

Gestão de longo prazo de uma organização de marketing holístico

PARTE 8 Sucesso de longo prazo

Neste capítulo, abordaremos as seguintes questões:

1. Quais são as principais tendências nas práticas de marketing?
2. Quais são os fatores primordiais de um marketing interno eficaz?
3. Como as empresas podem ser socialmente responsáveis?
4. Como uma empresa pode melhorar sua capacidade de implementar programas de marketing?
5. Quais ferramentas estão disponíveis para ajudar as empresas a monitorar e melhorar suas atividades de marketing?

Para que uma marca cresça com vigor no longo prazo, a organização precisa ser gerenciada de modo apropriado. Empresas que adotam o marketing holístico devem desempenhar uma série de atividades de marketing planejadas com cuidado e interconectadas, além de satisfazer um conjunto cada vez mais amplo de componentes e objetivos. Também devem considerar uma vasta gama de efeitos causados por suas ações. Responsabilidade social corporativa e sustentabilidade viraram prioridade na medida em que as organizações passaram a lidar com os efeitos de curto e de longo prazo de seu marketing. Algumas empresas adotaram essa nova visão de iluminismo corporativo e a converteram na própria essência do que fazem. Veja o exemplo da Timberland.¹

A Timberland, fabricante de botas, sapatos, roupas e acessórios rústicos, tem paixão pela vida ao ar livre. A empresa tem como alvo as pessoas que vivem, trabalham e se divertem ao ar livre; por isso, faz sentido que ela queira fazer o que for preciso para proteger o meio ambiente. Nas duas últimas décadas, o compromisso e as ações da Timberland iluminaram o caminho para empresas verdes em todo o mundo. Entre suas iniciativas revolucionárias está a aplicação em seus sapatos de um “rótulo nutricional”, que mede seu “grau ecológico” — quanta energia foi consumida em sua fabricação, quais os custos de transporte e mão de obra incorridos e qual parte é renovável. A Timberland também lançou uma nova linha de calçados chamada Earthkeepers, feita de algodão orgânico, PET reciclado e pneus reciclados (para a sola). Os sapatos são projetados para serem desmontados, e mais de 50 por cento das peças podem ser recicladas. A Timberland atraiu uma comunidade on-line para a linha Earthkeepers oferecendo dicas e informações sobre eventos focados na preservação do meio ambiente. Suas realizações nos negócios comprovam que empresas social e ambientalmente responsáveis podem ser bem-sucedidas. As vendas chegaram a US\$ 1,2 bilhão em 2009, e a Timberland já recebeu inúmeros prêmios, que vão desde uma colocação estável entre as “100 melhores empresas para trabalhar” da Fortune até o Prêmio Ron Brown de liderança corporativa, premiação recebida pelo governo americano que reconhece empresas por suas relações excepcionais com funcionários e a comunidade.

Muitas outras marcas, como Ben & Jerry’s, Odwalla, Patagonia, Stonyfield Farm, Whole Foods e Seventh Generation adotaram filosofias e práticas semelhantes. O sucesso em marketing holístico exige eficácia em marketing de relacionamento, marketing integrado, marketing interno e marketing de desempenho. Os capítulos anteriores abordaram os dois primeiros tópicos e a estratégia e as táticas de marketing. Neste, abordaremos os dois últimos tópicos e como o marketing deve ser administrado e conduzido com responsabilidade. Examinaremos como as empresas organizam, implementam, avaliam e controlam as atividades de marketing em um contexto de importância cada vez maior da responsabilidade social. Começaremos pelo exame das mudanças na maneira como as empresas conduzem o marketing hoje em dia.



A paixão da Timberland pelas atividades ao ar livre e pelo meio ambiente influenciam sua escolha de quais produtos vender e a forma como ela os fabrica e vende.

Tendências nas práticas de marketing

Os capítulos 1 e 3 descreveram algumas mudanças importantes no macroambiente do marketing, como a globalização, a desregulamentação, a fragmentação do mercado, o crescente poder dos clientes e as questões ambientais.² Com essas mudanças associadas a todas as notáveis evoluções em computadores, software, Internet e telefones celulares, sem dúvida o mundo se transformou em um lugar muito diferente para as empresas. Nos capítulos anteriores, detalhamos as muitas mudanças no marketing que dominaram a primeira década do século XXI.³ A Tabela 22.1 resume as mais importantes delas, e faremos uma breve revisão de algumas a seguir.

Recentemente, as empresas passaram a ter de operar em um cenário econômico de crescimento lento, caracterizado por consumidores exigentes, concorrência acirrada e um mercado turbulento. A era de consumo desenfreado chegou ao fim, e muitos consumidores lidam com rendimentos reduzidos e poder aquisitivo menor.⁴ Uma base de consumidores endividados penaliza as empresas que ainda adotam uma filosofia de venda do tipo “compre agora, pague depois”, e consumidores e empresas, sem distinção, têm ponderado cada vez mais as consequências ambientais e sociais de suas ações.

À medida que os consumidores se tornam mais disciplinados em termos de gastos e adotam uma atitude “menos é mais”, cabe aos profissionais de marketing criar e comunicar o verdadeiro valor de seus bens e serviços.⁵ O marketing pode e deve desempenhar um papel fundamental na melhoria dos padrões e da qualidade de vida, especialmente em tempos difíceis. As empresas devem buscar melhorar de forma contínua o que fazem.⁶

Não se pode ganhar ficando parado. Problemas e fracassos recentes de empresas como Blockbuster, Barnes & Noble e Kodak refletem uma incapacidade de se ajustar a um ambiente de marketing radicalmente diferente. As empresas devem, isso sim, investir em melhorar suas ofertas e encontrar grandes novas ideias. Às vezes, como fizeram IBM, Microsoft e Intel, elas podem ter que mudar a essência de seus modelos de negócio. Os profissionais de marketing devem colaborar estreitamente e desde o início com o desenvolvimento de produtos e com a área de P&D, e mais tarde com a força de vendas, para desenvolver e vender

TABELA 22.1 Importantes mudanças nas práticas de marketing e de negócios

• Reengenharia. Indicar equipes para gerenciar os processos que criam valor para o cliente e derrubar barreiras entre departamentos.
• Terceirização. Adquirir mais bens e serviços de fornecedores externos, nacionais ou estrangeiros.
• Benchmarking. Estudar as “empresas com as melhores práticas” a fim de melhorar o próprio desempenho.
• Parcerias com fornecedores. Firmar parcerias com um número menor de fornecedores, sobretudo aqueles capazes de agregar mais valor.
• Parcerias com clientes. Trabalhar mais próximo dos clientes para agregar valor às operações deles.
• Fusões. Adquirir ou fundir-se com empresas do mesmo setor ou de setores complementares, a fim de obter economias de escala ou de escopo.
• Globalização. Aumentar os esforços para “pensar globalmente” e “agir localmente”.
• Achatamento. Reduzir o número de níveis organizacionais com o objetivo de se aproximar mais do cliente.
• Focalização. Determinar quais são os negócios e os clientes mais lucrativos e se concentrar neles.
• Justificação. Tornar a prestação de contas mais transparente por meio de medição, análise e documentação dos efeitos das ações de marketing.
• Aceleração. Planejar a organização e estabelecer processos para responder mais rapidamente às mudanças no ambiente.
• Empowering. Encorajar e delegar poder aos funcionários, para que produzam mais ideias e tomem mais iniciativas.
• Ampliação. Levantar em conta os interesses de clientes, funcionários, acionistas e outros stakeholders nas atividades da empresa.
• Monitoramento. Monitorar o que é dito na Internet e em outras mídias, além de estudar clientes, concorrentes e outros para melhorar as práticas comerciais.

bens e serviços que satisfaçam plenamente as necessidades e desejos dos clientes. Também devem tratar as finanças, a manufatura e a logística de modo a estabelecer uma mentalidade de criação de valor na organização.

Mercados emergentes como Índia e China oferecem novas fontes de demanda imensas — mas, com frequência, somente para determinados tipos de produto e a determinados preços. Em todos os mercados, planos e programas de marketing crescerão de modo mais localizado e culturalmente sensível, enquanto marcas fortes bem diferenciadas e continuamente aprimoradas continuarão a ser fundamentais ao sucesso de marketing. As empresas continuarão a usar mais a mídia social e menos as tradicionais. A Web permite profundidade e amplitude sem precedentes das comunicações e da distribuição, e sua transparência exige que as empresas sejam honestas e autênticas.

As empresas também enfrentam dilemas éticos e escolhas desconcertantes. Os consumidores podem valorizar a conveniência, mas como justificar produtos descartáveis ou embalagens elaboradas em um mundo que tenta minimizar o desperdício? Estimular as aspirações materiais pode desafiar a necessidade de sustentabilidade. Por conta da intensificação da sensibilidade do consumidor e da regulamentação do governo, as empresas inteligentes passaram a criar projetos tendo em mente eficiência energética, pegadas de carbono, grau de toxicidade e facilidade de descarte. Algumas dão preferência a fornecedores locais em detrimento dos mais distantes. A indústria automobilística e as companhias aéreas devem se preocupar particularmente com a liberação de CO₂ na atmosfera.

Toyota Prius Alguns especialistas em automóveis zombaram da previsão da Toyota de vender 300 mil carros no prazo de cinco anos a partir do lançamento de seu modelo Prius, com motor híbrido a gás e elétrico, em 2001. Mas, em 2004, o Prius tinha uma lista de espera de seis meses. A fórmula vencedora da Toyota consiste em um poderoso motor elétrico com capacidade de alternar rapidamente a fonte de energia — resultando em 55 milhas por galão para a cidade e na estrada — aliado ao espaço interno e à potência de um sedã familiar, sem falar em seu projeto e estilo ecológicos, custando um pouco mais de US\$ 20 mil. A lição? Produtos funcionais que os consumidores veem como amigáveis ao meio ambiente podem oferecer opções atrativas. Agora, a Toyota passou a desenvolver híbridos para toda a sua linha de automóveis, e as montadoras norte-americanas têm seguido seu exemplo.⁷

Mais do que nunca, os profissionais de marketing devem pensar de forma holística e usar criativas soluções ganha-ganha para equilibrar demandas conflitantes. Devem desenvolver programas de marketing totalmente integrados e relacionamentos significativos com uma gama de públicos.⁸ Devem fazer o que é certo dentro de suas empresas e ponderar as consequências mais amplas no mercado, tópicos esses que retomaremos a seguir.

Marketing interno

Tradicionalmente, os profissionais de marketing exerciam o papel de intermediários, encarregados de entender as necessidades dos clientes e transmitir a voz deles às várias áreas funcionais da organização.⁹ Mas, em uma empresa em rede, *todas* as áreas funcionais podem interagir diretamente com os clientes. O marketing não detém mais a posse exclusiva dessa interação; em vez disso, deve agora integrar todos os processos que mantêm interface com os clientes, de modo que estes vejam um único “rosto” e ouçam uma única “voz” ao interagir com a empresa.¹⁰

O *marketing interno* requer que todas as pessoas da organização aceitem os conceitos e objetivos do marketing e se envolvam na escolha, na provisão e na comunicação de valor para o cliente. A empresa terá um marketing eficaz somente quando *todos* os funcionários se conscientizarem de que seu trabalho é criar, servir e satisfazer os clientes.¹¹ A seção Memorando de Marketing “Características de departamentos realmente orientados para o cliente” apresenta uma ferramenta que avalia quais departamentos de uma empresa estão efetivamente centrados no cliente.

P&D	<ul style="list-style-type: none"> • Gastam tempo reunindo-se com clientes e ouvindo seus problemas. • Recebem bem o envolvimento do marketing, da produção e de outros departamentos em cada novo projeto. • Comparam seus produtos com os da concorrência e procuram as “melhores soluções da classe”. • Verificam as reações e solicitam sugestões dos clientes à medida que o projeto avança. • Aperfeiçoam continuamente o produto com base no feedback do mercado.
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Buscam proativamente os melhores fornecedores em vez de escolher apenas entre aqueles que procuram seu negócio. • Constroem relacionamentos de longo prazo com menos fornecedores, porém de alta qualidade e confiáveis. • Não comprometem a qualidade buscando menores preços.
Produção	<ul style="list-style-type: none"> • Convidam os clientes a visitar suas fábricas. • Visitam as fábricas dos clientes para ver como os produtos da empresa são usados. • Fazem horas extras de boa vontade quando necessário para cumprir prazos de entrega. • Procuram continuamente formas de produção mais rápidas ou mais baratas. • Melhoram continuamente a qualidade do produto, visando à ausência de defeitos. • Atendem às exigências dos clientes de “customização” quando isso pode ser feito de maneira lucrativa.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Estudam as necessidades e os desejos dos clientes em segmentos de mercado bem definidos. • Alocam esforços de marketing em relação ao potencial de lucros a longo prazo dos segmentos-alvo. • Desenvolvem ofertas vantajosas para cada segmento de mercado. • Avaliam continuamente a imagem da empresa e a satisfação dos clientes. • Reúnem e avaliam de forma contínua ideias para novos produtos e para o aperfeiçoamento de bens e serviços existentes com vistas a atender às necessidades dos clientes. • Influenciam todos os departamentos e funcionários da empresa a fim de que concentrem seus pensamentos e práticas nos clientes.
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Têm conhecimento especializado sobre o setor de atuação do cliente. • Esforçam-se para dar ao cliente “a melhor solução”, mas prometem apenas o que podem cumprir. • Fornecem feedback das necessidades dos clientes e ideias aos encarregados do desenvolvimento de produtos. • Atendem os mesmos clientes por um longo período.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecem um alto padrão de prazo de entrega e buscam cumpri-lo consistentemente. • Operam um competente e amigável departamento de serviços ao cliente que pode responder a perguntas, processar queixas e resolver problemas de maneira satisfatória e no prazo adequado.
Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Preparam relatórios periódicos de “rentabilidade” por produto, segmento de mercado, territórios de vendas, volume de pedidos e clientes individuais. • Preparam faturas customizadas para as necessidades dos clientes e respondem às reclamações com cortesia e rapidez.
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Compreendem e dão apoio às despesas de marketing (por exemplo, propaganda de imagem) que representam investimentos para obter a preferência e a fidelidade dos clientes no longo prazo. • Adaptam o financiamento às necessidades financeiras dos clientes. • Tomam decisões rápidas quanto à credibilidade financeira dos clientes.
Relações públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminam notícias favoráveis a respeito da empresa e controlam os danos de notícias desfavoráveis. • Atuam como clientes internos e como defensores públicos de melhores políticas e práticas da empresa.
Outros profissionais em contato com clientes	<ul style="list-style-type: none"> • São competentes, gentis, alegres, confiáveis e responsivos.

Vejamos como os departamentos de marketing têm sido organizados, como eles podem trabalhar eficazmente com outros departamentos e como as empresas podem promover uma cultura criativa de marketing que permeie toda a organização.¹²

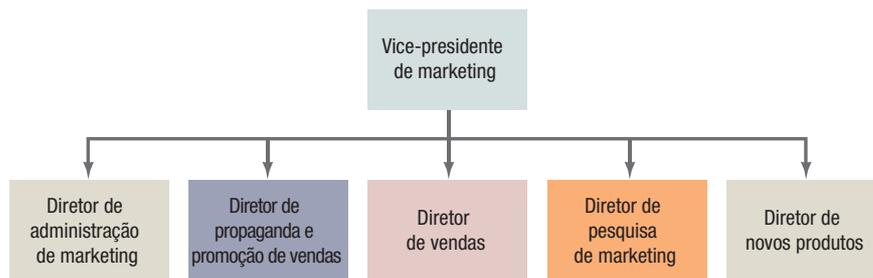


Figura 22.1

Organização funcional

Organização do departamento de marketing

Os modernos departamentos de marketing podem ser organizados de várias maneiras, que às vezes se sobrepõem: funcionalmente, geograficamente, por produto ou marca, por mercado ou matricialmente.

ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL Na forma mais comum de organizar um departamento de marketing, especialistas em determinadas funções reportam ao vice-presidente de marketing que, por sua vez, coordena as atividades de todos. Além dos cinco especialistas mostrados na Figura 22.1, pode haver especialistas em atendimento ao cliente, planejamento de marketing, logística, marketing direto e marketing digital.

A principal vantagem da organização funcional é a sua simplicidade administrativa. No entanto, desenvolver relações de trabalho harmoniosas dentro do departamento pode ser um grande desafio. Essa forma também pode perder sua eficácia à medida que aumenta o número de produtos e mercados e cada grupo funcional compete com os outros por orçamento e *status*. O diretor de marketing tem de ponderar as queixas conflitantes e enfrenta um difícil problema de coordenação.

ORGANIZAÇÃO GEOGRÁFICA Uma empresa que atende o mercado nacional frequentemente organiza sua força de vendas (e, às vezes, o marketing) de acordo com subdivisões geográficas.¹³ O gerente nacional de vendas pode supervisionar quatro gerentes regionais de vendas, e cada um deles pode supervisionar seis gerentes de zona, que supervisionam oito gerentes distritais, que por sua vez supervisionam dez vendedores cada.

Algumas empresas empregam *especialistas de mercados regionais* (gerentes de marketing regionais ou locais) para dar apoio aos esforços de vendas em mercados de grandes volumes. Um desses mercados poderia ser Miami, na Flórida, onde quase dois terços das famílias são de origem hispânica.¹⁴ O especialista de Miami conheceria os clientes, ajudaria os gerentes de marketing da sede a ajustar seu mix de marketing à cidade e prepararia planos locais anuais e de longo prazo para ali vender todos os produtos da empresa. Algumas empresas precisam elaborar programas de marketing específicos para diferentes partes do país porque a localização geográfica altera muito o desenvolvimento de sua marca.

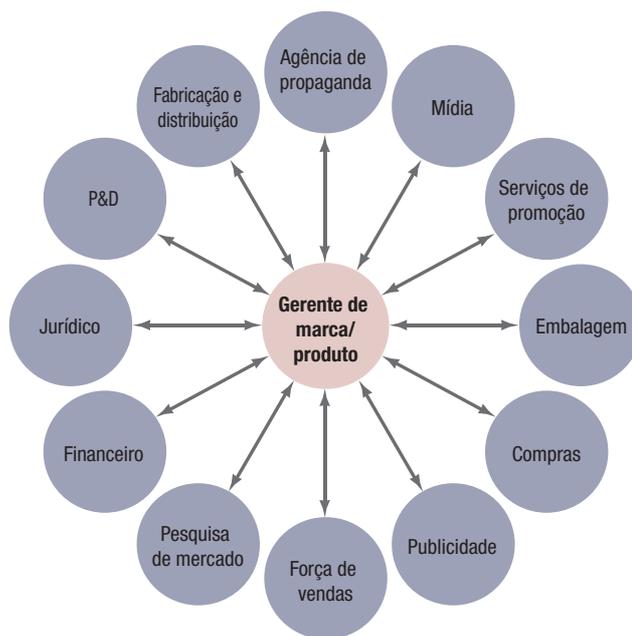
ORGANIZAÇÃO POR PRODUTO OU MARCA Empresas que produzem uma variedade de produtos e marcas costumam estabelecer uma organização por produto (ou marca). Isso não substitui a organização funcional, mas atende outra hierarquia de administração. Um gerente de produto supervisiona os gerentes de categoria de produtos, que, por sua vez, supervisionam gerentes de produto e marca específicos.

Uma organização por produto faz sentido quando os produtos da empresa são muito diferentes ou quando o número de produtos é grande demais para ser gerenciado por uma organização funcional de marketing. Às vezes, essa forma de organização se caracteriza por um **sistema de centros e raios**. Simbolicamente, o gerente de marca ou produto ocupa o centro, do qual saem os raios que chegam até os vários departamentos (veja a Figura 22.2). Eis algumas tarefas dos gerentes:

- Desenvolver uma estratégia competitiva de longo prazo para o produto.
- Preparar um plano anual de marketing e previsões anuais de vendas.

Figura 22.2

As interações do gerente de produto



- Trabalhar com agências de propaganda para desenvolver textos, programas e campanhas.
- Estimular o apoio ao produto entre a força de vendas e os distribuidores.
- Reunir continuamente informações sobre o desempenho do produto, sobre o comportamento dos clientes e dos intermediários e sobre novos problemas e oportunidades.
- Começar o aperfeiçoamento de produtos para atender a novas necessidades do mercado.

A organização por produtos permite ao gerente se concentrar no desenvolvimento de um programa de marketing eficiente em custo e reagir mais rapidamente a novos produtos no mercado; também provê um defensor às marcas menos importantes da empresa. No entanto, esse tipo de organização apresenta algumas desvantagens:

- Os gerentes de produto e marca não têm autoridade suficiente para cumprir suas responsabilidades.
- Eles se tornam especialistas em seu produto, mas raramente desenvolvem as habilidades necessárias para cada função específica.
- O sistema de gerenciamento por produtos frequentemente se mostra muito dispendioso. Uma pessoa é indicada para gerenciar cada produto ou marca principal e logo são designados mais gerentes para administrar até mesmo produtos e marcas sem importância.
- Os gerentes de marca geralmente administram uma marca por apenas um curto período. O envolvimento de curto prazo leva a um planejamento de curto prazo e dificulta a construção das forças de longo prazo.
- A fragmentação dos mercados torna mais difícil o desenvolvimento de uma estratégia nacional. Os gerentes de marca precisam agradar grupos de vendas regionais e locais, o que resulta em uma transferência de poder do marketing para as vendas.
- Os gerentes de produto e de marca fazem com que a empresa se concentre na construção de participação de mercado, e não no relacionamento com clientes.

