

ANÁLISE VOLTADA AO LUCRO



PARA CRIAR LIGAÇÕES PRÓXIMAS COM OS CONSUMIDORES NOS TEMPOS ATUAIS, O PONTO DE PARTIDA É DESENVOLVER A DESTREZA ANALÍTICA NO MARKETING, COMO SUGERE ESTUDO BOOZ & CO.



Há alguns anos, um distribuidor mundial de vinhos e destilados embarcou em uma campanha de marketing ambiciosa, baseada em eventos. A empresa patrocinava banquetes para formadores de opinião em restaurantes de primeira linha e promovia festas para degustação de vinhos e licores em bares de diversas praças. Embora muitas diferentes marcas estivessem envolvidas nos projetos, os eventos tinham por objetivo atingir um grupo específico de consumidores para que experimentassem as bebidas, além de aumentar o conhecimento sobre cada marca.

O custo era substancial: uma única marca realizou aproximadamente 200 eventos promocionais em um único mês, por exemplo. Não houve, porém, como a empresa avaliar a eficácia desse gasto. O grande número de eventos era ameaçador, e cada marca realizava seu evento a seu modo, a maioria com uma abordagem muito subjetiva de medição do sucesso. Em um evento, por exemplo, um vendedor só conseguiu quantificar os resultados dessa forma: "Havia mais de 600 pessoas aqui. Eram jovens solteiros e tinham dinheiro para queimar".

Demorou para que as lideranças da empresa percebessem que precisavam de uma análise mais rigorosa do retorno sobre seu investimento nessa campanha. Quando enfim se deram conta, criaram

um banco de dados de custos por evento e exigiram a inclusão nas propostas de um estudo de *breakeven* que era simples: bastava calcular o número de garrafas de bebida que os clientes teriam de comprar para cobrir os custos.

Os resultados revelaram que o ponto de equilíbrio dos eventos variava muito. Nos casos mais extremos, para que a empresa tivesse retorno, cada cliente teria de adquirir nada menos que 80 garrafas do uísque escocês *premium* que estava sendo promovido -mais do que muita gente consumiria durante toda a vida.

OS PROFISSIONAIS DE MARKETING JÁ ESTÃO SENTINDO A NECESSIDADE DE DESENVOLVER SUA HABILIDADE ANALÍTICA, SEGUNDO ESTUDO FEITO PELA BOOZ & COMPANY E ANUNCIANTES DOS EUA

Ao fazer a companhia descobrir o volume de garrafas que cada evento "teria de vender" para valer a pena do ponto de vista financeiro, essa análise rudimentar viabilizou também a medição dos gastos. Em consequência, cerca de um quinto do orçamento foi realocado, deixando de ir para eventos cuja lucratividade era duvidosa, e houve aumento de 10% na efetividade de marketing.

O estudo é de autoria de dois sócios da Booz & Company. Leslie H. Moelle tem base no escritório de Cleveland, Estados Unidos, e especialização nos setores de bens de consumo, varejo e mídia. Edward C. Landry, com base em Nova York, dedica-se às indústrias de bens de consumo, abordando desde o desenvolvimento de estratégias e a transformação do negócio até a eficácia em marketing e vendas.

O artigo foi adaptado do livro de ambos, intitulado *The Four Pillars of Profit-Driven Marketing: How to Maximize Creativity, Accountability, and ROI* (ed. McGraw-Hill).

Essa reação é efeito da maior variedade de meios de comunicação para escolher e da mudança do mix de publicidade e promoção em marcha. Nesse mundo novo, os gestores de marketing não têm ainda percepção afiada sobre que mídias funcionam bem, motivações de compra dos consumidores e retornos sobre seus investimentos. Por ter tantos caminhos a escolher e por essa inexperiência, eles já estão sentindo a necessidade de desenvolver sua habilidade analítica, ou seja, a capacidade de usar as informações e as abordagens analíticas para otimizar o ROÍ de marketing, como mostrou estudo da Booz & Company e da associação nacional de anunciantes dos Estados Unidos (*veja quadro na próxima página*). Como desenvolver tal habilidade?

