dividia a grande massa em massas menores, contudo sem mudar a abordagem. Continuavam sendo um grupo de consumidores anônimos e desconhecidos, só que segmentados por algum elemento em comum, como área geográfica. Hoje e cada vez mais no futuro, vive-se a era da segmentação super-focada. Esta segmentação permite dividir os consumidores em nichos ultra-pequenos e até no menor segmento possível, o de um único consumidor. E esta é a era do database marketing.<sup>23</sup>

Entretanto, para gerar um incremento da produtividade em marketing, é necessário focar melhor as ações feitas através de banco de dados, tentando atingir o público que realmente se interessa pelo produto ou serviço oferecido, numa tentativa de otimizar os recursos de marketing. Por isso, um grande número de profissionais de marketing está cada vez mais investindo pesado para construir bancos de dados que sejam capazes de demonstrar claramente quem são os consumidores, como eles são, e o mais saliente, como fazer para garantir sua lealdade. Isso porque é preciso estar seguro de que se está realmente agregando valor para o consumidor, e por isso é imprescindível saber o que realmente interessa para ele.

Um ponto negativo no database marketing é que muitas vezes os consumidores, alvos de uma avalanche de informações mal conduzidas, sentem-se agredidos e invadidos em sua privacidade. As listas de dados usadas indiscriminadamente não representam um bom aproveitamento da estratégia de banco de dados. Segundo um editorial da revista *Business Week*, de 1994, os profissionais de

<sup>23</sup> BERRY, Jonathan, et al. Database marketing - a potent new toll for selling. *Business Week*, setembro, 5/1994, p. 56.

marketing sabem muito a respeito dos consumidores. A revista alerta que a invasão de privacidade já estava, naquela época, atingindo níveis alarmantes, especialmente devido ao incremento das tecnologias em computação e a venda abusiva de dados sobre as pessoas, como os do governo ou os de cartão de crédito. O editorial inclusive apontava que a Associação de Marketing Direto deveria forçar seus membros a darem uma real chance de escolha às pessoas em optarem por fazer parte ou não do cadastro de banco de dados.<sup>24</sup>

O uso de novas tecnologias e sistemas de informações não se restringe apenas a decisões estratégicas e promocionais. Aliás, é fundamental que os sistemas de informações sejam trazidos realmente para a linha de frente. Dar prioridade às ferramentas que efetivamente gerem informações importantes para criar serviços ao consumidor e garantir a sua satisfação aponta para outro caminho na busca da produtividade em marketing. A informação não deve mais ficar somente restrita às decisões executivas, mas principalmente deve estar na linha de ação, ao alcance dos funcionários, perto do consumidor. Já existe um sistema chamado *Action System's EnAct*, que dá aos funcionários de linha de frente rápido acesso aos mercados-alvos. O sistema permite que eles aprendam através de suas experiências visando aprimorar suas ações. Esse sistema foi criado para que os administradores dêem às pessoas uma visão de uma nova maneira de fazer negócios. Com esta finalidade, sistemas de informação são fundamentais, ferramentas de software são muito úteis, mas aprender é fundamental. Devido a isso, os empregados devem aprender a combinar informações e suas experiências na linha de frente para realmente proporcionar mais valor ao cliente e dessa forma satisfazê-lo.<sup>25</sup>

É notório que a tecnologia está promovendo novas formas de atender os clientes. A WEB, ou a "estrada da informação", é um fator fundamental nas mudanças ocorridas no marketing recentemente. E com certeza novas mudanças ainda estão por vir, prometendo alterar drasticamente o cenário do marketing. Esta nova forma de comunicação permite integrar propaganda, promoções de venda, venda pessoal, e até mesmo distribuição de formas diferentes e criativas, permitindo um contato mais direto com o consumidor. O surgimento dessa super rede de comunicação é a chave para tornar o marketing cada vez mais integrado, e oferecer aos clientes um serviço de total conveniência, ligando-o diretamente com as empresas.