Uma segunda alternativa para a organização por produto é a utilização de *equipes de produto*. Existem três tipos de equipe: vertical, triangular e horizontal (veja a Figura 22.3). As abordagens de equipes de produto triangular e horizontal permitem que cada marca importante seja administrada por uma **equipe de gestão do ativo da marca** (BAMT, do inglês *brand-asset management team*), formada por representantes-chave das principais funções que afetam o desempenho da marca. A empresa se divide em várias dessas equipes, que periodicamente se reportam

a um comitê de diretores do ativo da marca, o qual se reporta a um diretor de *branding*. Isso é muito diferente da maneira como as marcas são tradicionalmente tratadas.

Uma terceira alternativa é eliminar os cargos de gerente de produto no caso dos produtos menos importantes e designar dois ou mais produtos para cada um dos gerentes restantes. Isso é viável quando dois ou mais produtos possuem um conjunto similar de necessidades. Uma empresa de cosméticos não precisa de gerentes de produto para cada um de seus produtos, porque os cosméticos atendem a uma necessidade básica: a beleza. Por outro lado, uma empresa de artigos de uso pessoal requer gerentes diferentes para remédios que combatem a dor de cabeça, cremes dentais, sabonetes e xampus, porque esses produtos diferem com relação ao uso e interesse.

Em uma quarta alternativa, o *gerenciamento por categorias*, uma empresa se concentra em categorias de produtos para gerenciar suas marcas. A Procter & Gamble, pioneira no sistema de gerenciamento de marcas, assim como várias outras grandes empresas de bens de consumo, optou pelo gerenciamento por categorias, assim como as empresas fora do canal supermercadista.¹⁵ A P&G cita diversas vantagens. Ao estimular a competição interna entre gerentes de marca, o sistema tradicional por gerenciamento de marcas os incentivava a se sobressair, mas também gerava muita competição interna por recursos e falta de coordenação. O novo esquema foi projetado para assegurar que todas as categorias recebessem recursos adequados.

Outro argumento a favor do gerenciamento por categorias é o crescente poder do comércio varejista, que tende a pensar em termos de categorias de produtos. A P&G achava que faria sentido usar o mesmo raciocínio para lidar com linhas similares. Varejistas e redes regionais de supermercados, como Walmart e Dominick's, adotaram o gerenciamento por categorias para definir o papel estratégico de uma determinada categoria de produtos dentro da loja, assim como para tratar de questões operacionais como logística, o papel dos produtos de marca própria e as compensações entre oferecer variedade de produtos e evitar a duplicidade ineficiente.¹⁶

Na realidade, em algumas empresas de bens de consumo, o gerenciamento por categorias evoluiu para o gerenciamento de corredores, e abrange várias categorias correlacionadas normalmente encontradas nas mesmas seções de supermercados e mercearias. O iogurte Yoplait da General Mills tem funcionado como *category advisor* no corredor de laticínios em 24 grandes varejistas, aumentando a exposição na gôndola do iogurte de quatro a oito pés de cada vez e aumentando as vendas de iogurte em nove por cento e as da categoria de laticínios em 13 por cento nacionalmente.¹⁷

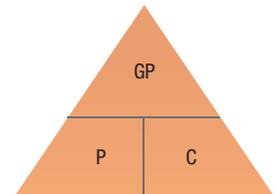
ORGANIZAÇÃO POR GERÊNCIA DE MERCADOS A Canon vende aparelhos de fax aos mercados consumidor, organizacional e governamental. A Nippon Steel vende aço aos setores ferroviário, de construção e de utilidade pública. Quando os consumidores pertencem a diferentes grupos de usuário, com preferências e práticas de compra distintas, é desejável uma **organização por gerência de mercados**. Um gerente de mercado supervisiona vários gerentes de mercado, especialistas de mercado ou especialistas setoriais e utilizam os serviços de departamentos específicos quando necessário. Os gerentes de mercados importantes podem até mesmo ter especialistas se reportando a eles.

Os gerentes de mercado atuam no apoio (não como pessoal de "linha de frente"), e têm encargos semelhantes aos dos gerentes de produto. Eles desenvolvem planos anuais e de longo prazo para seus mercados e têm seu desempenho avaliado pelo crescimento e pela rentabilidade do mercado que gerenciam. Visto que organiza a atividade de marketing para atender às necessidades de grupos distintos de consumidores, esse sistema compartilha muitas das vantagens e desvantagens dos sistemas de gerenciamento por produtos. Muitas empresas têm se reorganizado de acordo com linhas de mercado e se tornado **organizações centradas no mercado**. A orientação de vendas da Xerox, antes geográfica, passou a ser por mercado; a IBM e a Hewlett-Packard seguiram o mesmo caminho.

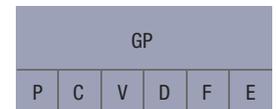
Quando uma relação estreita é vantajosa, tal como quando os clientes têm requisitos diversos e complexos e adquirem um pacote integrado de bens e serviços, deve prevalecer uma **organização de gerenciamento de clientes**, que lida com cada cliente individualmente em vez de com o mercado de massa ou até mesmo com segmentos de mercado.¹⁸ Um estudo mostrou que as empresas organizadas por grupos de cliente relataram um comprometimento muito maior com a qualidade global das relações e uma autonomia dos funcionários para tomar providências que satisfaçam clientes individuais.¹⁹



(a) Equipe vertical de produtos



(b) Equipe triangular de produtos



(c) Equipe horizontal de produtos

- GP = Gerente de produto
- GPA = Gerente de produto assistente
- AP = Assistente de produto
- P = Pesquisador de marketing
- C = Especialista em comunicação
- V = Gerente de vendas
- D = Especialista em distribuição
- F = Especialista em finanças / contabilidade
- E = Engenheiro

Figura 22.3

Três tipos de equipe de produtos

ORGANIZAÇÃO MATRICIAL Empresas com vários produtos dirigidos a vários mercados tendem a adotar uma organização matricial, empregando tanto gerentes de produto quanto gerentes de mercado. O problema é que se trata de um sistema dispendioso que costuma criar conflitos. Há o custo das funções de apoio a todos os gerentes, além de questões sobre a quem devem caber a autoridade e a responsabilidade — à matriz ou às divisões?²⁰ Alguns grupos de marketing corporativo auxiliam a alta gerência na avaliação geral de oportunidades, prestam consultoria às divisões quando solicitados, colaboram com divisões que tenham pouca ou nenhuma atividade de marketing e promovem o conceito de marketing por toda a empresa.

Relações do marketing com outros departamentos

Sob a orientação de marketing, todos os departamentos precisam “pensar no cliente” e trabalhar em conjunto para satisfazer as suas necessidades e expectativas. No entanto, os departamentos definem os problemas e as metas da empresa a partir de seu próprio ponto de vista, fazendo com que conflitos de interesse e problemas de comunicação sejam inevitáveis. O diretor de marketing, ou CMO (do inglês, *chief marketing officer*), deve agir com persuasão em vez de autoridade para (1) coordenar as atividades internas de marketing e (2) coordenar o marketing com finanças, operações e outras funções da empresa, a fim de servir ao cliente.²¹ Para ajudar o marketing e outras funções a determinar de modo integrado o que é melhor para os interesses da empresa, algumas soluções são seminários conjuntos, comitês mistos, programas de intercâmbio de funcionários e métodos analíticos para determinar o curso de ação mais lucrativo.²²

Muitas empresas passaram a se concentrar em processos-chave, em vez de departamentos, porque a organização departamental pode ser uma barreira para um desempenho adequado. Elas designam líderes de processo que gerenciam equipes multidisciplinares formadas por profissionais de marketing e de vendas. Assim, as empresas podem gerenciar, ao mesmo tempo, as equipes diretamente responsáveis pelas vendas e, de forma indireta, as responsáveis pelas ações de marketing.

Desenvolvimento de uma organização de marketing criativa

Muitas empresas se dão conta de que na verdade não estão orientadas para mercado e cliente — mas sim para produto e vendas. Para que elas se tornem empresas verdadeiramente orientadas para o mercado, é preciso:

1. Disseminar, por toda a empresa, o entusiasmo pelo cliente.
2. Organizar-se em torno de segmentos de clientes, não de produtos.
3. Entender a fundo os clientes, por meio de pesquisas qualitativas e quantitativas.

Não é uma tarefa fácil, mas esse esforço pode valer a pena. Não é apenas uma questão de o CEO fazer discursos e incentivar cada funcionário a “pensar no cliente”. Veja na seção Novas Ideias em Marketing “O CEO de marketing” as ações concretas que esse executivo pode tomar para melhorar o marketing da empresa.

Embora seja *necessário* que uma organização esteja orientada para o cliente, isso não é *suficiente*. A organização deve também ser criativa.²³ As empresas copiam as vantagens e as estratégias umas das outras cada vez mais rapidamente, tornando a diferenciação mais difícil de ser alcançada e reduzindo as margens à medida que as empresas ficam mais parecidas. A única solução é a empresa aumentar sua capacidade de inovação estratégica e imaginação. Essa capacidade resulta de reunir ferramentas, processos, habilidades e indicadores que permitam a geração de ideias melhores e em maior número do que a concorrência.²⁴

As empresas devem observar as tendências e estarem prontas para capitalizá-las. A Motorola demorou 18 meses para mudar da tecnologia analógica para a digital, o que conferiu à Nokia e à Ericsson uma grande vantagem. A Nestlé demorou para perceber a preferência por cafeterias como a Starbucks. A Coca-Cola demorou para reconhecer a tendência rumo a bebidas com sabor de frutas, como a Snapple, bebidas isotônicas, como o Gatorade, e águas minerais de grife. Os líderes de mercado têm propensão para evitar as tendências quando são avessos a riscos, obcecados por proteger seus atuais mercados e recursos físicos e quando estão mais interessados em eficiência do que em inovação.²⁵



Novas ideias em marketing

O CEO de marketing

Que passos deve dar um CEO para criar uma empresa focada no mercado e no cliente?

1. **Convencer a alta administração da necessidade de foco no cliente.** O CEO personifica o forte compromisso com o cliente e recompensa os integrantes da organização que atuam da mesma forma. Dizem, por exemplo, que os antigos CEOs Jack Welch, da GE, e Lou Gerstner, da IBM, passavam cem dias por ano visitando clientes, a despeito de suas muitas obrigações financeiras, estratégicas e administrativas.
2. **Nomear um alto executivo de marketing e uma força-tarefa de marketing.** A força-tarefa de marketing deve incluir o CEO, os diretores de vendas, P&D, compras, produção, finanças e recursos humanos, além de outras pessoas-chave.
3. **Obter ajuda e orientação externas.** Empresas de consultoria têm experiência considerável em ajudar empresas a migrar para uma orientação para o marketing.
4. **Alterar o sistema e a avaliação de recompensas da empresa.** Enquanto os departamentos de compras e de produção forem recompensados por manter os custos baixos, eles resistirão a aceitar alguns custos necessários para atender melhor os clientes. Enquanto o departamento de finanças se concentrar em lucros de curto prazo, fará oposição a grandes investimentos destinados a criar satisfação e fidelidade nos clientes.
5. **Contratar grandes talentos de marketing.** A empresa precisa de um diretor de marketing competente, capaz não apenas de administrar seu departamento como também de ganhar o respeito dos outros diretores e influenciá-los. Uma empresa com muitas divisões se beneficiaria com a criação de um vigoroso departamento de marketing corporativo.
6. **Desenvolver intensos programas internos de treinamento em marketing.** A empresa deve criar programas de treinamento em marketing bem elaborados para a administração corporativa, para os gerentes de divisão e para a equipe de marketing e vendas, produção, P&D e outros. Empresas como GE, Motorola e Accenture adotam programas desse tipo.
7. **Instalar um sistema moderno de planejamento de marketing.** O planejamento exige que os gerentes pensem sobre ambiente de mercado, oportunidades, tendências competitivas e outras forças. Esses gerentes preparam, então, estratégias e previsões de vendas e lucros para produtos e segmentos específicos e são responsáveis por seu desempenho.
8. **Estabelecer um programa anual de reconhecimento da excelência em marketing.** As unidades de negócios que acreditam ter desenvolvido planos de marketing exemplares deveriam apresentar uma descrição de seus planos e resultados. As equipes vencedoras seriam recompensadas em uma cerimônia especial. Os planos seriam difundidos por outras unidades de negócios como "modelos do pensamento de marketing". Programas assim são realizados por Becton-Dickenson, Procter & Gamble e SABMiller, por exemplo.
9. **Passar do foco em departamento para o foco em processos e resultados.** Depois de definir os processos fundamentais de negócios que determinam seu sucesso, a empresa deve indicar líderes de processos e equipes multidisciplinares para reformulá-los e implementá-los.
10. **Outorgar poder aos funcionários.** Empresas progressistas incentivam seus funcionários a apresentar novas ideias e os recompensam por isso. Elas também lhes delegam poderes para resolver queixas dos clientes. A IBM, por exemplo, permite que seus funcionários da linha de frente gastem até US\$ 5 mil para solucionar imediatamente um problema do cliente.

Marketing socialmente responsável

Um marketing interno eficaz deve ser combinado com um forte senso de responsabilidade social.²⁶ Vários motivos impelem as empresas a praticar um nível mais alto de responsabilidade social corporativa, como a elevação das expectativas dos clientes, a mudança nas metas e ambições dos funcionários, um maior rigor nas legislações e pressões governamentais, o interesse dos investidores em critérios sociais, pressão da mídia e novas práticas de compras organizacionais.²⁷

Praticamente todas as empresas decidiram desempenhar um papel estratégico mais ativo em responsabilidade social corporativa, examinando cuidadosamente suas crenças e o modo como devem tratar seus clientes, funcionários, concorrentes, a comunidade e o meio ambiente. Acredita-se que a adoção dessa visão mais ampla dos stakeholders também beneficie outro importante grupo: os acionistas. Veja como o Walmart tem tratado a responsabilidade social corporativa.²⁸

Walmart Em 2005, o ex-CEO do Walmart Lee Scott disse: "Pensamos que poderíamos ficar sentados em Bentonville [Arkansas] cuidando de clientes, cuidando dos associados, e o mundo nos deixaria em paz. Não funciona mais assim". Determinado a tornar a empresa mais ecologicamente correta, Scott prometeu que investiria US\$ 500 milhões em projetos de sustentabilidade, como a duplicação da eficiência de sua frota de veículos ao longo dos dez anos seguintes, o corte de 30 por cento na energia utilizada nas lojas e a redução da emissão de resíduos sólidos nas lojas nos Estados Unidos em 25 por cento no prazo de três anos. Pequenas decisões podem fazer grandes diferenças quando se trata da gigante do varejo. Ao eliminar embalagem em excesso de sua marca própria de brinquedos Kid Connection, a empresa poupou 3.800 árvores e 1 milhão de barris de petróleo, e, estima-se, mais US\$ 2,4 milhões

por ano em custos de remessa. A empresa redirecionou mais de 57 por cento dos resíduos gerados pelas lojas e instalações do Sam's Club para centros de reciclagem, em vez de aterros sanitários, e recrutou o ambientalista de longa data e fundador da fabricante de roupas e artigos esportivos ecológicos Patagonia, Yvon Chouinard, para apresentar sua visão e recomendações. Os principais grupos ambientais ficaram satisfeitos, mas o Walmart ainda enfrenta críticas de líderes sindicais e ativistas liberais sobre os valores dos salários que paga, os planos de saúde que oferece aos funcionários, a discriminação de gênero e o tratamento dispensado à concorrência local. Como resposta, a empresa citou seu progresso em cada área, como o fato de ter gerado aproximadamente 63 mil postos de trabalho em todo o mundo em 2008, incluindo mais de 33 mil nos Estados Unidos.

Nem sempre as empresas acreditaram no valor da responsabilidade social. Em 1776, Adam Smith proclamou: "Nunca soube de muitas boas ações feitas por aqueles que professam fazer comércio para o bem público". O lendário economista Milton Friedman declarou com repercussão que as iniciativas sociais eram "fundamentalmente subversivas", porque, em sua opinião, elas minavam o objetivo das empresas de buscar o lucro e desperdiçavam o dinheiro dos acionistas. Alguns críticos temem que o investimento empresarial relevante em áreas como P&D possa ser penalizado como resultado do foco em responsabilidade social.²⁹

Mas esses críticos pertencem à minoria. Atualmente, são muitos os que acreditam que satisfazer clientes, funcionários e outros stakeholders e alcançar sucesso nos negócios estão intimamente ligados à adoção e à implementação de elevados padrões de conduta comercial e de marketing. Um benefício adicional de ser considerado socialmente responsável é a capacidade de atrair funcionários, especialmente os mais jovens que preferem trabalhar para empresas que admirem.



O programa de marketing relacionado a causas "Touch of Comfort" do amaciante de roupas Downy doou milhares de cobertores a crianças hospitalizadas.

As empresas mais admiradas — e bem-sucedidas — do mundo seguem o código de conduta de servir aos interesses das pessoas, e não apenas aos seus próprios. O novo CEO da Procter & Gamble, Bob McDonald, fez do "propósito de marca" um componente-chave das estratégias de marketing da empresa, observando: "Os consumidores têm maior expectativa quanto às marcas e querem saber o que elas fazem para o bem do mundo. Mas tem que ser uma ação autêntica baseada em um desejo genuíno de fazer isso." O programa em prol de uma causa "Touch of Comfort" ("Toque de conforto") do amaciante de roupas Downy, por exemplo, doa 5 centavos do total de compras para a Quilts for Kids, uma organização que trabalha com voluntários para fazer e distribuir colchas para crianças internadas em hospitais.³⁰ A P&G não está sozinha, como demonstra o exemplo a seguir.

Empresas admiradas Os pesquisadores Raj Sisodia, David Wolfe e Jag Sheth acreditam que empresas humanistas resultam em grandes empresas. Eles consideram "empresas admiradas" aquelas que possuem uma "cultura de cuidar" que atendem aos interesses de seus stakeholders, definidos pelo acrônimo SPICE: sociedade, parceiros, investidores, clientes e empregados. Sisodia et al. creem que essas empresas criam um caso de amor com os stakeholders. Seus dirigentes aplicam uma política de portas abertas, tratam seus clientes com entusiasmo e recebem remuneração modesta. Elas pagam melhor a seus funcionários, mantêm relacionamento mais próximo com um pequeno grupo de fornecedores excelentes e dão retorno às comunidades em que trabalham. Os pesquisadores afirmam que as empresas admiradas gastam efetivamente menos em marketing em relação às vendas, mas obtêm lucros maiores, porque os clientes que adoram a empresa fazem a maior parte do marketing. Os autores veem que o paradigma do marketing do século XXI consiste em criar valor para todos os stakeholders e se tornar uma empresa admirada. A Tabela 22.2 apresenta empresas admiradas de acordo com a avaliação de uma amostragem de milhares de clientes, funcionários e fornecedores.³¹

Responsabilidade social corporativa

Para elevar o nível do marketing socialmente responsável, é preciso atacar em três frentes, comportando-se de maneira apropriada nos âmbitos jurídico, ético e da responsabilidade social. Uma empresa que coloca o marketing socialmente responsável no centro de tudo o que faz é a Stonyfield Farm.³²

TABELA 22.2 Principais empresas admiradas

Best Buy	BMW	CarMax	Caterpillar
Commerce Bank	Container Store	Costco	eBay
Google	Harley-Davidson	Honda	IDEO
IKEA	JetBlue	Johnson & Johnson	Jordan's Furniture
L.L.Bean	New Balance	Patagonia	Progressive Insurance
REI	Southwest	Starbucks	Timberland
Toyota	Trader Joe's	UPS	Wegmans
Whole Foods			

Fonte: SISODIA, Raj; WOLFE, David B.; SHETH, Jag. *Firms of endearment: how world-class companies profit from passion and purpose*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007, p. 16, © 2007. Impresso e reproduzido eletronicamente com permissão de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Stonyfield Farm Como descrevemos no Capítulo 1, a responsabilidade social forma a base da Stonyfield Farm. A empresa foi cofundada em 1983 pelo “CE-Yo” (referência bem-humorada a CEO do iogurte) de longa data Gary Hirshberg fundamentada na crença de que havia uma oportunidade de negócio na venda de laticínios orgânicos ao mesmo tempo em que se “recuperava o meio ambiente”. Líder mundial do mercado de iogurte orgânico, a Stonyfield trabalha com fornecedores socialmente responsáveis, adota práticas de produção ecologicamente amigáveis e usa a embalagem para promover seus pontos de vista sobre questões ambientais e de saúde. A Stonyfield doa 10 por cento dos lucros “para iniciativas que ajudam a proteger e restaurar a Terra”, e criou uma fundação sem fins lucrativos chamada “Climate Counts” (“O clima é importante”). Essas práticas empresariais progressistas não prejudicaram seu desempenho financeiro. A Stonyfield é a marca número três de iogurte nos Estados Unidos, e agora também vende *smoothies*, leite, sorvete comum e frozen iogurte.

COMPORTAMENTO LEGAL As organizações devem cuidar para que todos os funcionários conheçam e cumpram as leis relevantes.³³ Por exemplo, a prática de mentir aos consumidores ou enganá-los sobre as vantagens de comprar um produto é ilegal. Vendedores não podem oferecer suborno a agentes de compras ou outros funcionários de uma empresa que tenham influência sobre uma decisão de compra B2B. Suas afirmações devem ser as mesmas veiculadas pela propaganda, e eles tampouco podem obter ou fazer uso de segredos técnicos ou comerciais dos concorrentes mediante subornos ou espionagem industrial. Finalmente, os vendedores não podem depreciar os concorrentes ou seus produtos sugerindo inverdades. Todos os representantes de vendas têm a obrigação de entender essas leis e agir de acordo com elas.