COLETA DE DADOS

O ponto de partida são os dados. Profissionais de marketing devem primeiro aprender a identificar e coletar os dados de que precisam. Há duas grandes categorias:

Dados financeiros. Para fins de ROÍ de marketing, caracterizam-se como duas variedades.

A primeira são os dados ligados ao custo de realizar um evento. Esse tipo de informação inclui todas as despesas envolvidas na preparação, na realização e na resposta a um evento. No caso do patrocínio de um torneio de golfe, por exemplo, podem estar incluídos aí a taxa de patrocínio, o custo de desenhar, imprimir e instalar a sinalização com o nome da empresa e os custos de receber os convidados.

É relativamente fácil coletar dados sobre o custo do evento, mas podem surgir complicações quando eventos isolados são parte de um programa maior ou quando a compra de mídia é terceirizada. Em casos como esses, os custos aparecem misturados e isolar

Capacidades almejadas

A Booz & Company e a Association of National Advertisers, dos EUA, perguntaram aos profissionais de marketing daquele país quais eram, em sua opinião, as capacidades mais importantes a desenvolver. As duas mais mencionadas envolvem análise.



Fontes: Booz & Company, Association of National Advertisers.

os dados de eventos individuais pode exigir que o profissional de marketing ou de vendas faça um trabalho extra. Gastos de marketing altamente descentralizados, comuns nos bancos de varejo e em alguns varejistas, podem criar barreiras à coleta de dados sobre os custos de eventos.

A segunda variedade de dados financeiros é a de lucratividade, que inclui a parte que as empresas usam para calcular suas margens de lucro, tais como preço de venda, custo variável dos bens vendidos e outros custos variáveis como frete. Essencialmente, esses dados respondem à seguinte pergunta: quanto nós faturamos quando vendemos um lote extra graças a nosso programa de marketing?

Dados de lucratividade, essenciais no cálculo do marketing de ROI, podem ser difíceis de coletar. O acesso dos profissionais de marketing a esse tipo de *input* varia muito. Algumas empresas adotam o conceito de gestão aberta e compartilham dados de lucratividade com toda a organização;

OS DADOS SOBRE O CONSUMIDOR PODEM SER DECLARADOS OU COMPORTAMENTAIS. OS ÚLTIMOS TENDEM A SER OS MAIS DIFÍCEIS DE OBTER, CONFORME A ESTRUTURA DA EMPRESA

outras se recusam a fornecê-los, mesmo para os profissionais de marketing mais antigos. Complicações adicionais surgem porque algumas empresas agrupam suas despesas, tornando difícil separar os custos variáveis dos fixos; outras não relacionam os custos com precisão que permita uma coleta de dados razoavelmente eficiente -em casos assim, a coleta de dados de lucratividade pode requerer mudança no sistema de relatórios.

Seja como for, há uma regra de ouro: sendo dados internos, os profissionais de marketing precisam conquistar o apoio de seus colegas da área financeira para ter acesso a eles.

Dados sobre o consumidor. Essas informações também se dividem em duas variedades.

A primeira compreende os dados declarados, que os clientes informam sobre si. Inclui dados atitudinais -como lealdade à marca, conhecimento da marca e disposição de recomendar o produto a conhecidos- e de compras.

Dados declarados são reunidos de diversas formas. As grandes empresas costumam ter departamentos de pesquisa de mercado internos, que fazem levantamentos sobre clientes existentes e potenciais, a fim de descobrir suas atitudes e comportamentos diante das marcas da empresa. Há também fontes externas, como institutos de pesquisa independentes, que agrupam e vendem dados ou aceitam encomendas para estudos específicos.

A segunda variedade de dados sobre o consumidor é a comportamental. Eles podem ser obtidos das estatísticas de *test drive* de carros, por exemplo, porém, mais freqüentemente, baseiam-se em transações coletadas no ponto de venda por *scanners* no caixa, em varejistas ou distribuidores e em fontes afins. Dados transacionais mostram ao profissional de marketing o que o consumidor compra, onde e em que horário, além da freqüência de recompra e outros aspectos. São os dados mais valiosos para o ROI, porque representam o comportamento do consumidor na prática.