<sup>24</sup> Editorial - Marketers know too much about us. *Business Week*, setembro, 5/1994, p. 98.

<sup>25</sup> EDMONSON, R. G. Look before you leap. *Credit Union Management*, maio/1998, p. 28.

A informação integrada em sistemas derivados da WEB deixou muito mais fácil a troca de dados atualmente. Existem vários tipos de softwares que permitem uma troca "amigável" de informações como CNT, CMNT e CARE. O CARE, por exemplo, oferece instruções passo-a-passo para empresas que querem adicionar valor aos seus negócios através de integração rápida e segura pela WEB, provando ser eficiente na solução de problemas do dia-a-dia real. Mas as companhias precisam passar por uma reengenharia das suas aplicações na rede, com o intuito de progredir e utilizar soluções como o CARE. Inicialmente, é necessário uma estrutura eficiente para a transmissão de dados, depois exige-se um vasto aprendizado dos usuários, para tornarem-se familiarizados com as novas tecnologias. Em terceiro lugar, saber estender novas aplicações para grupos específicos, como clientes, públicos potenciais ou parceiros de negócios. Por fim, expandir a aplicabilidade deste conhecimento, para gerar melhores soluções com o uso da rede.<sup>26</sup>

Assim sendo, a reengenharia não se resume apenas em mudar as estruturas para melhorar o uso de sistemas de informação, aliás, vai muito além disso. A reengenharia nos processos de marketing pressupõe a construção de uma nova realidade para as organizações nesta área através do uso de novas fontes de informação e tecnologia, e não apenas um upgrade das velhas tecnologias. Ou seja, os resultados em produtividade serão melhores na medida em que forem buscadas novas soluções em marketing baseadas nos princípios da eficiência efetiva, incorporando a tecnologia como um elemento inerente neste processo de mudança drástica.

A reengenharia também não é nenhuma novidade. Nos últimos anos várias empresas vêm adotando este sistema com o intuito de poupar recursos, alcançar novos níveis de satisfação dos clientes e para acelerar e tornar flexíveis todos os aspectos de suas operações. Contudo, no marketing, a adoção da reengenharia tem sido lenta. Este fenômeno se deve muito às características que tornam o marketing difícil de ser visto como um processo. Ora, o ponto chave da reengenharia é alterar processos, conforme afirma Michael Hammer em seu livro "Reengenharia, revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência": "A reengenharia procura mudanças revolucionárias, não pela melhoria dos processos existentes, mas pela sua substituição por processos inteiramente novos... A reengenharia engendra novas soluções para as estruturas dos

<sup>26</sup> Computer Network Technology - Computer network technology redefines web-to-host integration with CARE Solution Suite - Pr Newswire, março, 9/1998, p.1.

processos, pouco ou nada semelhantes às das eras anteriores<sup>27</sup> Fica óbvio então, que perceber o marketing como um processo é fundamental para poder promover sua reengenharia e conseqüentemente aumentar sua produtividade.

#### 4) GERENCIAMENTO

A necessidade de se gerar um melhor gerenciamento do marketing está intimamente relacionada ao fato do fraco balanceamento entre as ferramentas do composto de marketing. Por isso, tarefas direcionadas ao planejamento, análise, controle e sistemas de remuneração requerem melhores conduções do negócio.

Um dos problemas que levam à fraca produtividade do marketing está relacionado à da forma como as atividades do marketing são vistas. Em muitas organizações o marketing é visto como uma fonte de rendas e não como uma fonte de lucros, e devido a isto os gerentes de marketing se vêem sob pressão para promover altas margens de contribuição.

A produtividade do marketing pode ser incrementada na medida em que se adotar atividades baseadas em custos, compor orçamentos melhores, remunerar a partir de resultados e manter um controle e aprimoramento contínuo nas atividades de marketing. Entender onde os recursos estão sendo gastos e onde está se criando realmente valor agregado para os consumidores são formas de gerenciar melhor o marketing a fim de aumentar sua produtividade.