COMPORTAMENTO ÉTICO As práticas de negócios ficam sob constante ataque porque é comum as situações comerciais defrontarem dilemas éticos; não é fácil traçar uma linha clara entre uma prática normal de marketing e um comportamento antiético. Algumas questões dividem nitidamente os críticos. Embora a Kraft tenha optado por suspender os anúncios de alguns de seus produtos menos saudáveis, como Oreos e Chips Ahoy!, em programas de televisão voltados para crianças de 6 a 11 anos, alguns grupos de vigilância acharam que isso não foi suficiente.³⁴

Evidentemente, certas práticas comerciais são claramente antiéticas ou ilegais. Entre elas podemos citar suborno, roubo de segredos comerciais, propaganda falsa e enganosa, contratos de exclusividade e vinculação, falhas de qualidade ou segurança, garantias falsas, rotulagem imprecisa, fixação de preços ou discriminação indevida e barreiras à entrada e à concorrência predatória.

As empresas devem adotar e difundir um código de ética por escrito, formar uma tradição de comportamento ético na organização e responsabilizar integralmente sua equipe pelo cumprimento das diretrizes éticas e legais.³⁵ No passado, um cliente insatisfeito podia falar mal de uma empresa antiética ou ineficiente para 12 outras pessoas; hoje em dia, pela Internet, ele pode atingir milhares delas. A Microsoft, por exemplo, tem atraído dezenas de sites anti-Microsoft, como www.msboycott.com e www.ihatemicrosoft.com. A desconfiança geral em relação às empresas entre os consumidores norte-americanos é evidente em uma pesquisa segundo a qual a porcentagem dos que têm uma opinião desfavorável das corporações atingiu 26 por cento.³⁶

COMPORTAMENTO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL Os profissionais de marketing devem exercitar sua consciência social nos relacionamentos específicos com clientes e demais stakeholders. Algumas das empresas mais bem avaliadas quando se trata de responsabilidade social corporativa são Microsoft, Johnson & Johnson, 3M, Google, Coca-Cola, General Mills, UPS, Sony e Procter & Gamble.³⁷

Cada vez mais, as pessoas desejam informações sobre o histórico das empresas na área da responsabilidade social e ambiental para, com base nisso, decidir de quais empresas devem comprar, em quais investir e para quais trabalhar.³⁸ A fabricante de ketchup H. J. Heinz recebeu prêmios por seu Relatório de Responsabilidade Social Corporativa 2009, com 108 páginas, que reflete o compromisso da empresa em “alcançar um crescimento sustentável que beneficie nossos acionistas, consumidores, clientes, funcionários e comunidades, orientado pelos princípios da integridade, transparência e responsabilidade social”. A Tabela 22.3 apresenta o trecho inicial desse relatório.

Comunicar atitudes e comportamentos corporativos em relação à responsabilidade social pode ser difícil. Assim que uma empresa apregoa uma iniciativa ambiental, ela pode se tornar alvo de críticas. Muitas ações bem intencionadas de produto ou marketing podem surtir consequências negativas imprevistas ou inevitáveis.³⁹

Nestlé O óleo de palma foi aclamado como um combustível renovável por empresas alimentícias em busca de uma solução para a proibição à gordura trans, até que seu uso foi associado à destruição de florestas tropicais e à extinção do orangotango e do urso do sol. Quando o Greenpeace emitiu um relatório criticando a Nestlé por comprar óleo de palma para suas barras de chocolate KitKat de um fornecedor indonésio ligado à destruição de floresta tropical em seu país, teve início um guerra na mídia social. Manifestantes postaram um vídeo negativo no YouTube, bombardearam o Twitter e a página da Nestlé no Facebook e tomaram as ruas em frente aos escritórios da Nestlé em Jacarta. A Nestlé rompeu as relações comerciais com o fornecedor e tomou outras medidas para apaziguar a controvérsia, mas continuou a receber críticas.

TABELA 22.3 Trecho do Relatório de Responsabilidade Social Corporativa 2009 da H. J. Heinz

Mensagem do *chairman*, presidente e CEO

Fazendo diferença para as pessoas e para o planeta

A H. J. Heinz Company tem sido um bom cidadão corporativo por 140 anos. Ao longo de sua história, a empresa causou impacto social e econômico positivo na comunidade e buscou práticas comerciais sustentáveis...

Nos anos fiscais de 2008 e 2009, a Heinz atingiu um recorde de vendas, lucros mais elevados por ação e aumento de dividendos para nossos acionistas sem deixar de permanecer fiel aos princípios que norteiam nossa empresa desde 1869 — Qualidade, Integridade, Inovação e Segurança Alimentar.

Ao mesmo tempo, expandimos nosso forte compromisso com a responsabilidade ambiental lançando uma iniciativa global por seis continentes que visa atingir uma redução de 20% em nossas emissões de gases de efeito estufa, consumo de água e energia e resíduos sólidos até 2015.

Nossa empresa vem se empenhando para alcançar a transparência e a sustentabilidade desde que Henry John Heinz começou a vender condimento de raiz-forte, seu primeiro produto, em garrafas de vidro transparente para que os consumidores pudessem ver sua pureza salutar...

A Heinz mantém um conselho de administração forte e independente e um código de conduta global, princípios operacionais globais e diretrizes globais de suprimento que estabelecem altos padrões éticos para funcionários e fornecedores.

Mais importante ainda, a Heinz é uma empresa global que valoriza as pessoas, sua dignidade e seus direitos, no local de trabalho e na comunidade. Capacitamos nossa força de trabalho diversificada de aproximadamente 33 mil homens e mulheres para que façam uma diferença sustentável no emprego e em suas comunidades, e promovemos uma cultura organizacional em que salários competitivos, segurança, justiça e respeito são os pilares do sucesso.

Finalmente, como uma das primeiras empresas mundiais de alimentos, a Heinz se dedica a aumentar a saúde e o bem-estar de homens, mulheres e crianças em todo o mundo...

A “Heinz Micronutrient Campaign” combate o problema global da anemia e da desnutrição infantil. A campanha tem fornecido suplementos nutricionais para quase 3 milhões de crianças em 15 países em desenvolvimento e está se expandindo para outros países com o propósito de ajudar muito mais crianças nos próximos anos.

Nossa empresa investiu milhões na campanha de micronutrientes para garantir um futuro sustentável para as pessoas e para o nosso planeta.

Convido você a conhecer melhor a Heinz, nosso desempenho e nosso progresso, visitando as seções social, de meio ambiente e economia deste relatório interativo postado na Web, em que podem ser encontrados fatos e dados abrangentes, vídeos e fotos, além de links para outros documentos informativos sobre a Heinz.

Obrigado por seu interesse na Heinz.

Atenciosamente,

William R. Johnson

Chairman, presidente e CEO

Muitas vezes, quanto mais comprometida for uma empresa com as causas da sustentabilidade e da proteção ambiental, mais dilemas poderão surgir. A Green Mountain Coffee Roasters, com sede no estado norte-americano de Vermont, orgulha-se de suas ações de sustentabilidade que, em parte, ajudaram a empresa a se tornar uma das marcas mais vendidas de café. Até que, em 2006, sua aquisição da Kuerig e seu popular sistema de preparar café em doses individuais trouxe um dilema: as K-Cups usadas no sistema de infusão Kuerig eram feitas de plástico não reciclável e papel alumínio. Dada sua herança ambiental e suas crenças, a Green Mountain Coffee viu apenas um curso de ação, e tem se empenhado em uma extensa atividade de P&D para descobrir uma solução mais ecologicamente amigável.⁴⁰

A filantropia corporativa também pode apresentar dilemas. Empresas como Merck, DuPont, Walmart e Bank of America doaram US\$ 100 milhões ou mais cada uma para instituições de caridade em um único ano. No entanto, as boas ações poderão ser ignoradas — e até mesmo malvistas — se a empresa for considerada exploradora ou não corresponder à imagem de “boazinha”. Uma campanha publicitária de US\$ 250 milhões da Philip Morris divulgando suas atividades beneficentes foi recebida com ceticismo por causa de sua imagem negativa como fabricante de cigarros. Alguns críticos receiam que o marketing de causas ou “filantropia de consumo” possam substituir ações virtuosas por um consumo menos consciente, minimizar a ênfase em soluções reais ou desviar a atenção do fato de que as empresas podem, sim, criar muitos problemas sociais.⁴¹

SUSTENTABILIDADE A *sustentabilidade* — capacidade de atender às necessidades da humanidade sem prejudicar as gerações futuras — agora encabeça muitas agendas corporativas. Grandes corporações descrevem em detalhes como tentam melhorar o impacto a longo prazo de suas ações nas comunidades e no meio ambiente. Como um consultor de sustentabilidade disse: “Há um tripé — pessoas, planeta e lucro —, e a parte da equação relativa às pessoas deve vir em primeiro lugar. Sustentabilidade significa mais do que ser ecologicamente correto, também significa que você está nisso para o longo prazo”.⁴²

Avaliações de sustentabilidade existem, mas não há consenso sobre quais métricas são apropriadas.⁴³ Para avaliar e montar uma lista das 100 empresas mais sustentáveis do mundo, um estudo abrangente utilizou 11 fatores: energia, água, CO₂ e desperdício de produtividade; diversidade em liderança; disparidade entre remuneração do CEO e do trabalhador médio; impostos pagos; liderança em sustentabilidade; ligação entre sustentabilidade e remuneração; capacidade de inovação; e transparência. As cinco melhores empresas foram GE, PG&E, TNT, H&M e Nokia.⁴⁴

Alguns consideram que as empresas bem pontuadas quanto à sustentabilidade costumam apresentar alta qualidade de gestão no sentido de que “elas tendem a ser estrategicamente mais ágeis e mais bem equipadas para competir no complexo e acelerado ambiente global”.⁴⁵ O interesse do consumidor também tem criado oportunidades de mercado. A linha de produtos para lavar roupa e de limpeza doméstica fabricados com matéria-prima natural Green Works da Clorox — auxiliada pela redução em preços premium e pelo endosso da organização ambiental Sierra Club — experimentou rápido sucesso.⁴⁶ Outro bom exemplo são os produtos orgânicos (veja a seção Novas Ideias em Marketing “O avanço dos orgânicos”).

Infelizmente, o crescimento do interesse em sustentabilidade também tem resultado na prática de *greenwashing*, que dá aos produtos a aparência de serem ecologicamente corretos sem que, contudo, correspondam a essa promessa. Um estudo revelou que metade dos rótulos de produtos supostamente ecológicos se concentra em um benefício ambiental (como conteúdo reciclado) enquanto omitem informações sobre importantes inconvenientes ambientais (como a intensificação da produção ou os custos de transporte).⁴⁷

Empresas mal-intencionadas que embarcam na onda verde fazem com que os consumidores lancem um ceticismo salutar às alegações ambientais; mas eles também não estão dispostos a sacrificar o desempenho do produto e a qualidade.⁴⁸ Muitas empresas enfrentam o desafio e usam a necessidade de sustentabilidade para impulsionar a inovação. As vendas de produtos que dão ênfase à sustentabilidade se mantiveram sólidas durante a recente recessão econômica.⁴⁹



O avanço dos orgânicos

Os produtos orgânicos se tornaram uma forte presença em muitas categorias de alimentos e bebidas. O sucesso da Caster & Pollux com ração orgânica e natural para animais de estimação levou a sua distribuição nas principais redes de varejo especializado, como a Petco. A integralmente orgânica Honest Tea cresceu 50 por cento ao ano após sua fundação em 1998; a empresa vendeu 40 por cento do negócio para a Coca-Cola em 2008.

Ser orgânica e natural é crucial ao posicionamento de algumas marcas. A declaração de missão da Chipotle Mexican Grill, “Food with Integrity” (“Alimento com integridade”), reflete seu foco em boa comida

com uma mensagem socialmente responsável. Uma das primeiras redes de restaurantes casuais de serviço rápido, a Chipotle, usa ingredientes naturais e orgânicos e serve carne de animais criados mais naturalmente do que a de qualquer outro restaurante. Preparar cada burrito à mão toma tempo, mas a qualidade dos alimentos e a mensagem implícita são um retorno satisfatório para muitos clientes.

Muitas empresas fora da indústria alimentícia passaram a adotar produtos orgânicos que evitam substâncias químicas e pesticidas para endossar a preservação ecológica. Roupas e outros itens não alimentícios representam a segunda categoria de crescimento mais rápido da indústria de produtos orgânicos de US\$ 3,5 bilhões. Os produtos orgânicos não alimentícios apresentaram crescimento de 9,1 por cento em 2009, alcançando US\$ 1,8 bilhão — passando a 7 por cento do mercado de US\$ 26,6 bilhões dos produtos orgânicos. O algodão orgânico produzido por agricultores que combatem gorgulhos com joaninhas, arrancam ervas daninhas com as mãos e usam esterco como adubo se tornou um produto muito valorizado no varejo.

Fonte: Industry statistics and projected growth. Organic Trade Association, jun. 2010; SHAMBORA, Jessica. The honest tea guys look back. *Fortune*, 26 jul. 2010; COHEN, Arianne. Ode to a burrito. *Fast Company*, p. 54-56, abr. 2008; HEIN, Kenneth. The world on a platter. *Brandweek*, p. 27-28, 23 abr. 2007; JOHNSTON, Megan. Hard sell for a soft fabric. *Forbes*, p. 73-80, 30 out. 2006.

Modelos de empresas socialmente responsáveis

O futuro reserva muitas oportunidades para as empresas, mas as forças dos ambientes socioeconômico, cultural e natural vão impor novos limites às práticas de marketing e de negócios. As empresas capazes de inovar em soluções e valores de maneira socialmente responsável são as que têm maior probabilidade de sucesso.⁵⁰

Muitas delas, como The Body Shop, Working Assets e Smith & Hawken, passaram a dar mais destaque à responsabilidade social. O molho caseiro para saladas do ator, já falecido, Paul Newman se transformou em um grande negócio. A marca Newman's Own agora está em outros produtos, como molho de tomate, molho picante, pipoca e limonada, vendidos em 15 países. A empresa tem doado todo seu lucro — quase US\$ 300 milhões até agora — a programas educativos e de caridade, como os acampamentos Hole in the Wall Gang que Newman criou para crianças com graves problemas de saúde.⁵¹

A filantropia corporativa, de modo geral, está em alta. Após anos de crescimento estável, com US\$ 14,1 bilhões em dinheiro e em outras formas de apoio em 2009, ela se manteve bastante estável inclusive durante a recessão.⁵² Além dessas contribuições, mais empresas começam a acreditar que a responsabilidade social corporativa na forma de marketing relacionado a causas e programas de voluntariado dos funcionários não são apenas a “coisa certa”, mas, sim, a “coisa inteligente” a ser feita.⁵³

Marketing de causas

Muitas empresas combinam iniciativas de responsabilidade social corporativa com atividades de marketing.⁵⁴ O **marketing de causas** relaciona as contribuições da empresa em prol de determinada causa com a disposição direta ou indireta dos clientes de manter transações com essa empresa e, assim, gerar receita para ela.⁵⁵ O marketing de causas faz parte do *marketing social corporativo*, que Minette Drumwright e Patrick Murphy definem como os esforços de marketing “que têm pelo menos um objetivo não econômico relacionado com o bem-estar social e usam os recursos da empresa e/ou de seus sócios”.⁵⁶ Esses pesquisadores incluem outras atividades, como a filantropia tradicional e estratégica e o voluntariado, como parte do marketing social corporativo.

A Tabela 22.4 resume três programas de marketing de causas que foram premiados e tiveram grande sucesso. A seguir, examinaremos os prós e os contras de tais programas e algumas orientações importantes.

TABELA 22.4 Três clássicos programas de marketing de causas**Tesco**

A Tesco, líder varejista do Reino Unido, criou o programa “Tesco for Schools and Clubs” (“Tesco para escolas e clubes”) que se encaixa bem no posicionamento geral de sua marca corporativa: “Every Little Helps” (“Todo pouco ajuda”). A cada dez libras gastas, o cliente recebe um vale que pode ser doado a uma escola de sua escolha ou a um clube para crianças menores de 18 anos que esteja cadastrado no programa. Em 2009, a empresa distribuiu 540 mil itens no valor de £ 13,4 milhões. Ela também oferece cupons para cartuchos de impressora reciclados e aparelhos de telefone doados.

Dawn

O Dawn, sabão líquido para lavadoras de pratos fabricado pela Procter & Gamble mais vendido nos Estados Unidos, há muito tempo divulga seu inusitado benefício extra — pode ser usado para limpar pássaros presos em derramamentos de petróleo. Um relatório do serviço de proteção aos peixes e à vida animal dos Estados Unidos considerou o Dawn “o único agente recomendado para limpeza de pássaros porque remove óleo das penas, não é tóxico e não deixa resíduo”. Um site lançado em 2006, www.DawnSavesWildlife.com, atraiu 130 mil pessoas que formaram grupos virtuais para incentivar amigos e outras pessoas a eliminar vazamentos de óleo de seus carros. Após o catastrófico vazamento de petróleo da BP em 2010, a P&G doou milhares de frascos, além de colocar um código nas embalagens e fazer a doação de US\$ 1 à causa da vida selvagem no Golfo para cada código ativado pelos clientes, por fim, totalizando US\$ 500 mil. A marca também atraiu maciça publicidade e visitas a seu site no Facebook, que descrevia o esforço de limpeza e socorro ambiental.

British Airways

A British Airways desenvolveu uma campanha de marketing de causas chamada “Change for Good” (“Troco do bem”) que incentiva os passageiros a doar à UNICEF moedas estrangeiras que sobram de suas viagens. A empresa anunciava seu programa em um vídeo exibido durante o voo, nas costas das poltronas e em avisos dados ao longo da viagem. Ela desenvolveu também um comercial de TV que apresenta uma criança agradecendo à British Airways por sua contribuição para a Unicef. Como pode ser diretamente divulgado aos passageiros, o “Troco do bem” não requer propaganda intensa e nem promoção, e é altamente eficiente em custos. Os resultados foram imediatos e, no período de 15 anos entre 1994 e 2009, quase US\$ 45 milhões foram distribuídos em todo o mundo.

Fonte: Disponível em: <www.tescoforschoolsandclubs.co.uk>; <www.dawnsaveswildlife.com>; <www.britishairways.com>; NEFF, Jack; THOMPSON, Stephanie. Eco-marketing has staying power this time around. *Advertising Age*, p. 55, 30 abr. 2007.

BENEFÍCIOS E CUSTOS DO MARKETING DE CAUSAS

Um programa bem-sucedido de marketing de causas pode melhorar o bem-estar social; gerar posicionamento de marca diferenciado; criar fortes laços com o consumidor; aprimorar a imagem pública da empresa; produzir boa reputação; elevar o moral interno e incentivar os funcionários; impulsionar vendas; e aumentar o valor de mercado da empresa.⁵⁷ Os consumidores poderão desenvolver um vínculo forte e singular com a empresa, que transcende as transações normais de mercado.

Alguns dos meios específicos pelos quais os programas de marketing de causas podem criar brand equity entre os consumidores são: (1) desenvolver conscientização, (2) melhorar a imagem da marca, (3) aumentar a credibilidade da marca, (4) evocar sentimentos em relação à marca, (5) criar um senso de comunidade de marca e (6) obter compromisso com a marca.⁵⁸ Eles têm um público particularmente interessado entre os consumidores com espírito cívico de 18 a 24 anos da Geração Y (veja a Tabela 22.5).

O marketing de causas pode “sair pela culatra”, caso consumidores desconfiados questionem a ligação entre o produto e a causa ou encarem a empresa como uma exploradora, interessada apenas em seu próprio benefício.⁵⁹ Problemas poderão surgir caso os consumidores não achem que a empresa está sendo coerente e suficientemente responsável em todas as suas atitudes, como aconteceu com a KFC.⁶⁰



O duplo significado em inglês do programa de marketing de causas da British Airways “Change for Good” (o duplo sentido é “troco para o bem” com “mude para o bem”) destacou de modo inteligente como o programa funcionava e os benefícios que ele criava.

KFC O programa da KFC “Buckets for the Cure” (“Baldes para a cura”) tinha como propósito doar 50 centavos para cada balde “rosa” de frango frito de US\$ 5 comprado ao longo de um período de um mês para o renomado Susan G. Komen for the Cure Foundation. Projetada para ser a maior doação de todos os tempos de uma única empresa para pesquisas sobre o câncer de mama — US\$ 8,5 milhões —, o programa enfrentou um problema: praticamente ao mesmo tempo, a KFC também lançou seu sanduíche Double Down, com dois pedaços de frango frito, bacon e queijo. Os críticos imediatamente apontaram que a KFC estava vendendo um alimento com excesso de calorias, gordura e sódio que contribuía para a obesidade, um fator de risco significativo para o câncer de mama. No próprio site da fundação Susan G. Komen, o excesso de peso era associado a um aumento de 30 a 60 por cento do risco de câncer de mama em mulheres pós-menopausa, o que também deixou a fundação exposta a críticas quanto à parceria com a KFC.

TABELA 22.5 Coordenadas da geração Y: as atitudes de jovens entre 18 e 24 anos em relação a causas

85% estão propensos a mudar de uma marca para outra que seja aproximadamente equivalente em preço e qualidade, caso a outra marca esteja associada a uma boa causa.
86% levam em conta os compromissos sociais ou ambientais de uma empresa ao decidir que bens e serviços recomendar aos outros.
84% levam em conta os compromissos sociais ou ambientais de uma empresa ao decidir o que ou onde comprar.
87% levam em conta os compromissos sociais ou ambientais de uma empresa ao decidir onde trabalhar.
86% dizem que, quando um produto ou uma empresa apoia uma causa (social ou ambiental) com a qual se importam, eles têm uma imagem mais positiva desse produto ou empresa.

Fonte: 2010 Cone Cause Evolution Study; para obter informação adicional, acesse www.coneinc.com/2010-cone-cause-evolution-study.