Esse tipo de dado pode ser o mais difícil de obter, contudo. Por exemplo: quando uma fabricante de roupas tentou determinar o ROI de seu investimento anual na New York Fashion-week, conseguiu reunir os dados transacionais de suas lojas próprias, mas as lojas de departamentos que vendiam parte da produção da empresa se recusaram a compartilhá-los por verem na companhia um competidor direto. Nesse caso, a única solução disponível era

desenvolver um modelo que calculasse o impacto dos anúncios nas lojas próprias e o extrapolasse para o universo maior das lojas de departamentos.

Em muitos casos, os profissionais de marketing ignoram que dados se encontram disponíveis. Devem investigar.

ESCOLHA DO MÉTODO ANALÍTICO

Não existe "bala de prata" em análises de marketing. Isso quer dizer que não há uma abordagem única que seja sempre a melhor escolha para encarar os vários desafios que os profissionais de marketing enfrentam no mundo real e caótico dos negócios. Alguns tipos de análise produzem resultados mais precisos; outros são mais sofisticados matematicamente. Mas, quando usados adequadamente, todos eles podem produzir respostas viáveis para os profissionais de marketing. Na verdade, se o primeiro passo para que os profissionais desenvolvam sua

destreza analítica é aprender a identificar e coletar os dados necessários para determinar o ROI, o segundo passo é entender as opções de análise e como escolher entre elas. Há três categorias de métodos analíticos:

Análise de caso de negócio. Esse tipo de análise, usado para avaliar uma proposta de investimento de marketing, não requer informações sobre o consumidor ou a geração de um ROI. Pode ser implementado a partir de uma quantidade mínima de dados, que em geral estão à mão na empresa. Na maior parte das vezes, essas análises são relativamente descomplicadas e exigem cálculos simples. Por isso, são bem úteis quando é necessário confirmar o pressuposto inicial e as capacidades analíticas ainda não estão plenamente desenvolvidas, ou ainda quando outros dados não estão disponíveis.

Análises de *breakeven*, por exemplo, não geram ROI, mas produzem

pisos e tetos que os profissionais de marketing podem usar ao pesar suas decisões de investimentos. Há muitas formas de usar esse tipo de análise, que variam de acordo com o setor de atividade, o anunciante e as mídias.

Por exemplo: o distribuidor de bebidas mencionado no início deste artigo adotou esse tipo de análise porque os dados financeiros eram incompletos e não havia informações sobre o comportamento dos consumidores.

Análise atitudinal. Esse tipo de análise mede as opiniões e percepções dos consumidores e o que eles declaram sobre seu comportamento. Sua vantagem é a capacidade de medir e prever métricas qualitativas, como conhecimento da marca e intenção de compra. Permite que os profissionais de marketing compreendam as marcas de forma mais abrangente do que na análise de caso de negócio, mas é menos preciso e menos voltado para o ROI do que outras análises comportamentais.

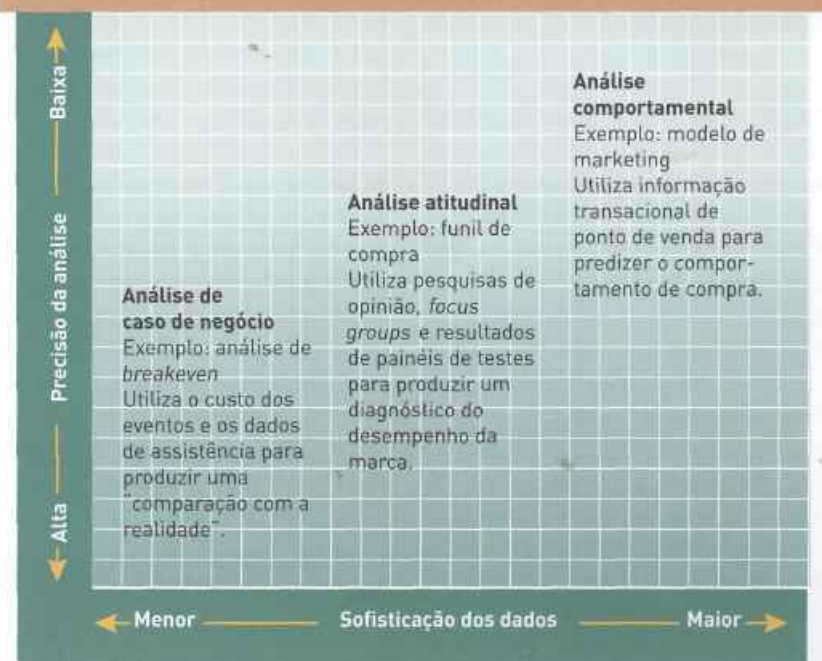
Um *frame* muito útil para esse tipo de análise é o chamado "funil de compra" (veja quadro na próxima página), mapa conceitual que acompanha clientes potenciais desde a primeira exposição à marca e ao longo de níveis crescentes de interesse e envolvimento, disparados por anúncios e promoções.