Os custos de marketing são elementos significativos nos gastos de várias companhias. Identificar e mensurar os custos de marketing baseados em atividades na maioria das vezes é muito mais difícil do que medir os gastos de produção. Identificar os custos de marketing com ênfase nas atividades pressupõe um constante e direto acompanhamento, com metodologia acurada, para poder estimar o efeito de cada custo, inclusive e especialmente o de marketing.<sup>28</sup> Assim sendo, as empresas devem buscar métodos de controle das ações de marketing como forma de torná-las mais eficientes, e poder perceber quando e em que ações estão ganhando ou perdendo dinheiro. Para tanto, os profissionais de marketing devem familiarizarem-se com técnicas de contabilidade de resultados. Sejam eles tangíveis ou intangíveis.

Já existem técnicas de mensuração do "capital intelectual" de uma empresa e outros fatores subjetivos que agregam valor aos

<sup>27</sup> HAMMER, Michael. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 1994, p. 35.

<sup>28</sup> ORTMAN, Richard F.; BUEHLMANN, David M. *Estimating marketing cost using activity cost drivers*. *Journal of Cost Management*, junho/agosto/1998, p. 1-15.

negócios, geradores de diferenciais competitivos dificilmente copiáveis, uma vez que são intangíveis.

Outra forma de contabilidade importante são as atividades baseadas em custos. O ponto relevante neste tipo de contabilidade é abandonar as formas tradicionais de mensuração dos resultados que tratam as despesas de marketing como custos fixos e sim, tentar relacionar o máximo dessas despesas o mais diretamente possível com produtos e serviços específicos.

Além de descobrir se as atividades de marketing estão ganhando ou perdendo dinheiro, é preciso que essas atividades estejam mais comprometidas com objetivos claramente especificados. Para tanto, um orçamento para a área de marketing mais balanceado e menos inerte é fundamental, porque as despesas de marketing precisam estar relacionadas com as metas específicas, podendo ser a aquisição de novos clientes, a manutenção de relacionamento com consumidores, a melhoria deste relacionamento e assim por diante. Isto faz com que o marketing atue de maneira mais integrada, na busca de objetivos em comum.

Nesse sentido, existem alternativas, nem tão novas assim, para definir verbas, como o "Zero-Based-Budgeting". Este sistema de orçamento dá aos administradores uma oportunidade de incentivar fortemente a produtividade de sua empresa e seus departamentos, inclusive o de marketing, sendo que esse sistema não precisa necessariamente ser adotado por toda a organização. Enquanto as técnicas convencionais de orçamento tentam prever o futuro examinando as ações do passado, focando-se nos itens que trouxeram lucratividade para a empresa no período anterior, o "Zero-Based-Budgeting" se foca em atividades. Os administradores não focam seus orçamentos em resultados anteriores e sim justificam em cada atividade no seu começo.

O "Zero-Based-Budgeting" é mais apropriado para tarefas que são fundamentalmente flexíveis, como marketing, finanças e P&D. Antes de implementar o "Zero-Based-Budgeting", os administradores devem formular seus objetivos, para então focar as atividades. Este tipo de orçamento traz muitas vantagens para a administração das companhias, como: necessidade de identificar, avaliar e justificar todas as atividades; força a pesquisa de métodos alternativos de realizar uma tarefa; promove uma alocação de

recursos mais flexível, produtiva e efetiva; fornece aos administradores e gerentes informações sobre todos os níveis da organização e seus objetivos e incentiva a comunicação entre todos os níveis de gerência.<sup>29</sup>

Repensando o gerenciamento do marketing é necessário gerar um ajuste da remuneração do pessoal de marketing. Esta remuneração deve inclusive estar ligada aos fatores que levam a eficiência efetiva e vinculada aos resultados. Para incrementar a produtividade, as organizações devem criar incentivos claros, que visem a produtividade e o aumento da satisfação dos clientes. Com esta finalidade, uma das áreas que deve ser mais considerada é a que inclui comissionamentos, e deve-se criar mecanismos que premeiem os contribuintes da eficiência efetiva.