Para evitar o risco de reação adversa, algumas empresas adotam uma abordagem sutil para suas ações em prol de uma causa. A aliança da Nike com a Lance Armstrong Foundation para pesquisa de câncer vendeu mais de 80 milhões de pulseiras amarelas LIVESTRONG por US\$ 1 de 2004 a 2010, mas o famoso símbolo da Nike foi intencionalmente omitido.⁶¹ Um interessante programa de causa é a recente campanha da marca PRODUCT(RED).⁶²

PRODUCT(RED) O lançamento altamente divulgado da PRODUCT(RED) em 2006, patrocinada pelo cantor da banda U2 e ativista Bono com o presidente da DATA Bobby Shriver, chamou a atenção e arrecadou dinheiro para The Global Fund ao reunir alguns dos mais emblemáticos produtos de marca do mundo — cartões American Express, telefones Motorola, tênis Converse, camisetas Gap, iPods Apple e óculos de sol Emporio Armani — para fabricar produtos da marca (RED). Até 50 por cento dos lucros das vendas desses produtos vão para o Global Fund destinado a ajudar mulheres e crianças afetadas pela aids na África. Cada empresa que adota a PRODUCT(RED) coloca seu logotipo “abraço” representado pelos parênteses e é “elevada ao poder do vermelho”. Embora alguns críticos tenham achado que o projeto teve marketing excessivo, em seus primeiros 18 meses sua contribuição para o Global Fund ultrapassou US\$ 36 milhões, mais de sete vezes o que as empresas haviam contribuído desde a fundação da entidade, em 2002. Muitas marcas famosas aderiram à causa desde então, como os computadores Dell, os cartões Hallmark e o café Starbucks.

O conhecimento, as habilidades e os recursos de uma grande empresa podem ser ainda mais importantes a um grupo ou uma comunidade sem fins lucrativos do que a própria arrecadação de fundos. Esse tipo de organização deve explicitar seus objetivos, comunicar claramente o que espera realizar e elaborar uma estrutura organizacional para trabalhar com diversas empresas. Desenvolver um relacionamento a longo prazo com uma empresa pode levar tempo. Como um consultor salientou: “O que costuma ser um problema entre empresas e organizações sem fins lucrativos são as expectativas diferentes e uma compreensão diferente sobre o tempo que isso levará”.⁶³

Quando se projeta um programa de marketing de causas, é preciso tomar algumas decisões, como quantas e quais causas devem ser escolhidas e como fazer o *branding* do programa.

ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE MARKETING DE CAUSAS Alguns especialistas acreditam que o impacto positivo do marketing de causas pode ser diminuído caso a empresa se envolva esporadicamente com inúmeras causas. Cathy Chizauskas, diretora de assuntos cívicos da Gillette, explica: “Quando você distribui doações de US\$ 50 a US\$ 1 mil, ninguém sabe o que você está fazendo (...) isso não sensibiliza”.⁶⁴

Muitas empresas optam por se concentrar em uma ou em poucas causas principais, a fim de simplificar a execução do programa e maximizar seu impacto. Espalhadas em mais de 30 países, as Casas Ronald McDonald oferecem mais de 7.200 acomodações por noite para famílias que precisam de apoio enquanto seus filhos estão hospitalizados, poupando-lhes um total de US\$ 257 milhões anuais com custos de hospedagem. Desde 1974, o programa já proporcionou um “lar longe de casa” para aproximadamente 10 milhões de pessoas.⁶⁵

Entretanto, limitar-se a apoiar apenas uma causa pode restringir o perfil de consumidores ou outros públicos dispostos a transferir emoções positivas da causa para a empresa. Além

disso, muitas causas populares já contam com vários patrocinadores corporativos. Nos Estados Unidos, mais de 300 empresas, entre elas Avon, Ford, Estée Lauder, Revlon, Lee Jeans, Polo Raph Lauren, Yoplait, Saks, BMW e American Express, estão atualmente engajadas, de alguma forma, no combate ao câncer de mama.⁶⁶ Em consequência, a marca pode se ver perdida em um mar de simbólicos laços cor de rosa.

As oportunidades podem ser maiores no caso das “causas órfãs” — como enfermidades que afligem menos de 200 mil pessoas.⁶⁷ Outra opção é a das doenças negligenciadas; como o câncer de pâncreas, que é a quarta forma mais letal de câncer, ficando atrás apenas do câncer de pele, de pulmão e de mama, mas que mesmo assim tem recebido pouco ou nenhum apoio das corporações. Até mesmo as doenças mais letais como o câncer de próstata entre os homens e os infartos entre as mulheres têm sido relativamente negligenciadas em comparação com o câncer de mama, mas algumas empresas começaram a preencher a lacuna. A Gillette e a cerveja Grolsch se uniram aos apoiadores de longa data Safeway e Major League Baseball na luta contra o câncer de próstata. A American Heart Association lançou o programa “Go Red for Women” (“Vá de vermelho pelas mulheres”) com o símbolo de um vestido vermelho para aumentar a conscientização e atrair o interesse das corporações e de outros públicos para as doenças cardíacas que matam cerca de 12 vezes mais mulheres do que o câncer de mama todo ano.⁶⁸

A maioria das empresas tende a escolher causas que se adaptam a sua imagem corporativa ou de marca e dizem respeito a seus funcionários e acionistas. O programa “Give the Gift of Sight” (“Dê o dom da visão”), da LensCrafters — que passou a ser chamado de One Sight após a aquisição da empresa pela italiana Luxotica —, é um conjunto de campanhas beneficentes de cuidados com os olhos que proporciona gratuitamente diagnósticos de visão, exames de vista e óculos a mais de 6 milhões de pessoas necessitadas em toda a América do Norte e em países em desenvolvimento no mundo inteiro. Todas as lojas podem distribuir óculos gratuitos em suas comunidades e duas Vision Vans (“vans da visão”) levam atendimento oftalmológico a crianças na América do Norte e realizam missões mensais no exterior com duas semanas de duração. A Luxotica paga a maior parte dos custos indiretos, de modo que 92 por cento de todas as doações vão diretamente para os programas do fundo.⁶⁹

Outra causa que se encaixou bem ao posicionamento da empresa foi a campanha que a Barnum’s Animal Crackers lançou para disseminar a conscientização sobre espécies ameaçadas de extinção e ajudar a proteger o tigre asiático. A seção Memorando de Marketing “Fazendo a diferença: dez dicas para a *branding* de causas” fornece algumas orientações de uma grande agência de marketing de causas. Veja a seguir o exemplo de uma nova empresa que usou o marketing de causas para criar com êxito um novo negócio.⁷⁰

TOMS Shoes Embora Blake Mycoskie não tenha vencido o *reality show* da volta ao mundo *Amazing Race* como um concorrente, sua viagem de volta para a Argentina em 2006 incitou o desejo de iniciar um negócio para ajudar um grupo de crianças que ele viu sofrendo por uma simples razão: elas não tinham sapato. Além do risco à saúde, as crianças descalças também são prejudicadas porque muitas vezes não têm permissão para ir à escola. Assim nasceu a TOMS Shoes, um nome escolhido para transmitir a ideia de um “amanhã melhor”, com a promessa de doar um par de sapatos a crianças carentes para cada par vendido. Comercializadas por lojas como Whole Foods, Nordstrom e Neiman Marcus e também vendidas on-line, as TOMS Shoes foram inspiradas nas clássicas alpargatas argentinas. Como resultado do programa “One for One” (“Um por um”), os sapatos leves também podem ser encontrados nos pés de mais de 1 milhão de crianças de países em desenvolvimento como Argentina e Etiópia. Usar o dinheiro que teria sido aplicado em ações promocionais para, em vez disso, pagar a doação de sapatos tem sido um bom marketing também: a empresa já recebeu muita publicidade por isso — a AT&T até exibiu Mycoskie em um comercial —, e a receita de vendas nos primeiros cinco anos de existência da empresa foi estimada em US\$ 50 milhões.

Marketing social

O marketing de causas é adotado por uma empresa para apoiar determinada causa. O **marketing social** é adotado por uma organização sem fins lucrativos ou governamental para *promover* uma causa, como “diga não às drogas” ou “exercite-se mais e coma melhor”.⁷¹

A Cone é uma agência de comunicação estratégica especializada em *branding* de causas e responsabilidade corporativa sediada em Boston. Ela oferece as seguintes dicas para desenvolver programas autênticos e substanciais:

1. *Selecione uma área de foco que esteja alinhada com sua missão, objetivos e organização.*
2. *Avalie sua "vontade" e recursos institucionais.* Se você, seus funcionários e outros aliados não acreditam ou investem na causa de sua organização, não conte que seu público fará isso.
3. *Análise o posicionamento de seus concorrentes em relação a causas.* Há poucos espaços amplos e livres remanescentes, mas isso pode ajudar sua empresa a localizar uma necessidade legítima da sociedade ou um elemento inexplorado dentro de um espaço mais lotado que você pode explorar.
4. *Escolha seus parceiros com cuidado.* Busque o alinhamento de valores, missão e vontade. Esboce cuidadosamente papéis e responsabilidades. Adote a visão de um relacionamento sustentável de muitos anos, com mensuração anual de realizações de ambas as partes.
5. *Não subestime o nome de seu programa; ele é a chave da identidade de sua campanha.* Desenvolva algumas palavras que digam exatamente o que você faz e crie uma identidade visual que seja simples, porém inesquecível. As campanhas "Avon Breast Cancer Crusade" (no Brasil, "Avon contra o câncer de mama"), "Go Red for Women" ("Vá de vermelho pelas mulheres") da American Heart Association e "Take Charge of Education" ("Cuide da educação") da Target são bons exemplos.
6. *Para criar um programa sustentável e eficaz, comece por formar uma equipe estratégica multifuncional.* Inclua representantes da presidência e dos departamentos de relações públicas, recursos humanos, marketing, assuntos públicos e relações comunitárias, pesquisa/avaliação e gestão de voluntários e programas, entre outros. Se você mantiver as informações concentradas em um único departamento, gastará tempo valioso construindo pontes para outros departamentos a fim de fazer o que realmente tem de ser feito.
7. *Alavanque seus ativos e os de seus parceiros para dar vida ao programa.* Os ativos podem incluir voluntários, doações em dinheiro e outras formas, eventos especiais, presença nas lojas, recursos dos parceiros e suporte de marketing/propaganda. E, lembre-se, a emoção é um de seus maiores ativos. Ela pode ajudá-lo a se conectar com seu público e diferenciar a sua organização em um mercado superlotado.
8. *Comunique-se por todos os canais possíveis.* Crie palavras e elementos visuais convincentes porque imagens comoventes podem penetrar o coração. Em seguida, transmita suas mensagens por meios de comunicação além dos tradicionais e se torne multidimensional! Pense em eventos especiais, sites, workshops, comunicação boca a boca, porta-vozes especializados e até mesmo no apoio de celebridades.
9. *Seja local.* Programas nacionais atingem o "topo da árvore", mas a verdadeira transformação começa nas raízes. Envolve cidadãos/voluntários em atividades como eventos locais, promoção de causas e arrecadação de fundos.
10. *Inove.* Os verdadeiros líderes de causas desenvolvem constantemente seus programas adicionando energia, novas oportunidades de negócios e conteúdo para que se mantenham relevantes e construam sustentabilidade.

Fonte: Cone. Top 10 tips for cause branding. Disponível em: <www.coneinc.com/10-tips-cause-branding>; Veja também CONE, Carol L.; FELDMAN, Mark A.; DASILVA, Alison T. Cause and effects. *Harvard Business Review*, p. 95-101, jul. 2003.

O marketing social se originou há muitos anos. Na década de 1950, a Índia lançou campanhas de planejamento familiar. Nos anos 1970, a Suécia criou campanhas para transformar o país em uma nação de não fumantes e abstêmios, e o governo australiano fez campanhas pelo uso do cinto de segurança enquanto o governo canadense promoveu campanhas de combate às drogas e ao fumo e de estímulo aos exercícios em prol da saúde. Na década de 1980, o Banco Mundial, a Organização Mundial da Saúde e os Centros de Controle e Prevenção de Doenças dos Estados Unidos começaram a usar e divulgar o termo *marketing social*. Alguns sucessos notáveis na área foram os seguintes:

- A terapia de reidratação oral em Honduras reduziu significativamente o número de mortes por diarreia entre crianças com menos de cinco anos.
- Profissionais de marketing social criaram cabines em mercados onde as parteiras de Uganda vendiam contraceptivos a preços acessíveis.
- O Population Communication Services, cujo propósito é o desenvolvimento internacional, criou e promoveu duas canções populares na América Latina, "Stop" ("Pare") e "When we are together" ("Quando estamos juntos"), para ajudar jovens mulheres a "dizer não".
- O National Heart, Lung and Blood Institute, líder em pesquisa, treinamento e programa de educação para promover a prevenção e tratamento do coração, pulmão e doenças do sangue, conseguiu conscientizar o público sobre colesterol e hipertensão arterial, o que ajudou a reduzir significativamente o número de mortes associadas a esses fatores.

Vários tipos de organização realizam o marketing social nos Estados Unidos. Entre os órgãos governamentais estão os Centros de Controle e Prevenção de Doenças, os Departamentos de Saúde, Serviços Sociais e Humanos, o Departamento de Transportes e a Agência de Proteção Ambiental. Literalmente, centenas de organizações sem fins lucrativos estão envolvidas com o marketing social, inclusive a Cruz Vermelha Norte-Americana, a United Way e a American Cancer Society.

Escolher o objetivo ou a meta certa para um programa de marketing social é fundamental. Uma campanha de planejamento familiar deve focalizar a abstinência ou o controle da natalidade? Uma campanha para combater a poluição do ar deve defender as caronas ou o transporte coletivo? As campanhas de marketing social podem ter como objetivo mudar a capacidade cognitiva, os valores, as ações ou o comportamento das pessoas. Os exemplos a seguir ilustram o leque de metas possíveis.

Campanhas cognitivas

- Explicar o valor nutritivo dos diferentes alimentos.
- Explicar a importância da preservação ambiental.

Campanhas de ação

- Atrair o público para a vacinação em massa.
- Motivar o público a votar “sim” em determinada questão.
- Motivar o público a doar sangue.
- Motivar as mulheres a fazer o exame papanicolau.

Campanhas comportamentais

- Desestimular o consumo de cigarro.
- Desestimular o uso de drogas pesadas.
- Desestimular o consumo excessivo de álcool.

Campanhas de valor

- Alterar ideias sobre o aborto.
- Mudar a atitude de pessoas intolerantes.

Embora o marketing social possa empregar uma série de táticas para alcançar seus objetivos, o processo de planejamento segue muitos passos do processo tradicional para bens e serviços (veja a Tabela 22.6).⁷²

TABELA 22.6 Processo de planejamento do marketing social

<p>Onde estamos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determine o foco do programa. • Identifique o propósito da campanha. • Conduza uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. • Examine iniciativas anteriores e semelhantes.
<p>Para onde queremos ir?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selecione o público-alvo. • Estabeleça objetivos e metas. • Analise o público-alvo e a concorrência.
<p>Como chegaremos lá?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produto: projete a oferta ao mercado. • Preço: administre os custos da mudança de comportamento. • Distribuição: torne o produto disponível. • Comunicações: crie mensagens e escolha a mídia.
<p>Como permaneceremos no caminho certo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolva um plano para avaliação e monitoramento. • Estabeleça orçamentos e descubra fontes de financiamento. • Conclua um plano de implementação.

Alguns fatores críticos de sucesso no desenvolvimento e na implementação de um programa de marketing social são:⁷³

- Escolher mercados-alvo que estejam mais dispostos a reagir.
- Incentivar um comportamento único e viável, em termos simples e claros.
- Explicar os benefícios de maneira convincente.
- Facilitar a adoção do comportamento.
- Desenvolver mensagens que chamem a atenção.
- Considerar uma abordagem educativa e divertida.

Uma organização que realizou a maioria desses objetivos com a aplicação de práticas de marketing modernas é a World Wildlife Foundation.



A World Wildlife Fund usa comunicações e programas de marketing modernos para apoiar ativamente sua causa.

World Wildlife Foundation A World Wildlife Foundation (WWF) é composta de 30 organizações independentes ao redor do mundo que antigamente operavam de modo separado. Entre suas primeiras realizações podemos citar a ajuda na formação do Forest Stewardship Council em 1993 e na fundação do Marine Stewardship Council em conjunto com a Unilever em 1996. Nos Estados Unidos, visto que seu orçamento anual não permite gastos excessivos de marketing, a WWF se baseia principalmente em intensas e criativas campanhas de marketing direto para levar sua mensagem ao público e solicitar contribuições. Uma mala direta recente ofereceu aos destinatários a chance de ganhar uma de várias viagens, incluindo um safári na África e um cruzeiro no Alasca, por sorteio. A WWF tem um site premiado, e também obtém receita de diversos tipos de parceria corporativa com grandes empresas como Goldman Sachs, Tiffany's, IKEA, Nike, Johnson & Johnson, Cargill, Dole, Adidas, Walmart, IBM e Tyco. Desde 1985, a rede WWF investiu mais de US\$ 1,165 bilhão em mais de 11 mil projetos em 130 países.

Os programas de marketing social são complexos: tomam tempo e podem envolver uma série de etapas ou ações. Observe, por exemplo, a sequência de ações que têm sido tomadas contra o tabagismo: relatórios sobre câncer, rotulagem de maços de cigarros como prejudiciais à saúde, proibição de propaganda de cigarros, educação sobre os efeitos secundários do fumo, proibição do fumo em restaurantes e aviões, aumento de impostos sobre cigarros para financiar as campanhas antitabagismo e processos judiciais públicos movidos contra os fabricantes de cigarros.

O sucesso do programa de marketing social deve ser avaliado em função dos objetivos propostos. Os critérios podem incluir: incidência de adoção, velocidade de adoção, continuidade de adoção, baixo custo por unidade de adoção e ausência de consequências contraproducentes.

Implementação e controle do marketing

A Tabela 22.7 apresenta as principais características das empresas que realizam um excelente trabalho de marketing, não pelo que a empresa é, mas pelo que ela faz. Essas empresas sabem que, para se destacar, é preciso elaborar planos de marketing com cautela e criatividade para, então, concretizá-las. A implementação e o controle do marketing são cruciais para assegurar que os planos de marketing produzam os resultados esperados, ano após ano.

TABELA 22.7 Características das empresas com excelência em marketing

• A empresa seleciona mercados-alvo nos quais goza de mais vantagens e sai daqueles em que é intrinsecamente fraca, ou os evita.
• Praticamente todos os funcionários e departamentos da empresa são voltados para clientes e mercados.
• Existe um bom relacionamento entre os departamentos de marketing, P&D e produção.
• Existe um bom relacionamento entre os departamentos de marketing, vendas e atendimento ao cliente.
• A empresa institui incentivos para induzir aos comportamentos certos.
• A empresa continuamente constrói e acompanha a satisfação e a fidelidade do cliente.
• A empresa administra um sistema de entrega de valor em parceria com grandes fornecedores e distribuidores.
• A empresa tem habilidade para construir seu nome e sua imagem de marca.
• A empresa é flexível o bastante para satisfazer as diferentes necessidades dos clientes.

Implementação de marketing

A **implementação de marketing** é o processo que converte os planos de marketing em ações e assegura que eles sejam realizados de acordo com os objetivos neles declarados.⁷⁴ Um plano estratégico de marketing brilhante contará pouco se não for implementado adequadamente. A estratégia aborda *o que* são as atividades de marketing e *para que* elas servem; a implementação aborda *quem, onde, quando e como*. Ambas estão intimamente relacionadas: um nível estratégico implica certas atribuições táticas de implementação em um nível inferior. Por exemplo, a decisão estratégica da alta gerência de “colher” um produto precisa ser traduzida em ações e designações específicas.

Atualmente, as empresas têm se empenhado para tornar suas operações de marketing mais eficientes e o retorno sobre os investimentos em marketing mais mensuráveis (veja o Capítulo 4). Os custos de marketing podem corresponder a até um quarto do orçamento total de operações de uma empresa. As empresas precisam de modelos mais efetivos para os processos de marketing, de uma gestão mais eficiente dos ativos de marketing e de uma alocação mais adequada dos recursos de marketing.

O software de gestão de recursos de marketing (MRM — Marketing Resource Management) oferece um conjunto de aplicativos baseados na Web que automatizam e integram atividades como gestão de projeto, gestão de campanha, gestão de orçamento, gestão de ativos, gestão de marca, gestão de relacionamento com o cliente e gestão de conhecimento. O componente de gestão de conhecimento consiste em modelos de processos, guias práticos e uma relação das melhores práticas. Os pacotes de software resultam no que alguns vêm chamando de *marketing de computador*, uma vez que os profissionais de marketing podem encontrar qualquer informação ou estrutura de decisão de que precisem em seu próprio computador. Esse tipo de software permite aos profissionais de marketing aprimorar a tomada de decisões quanto a dispêndios e investimentos, levar novos produtos ao mercado mais rapidamente e reduzir o tempo e o custo das decisões.

Controle de marketing

O *controle de marketing* é o processo pelo qual as empresas avaliam os efeitos de suas atividades e programas de marketing para fazer as mudanças e os ajustes necessários. A Tabela 22.8 relaciona quatro tipos de controle de marketing necessários: controle do plano anual, controle da lucratividade, controle da eficiência e controle estratégico.

Controle do plano anual

O controle do plano anual visa assegurar que a empresa atinja as vendas, os lucros e outras metas estabelecidas em seu plano anual. Em seu cerne está a administração por objetivos (veja a Figura 22.4). Primeiro, a gerência estabelece metas mensais ou trimestrais. Segundo, monitora seu desempenho no mercado. Terceiro, determina as causas de grandes desvios no desempenho. Quarto, toma medidas corretivas para eliminar as diferenças entre as metas e o desempenho.

Esse modelo de controle se aplica a todos os níveis da organização. A alta administração estabelece as metas de vendas e lucros para o ano; cada gerente de produto, gerente regional ou distrital de vendas, gerente de vendas e representante de vendas se compromete a atingir um nível determinado de vendas e de custos. A cada período a alta gerência analisa e interpreta os resultados. Hoje em dia, os profissionais de marketing contam com melhores métricas de marketing para medir o desempenho de planos de marketing (a Tabela 22.9 apresenta algumas delas).⁷⁵ Quatro ferramentas próprias para essa finalidade são análise de vendas, análise da participação de mercado, análise das despesas de marketing em relação às vendas e análise financeira. O apêndice do capítulo descreve cada uma delas em detalhes.