A maioria das empresas mede desempenho por meio da reunião de informações declaradas pelo cliente, comportamentais e financeiras. Tomadas juntas e combinadas com análises sofisticadas, essas medições podem indicar a probabilidade de, para dado produto, os consumidores avançarem para o próximo nível do funil, na direção de maiores probabilidades de compra e de lealdade à marca.

Como ferramenta de diagnóstico, a análise atitudinal aumenta o valor do funil ao medir visões que os clientes atuais e potenciais têm sobre a marca em determinado momento. Com essa

Ferramentas de análise

São três tipos de ferramenta, que vão desde a mais ampla e acessível (abaixo, à esquerda) à mais precisa e rigorosa.



Fonte: Booz & Company.



Fonte: Booz & Company.

informação, os profissionais de marketing podem olhar para suas "marcas" nos diferentes níveis do funil e identificar formas de melhorar a qualidade das respostas. Por exemplo: se uma marca de carros desfruta 99% de conhecimento da marca, mas apenas 17% dos consumidores apresentam opinião positiva sobre ela, os profissionais de marketing devem focar os gastos na reputação da marca.

Quando combinada com a análise de regressão linear (métodos estatísticos usados para descrever relações causais entre variáveis), a análise atitudinal também permite que os profissionais de marketing prevejam quanto seus investimentos poderão afetar a atitude dos clientes em relação à marca. Por exemplo: no setor de carros, é possível prever que impacto tem na decisão de compra do consumidor uma marca verde.

Análise comportamental. É feita por modelos baseados em algoritmos e "abastecida" por dados transacionais. Essas análises sofisticadas usam respostas dos consumidores para medir

A ESCOLHA DO MÉTODO DEPENDE DA DISPONIBILIDADE DE DADOS, DAS CAPACIDADES INTERNAS DA EMPRESA E DAS METAS DE MARKETING PARA AS MARCAS

o ROI e para prever como os clientes responderão a fatos como mudança de preço, promoção ou anúncio na TV.

Os mais valiosos desses modelos estimam o comportamento de compra dos clientes. Desenvolvidos ao longo dos últimos 25 anos, eles permitem que os profissionais de marketing isolem o impacto sobre volume de vendas e ROI de fatores como propaganda, preço, promoção, boca a boca, eventos especiais e sazonalidade, assim como as variáveis sobre as quais se tem pouco ou nenhum controle, como clima e ações de concorrentes. Esses modelos aplicam análises de regressão aos dados e produzem uma previsão simples, mas, mesmo assim, bem precisa.

Modelos de marketing projetados para ajudar as empresas a gerenciar e otimizar seus gastos em novas mídias também estão surgindo. Por exemplo: o Yahoo! se juntou à AC Nielsen (divisão da Nielsen) para constituir o Yahoo! Consumer Direct, serviço que oferece a profissionais de marketing uma forma de focar segmentos mais estreitos de consumidores *online* e de medir as respostas com base em compras efetivas. Além disso, hoje muitas empresas de análise estão desenvolvendo e refinando um modelo que sirva a todo o mix de marketing de uma empresa, capaz de informar sobre quanto de seu orçamento deve ir para cada mídia.

Como escolher o melhor método ou conjunto de métodos para seu caso? Depende da disponibilidade de dados, das capacidades internas da empresa e das metas para as marcas. D

HSM Management

® strategy + business
Reproduzido com autorização da strategy+business, revista trimestral de management da Booz & Company.