Além disso, cada vez mais a necessidade de um controle e aprimoramento constante das ações de marketing se torna mais urgente. O aprimoramento e o surgimento de novas práticas de marketing ocorrem de forma muito lenta. O marketing pode alcançar melhores resultados a partir de uma revisão, avaliação e racionalização periódica de suas práticas e programas. Com o enfoque no incremento da produtividade, os resultados desse controle devem estar focados na eficiência efetiva.

#### COLABORAÇÃO, RACIONALIZAÇÃO, INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA E GERENCIAMENTO - O CAMINHO PARA A PRODUTIVIDADE

Através do tempo o marketing se tornará mais e mais eficiente, principalmente pelo aumento da disponibilidade de informação e conhecimento. No futuro, o marketing será visto como um grande contribuidor para as empresas, mais do que é agora e do que foi no passado. Cada vez mais as companhias dependerão da qualidade e da produtividade do marketing para sobreviverem no mercado competitivo.

O que fica evidente é que nenhuma ação isolada levará ao incremento da produtividade em marketing. Marketing é um composto, que só pode ser separado para fins de estudo. Na prática, o mix de marketing é uma estratégia única, sendo que cada parte do composto influencia as demais.

<sup>29</sup> ANONYMOUS. Zero Base Budgeting. *Small Business Report*, abril/98, p.14.

A palavra-chave da produtividade é otimizar. Otimizar recursos, otimizar informação e tecnologia, otimizar pessoas. Ou seja, aplicar os recursos (sejam eles financeiros ou não), da forma mais inteligente de acordo com objetivos pré-definidos. Sendo assim, estratégias como reduzir custos através de uma alocação de verbas mais efetivas, buscar parcerias (seja com fornecedores, vendedores, terceiros, e até mesmo com o consumidor), objetivar trabalhar como um sistema integrado, e gerenciar recursos e pessoas em prol de metas em comum, apontam para um caminho viável para a otimização dos resultados em marketing.

A tecnologia e o maior acesso a informações já são armas poderosas para o marketing e já vem sendo utilizadas no sentido de promover mudanças drásticas e transformadoras nesta área.

Embora algumas ações sugeridas como forma de aprimorar a produtividade ofereçam maior enfoque em efetividade e outras em eficiência, a sinergia gerada pela adoção de várias ou todas essas ações é que vai realmente gerar a produtividade.

#### CONCLUSÃO

O tema produtividade do marketing está se tornando cada vez mais foco de pesquisas e discussões. Recentemente vários artigos foram escritos a este respeito, tentando desenvolver modelos que visem atingir este objetivo. A MSI, inclusive, coloca a produtividade do marketing como um dos principais temas de pesquisa de seu interesse.

Na verdade, o que deve ficar claro é que não existe ainda uma verdade única, uma receita para atingir uma eficiência efetiva, ou produtividade em marketing. Vários caminhos foram apontados por vários autores, embora o assunto ainda seja muito incipiente. Enquanto em outras áreas como produção, por exemplo, o tema da produtividade já tenha sido largamente estudado e aprofundado, no marketing esta pesquisa está iniciando. Ainda que grande número de pesquisadores estejam focando sua atenção para a eficiência do marketing, muitos estudos ainda deverão ser feitos nesse sentido, na busca de soluções cada vez mais acuradas.

O que vale dizer é que dentre as inúmeras possibilidades existentes, cabe a cada empresa escolher quais as maneiras de incrementar a produtividade que se adaptam a ela, e de alguma forma

racionalizar suas verbas, através de avaliações de contextos, seja em relação aos consumidores, à concorrência ou à própria empresa, buscando maior sinergia no marketing mix.