Controle de lucratividade

As empresas precisam medir a lucratividade de seus produtos, territórios, grupos de clientes, segmentos, canais de distribuição e volumes de pedido para ajudá-las a determinar se devem expandir, reduzir ou eliminar quaisquer produtos ou atividades de marketing. O apêndice do capítulo mostra como realizar e interpretar uma análise de rentabilidade de marketing.

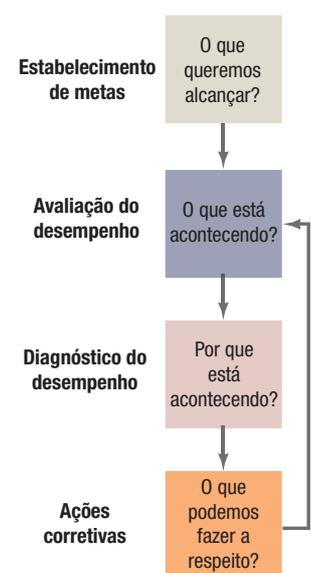


Figura 22.4
Processo de controle

TABELA 22.8 Tipos de controle de marketing

Tipo de controle	Responsabilidade principal	Propósito do controle	Abordagens
I. Plano anual de controle	Alta gerência Média gerência	Verificar se os resultados planejados estão sendo obtidos	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de vendas • Análise da participação de mercado • Análise das despesas de marketing em relação às vendas • Análise financeira • Análise do desempenho em relação ao mercado
II. Controle da lucratividade	Controller de marketing	Examinar onde a empresa ganha e perde dinheiro	Rentabilidade por: <ul style="list-style-type: none"> • produto • território • cliente • segmento • canal comercial • tamanho dos pedidos
III. Controle da eficiência	Gerentes de linha de frente e de apoio Controller de marketing	Avaliar e aperfeiçoar a eficiência dos gastos e o impacto das despesas de marketing	Eficiência de: <ul style="list-style-type: none"> • força de vendas • propaganda • promoção de vendas • distribuição
IV. Controle estratégico	Alta gerência Auditor de marketing	Examinar se a empresa tem perseguido suas melhores oportunidades em termos de mercados, produtos e canais	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da eficácia do marketing • Auditoria de marketing • Análise da excelência em marketing • Análise da responsabilidade ética e social da empresa

TABELA 22.9 Métricas de marketing

<p>Métricas de vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de vendas • Participação de mercado • Vendas de novos produtos <p>Métricas de propensão de compra dos clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conscientização • Preferência • Intenção de compra • Taxa de experimentação • Taxa de recompra <p>Métricas de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclamações de clientes • Satisfação do cliente • Relação entre promotores e detratores • Custos de aquisição de clientes • Ganhos de novos clientes • Perdas de clientes • Índice de abandono (<i>churn</i>) de clientes • Taxa de retenção • Valor vitalício do cliente • Customer equity • Rentabilidade do cliente • Retorno sobre o cliente 	<p>Métricas de distribuição</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de saídas • Participação em <i>shop handling</i> • Distribuição ponderada • Ganhos de distribuição • Volume de estoque médio (valor) • Cobertura de estoque em dias • Frequência de falta de estoque • Participação na gôndola • Vendas médias por ponto de venda <p>Métricas de comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento de marca espontâneo (sem ajuda) • Lembrança de marca (<i>top of mind</i>) • Reconhecimento de marca induzido (com ajuda) • Reconhecimento de propaganda espontâneo (sem ajuda) • Reconhecimento de propaganda induzido (com ajuda) • Alcance efetivo • Frequência efetiva • <i>Gross rating points</i> (GRP) • Taxa de resposta
--	--

Controle da eficiência

Suponhamos que a análise da lucratividade revele que a empresa obtém lucros insuficientes em certos produtos, territórios ou mercados. Haverá maneiras mais eficientes de gerenciar a força de vendas, a propaganda, a promoção de vendas e a distribuição?

Algumas empresas estabeleceram a função de *controller de marketing* para atuar fora do escritório do controller, mas se especializar em aumentar a eficiência do marketing. Em empresas como General Foods, DuPont e Johnson & Johnson, eles realizam uma sofisticada análise financeira das despesas e resultados de marketing. Examinam a aderência aos planos de lucros, ajudam a preparar os orçamentos dos gerentes de marca, avaliam a eficiência das promoções, analisam os custos de produção de mídia, avaliam a lucratividade geográfica e a lucratividade por clientes e mostram aos profissionais de marketing as implicações financeiras das decisões de marketing.⁷⁶

Controle estratégico

De tempos em tempos, as empresas precisam reavaliar sua abordagem estratégica para o mercado com uma auditoria de marketing adequada. Elas também podem realizar análises de excelência de marketing e de responsabilidade ético-social.

AUDITORIA DE MARKETING Em média, uma empresa norte-americana perde metade dos clientes em cinco anos, metade dos funcionários em quatro e metade dos investidores em menos de um ano. Obviamente, isso revela algumas fraquezas. As empresas que descobrem deficiências devem empreender um estudo detalhado conhecido como auditoria de marketing.⁷⁷

A **auditoria de marketing** é um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, dos objetivos, das estratégias e das atividades de marketing de uma empresa ou unidade de negócios, com vistas a determinar áreas problemáticas e oportunidades, bem como a recomendar um plano de ação para melhorar o desempenho do marketing.

Examinemos as quatro características de uma auditoria de marketing:

1. **Abrangente.** A auditoria de marketing abrange as principais atividades de marketing de um negócio, e não apenas alguns pontos problemáticos, como é o caso de uma auditoria funcional. Embora auditorias funcionais sejam úteis, algumas vezes, elas iludem a gerência. Uma rotatividade excessiva da força de vendas, por exemplo, poderia ser um sintoma não de treinamento inadequado ou de remuneração insuficiente, mas de produtos e promoções fracos. Uma auditoria de marketing abrangente geralmente é mais eficaz para localizar a fonte real dos problemas.
2. **Sistemática.** A auditoria de marketing consiste em um exame ordenado do macro e microambientes de marketing, dos objetivos e das estratégias de marketing, dos sistemas de marketing e de atividades específicas. Ela indica as melhorias prioritárias, que são então incorporadas em um plano de ações corretivas que envolve etapas de curto e longo prazos.
3. **Independente.** As autoauditorias, em que os gerentes utilizam uma lista de verificação para avaliar as próprias operações, não são objetivas nem independentes.⁷⁸ A 3M Company tem feito bom uso de um departamento de auditoria empresarial, que oferece serviços de auditoria para diferentes divisões, quando solicitado.⁷⁹ No entanto, de modo geral, as melhores auditorias são as efetuadas por consultores externos, os quais têm a objetividade necessária, ampla experiência em vários setores, alguma familiaridade com o setor em análise e disponibilidade total de tempo e atenção para dedicar à tarefa.
4. **Periódica.** Normalmente, as empresas iniciam auditorias de marketing somente após deixar de examinar suas operações de marketing durante os bons tempos, e arcam com os problemas decorrentes disso. Uma auditoria de marketing periódica pode beneficiar tanto empresas que estão bem como as que enfrentam problemas.

Uma auditoria de marketing começa com uma reunião entre os executivos da empresa e os auditores de marketing quanto aos objetivos e ao prazo da auditoria, e é preparado um plano detalhado a respeito de quem será entrevistado e quais perguntas serão feitas. A regra básica da auditoria de marketing é: não confie apenas nos gerentes da empresa para obter dados e opiniões. Clientes, revendedores e outros grupos externos também precisam ser entrevistados. Muitas empresas não sabem realmente como seus clientes e revendedores as veem, e nem compreendem por completo as necessidades dos clientes.

A auditoria de marketing examina seis grandes componentes da situação de marketing da empresa. As principais perguntas estão relacionadas na Tabela 22.10.

ANÁLISE DA EXCELÊNCIA DE MARKETING As três colunas da Tabela 22.11 estabelecem uma distinção entre práticas de marketing e de negócios fracas, boas e excelentes. O perfil que a gerência cria ao assinalar sua percepção de onde o negócio está em cada linha pode destacar o caminho que a empresa deve seguir para alcançar uma atuação realmente proeminente no mercado.

TABELA 22.10 Componentes de uma auditoria de marketing

Parte I. Auditoria do ambiente de marketing	
Macroambiente	
A. Demográfico	Que importantes desenvolvimentos e tendências demográficas oferecem oportunidades ou ameaças à empresa? O que a companhia tem feito a respeito disso?
B. Econômico	Que importantes alterações em renda, preços, poupança e crédito afetarão a empresa? O que a companhia tem feito a respeito disso?
C. Natural	Quais são as perspectivas em termos de custos e disponibilidade dos recursos naturais e de energia necessários à empresa? Quais preocupações foram expressas quanto ao papel que ela desempenha em termos de poluição e preservação ambiental? Quais as medidas tomadas?
D. Tecnológico	Quais são as principais mudanças na tecnologia de processo e de produto? Qual é a posição da empresa acerca dessas tecnologias? Quais os principais substitutos genéricos para o produto?
E. Político	Que mudanças em leis e regulamentações poderiam afetar a estratégia e a tática de marketing? O que está acontecendo nas áreas de controle da poluição, oportunidades igualitárias de emprego, segurança de produto, propaganda, controle de preços, e assim por diante, que afeta a estratégia de marketing?
F. Cultural	Qual é a atitude do público em relação ao negócio e em relação aos produtos da empresa? Que mudanças nos estilos de vida e nos valores dos clientes poderiam afetar a empresa?
Ambiente de tarefa	
A. Mercados	O que vem acontecendo com o mercado em termos de tamanho, crescimento, distribuição geográfica e lucros? Quais os principais segmentos de mercado?
B. Clientes	Quais são as necessidades e os processos de compra dos clientes? Como os clientes e os consumidores potenciais avaliam a empresa e seus concorrentes quanto a reputação, qualidade de produto, serviço, força de vendas e preço? Como os diferentes segmentos de clientes tomam suas decisões de compra?
C. Concorrentes	Quem são os principais concorrentes? Quais são seus objetivos, estratégias, pontos fortes e fracos, porte e participação de mercado? Que tendências afetarão a concorrência e os produtos substitutos para os produtos da empresa?
D. Distribuição e revendedores	Quais são os principais canais comerciais para levar os produtos aos clientes? Quais são o nível de eficiência e o potencial de crescimento dos diferentes canais?
E. Fornecedores	Quais são as perspectivas de disponibilidade dos principais recursos? Quais são as tendências entre os fornecedores?
F. Facilitadores e prestadores de serviços de marketing	Quais são as perspectivas para os serviços de transporte, os armazéns e os recursos financeiros? Quão eficazes são as agências de propaganda e de pesquisa de marketing utilizadas pela empresa?
G. Públicos	Que públicos representam oportunidades ou problemas específicos para a empresa? Que medidas ela tomou para lidar eficazmente com cada público?
Parte II. Auditoria da estratégia de marketing	
A. Missão empresarial	A missão empresarial está claramente definida em termos de orientação para o mercado? É viável?
B. Objetivos e metas de marketing	Os objetivos e as metas de marketing e da empresa estão definidos com clareza suficiente para orientar o planejamento de marketing e a avaliação de desempenho? Os objetivos de marketing são adequados, tendo em vista a posição competitiva da empresa, seus recursos e oportunidades?
C. Estratégia	A gerência articulou uma estratégia de marketing clara para atingir seus objetivos? Essa estratégia é convincente? É apropriada ao estágio do ciclo de vida do produto, às estratégias dos concorrentes e à situação da economia? A empresa tem utilizado as melhores bases para a segmentação do mercado? Tem critérios nítidos para classificar segmentos e selecionar os melhores? A empresa desenvolveu perfis precisos de cada segmento-alvo? Desenvolveu um posicionamento e um mix de marketing eficazes para cada segmento-alvo? Os recursos de marketing estão alocados de maneira ótima aos principais elementos do mix de marketing? Os recursos são suficientes ou excessivos para concretizar os objetivos de marketing?
Parte III. Auditoria da organização de marketing	
A. Estrutura formal	O diretor de marketing tem a autoridade e a responsabilidade adequadas para as atividades da empresa que afetam a satisfação do cliente? As atividades de marketing estão apropriadamente estruturadas por linhas funcionais, por produtos, por segmentos, por usuários finais e geograficamente?
B. Eficiência funcional	Há boas relações de comunicação e trabalho entre marketing e vendas? O sistema de gerenciamento de produtos funciona de maneira eficaz? Os gerentes de produto são capazes de planejar os lucros ou apenas os volumes de vendas? Há algum grupo na área de marketing que precise de mais treinamento, motivação, supervisão ou avaliação?
C. Eficiência das interfaces	Existe algum problema entre marketing e produção, P&D, compras, finanças, contabilidade e/ou assessoria jurídica que mereça atenção?

(continua)

(continuação)

Parte IV. Auditoria dos sistemas de marketing	
A. Sistema de informações de marketing	O sistema de informações de marketing tem produzido informações precisas, suficientes e oportunas sobre o desenvolvimento de mercado no que diz respeito a clientes, consumidores potenciais, distribuidores e intermediários, concorrentes, fornecedores e vários públicos? Os executivos que tomam as decisões na empresa têm solicitado pesquisa de marketing suficiente e utilizado os resultados? A empresa tem empregado os melhores métodos para a avaliação do mercado e para a previsão de vendas?
B. Sistema de planejamento de marketing	O sistema de planejamento de marketing é bem concebido e usado com eficácia? Os executivos de marketing têm à disposição sistemas de apoio a decisões? O sistema de planejamento resulta em metas e cotas aceitáveis de vendas?
C. Sistema de controle de marketing	Os procedimentos de controle são adequados para garantir que os objetivos do plano anual sejam atingidos? A gerência analisa periodicamente a rentabilidade dos produtos, mercados, territórios e canais de distribuição? Os custos e a produtividade do marketing são examinados de tempos em tempos?
D. Sistema de desenvolvimento de novos produtos	A empresa está bem organizada para reunir, gerar e selecionar ideias de novos produtos? A empresa faz pesquisas e análises adequadas antes de investir em novas ideias? Realiza testes de mercado e de produto adequados antes de lançar produtos?
Parte V. Auditoria da produtividade de marketing	
A. Análise da lucratividade	Qual é a lucratividade dos diferentes produtos, mercados, territórios e canais de distribuição da empresa? A empresa deveria entrar em algum segmento de mercado? Ou se retirar de algum? Há a necessidade de expandir ou reduzir segmentos de mercado?
B. Análise de custo/benefício	Alguma atividade de marketing parece ter custos excessivos? Há medidas de redução de custos que possam ser tomadas?
Parte VI. Auditoria da função de marketing	
A. Produtos	Quais são os objetivos da linha de produtos da empresa? Eles são razoáveis? A atual linha de produtos atende a esses objetivos? Ela deveria ser ampliada ou reduzida para cima, para baixo ou de ambas as formas? Quais produtos deveriam ser abandonados? Quais deveriam ser acrescentados? Quais são o conhecimento e as atitudes dos compradores em relação à qualidade, às características, aos estilos, às marcas comerciais, etc. dos produtos da empresa e dos concorrentes? Que áreas da estratégia de produtos e de marcas precisam de melhorias?
B. Preço	Quais são os objetivos, as políticas, as estratégias e os procedimentos de determinação de preços da empresa? Em que medida os preços são estabelecidos com base nos custos, na demanda e em critérios de competitividade? Para os clientes, os preços da empresa são coerentes com o valor dos produtos? O que a gerência sabe a respeito da elasticidade de preços em relação à demanda, aos efeitos da curva de experiência e aos preços e políticas de determinação de preços dos concorrentes? Em que medida as políticas de preços são compatíveis com as necessidades de distribuidores, revendedores e fornecedores e com as regulamentações governamentais?
C. Distribuição	Quais são os objetivos e as estratégias de distribuição da empresa? A cobertura de mercado e os serviços são adequados? Qual é a eficácia dos distribuidores, revendedores, representantes dos fabricantes, corretores, agentes, etc.? A empresa deveria pensar em alterar seus canais de distribuição?
D. Comunicação de marketing	Quais são os objetivos de propaganda da empresa? Eles são razoáveis? Está sendo gasta a quantia certa em propaganda? Os temas e textos empregados na propaganda são eficazes? O que os clientes e o público pensam sobre a propaganda? A mídia foi bem escolhida? A equipe interna de propaganda é adequada? O orçamento para a promoção de vendas é adequado? Há um uso eficaz e suficiente das ferramentas de promoção de vendas, como amostras, cupons, displays e concursos de vendas? A equipe de relações públicas é competente e criativa? A empresa tem feito uso suficiente do marketing direto, do marketing digital e do database marketing?
E. Força de vendas	Quais são os objetivos da força de vendas? A força de vendas está suficientemente dimensionada para realizar os objetivos da empresa? Está organizada em sintonia com os princípios de especialização (território, mercado, produto)? Há gerentes de vendas em quantidade suficiente (ou em excesso) para orientar os representantes de vendas de campo? O nível e a estrutura de remuneração de vendas oferecem incentivos e recompensas adequadas? A força de vendas apresenta alto moral, competência e esforço? Os procedimentos para o estabelecimento de cotas e avaliação de desempenho são adequados? Como é a força de vendas da empresa em comparação com a força de vendas dos concorrentes?

TABELA 22.11 Análise da excelência de marketing: melhores práticas

Fracas	Boas	Excelentes
Orientada para produtos	Orientada para o mercado	Orientadora do mercado
Orientada para mercado de massa	Orientada para segmentos	Orientada para nichos e clientes
Oferta de produtos	Oferta de produtos ampliados	Oferta de soluções para o cliente
Qualidade de produtos média	Melhor do que a média	Lendária
Qualidade de serviços média	Melhor do que a média	Lendária

(continua)

(continuação)

Orientada para produto final	Orientada para produtos principais	Orientada para competências centrais
Orientada para funções	Orientada para processos	Orientada para resultados
Reação à concorrência	Benchmarking de concorrentes	Salta à frente dos concorrentes
Exploração dos fornecedores	Preferência a fornecedores	Parceria com fornecedores
Exploração dos revendedores	Apoio a revendedores	Parceria com revendedores
Orientada por preços	Orientada pela qualidade	Orientada pelo valor
Velocidade média	Melhor do que a média	Lendária
Hierarquia	Rede	Equipes de trabalho
Integrada verticalmente	Organização achatada	Alianças estratégicas
Orientada para o acionista	Orientada para os stakeholders	Orientada para a sociedade

O futuro do marketing

A alta gerência reconhece que o departamento de marketing exige uma prestação de contas mais rigorosa do que no passado. A seção Memorando de Marketing “As maiores fraquezas do marketing” resume as principais deficiências que o marketing costuma apresentar, além de explicar como localizá-las e resolvê-las.

Para obter sucesso no futuro, o marketing deve ser mais holístico e menos departamental. Os profissionais de marketing devem exercer maior influência na empresa, gerar novas ideias continuamente e se esforçar para entender os clientes e tratá-los de modo distinto, porém apropriado. Eles devem construir suas marcas por meio do desempenho, mais do que por meio da promoção. Devem usar a tecnologia e apostar na criação de sistemas excepcionais de informações e comunicação.

Como resultado, os anos vindouros assistirão:

- ao desaparecimento do departamento de marketing e à ascensão do marketing holístico;
- ao desaparecimento do marketing de despesas desmedidas e à ascensão do marketing de ROI;
- ao desaparecimento do marketing intuitivo e à ascensão da ciência do marketing;
- ao desaparecimento do marketing manual e à ascensão do marketing automatizado;
- ao desaparecimento do marketing de massa e à ascensão do marketing de precisão.

Para realizar essas mudanças e executar um marketing verdadeiramente holístico, é necessário um novo conjunto de habilidades e competências em:

- Gestão de relacionamento com o cliente (CRM).
- Gestão de relacionamento com parceiros.
- Database marketing e data mining.
- Gestão de contact center e telemarketing.
- Marketing de relações públicas (incluindo marketing de eventos e de patrocínio).
- Gestão de construção de marca e ativo de marca.
- Marketing experiencial.
- Comunicações integradas de marketing.
- Análise de lucratividade por segmento, cliente e canal.

Os benefícios do marketing do século XXI são muitos, mas apenas serão alcançados com muito trabalho, discernimento e inspiração. Novas regras e práticas estão surgindo, e vivemos uma época animadora para o marketing. As palavras de Ralph Waldo Emerson, escritor norte-americano do século XIX, nunca foram tão verdadeiras: “Este tempo, como todos os tempos, será esplêndido, se soubermos o que fazer dele”.

Uma série de “pecados capitais” sinalizam que o programa de marketing está com problemas. Aqui estão dez desses pecados, seus sintomas e algumas soluções.

Pecado capital: a empresa não está suficientemente focada no mercado e orientada para o cliente.

Sintomas: há indícios de que a identificação dos segmentos de mercado é insatisfatória, assim como sua priorização, não há gerentes de segmento, os funcionários pensam que servir os clientes é tarefa dos departamentos de marketing e de vendas, não há programa de treinamento para criar uma cultura voltada ao cliente e não há incentivos para tratar o cliente especialmente bem.

Soluções: usar técnicas mais avançadas de segmentação, priorizar segmentos, especializar a força de vendas, desenvolver clara hierarquia dos valores da empresa, fomentar mais o “culto ao cliente” entre funcionários e agentes da empresa, facilitar para os clientes o contato com a empresa e responder rapidamente a qualquer solicitação.

Pecado capital: a empresa não entende completamente seus clientes-alvo.

Sintomas: o último estudo sobre clientes foi feito há três anos; os clientes antigos não têm comprado como antes; os produtos da concorrência têm vendido mais; e o nível de devoluções e reclamações de clientes é alto.

Soluções: realizar pesquisas mais sofisticadas sobre os clientes, usar mais técnicas analíticas, estabelecer painéis de clientes e revendedores, usar software de relacionamento com clientes, fazer data mining.

Pecado capital: a empresa precisa definir e monitorar melhor seus concorrentes.

Sintomas: a empresa se concentra nos concorrentes próximos, deixa escapar concorrentes distantes e tecnologias revolucionárias e não dispõe de sistema para obter e distribuir inteligência competitiva.

Soluções: estabelecer um departamento de inteligência competitiva, contratar funcionários da concorrência, ficar atento às inovações tecnológicas que podem afetar a empresa e preparar ofertas similares à da concorrência.

Pecado capital: a empresa não gerencia adequadamente o relacionamento com os stakeholders.

Sintomas: funcionários, revendedores e investidores não estão satisfeitos; os bons fornecedores não atendem a empresa.

Soluções: transformar a mentalidade de soma-zero em mentalidade de ganha-ganha; gerir melhor os funcionários e as relações com fornecedores, distribuidores, revendedores e investidores.

Pecado capital: a empresa não consegue encontrar novas oportunidades.

Sintomas: nos últimos anos, a empresa não identificou nenhuma oportunidade promissora; as novas ideias que lançou falharam em grande parte.

Soluções: estabelecer um sistema para estimular o fluxo de ideias novas.

Pecado capital: o processo de planejamento de marketing é deficiente.

Sintomas: o formato do plano de marketing não tem os componentes certos, não há como estimar as implicações financeiras de estratégias diferentes e não há plano de contingência.

Soluções: estabelecer um formato-padrão, incluindo análise situacional, análise SWOT, problemas mais graves, objetivos, estratégia, tática, orçamentos e controles; perguntar aos profissionais de marketing quais mudanças eles fariam se recebessem 20 por cento a mais ou a menos no orçamento; realizar um programa anual de premiação de marketing, com recompensas para os melhores planos e desempenhos.

Pecado capital: as políticas de bens e serviços precisam ser fortalecidas.

Sintomas: há produtos demais, muitos deles deficitários; a empresa presta muitos serviços de graça; não consegue fazer venda cruzada de bens e serviços.

Soluções: estabelecer um sistema para acompanhar os produtos de fraco desempenho e fazer ajustes, ou abandoná-los; oferecer serviços e estabelecer os preços em níveis diferentes; e melhorar os processos de venda cruzada (*cross-sell*) e venda de produtos premium (*up-sell*).

Pecado capital: as habilidades de construção de marca e comunicação da empresa deixam a desejar.

Sintomas: o mercado-alvo não sabe muito a respeito da empresa; a marca não é tida como especial; a empresa aloca seu orçamento às mesmas ferramentas de marketing aproximadamente na mesma proporção todos os anos; o impacto das promoções no ROI não é avaliado adequadamente.

Soluções: melhorar as estratégias de construção de marca e avaliação dos resultados; investir mais nos instrumentos de marketing mais eficazes; e solicitar aos profissionais de marketing que estimem o impacto no ROI antes de solicitar fundos.

Pecado capital: a empresa não está organizada para o marketing eficaz e eficiente.

Sintomas: faltam habilidades do século XXI à equipe e há más vibrações entre os departamentos de marketing e vendas e outros departamentos.

Soluções: designar um líder forte e criar novas habilidades no departamento de marketing e melhorar as relações entre esse departamento e os demais.

Pecado capital: a empresa não aproveita todo o potencial da tecnologia.

Sintomas: há indícios de pouco uso da Internet, de um sistema de automação de vendas ultrapassado, de falta de automação de mercado e de ausência de modelos de apoio a decisões e de painéis de marketing.

Soluções: usar mais a Internet, melhorar a automação do sistema de vendas, aplicar a automação de mercado a decisões rotineiras e desenvolver modelos formais de decisões de marketing e painéis de marketing.

Resumo

1. Ao longo dos anos, o departamento de marketing passou de simples departamento de vendas a uma estrutura organizacional em que os profissionais de marketing trabalham principalmente em equipes interdisciplinares.
2. Algumas empresas são organizadas por especialização funcional, enquanto outras se concentram na localização geográfica e na regionalização, na gerência de produtos e marcas ou na gerência de segmentos de mercado. Algumas empresas estabelecem uma organização matricial, que consiste em gerentes de produto e de mercado.
3. Hoje em dia, as organizações de marketing eficazes se caracterizam pelo foco nos clientes e por uma vigorosa cooperação entre os departamentos de marketing, P&D, engenharia, compras, produção, operações, finanças, contabilidade e crédito.
4. As empresas devem praticar a responsabilidade social por meio de suas palavras e ações legais, éticas e sociais. O marketing de causas pode ser usado para vincular produtivamente a responsabilidade social a programas de marketing voltados ao consumidor. O marketing social é realizado por organizações sem fins lucrativos para abordar diretamente um problema ou causa social.
5. Um plano estratégico de marketing brilhante pouco valerá se não for adequadamente implementado, o que inclui a capacidade de reconhecer e diagnosticar um problema, avaliar em que nível da empresa ele se encontra e analisar os resultados.
6. O departamento de marketing tem de monitorar e controlar continuamente as atividades de marketing. O controle do plano de marketing assegura que a empresa atinja as metas de vendas, lucros e outras constantes em seu planejamento anual. As principais ferramentas são análise de vendas, análise da participação de mercado, análise das despesas de marketing em relação às vendas e análise financeira do plano de marketing. O controle da lucratividade mensura e controla a rentabilidade de produtos, territórios, grupos de clientes, canais de distribuição e volume de pedidos. O controle de eficiência encontra maneiras de aumentar a eficiência da força de vendas, da propaganda, da promoção de vendas e da distribuição. O controle estratégico envolve uma reavaliação periódica da empresa e de sua abordagem estratégica ao mercado usando as ferramentas de análise da eficácia e da excelência de marketing, bem como a auditoria de marketing.
7. Atingir a excelência de marketing no futuro exigirá um novo conjunto de habilidades e competências.

Aplicações

Debate de marketing

A gestão de marketing é uma arte ou uma ciência?

Alguns observadores afirmam que o bom marketing é, acima de tudo, uma arte, e não se presta a rigorosas análises e deliberações. Todavia, há os que discordam disso com veemência; para eles, a gestão de marketing é uma atividade altamente científica que tem muito em comum com outras disciplinas de negócios.

Assuma uma posição: a gestão de marketing é em grande parte um exercício artístico e, portanto, altamente subjetivo ou é

em grande parte um exercício científico com orientações e critérios bem estabelecidos?

Discussão de marketing

Marketing social

Como o marketing de causas ou social afeta seu comportamento de consumo pessoal? Algumas vezes você compra ou deixa de comprar bens ou serviços de uma empresa por causa dos programas que ela mantém ou das políticas ambientais que defende? Por quê?

Excelência de Marketing

Starbucks

A Starbucks iniciou suas operações em Seattle no ano de 1971, em um momento no qual o consumo de café nos Estados Unidos declinava há uma década, e marcas rivais usavam grãos mais baratos para competir em preço. Os fundadores da Starbucks decidiram testar um novo conceito: uma loja que vendesse apenas grãos de café e equipamentos de preparo importados, da melhor qualidade. (A loja original não vendia café preparado, apenas os grãos.)

Howard Schultz se juntou à Starbucks em 1982. Durante uma viagem de negócios a Milão, ele entrou em uma cafeteria italiana e teve uma inspiração divina: “Não havia nada parecido na América. Era como se fosse a extensão da varanda da casa das pessoas. Foi uma experiência emocional.” Para levar esse conceito aos Estados Unidos, Schultz começou a criar um ambiente para a Starbucks que refletisse a elegância italiana mesclada com a informalidade norte-americana. Ele imaginou a Starbucks como um “mimo pessoal” para seus clientes, um “Third Place” (“Terceiro local”) — um espaço confortável e sociável que fizesse a ponte entre o local de trabalho e a casa.

A expansão da Starbucks nos Estados Unidos foi cuidadosamente planejada. Todas as lojas eram próprias, assim como a operação delas, garantindo total controle sobre uma imagem de qualidade inigualável. Com uma estratégia centralizada, as lojas de café penetraram em grupo o novo mercado. Embora muitas vezes essa saturação deliberada canibalizasse 30 por cento das vendas de uma loja pela introdução de outra próxima, qualquer queda em receita era compensada por eficiência em marketing e em custos de distribuição, além da imagem de maior conveniência. Um cliente normal passava pela Starbucks 18 vezes por mês. Nenhum varejista dos Estados Unidos tinha uma frequência maior de visitas de clientes.

Parte do sucesso da Starbucks está, sem dúvida, em seus itens e serviços, bem como em seu incansável compromisso de oferecer as experiências sensoriais mais ricas possíveis. Mas outro segredo é seu senso de responsabilidade iluminado, que se manifesta de diversas maneiras. Schultz acreditava que, para superar as expectativas dos clientes, é necessário primeiro superar a dos funcionários. Desde 1990,

a Starbucks fornece um plano de saúde abrangente a todos os empregados, inclusive os de meio período. A cada ano que passa, esse benefício custa à empresa mais do que o café. Um plano de opção de ações chamado Bean Stock permite aos empregados participar do sucesso financeiro da empresa.

Schultz também acreditava que as operações da Starbucks deveriam ser executadas de forma respeitosa e ética, tomando-se decisões que exercessem um impacto positivo sobre as comunidades e o planeta.

Comunidade: a Fundação Starbucks, criada em 1997 com a renda obtida pela venda do livro de Schultz, pretende “criar esperança, descobertas e oportunidades nas comunidades onde os parceiros (funcionários) da Starbucks vivem e trabalham”. Seu foco principal é apoiar programas de alfabetização para crianças e famílias nos Estados Unidos e no Canadá; esse plano foi expandido e já doou milhões de dólares para instituições de caridade e comunidades em todo o mundo.

Os funcionários da Starbucks prestam serviço voluntário à comunidade em causas que podem ser grandes ou pequenas — como a reconstrução de Nova Orleans após a passagem do furacão Katrina —, a empresa deseja que funcionários e clientes dediquem mais de 1 milhão de horas de serviço comunitário por ano até o final de 2015. Como foi descrito no capítulo, a Starbucks também é parceira da marca PRODUCT(RED), uma iniciativa para ajudar a combater e acabar com a propagação do HIV na África, e até agora doou o suficiente para custear 14 milhões de diárias médicas. A empresa também doou cinco centavos de cada venda da água mineral Ethos para melhorar a qualidade da água nos países pobres, como parte de um compromisso de cinco anos e US\$ 10 milhões.

Ética nas fontes de suprimento: a Starbucks firmou parceria com a Conservation Internacional para garantir que o café que adquire seja não somente da mais alta qualidade como também “cultivado de modo responsável e negociado segundo princípios éticos”. A Starbucks é a maior compradora mundial de café pela prática do comércio justo e paga, em média, 23 por cento acima do preço de mercado por 40 milhões de libras de grãos por ano. Ela atua continuamente junto aos agricultores para implementar métodos responsáveis como o plantio de árvores às margens dos rios e o uso de técnicas de cultivo à sombra para ajudar a preservar as florestas.

Meio ambiente: a Starbucks levou 10 anos para desenvolver o primeiro copo reciclado feito com 10 por cento de

fibra pós-consumo, preservando 5 milhões de libras de papel ou cerca de 78 mil árvores por ano. Agora, a equipe trabalha para garantir que os clientes adotem a reciclagem. Jim Hanna, diretor de impacto ambiental da Starbucks, explicou: “[Starbucks] define um copo reciclável não pela matéria-prima com que ele é feito, mas pelo acesso que nossos clientes realmente têm aos serviços de reciclagem”. A meta da Starbucks é tornar 100 por cento de seus copos reciclados ou reutilizados em 2015. A empresa também enfatiza a economia de energia e água, além da construção de edifícios verdes, com certificação LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), ao redor do mundo.

Howard Schultz deixou o cargo de CEO em 2000, mas retornou como CEO, presidente e *chairman* em 2008 para ajudar a restaurar o crescimento e o entusiasmo da poderosa rede. Atualmente, a Starbucks tem mais de 16.700 lojas pelo mundo, aproximadamente 142 mil funcionários, US\$ 9,8 bilhões em receita e mais planos de expansão. Para atingir suas metas de crescimento internacional, Schultz acredita que a Starbucks deve manter a paixão pelo café e um senso de humanidade para permanecer pequeno enquanto se torna grande, e para ser uma empresa responsável.

Questões

1. A Starbucks tem se empenhado para agir de forma ética e responsável. Ela foi eficaz em comunicar seus esforços aos consumidores? Os consumidores acreditam que a Starbucks é uma empresa responsável? Por quê?
2. Qual é o limite que uma empresa como a Starbucks impõe a seu apoio a programas socialmente responsáveis? Por exemplo, quanto de seu orçamento anual deveria ser destinado a esses programas? Quanto tempo os funcionários deveriam dedicar a eles? Quais programas deveriam ser apoiados?
3. Como você avalia os resultados dos programas socialmente responsáveis da Starbucks?

Fonte: SCHULTZ, Howard. Dare to be a social entrepreneur. *Business 2.0*, p. 87, dez. 2006; IWATA, Edward. Owner of small coffee shop takes on java titan starbucks. *USA Today*, 20 dez. 2006; STAYING pure: Howard Schultz's formula for Starbucks. *Economist*, p. 72, 25 fev. 2006; ANDERSON, Diane. Evolution of the eco cup. *Business 2.0*, p. 50, junho 2006; HOROVITZ, Bruce. Starbucks nation. *USA Today*, 19 maio 2006; HOWARD, Theresa. Starbucks takes up cause for safe drinking water. *USA Today*, 2 ago. 2005; SCHULTZ, Howard; YANG, Dori Jones. *Pour your heart into it: how Starbucks built a company one cup at a time*. Nova York: Hyperion, 1997; At MIT-Starbucks symposium, focus on holistic approach to recycling. *MIT*. Disponível em: <www.mit.edu>. Acesso em: 12 maio 2010; Starbucks.

Excelência de Marketing

Virgin Group

A Virgin surgiu com estrondo nos palcos britânicos na década de 1970 com a inovadora gravadora Virgin Records, uma criação de Richard Branson, que assinou contrato com artistas desconhecidos e iniciou uma maratona de relações públicas que persiste até os dias de hoje. O extravagante Branson vendeu a Virgin Records (para a Thorn-EMI por US\$ 1 bilhão em 1992), mas seguiu criando mais de 200 empre-

sas pelo mundo com receitas combinadas que superaram € 11,5 bilhões (cerca de US\$ 16,2 bilhões) em 2009.

O nome Virgin — a terceira marca mais respeitada na Grã-Bretanha — e a personalidade de Branson ajudaram a vender bens e serviços tão diversos quanto aviões, trens, serviços financeiros, refrigerantes, música, telefones celulares, carros, vinho, editoras e até mesmo vestidos de noiva.

Branson pode gerar interesse em praticamente qualquer empresa que deseje, simplesmente associando a ela o nome “Virgin”. Ele fornece a marca, faz um pequeno investimento inicial e detém controle majoritário enquanto parceiros de renome entram com o dinheiro.

O Virgin Group procura por novas oportunidades em mercados em que os clientes são mal-atendidos mesmo quando pagam caro e nos quais a concorrência é complacente. Branson explicou: “Onde quer que encontremos isso, existe uma clara área de oportunidade para a Virgin fazer um trabalho muito melhor do que a concorrência. Nós introduzimos confiança, inovação e atendimento amistoso ao cliente onde não existe nada disso”.

Alguns analistas de marketing e finanças apontam que Branson está diluindo a marca, abraçando negócios demais. Tem havido alguns tropeços: produtos como Virgin Cola, Virgin Cosmetics e Virgin Vodka simplesmente desapareceram. Mas, apesar da diversidade, todas as linhas denotam valor pelo preço pago, qualidade, inovação, diversão e um senso de desafio competitivo. E, então, a alardeada experiência em marketing da Virgin entra em cena.

Um mestre em golpes de publicidade estratégica, Branson sabia que os fotógrafos tinham um trabalho a fazer e apareceriam em seus eventos, desde que tivessem uma boa razão para isso. Ele pegou um voo da enfadonha e cara British Airways vestindo um uniforme de piloto da Primeira Guerra Mundial para anunciar a formação da Virgin Atlantic em 1984. O voo inaugural da Virgin decolou carregado de celebridades e profissionais de mídia, além de uma banda, garçons do restaurante parisiense Maxim’s vestindo fraque e gravata branca e champanhe à vontade. A festa em pleno ar teve cobertura da imprensa internacional e gerou milhões de dólares em publicidade gratuita.

Quando Branson lançou a Virgin Cola nos Estados Unidos em 1998, ele dirigiu um tanque do exército pela Quinta Avenida, em Nova York, o que lhe rendeu entrevistas em todos os programas matinais de TV. Em 2002, ele mergulhou na Times Square suspenso por um guindaste para anunciar seu negócio de telefonia móvel. Em 2004, introduzindo uma linha de modernos aparatos tecnológicos chamada Virgin Pulse, Branson novamente foi o centro das atenções ao aparecer em uma boate de Nova York usando calças justas cor da pele e um tocador de CD portátil estrategicamente posicionado.

Embora ele dispense a tradicional pesquisa de mercado com uma atitude “dane-se, vamos fazer”, Branson se mantém antenado por meio de contato constante com os clientes. Assim que montou a Virgin Atlantic, ele convidava 50 clientes por mês para conversar com eles e obter seu feedback. Ele aparecia em aeroportos para interagir com os clientes e, se um avião se atrasasse, distribuía vales-presente para compras em uma Virgin Megastore ou descontos em futuras viagens.

Uma fundação sem fins lucrativos chamada Virgin Unite começou a tratar problemas globais, sociais e ambientais com uma abordagem empreendedora. Uma equipe de cientistas, empresários e entusiastas ambientais prestam consultoria à Virgin sobre o que ela precisa fazer em marketing local e global. O objetivo é mudar a maneira como “as empresas e o setor social atuam em conjunto, dirigindo os negócios como uma força para o bem”.

É evidente que Branson se preocupa com os clientes da Virgin e com o impacto de suas empresas sobre as pessoas e o planeta. Por isso, recentemente ele adotou a responsabilidade corporativa e o desenvolvimento sustentável como prioridades em suas empresas. Cada uma delas deve agir de modo

socialmente responsável e reduzir seus rastros de carbono. Branson afirmou: “Acredito que, no futuro, seremos capazes de desfrutar estilos de vida saudáveis e gratificantes enquanto minimizamos o impacto negativo que causamos ao mundo”.

A Virgin categoriza seus negócios em oito grupos socialmente responsáveis e sustentáveis: *Flying high* (Voando alto), *We’re all going on a summer vacation* (Todos sairemos de férias), *Staying in touch* (Mantendo contato), *Watching the pennies* (Cuidando dos tostões), *Getting from A to B* (Indo de A para B), *My body is a temple* (Meu corpo é um templo), *Out of this world* (De outro mundo) e *Just get out and relax* (Simplesmente saia e relaxe). Cada grupo deve se destacar em seu setor, bem como ajudar a aliviar o mal inerente a toda categoria. A Virgin Wines se esforça para comprar somente de pequenas propriedades e paga preços justos, promovendo o consumo responsável. A Virgin Games, um site de jogos on-line, promove o jogo responsável e ajuda a identificar e tratar o vício em jogo. A Virgin Money se concentra em financiamentos justos, e a lista continua.

A Virgin Aviation talvez seja o desafio mais difícil a enfrentar; ela é responsável por sete dos 8 milhões de toneladas de CO₂ emitido pelo grupo anualmente. Branson, no entanto, transformou o problema em oportunidade. Em 2006, ele anunciou que todos os dividendos dos negócios de transporte ferroviário e aéreo da Virgin “serão investidos em iniciativas de energia renovável [...] para combater as emissões que causam o aquecimento global”. Esse esforço evoluiu para a Virgin Green Fund, que investe em oportunidades energéticas renováveis, desde energia solar até purificação de água, e deve atingir US\$ 3 bilhões em valor até 2016.

Mas Branson não parou por aí. Em 2007, ele criou o *Earth Challenge* (Desafio da Terra) para premiar com US\$ 25 milhões qualquer pessoa ou grupo que desenvolva uma forma segura, de longo prazo e comercialmente viável para remover gases de efeito estufa da atmosfera. As invenções apresentadas são examinadas por uma equipe de cientistas, professores e ambientalistas.

Conhecido no passado como “capitalista hippie” e agora nomeado cavaleiro pela rainha da Inglaterra, Sir Richard nunca faz nada pequeno ou silenciosamente. Seja buscando um novo negócio, seja gerando publicidade em seu estilo característico, seja encorajando pesquisas para ajudar o planeta, Branson causa alarde.

Questões

1. Como a Virgin é inigualável em sua missão de ser uma empresa socialmente responsável e sustentável?
2. Discuta as vantagens e desvantagens da mensagem “verde” da Virgin. O que você acha de a empresa ter um impacto ambiental tão negativo no mundo (via transporte aéreo e ferroviário) e ao mesmo tempo criar iniciativas como o Earth Challenge?
3. Se você fosse Richard Branson, o que faria com a estratégia de marketing holístico da Virgin?