O importante a ressaltar é que o marketing está preocupado em provar a sua eficiência, porque os profissionais dessa área já perceberam que somente insights não bastam mais. O marketing é sim uma atividade que agrega valor aos produtos, um valor intangível e fundamental na diferenciação das inúmeras marcas disponíveis do mercado. E isto precisa ser cada vez mais provado, uma vez que a necessidade de demanda de recursos aumenta conforme o aumento da concorrência e as companhias têm a necessidade de ter o melhor aproveitamento sobre estes recursos.

Este estudo mostrou alguns caminhos que podem levar à eficiência do marketing, agrupados em áreas relativas a confiabilidade, racionalização, informação e tecnologia e gerenciamento. No futuro, talvez outros fatores também sejam importantes para o incremento da produtividade do marketing, e por isso a tendência é que os estudos nessa área sejam cada vez mais qualificados.

O marketing é uma realidade para as organizações e cada vez mais será o fator decisivo nas estratégias de diferenciação de produtos. Por isso é preciso que seus profissionais se adaptem rapidamente às novas situações, assim como as empresas. Terá sucesso quem conseguir cativar clientes racionalizando recursos, ou seja, com eficiência efetiva.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANONYMOUS. Zero Base Budgeting. *Small Business Report*, Abril/98, p. 14.
2. BERRY, Jonathan And Others. Database Marketing, a potent new toll for selling, *Business Week*, Setembro, 5/1994, p. 56-62.
3. COBRA, Marcos. *O Impacto Da Propaganda: um estudo para algumas classes de bens*. Ed. Atlas, 1991.
4. COMPUTER NETWORK TECHNOLOGY. Computer Network Technology Redefines Web-To-Host Integration With CARE Solution Suite. *PR Newswire*, Março, 9/1998, p. 1-3.

5. EDITORIAL. Marketers Know Too Much About Us, *Business Week*, Setembro, 5/1994, p. 98.
6. EDMONSON, R. G. Look Before You Leap, *Credit Union Management*, Maio/1998, p. 28-29.
7. ERDEM, Tulin. An Empirical Analysis Of Umbrella Branding, *Journal Of Marketing Research*, Agosto de 1998, p. 339-351.
8. HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia, revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*, ed. 7, Ed. Campus, 1994.
9. LOEWE, Pierre M.; HANSSSENS, Dominique M. Taking the mystery out of marketing, *Management Review*, Agosto/1994, p. 32-34.
10. MAGRATH, Allan J.; HARDY, Kenneth G. Building Customer Partnerships, *Business Horizons*, Janeiro/Fevereiro/1994, p. 24.
11. MAZZON, José Afonso. Análise de desempenho de marketing sob o conceito da produtividade, *Revista da Administração*, vol. 18, n. 2, abril/junho/1993, p. 70-78.
12. MURPHY, Claire. Nestlé opts for Cross-Branding, *Marketing*, março, 13/1997, p. 6-7
13. NASCIMENTO, José Augusto. *A gerência de vendas na era do marketing de relacionamento*, Palestra Proferida no III Congresso Gaúcho de Vendas, em Porto Alegre, 23 de Novembro/1995.
14. ORTMAN, Richard F.; BUEHLMANN, David M. Estimating marketing cost using activity cost drivers, *Journal of Cost Management*, junho/agosto/1998, p. 1-15.
15. ROBINSON, William A.; HAURI, Christine. *Marketing promocional: a promoção de vendas integradas como ferramenta estratégica para o sucesso do marketing nos anos 90*. Ed. Makron, 1993.
16. RUCCI, Anthony J.; KIRN, Steven P.; QUINN, Richard T. The Employee-Customer-Profit Chain At Sears, *Harvard Business Review*, janeiro/fevereiro/1998, p. 83-97
17. SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S. Feeling the Heat Part, *Marketing Management*, vol. 4, n. 2, Fall/1995, p. 9-23

18. \_\_\_\_\_. Feeling the Heat Part 2, *Marketing Management*, vol. 4, n. 3, Winter/1995, p.19-33.
19. WERNERFELT, Birger. Umbrella branding as a signal of new product quality: an example of signalling by posting a bond, *Rand Journal Of Economics*, outono/1998, p. 458-466.