Fonte: ELKIND, Peter. Branson gets grounded. *Fortune*, p. 13-14, 5 fev. 2007; DEUTSCHMAN, Alan. The enlightenment of Richard Branson. *Fast Company*, p. 49, set. 2006; SERWER, Andy. Do Branson’s profits equal his *joie de vivre*? *Fortune*, p. 57, 17 out. 2005; CAPELL, Kerry; ZELLNER, Wendy. Richard Branson’s next big adventure. *BusinessWeek*, p. 44-45, 8 mar. 2004; WELLS, Melanie. Red baron. *Forbes*, p. 151-60, 3 jul. 2000; HILL, Sam; RIFKIN, Glenn. *Radical marketing*. Nova York: HarperBusiness, 1999; BRANSON pledges three billion dollars to develop cleaner energy. *Terra Daily*, 21 set. 2006; Virgin. Disponível em: <www.virgin.com>.

Perspectiva
brasileira

Coletivo Coca-Cola: um modelo de negócios com impacto social

Por Tânia Veludo-de-Oliveira e Edgard Barki

Em 2009, a Coca-Cola deu início a um projeto de responsabilidade social pioneiro: o projeto Coletivo. Concebido nas bases do setor de negócios com impacto social, que pressupõe a coexistência de benefícios monetários e sociais em um mesmo modelo de negócios, o Coletivo tem por objetivo capacitar jovens de 15 a 25 anos, moradores de comunidades carentes, para o seu primeiro emprego, e assim fortalecer a imagem de marca Coca-Cola perante seu mercado consumidor. As comunidades de Brasilândia, Ermelino Matarazzo e Paraisópolis, na cidade de São Paulo, Piedade e Campina do Barreto, em Recife, foram as primeiras a acolher o projeto. O modelo já se estendeu a todo país e hoje está em 12 estados brasileiros. Em 2012, a Coca-Cola celebrou os 70 anos da empresa no Brasil com 120 unidades operacionais do Coletivo.

Como funciona o Coletivo? Primeiramente, é estabelecida uma parceria com uma instituição social que recebe da Coca-Cola a infraestrutura necessária (ex.: salas de aula e computadores) para realizar o treinamento dos jovens da comunidade. O jovem que ingressa no projeto Coletivo pode escolher entre diversas opções de cursos de profissionalização, como “Capacitação em Design de Embalagens Recicladas”, “Logística e Produção” e “Empreendedorismo + Família”. O curso para “Formação no Mercado de Varejo” é um dos carros-chefe do projeto e está disponível em todas as unidades do Coletivo. Nele, o jovem recebe instruções sobre assuntos envolvendo empregabilidade, mercado de varejo e relacionamento, além de participar de um game, que simula atividades comerciais reais e da elaboração de um plano de negócios para um varejista local de sua comunidade. Após sua formação no curso, o Coletivo encaminha o aluno para processos seletivos de redes varejistas parceiras e da própria Coca-Cola, o que pode significar a conquista de uma oportunidade de trabalho. A expectativa da empresa é que 30 por cento dos jovens participantes do projeto consigam imediatamente a sua inserção no mercado, e que 10 por cento deles empreendam seu próprio negócio. A Coca-Cola monitora o desempenho do projeto Coletivo por meio de indicadores que medem a confiança do jovem no futuro, a imagem de marca e o volume de vendas da Coca-Cola nas comunidades atendidas.

O apoio de duas organizações não governamentais (ONGs) tem sido fundamental. São elas: Comitê para Democratização da Informática (CDI), que visa fortalecer comunidades de baixa renda por meio de tecnologia de informação e comunicação, e Visão Mundial, que combate as

causas da pobreza para que populações mais vulneráveis possam alcançar seu potencial pleno. Essas ONGs têm atuado no sentido de facilitar a operacionalização do Coletivo e a interação da Coca-Cola com as comunidades, identificando instituições sociais interessadas em abrigar o projeto. A aliança com outras empresas tem ampliado as atividades do projeto nas comunidades de baixa renda. Um exemplo disso foi o concurso cultural promovido pela Coca-Cola em parceria com o McDonald's, para alunos e ex-alunos do Coletivo, sobre o tema “Mostrando o Espírito Olímpico”, em referência aos jogos olímpicos de Londres em 2012.

O projeto Coletivo oferece uma série de ferramentas à população da base da pirâmide para melhorar sua capacitação e distribuição de renda, por meio da provisão de treinamento profissional ao jovem e estímulo ao empreendedorismo local. Ao mesmo tempo, o Coletivo proporciona à Coca-Cola maior inserção em segmentos de mercado emergentes, o que é condizente com o atual crescimento econômico brasileiro e com o aumento do poder de consumo das classes C e D. Assim, a premissa do projeto Coletivo é uma relação ganha-ganha, onde tanto a comunidade como a empresa se beneficiam dos impactos gerados pelo projeto.

Questões

1. Explique o modelo de negócios do projeto Coletivo, enfatizando o elo estratégico existente entre os objetivos da empresa e os objetivos sociais do projeto. Em sua opinião, o projeto Coletivo é sustentável? Por quê?
2. Como a Coca-Cola monitora o desempenho do projeto Coletivo? Além dos indicadores usados pela Coca-Cola, cite outros indicadores de controle que poderiam ser usados para mensurar os resultados obtidos com o projeto.

Fonte: BARKI, E. (2011). *Projeto Coletivo Coca-Cola: fazendo diferença em um modelo ganha-ganha*. Disponível em: <<http://brasil.nextbillion.net/blog/2011/08/09/projeto-coletivo-coca-cola-fazendo-diferenca-modelo-ganha-ganha>>. Acesso em: 10 set. 2012; CDI. Disponível em: <<http://www.cdi.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2012; COCA-COLA BRASIL. Disponível em: <http://www.cocacolabrasil.com.br/release_detalhe.asp?release=178&Categoria=30>. Acesso em: 10 set. 2012; COLETIVO COCA-COLA. Disponível em: <<http://www.coletivococacola.com.br>>. Acesso em: 10 set. 2012; JORNAL ERMELINO MATARAZZO. Disponível em: <<http://emjornal.com.br/noticias/2009/07/coca-cola-brasil-capacita-jovens-em-ermelino-matarazzo/>>. Acesso em: 10 set. 2012; PAUTA SOCIAL. Disponível em: <<http://www.pautasocial.com.br>>. Acesso em: 10 set. 2012; VISÃO MUNDIAL. Disponível em: <<http://www.visaomundial.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2012.

Tânia Veludo-de-Oliveira é professora da EAESP-FGV e do Centro Universitário da FEI. **Edgard Barki** é professor da EAESP-FGV.

- *A suposição de que o desempenho de uma empresa deve ser avaliado em função do desempenho médio de todas as empresas nem sempre é válida.* O desempenho de uma empresa é mais bem avaliado em comparação com o de seus concorrentes mais próximos.
- *Se uma nova empresa entra em um setor, a participação de cada empresa operante no mercado pode cair.* Um declínio em participação de mercado pode não significar que o desempenho de uma empresa é pior do que o de qualquer outra. A perda de participação depende do grau em que a nova empresa atinge os mercados específicos de outra.
- *Às vezes, uma queda de participação de mercado é deliberadamente engendrada para melhorar os lucros.* Por exemplo, a administração pode abandonar clientes ou produtos não rentáveis.
- *A participação de mercado pode oscilar por vários motivos secundários.* Por exemplo, ela pode ser afetada pelo fato de uma grande venda ocorrer no último dia do mês ou no início do mês seguinte. Nem todas as oscilações em participação de mercado têm implicações de marketing.⁸⁰

Uma maneira útil de analisar movimentações em participação de mercado leva em conta quatro componentes:

$$\text{Participação de mercado total} = \text{Penetração por cliente} \times \text{Fidelidade do cliente} \times \text{Seletividade do cliente} \times \text{Seletividade de preço}$$

onde:

<i>Penetração por cliente</i>	Porcentagem de todos os clientes que compram da empresa
<i>Fidelidade do cliente</i>	Compras que os clientes fazem em uma empresa em relação ao total que eles compram de todos os fornecedores dos mesmos produtos
<i>Seletividade do cliente</i>	Volume médio da compra que o cliente faz em uma empresa em relação ao volume médio de compras do cliente em uma empresa média
<i>Seletividade de preço</i>	Preço médio cobrado pela empresa em relação ao preço médio cobrado por todas as empresas

Agora, suponha que a participação de mercado em dólares da empresa caia durante um determinado período. A equação da participação de mercado total fornece quatro explicações possíveis: a empresa perdeu alguns clientes (menor penetração por cliente); os clientes existentes passaram a comprar menos da empresa (menor lealdade do cliente); os clientes remanescentes da empresa compram volumes menores (menor seletividade do cliente); ou o preço da empresa caiu em relação ao da concorrência (menor seletividade de preço).

ANÁLISE DAS DESPESAS DE MARKETING EM RELAÇÃO ÀS VENDAS O controle de plano anual exige a verificação de que a empresa não gasta demais para atingir as metas de vendas. O principal índice a observar é o de *despesas de marketing em relação às vendas*. Em uma empresa, essa proporção era de 30 por cento que se dividiam em 5 componentes de despesas/vendas: força de vendas/vendas (15 por cento), propaganda/vendas (5 por cento), promoção de vendas/vendas (6 por cento), pesquisa de mercado/vendas (1 por cento) e administração de vendas/vendas (3 por cento).

Flutuações fora da faixa normal são motivo de preocupação. A administração tem de acompanhar as flutuações período a período em cada relação por meio de um *gráfico de controle* (veja a Figura 22.5). Esse gráfico mostra que a relação despesas de propaganda/vendas costuma oscilar entre 8 e 12 por cento, digamos em 99 por cento das vezes. No 15º período, porém, a razão excedeu o limite superior de controle. Ou (1) a empresa ainda tem bom controle das despesas e essa situação representa um raro evento fortuito ou (2) a empresa perdeu o controle sobre essa despesa e deve descobrir a causa. Se não há investigação, o risco é que alguma mudança real tenha ocorrido e a empresa fique para trás.

Os gerentes devem fazer observações sucessivas, mesmo dentro dos limites de controle superior e inferior. Note na Figura 22.5 que o nível da relação despesas/vendas aumentou de modo constante desde o 8º período. A probabilidade de encontrar seis aumentos sucessivos no que deveriam ser eventos isolados é de apenas uma em 64.⁸¹ Esse padrão incomum deveria levar a uma investigação um pouco antes da 15ª observação.

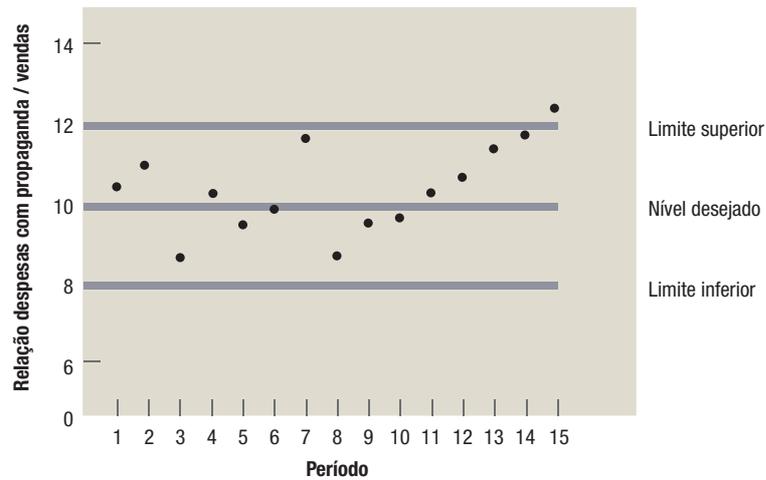


Figura 22.5

Modelo de gráfico de controle

ANÁLISE FINANCEIRA Os profissionais de marketing devem analisar as relações despesas/vendas em uma estrutura financeira geral para determinar como e onde a empresa está ganhando dinheiro. Eles podem, e isso é cada vez mais comum, usar a análise financeira para encontrar estratégias rentáveis, além de estimular vendas.

A gerência utiliza análise financeira para identificar os fatores que afetam a *taxa de retorno sobre o patrimônio líquido* da empresa.⁸² Os principais fatores são mostrados na Figura 22.6, associados a números ilustrativos para uma grande rede de varejo. O varejista obtém um retorno de 12,5 por cento sobre o patrimônio líquido. Esse retorno é o produto de duas razões, o *retorno sobre os ativos* da empresa e sua *alavancagem financeira*. Para aumentar seu retorno sobre o patrimônio líquido, a empresa deve aumentar a razão lucros líquidos/ativos ou a razão ativos/patrimônio líquido. A empresa deve analisar a composição de seus ativos (caixa, contas a receber, estoque, fábrica e equipamentos) e verificar se pode melhorar sua gestão de ativos.

O retorno sobre os ativos é o produto de duas razões, a *margem de lucro* e o *giro de ativos*. A margem de lucro na Figura 22.6 parece baixa; ao passo que o giro do ativo parece normal. O executivo de marketing pode tentar melhorar o desempenho de duas maneiras: (1) aumentar a margem de lucro pelo aumento de vendas ou pela redução de custos; e (2) aumentar o giro dos ativos pelo aumento de vendas ou pela redução de ativos (estoque, contas a receber), dado que o nível de vendas permanecesse estável.⁸³

Controle de lucratividade

ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE DE MARKETING Ilustraremos as etapas na análise de lucratividade de marketing com o seguinte exemplo: o diretor de marketing de um fabricante de

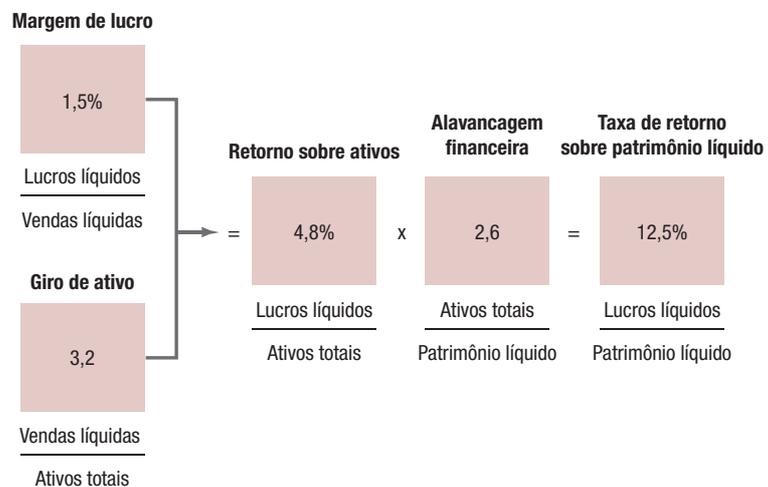


Figura 22.6

Modelo financeiro de retorno sobre patrimônio líquido

TABELA 22.12 Demonstração simplificada de lucros e perdas

Vendas		US\$ 60.000
Custo de mercadorias vendidas		39.000
Margem bruta		US\$ 21.000
Despesas		
Salários	US\$ 9.300	
Aluguel	3.000	
Suprimentos	3.500	
		15.800
Lucro líquido		US\$ 5.200

cortador de grama quer determinar a rentabilidade de vender por três tipos de canal de varejo: lojas de ferragens, lojas de jardinagem e lojas de departamento. A demonstração de lucros e perdas da empresa é mostrada na Tabela 22.12.

Etapa 1: Identificar despesas funcionais Suponha que as despesas listadas na Tabela 22.12 sejam incorridas para vender, anunciar, embalar e entregar o produto, e faturar e cobrar por isso. A primeira tarefa é mensurar quanto de cada despesa foi incorrida em cada atividade.

Suponha que a maior parte da despesa salarial tenha ido para representantes de vendas e o restante, para um gerente de propaganda, um assistente de embalagem e entrega e um assistente administrativo. Assuma que a decomposição dos US\$ 9.300 seja US\$ 5.100, US\$ 1.200, US\$ 1.400 e US\$ 1.600, respectivamente. A Tabela 22.13 mostra a alocação da despesa de salários para essas quatro atividades.

A Tabela 22.13 também mostra a conta de aluguel de US\$ 3 mil alocados para as quatro atividades. Visto que os representantes de vendas trabalham fora do escritório, nada da despesa com aluguel é alocada às vendas. A maioria das despesas com espaço físico e equipamentos alugados são para embalagem e entrega. A conta de suprimentos cobre materiais promocionais, materiais de embalagem, compra de combustível para fazer entregas e material de escritório. Os US\$ 3.500 nessa conta são transferidos para usos funcionais dos suprimentos.

TABELA 22.13 Mapeamento de despesas em despesas funcionais

Despesas	Total	Vendas	Propaganda	Embalagem e entrega	Faturamento e cobrança
Salários	US\$ 9.300	US\$ 5.100	US\$ 1.200	US\$ 1.400	US\$ 1.600
Aluguel	3.000	—	400	2.000	600
Suprimentos	3.500	400	1.500	1.400	200
	US\$ 15.800	US\$ 5.500	US\$ 3.100	US\$ 4.800	US\$ 2.400

Etapa 2: Alocar despesas funcionais para entidades de marketing A tarefa seguinte é medir quanto do custo funcional foi associado à venda por meio de cada tipo de canal. Analise o esforço de vendas, indicado pelo número de vendas em cada canal. Esse número está na coluna de vendas da Tabela 22.14. Ao todo, 275 visitas de vendas foram feitas durante o período. Visto que a despesa total de vendas chegou a US\$ 5.500 (consulte a Tabela 22.14), a despesa de vendas média foi de US\$ 20 por visita.

Podemos alocar despesas de propaganda de acordo com o número de anúncios dirigidos a cada canal. Considerando-se que havia 100 anúncios no total, cada um custou em média US\$ 31.

A despesa com embalagem e entrega é alocada de acordo com o número de pedidos feitos por tipo de canal. Essa mesma base foi usada para a alocação da despesa de faturamento e cobrança.

TABELA 22.14 Bases para alocação de despesas funcionais por canais

Tipo de canal	Vendas	Propaganda	Embalagem e entrega	Faturamento e cobrança
Lojas de ferragens	200	50	50	50
Lojas de jardinagem	65	20	21	21
Lojas de departamento	10	30	9	9
	275	100	80	80
Despesa funcional ÷ N ^o de unidades	US\$ 5.500	US\$ 3.100	US\$ 4.800	US\$ 2.400
	275	100	80	80
É igual a	US\$ 20	US\$ 31	US\$ 60	US\$ 30

Etapa 3: Preparar uma demonstração de lucros e perdas para cada entidade de marketing Agora podemos preparar uma demonstração de lucros e perdas por tipo de canal (veja a Tabela 22.15). Uma vez que as lojas de ferragens responderam por metade das vendas totais (US\$ 30 mil de US\$ 60 mil), cobramos desse canal a metade do custo de mercadorias vendidas (US\$ 19.500 de US\$ 39 mil). Isso significa uma margem bruta de US\$ 10.500 das lojas de ferragens. Desse valor, deduzimos as proporções de despesas funcionais consumidas pelas lojas de ferragens.

TABELA 22.15 Demonstrações de lucros e perdas por canais

	Lojas de ferragens	Lojas de jardinagem	Lojas de departamento	Toda a empresa
Vendas	US\$ 30.000	US\$ 10.000	US\$ 20.000	US\$ 60.000
Custo de mercadorias vendidas	19.500	6.500	13.000	39.000
Margem bruta	US\$ 10.500	US\$ 3.500	US\$ 7.000	US\$ 21.000
Despesas				
Vendas (USUS\$ 20 por visita)	US\$ 4.000	US\$ 1.300	US\$ 200	US\$ 5.500
Propaganda (USUS\$ 31 por anúncio)	1.550	620	930	3.100
Embalagem e entrega (USUS\$ 60 por pedido)	3.000	1.260	540	4.800
Faturamento e cobrança (USUS\$ 30 por pedido)	1.500	630	270	2.400
Despesas totais	US\$ 10.050	US\$ 3.810	US\$ 1.940	US\$ 15.800
Lucro ou prejuízo líquido	US\$ 450	US\$ (310)	US\$ 5.060	US\$ 5.200

De acordo com a Tabela 22.14, as lojas de ferragens receberam 200 do total de 275 visitas de vendas. A um valor imputado de US\$ 20 por visita, as lojas de ferragens devem arcar com uma despesa de vendas de US\$ 4 mil. A Tabela 22.14 também mostra que essas lojas foram alvo de 50 anúncios. A US\$ 31 por anúncio, devem arcar com US\$ 1.550 de propaganda. O mesmo raciocínio se aplica ao cálculo da participação em outras despesas funcionais. O resultado é que as lojas de ferragens originaram US\$ 10.050 do total das despesas. Subtraindo-se esse valor da margem bruta, descobrimos que o lucro de vender pelo canal de lojas de ferragens é de apenas US\$ 450.

Repita essa análise para os outros canais. A empresa perde dinheiro quando vende por lojas de jardinagem e obtém praticamente todo o seu lucro das lojas de departamento. Observe que as vendas brutas não são um indicador confiável dos lucros líquidos de cada canal.

DETERMINAÇÃO DE AÇÃO CORRETIVA Seria ingenuidade concluir que a empresa deve abandonar as lojas de jardinagem e de ferragens para se concentrar nas lojas de departamento. Antes de mais nada, precisamos responder às seguintes perguntas:

- Até que ponto os consumidores compram com base no tipo de ponto de venda ou com base na marca?
- Quais tendências afetam a importância relativa desses três canais?
- Qual é a eficácia das estratégias de marketing da empresa para os três canais?

Usando as respostas, a gerência de marketing pode avaliar cinco alternativas:

1. Estabelecer uma taxa especial para lidar com pedidos menores.
2. Oferecer mais suporte promocional para as lojas de jardinagem e de ferragens.
3. Reduzir as visitas de vendas e a propaganda para as lojas de jardinagem e de ferragens.
4. Ignorar as unidades de varejo mais fracas em cada canal.
5. Não fazer nada.

A análise de lucratividade de marketing indica a rentabilidade relativa de diferentes canais, produtos, territórios ou entidades de marketing. Essa análise não comprova que o melhor curso de ação seja abandonar entidades de marketing não rentáveis ou capturar a provável melhoria de lucro decorrente disso.

CUSTOS DIRETOS VERSUS TOTAIS Como toda ferramenta de informação, a análise de lucratividade de marketing pode indicar o caminho a ser seguido ou ser enganosa, dependendo da forma como os profissionais de marketing interpretam seus métodos e limitações. O fabricante de cortador de grama escolheu de modo um tanto arbitrário as bases para alocar as despesas funcionais a suas entidades de marketing. Ele usou o “número de visitas de vendas” para alocar as despesas com vendas, gerando menos manutenção e computação de registros quando, em princípio, o “número de horas trabalhadas de vendas” seria um indicador de custo mais preciso.

Uma decisão muito mais séria é a de alocar custos totais ou apenas os custos diretos e rastreáveis ao avaliar o desempenho de uma entidade de marketing. O fabricante de cortador de grama contornou esse problema assumindo apenas os custos simples associados às atividades de marketing, mas não podemos evitar a questão nas análises de lucratividade do mundo real. Distinguimos três tipos de custo:

1. **Custos diretos** — podemos atribuir custos diretos diretamente para as entidades de marketing adequadas. As comissões de vendas são um custo direto em uma análise de lucratividade de territórios de vendas, representantes de vendas ou clientes. Despesas de propaganda são um custo direto em uma análise de lucratividade de produtos na medida em que cada anúncio promove um único produto. Outros custos diretos para fins específicos são os salários e as despesas de viagem da força de vendas.
2. **Custos indiretos rastreáveis** — podemos alocar custos indiretos rastreáveis apenas indiretamente, mas em uma base plausível, para as entidades de marketing. No exemplo dado, analisamos a despesa com aluguel dessa maneira.
3. **Custos indiretos não rastreáveis** — custos indiretos cuja alocação às entidades de marketing seja altamente arbitrária são custos indiretos não rastreáveis. Alocar despesas com “imagem corporativa” igualmente a todos os produtos seria arbitrário, porque os produtos não são igualmente beneficiados. Alocá-las proporcionalmente às vendas dos diversos produtos também seria arbitrário, porque as vendas relativas de produtos refletem muitos fatores além da criação da imagem corporativa. Outros exemplos são os salários da alta gerência, impostos, juros e outras despesas indiretas.

Ninguém contesta a inclusão dos custos diretos na análise dos custos de marketing. Há controvérsia sobre a inclusão de custos indiretos rastreáveis, que somam sem distinção os custos que mudariam e os que não se alterariam com a escala da atividade de marketing. Se o fabricante de cortador de grama abandonasse as lojas de jardinagem, provavelmente continuaria a pagar o mesmo aluguel. Seus lucros não aumentariam imediatamente pelo montante do prejuízo incorrido em vender em lojas de jardinagem (US\$ 310).

A grande controvérsia diz respeito à possibilidade de alocar os custos indiretos não rastreáveis às entidades de marketing. Tal alocação é conhecida como *método do custeio total*, e seus defensores argumentam que, em última instância, todos os custos devem ser imputados a fim de determinar a real rentabilidade. No entanto, esse argumento confunde o uso da contabilidade

na elaboração de relatórios financeiros com sua utilização na tomada de decisões gerenciais. O custeio total tem três pontos fracos principais:

1. A rentabilidade relativa das diferentes entidades de marketing pode mudar radicalmente quando trocamos uma forma arbitrária de alocar custos indiretos não rastreáveis por outra.
2. A arbitrariedade desmoraliza os gerentes, que sentem que seu desempenho é avaliado negativamente.
3. A inclusão de custos indiretos não rastreáveis poderia enfraquecer os esforços de controle de custo real.

A gestão operacional é mais eficaz no controle dos custos diretos e dos custos indiretos rastreáveis. Alocações arbitrárias de custos indiretos não rastreáveis podem levar os gerentes a gastar tempo combatendo as alocações de custo em vez de administrar bem os custos controláveis.

As empresas demonstram um crescente interesse em utilizar a análise de lucratividade, ou sua versão mais ampla, o custeio baseado em atividade (ABC), para quantificar a rentabilidade real de diversas atividades.⁸⁴ Os gerentes podem, então, reduzir os recursos necessários para realizar várias atividades, torná-los mais produtivos, adquiri-los a um custo menor ou aumentar os preços dos produtos que consomem pesadas quantidades de recursos de suporte. A contribuição do ABC é desviar a atenção da gerência do uso apenas de custos-padrão de mão de obra e materiais para alocar o custo total e centrá-la na captura dos custos reais de suporte a cada produto, cliente e outras entidades.

Notas

1. BORDEN, M.; KAMENTZ, A. The prophet CEO. *Fast Company*, p. 126-29, set. 2008; WEISS, T. Special report: going green. *Forbes.com*. Disponível em: <Forbes.com>. Acesso em: 3 jul. 2007; GRIMM, M. Progressive business. *Brandweek*, p. 16-26, 28 nov. 2005; GALBRAITH, K. Timberland's new footprint: recycled tires. *New York Times*, 3 abr. 2009; SINGH, A. Timberland's smoking ban: good corporate citizenship or overkill? *Forbes*, 3 jun. 2010; CORTESE, A. Products; friend of nature? Let's see those shoes. *New York Times*, 6 mar. 2007; *Timberland*. Disponível em: <www.timberland.com>.
2. VOLLMER, C. *Always on: advertising, marketing, and media in an era of consumer control*. Nova York: McGraw-Hill, 2008.
3. Para análise e discussão complementares, veja KOTLER, P.; KARATAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: from products to consumers to the human spirit*. Hoboken, NJ: Wiley, 2010.
4. LEONARD, D. The new abnormal. *Bloomberg BusinessWeek*, p. 50-55, 2 ago. 2010; O'LEARY, N. CMOs face new reality. *Adweek*, 11 ago. 2010.
5. GERZEMA, J.; D'ANTONIO, M. *Spend shift: how the post-crisis values revolution is changing the way we buy, sell, and live*. São Francisco: Jossey-Bass, 2010.
6. QUELCH, J. A.; JOCZ, K. E. *Greater good: how good marketing makes for better democracy*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007.
7. CHANDLER, C. Full speed ahead. *Fortune*, p. 78-84, 7 fev. 2005; What you can learn from Toyota. *Business 2.0*, p. 67-72, jan./fev. 2005; NAUGHTON, K. Red, white, and bold. *Newsweek*, p. 34-36, 25 abr. 2005.
8. Para outras perspectivas sobre estratégia e tática de marketing, veja IACOBUCCI, D.; CALDER, B. (eds.). *Kellogg on integrated marketing*. Nova York: Wiley, 2003; IACOBUCCI, D. *Kellogg on marketing* (ed.). Nova York: Wiley, 2001.
9. Para uma visão ampla sobre marketing, veja JONES, D. G. B.; SHAW, E. H. A history of marketing thought. In: WEITZ, B. A.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 39-65, 2002; para mais questões específicas relacionadas à interface entre marketing e vendas, veja HOMBURG, C.; JENSEN, O.; KHROMER, H. Configurations of marketing and sales: a taxonomy. *Journal of Marketing* 72, p. 133-54, mar. 2008.
10. WEBSTER JR., F. E. Expanding your network. *Marketing Management*, p. 16-23, outono 2010; WEBSTER JR., F. E.; MALTER, A. J.; GANESAN, S. Can marketing regain its seat at the table? *Marketing Science Institute Report*, n. 03-113. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003; WEBSTER JR., F. E. The role of marketing and the firm. In: WEITZ, B. A.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 39-65, 2002.
11. WIESEKE, J.; AHEARNE, M.; LAM, S. K.; VAN DICK, R. The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing* 73, p. 123-45, mar. 2009; PRINGLE, H.; GORDON, W. *Beyond manners: how to create the self-confident organisation to live the brand*. West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons, 2001; WORKMAN JR., J. P.; HOMBURG, C.; GRUNER, K. Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants. *Journal of Marketing* 62, p. 21-41, jul. 1998.
12. MCKRACKEN, G. *Chief culture officer: how to create a living breathing corporation*. Nova York: Basic Books, 2009.
13. GUILD, T. Think regionally, act locally: four steps to reaching the asian consumer. *McKinsey Quarterly* 4, p. 22-30, set. 2009.
14. STATE and country quick facts. *U.S. Census Bureau*. Disponível em: <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/12/12086.html>.
15. CATEGORY management goes beyond grocery. *Cannondale Associates White Paper*. Disponível em: <www.cannondaleassoc.com>. Acesso em: 13 fev. 2007; FREEMAN, L. P&G widens power base: adds category managers. *Advertising Age*; ZENOR, M. J. The profit benefits of category management. *Journal of Marketing Research* 31, p. 202-13, maio 1994; KHERMOUCH, G. Brands overboard. *Brandweek*, p. 25-39, 22 ago. 1994; SCHILLER, Z. The marketing revolution at Procter & Gamble. *BusinessWeek*, p. 72-76, 25 jul. 1988.
16. Para uma leitura adicional sobre as origens do gerenciamento de categorias, veja DEWAR, R.; SHULTZ, D. The product manager, an idea whose time has gone. *Marketing Communications*, p. 28-35, maio 1998; LOW, G. S.; FULLERTON, R. A. Brands, brand management, and the brand manager system: a critical historical evaluation. *Journal of Marketing Research* 31, p. 173-90, maio 1994; ZANOR, M. J. The profit benefits of category management. *Journal of Marketing Research* 31, p. 202-13, maio 1994.
17. FLEENOR, D. G. The next space optimizer. *Progressive Grocer*, mar. 2009.
18. SELDEN, L.; COLVIN, G. *Angel Customers & Demon Customers*. Nova York: Portfolio [Penguin], 2003.

19. Para uma discussão aprofundada sobre questões referentes à implementação de uma organização focada no cliente na qual grande parte desse parágrafo se baseia, veja DAY, G. S. *Aligning the organization with the market. MIT Sloan Management Review* 48, p. 41-49, outono 2006.
20. WEBSTER JR., F. E. The role of marketing and the firm. In: WEITZ, B. A.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 39-65, 2002.
21. Para uma pesquisa sobre o predomínio de diretores de marketing, veja NATH, P.; MAHAJAN, V. Chief marketing officers: a study of their presence in firms' top management teams. *Journal of Marketing* 72, p. 65-81, jan. 2008. Para mais discussão sobre a importância dos diretores de marketing, veja AAKER, D. A. *Spanning silos: the new CMO imperative*. Boston: Harvard Business School Press, 2008.
22. Para perspectivas clássicas, veja SHAPIRO, B. P. Can marketing and manufacturing coexist? *Harvard Business Review*, p. 104-14, set./out. 1977. Veja também RUEKERT, R. W.; WALKER JR., O. C. Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework with other empirical evidence. *Journal of Marketing* 51, p. 1-19, jan. 1987.
23. Para saber mais sobre criatividade, veja FALLON, P.; SENN, F. *Juicing the orange: how to turn creativity into a powerful business advantage*. Boston: Harvard Business School Press, 2006; SCHMETTERER, B. *Leap: a revolution in creative business strategy*. Hoboken, NJ: Wiley, 2003; DRU, J.-M. *Beyond disruption: changing the rules in the marketplace*. Hoboken, NJ: Wiley, 2002; MICHALKO, M. *Cracking creativity: the secrets of creative genius*. Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998; HIGGINS, J. M. *101 creative problem-solving techniques*. Nova York: New Management Publishing, 1994; e todos os livros escritos por Edward DeBono.
24. HAMEL, G. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
25. SHETH, J. N. *The self-destructive habits of good companies . . . and how to break them*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007.
26. WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. Marketing's relationship to society. In: WEITZ, B. A.; WENSLEY, R. (eds.). *Handbook of marketing*. Londres: Sage, p. 1-38, 2002.
27. SPECIAL report: corporate social responsibility. *Economist*, 17 jan. 2008. Para uma perspectiva acadêmica mais ampla, veja PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy & Society. *Harvard Business Review*, p. 78-82, dez. 2006; CHRISTENSEN, C. M.; BAUMANN, H.; RUGGLES, R.; STADTLER, T. M. Disruption innovation for social change. *Harvard Business Review*, p. 94-101, dez. 2006.
28. WALMART. Disponível em: <<http://walmartstores.com/Sustainability/7951.aspx>>; BURKE, M. Mr. Green Jeans. *Forbes*, 24 maio 2010; GROW, B. The debate over doing good. *BusinessWeek*, p. 76-78, 15 ago. 2005.
29. GROW, B. The debate over doing good. *BusinessWeek*, 15 ago. 2005.
30. COSTA, M. P&G marketing boss urges brands to move beyond traditional advertising. *Marketing Week*, 24 jun. 2010; WONG, E. P&G shows its softer side with downy cause effort. *Brandweek*, p. 6, 1^o fev. 2010; WANG, E. P&G throws values into value equation. *Brandweek*, p. 5, 9 mar. 2009.
31. SISODIA, R.; WOLFE, D. B.; SHETH, J. *Firms of endearment: how world-class companies profit from passion and purpose*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007.
32. HIRSHBERG, G. Stirring it up: how to make money and save the world. Nova York: Hyperion, 2008; GUNTHER, M. Stonyfield stirs up the yogurt market. *Fortune*. Disponível em: <www.cnnmoney.com>. Acesso em: 4 jan. 2008; KAPLAN, M. D. G. Stonyfield Farm CEO: how an organic yogurt business can scale. *SmartPlanet*. Disponível em: <www.smartplanet.com>. Acesso em: 17 maio 2010.
33. SULLIVAN, E. Play by the new rules. *Marketing News*, p. 5-9, 30 nov. 2009; para leitura adicional, veja COHEN, D. *Legal issues in marketing decision making*. Cincinnati, OH: South-WeSTERN College Publishing, 1995.
34. ELLISON, S. Kraft limits on kids' ads may cheese off rivals. *Wall Street Journal*, 13 jan. 2005.
35. HUNT, S. D.; VITELL, S. The general theory of marketing ethics: a retrospective and revision. In: QUELCH, J.; SMITH, C. (eds.). *Ethics in marketing*. Chicago: Irwin, 1992.
36. DISTRUST, discontent, anger and partisan rancor. *The Pew Research for the People & the Press*, 18 abr. 2010.
37. ALSOP, R. How a boss's deeds buff a firm's reputation. *Wall Street Journal*, 31 jan. 2007.
38. HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. *Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. São Francisco: Jossey-Bass, 2008; SCHULTZ, M.; ANTORINI, Y. M.; CSABA, F. F. *Corporate branding: purpose, people, and process*. Køge, Denmark: Copenhagen Business School Press, 2005; ALSOP, R. J. *The 18 immutable laws of corporate reputation: creating, protecting, and repairing your most valuable asset*. Nova York: Free Press, 2004; GUNTHER, M. Tree huggers, soy lovers, and profits. *Fortune*, p. 98-104, 23 jun. 2003; ALSOP, R. J. Perils of corporate philanthropy. *Wall Street Journal*, 16 jan. 2002.
39. STEEL, E. Nestlé takes a beating on social-media sites. *Wall Street Journal*, p. B5, 29 mar. 2010; FRAZIER, M. Going green? Plant deep roots. *Advertising Age*, p. 1, 54-55, 30 abr. 2007.
40. KIRSNER, S. An environmental quandary percolates at Green Mountain coffee roasters. *Boston Globe*, 3 jan. 2010; ZMUDA, N. Green Mountain takes on coffee giants cup by cup. *Advertising Age*, p. 38, 1^o jun. 2009.
41. EIKENBERRY, A. M. The hidden cost of cause marketing. *Stanford Social Innovation Review*, verão 2009; KARNANI, A. The case against corporate social responsibility. *Wall Street Journal*, 23 ago. 2010.
42. O'LOUGHLIN, S. The wearin' o' the green. *Brandweek*, 23 abr. 2007, p. 26-27. Para uma resposta crítica, veja também EHRENFIELD, J. R. Feeding the beast. *Fast Company*, p. 42-43, dez. 2006/jan. 2007.
43. ENGARDIO, P. Beyond the green corporation. *BusinessWeek*, p. 50-64, 29 jan. 2007.
44. GLOBAL 100. Disponível em: <www.global100.org>.
45. ENGARDIO, P. Beyond the green corporation. *BusinessWeek*, p. 50-64, 29 jan. 2007.
46. O'LEARY, N. Marketer of the year: Jessica Buttimer. *Next*, p. 32, 14 set. 2009; NEFF, J. Marketing 50: Green Works (Jessica Buttimer). *Advertising Age*, p. S-2, 17 nov. 2008; WONG, E. CPGs watch as clorox crashes the Green Party. *Brandweek*, p. 13, 21 abr. 2008; KAMENETZ, A. Cleaning solution. *Fast Company*, p. 121-25, set. 2008.
47. ROBERTS, D. Another inconvenient truth. *Fast Company*, p. 70, mar. 2008; WARNER, M. P&G's chemistry test. *Fast Company*, p. 71-74, jul./ago. 2008.
48. DOLLIVER, M. Thumbs down on corporate green efforts. *Adweek*, 31 ago. 2010; CUMMINGS, B. A green backlash gains momentum. *Brandweek*, p. 6, 3 mar. 2008; HOPKINS, M. What the "green" consumer wants. *MIT Sloan Management Review*, p. 87-89, verão 2009. Para pesquisas relacionadas de consumidores, veja IRWIN, J. R.; NAYLOR, R. W. Ethical decisions and response mode compatibility: weighting of ethical attributes in consideration sets formed by excluding versus including product alternatives. *Journal of Marketing Research* 46, p. 234-46, abr. 2009.
49. NEFF, J. Green-marketing revolution defies economic downturn. *Advertising Age*, p. 1, 23, 20 abr. 2009; NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, p. 57, set. 2009.
50. QUELCH, J. A.; LAIDLER-KYLANDER, N. *The new global brands: managing non-government organizations in the 21st century*. Mason, OH: South-WeSTERN, 2006; KOTLER, P.; LEE, N. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Nova York: Wiley, 2005; UPSHAW, L. *Truth: the new rules for marketing in a skeptical world*. Nova York: AMACOM, 2007.
51. NEWMAN'S Own Foundation. Disponível em: <www.NEWMANsownfoundation.org>; NEWMAN, P.; HOTCHNER, A. E. *Shameless exploitation in pursuit of the common good: the mad-cap business adventure by the truly oddest couple*. Waterville, ME: Thorndike Press, 2003.
52. U.S. charitable giving falls 3.6 percent in 2009 to \$303.75 billion. *Giving USA 2010 Report*, 9 jun. 2010.
53. BERNER, R. Smarter corporate giving. *BusinessWeek*, p. 68-76, 28 nov. 2005; SMITH, C. N. Corporate social responsibility: whether or how? *California Management Review* 45, p. 52-76, verão 2003.

54. CHIAGOURIS, L.; RAY, I. Saving the world with cause-related marketing. *Marketing Management* 16, p. 48-51, jul./ago. 2007; PRINGLE, H.; THOMPSON, M. *Brand spirit: how cause-related marketing builds brands*. Nova York: Wiley, 1999; ADKINS, S. *Cause-related marketing: who cares wins*. Oxford, England: Butterworth-Heinemann, 1999; Marketing, corporate social initiatives, and the bottom line. Marketing Science Institute Conference Summary, MSI Report No. 01-106, 2001.
55. VARADARAJAN, R.; MENON, A. Cause-related marketing: a coalition of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing* 52, p. 58-74, jul. 1988.
56. DRUMWRIGHT, M.; MURPHY, P. E. Corporate societal marketing. In: BLOOM, P. N.; GUNDLACH, G. T. (eds.). *Handbook of marketing and society*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. p. 162-83. Veja também DRUMWRIGHT, M. Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria. *Journal of Marketing* 60, p. 71-87, out. 1996.
57. BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S.; KORSCHUN, D. Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review* 49, p. 37-44, jan. 2008; LUO, X.; BHATTACHARYA, C. B. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing* 70, p. 1-18, out. 2006; AUGER, P.; BURKE, P.; DEVINNEY, T.; LOUVIERE, J. J. What will consumers pay for social product features? *Journal of Business Ethics* 42, p. 281-304, fev. 2003; ARNETT, D. B.; GERMAN, S. D.; HUNT, S. D. The identity salience model of relationship marketing success: the case of nonprofit marketing. *Journal of Marketing* 67, p. 89-105, abr. 2003; BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing* 67, p. 76-88, abr. 2003; SEN, S.; BHATTACHARYA, C. B. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research* 38, p. 225-44, maio 2001.
58. BLOOM, P. N.; HOEFFER, S.; KELLER, Kevin L.; BASURTO, C. E. How social-cause marketing affects consumer perceptions. *MIT Sloan Management Review* p. 49-55, inverno 2006; SIMMONS, C. J.; BECKER-OLSEN, K. L. Achieving marketing objectives through social sponsorships. *Journal of Marketing* 70, p. 154-69, out. 2006; BERENS, G.; VAN RIEL, C. B. M.; VAN BRUGGEN, G. H. Corporate associations and consumer product responses: the moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing* 69, p. 35-48, jul. 2005; LICHTENSTEIN, D. R.; DRUMWRIGHT, M. E.; BRAIG, B. M. The effect of social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing* 68, p. 16-32, out. 2004; HOEFFLER, S.; KELLER, K. L. Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy and Marketing* 21, p. 78-89, primavera 2002. Veja também: Special issue: corporate responsibility. *Journal of Brand Management* 10, nos. 4-5, maio 2003.
59. FOREHAND, M. R.; GRIER, S. When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism. *Journal of Consumer Psychology* 13, p. 349-56, 2003; DEAN, D. H. Associating the corporation with a charitable event through sponsorship: measuring the effects on corporate community relations. *Journal of Advertising* 31, p. 77-87, inverno 2002.
60. PERRY, S. KFC-Komen "Buckets for the Cure" Campaign raises questions. *MinnPost.com*. Disponível em: <www.minnpost.com>. Acesso em: 20 abr. 2010; ENGLISH, C. Cause splash vs. cause marketing. *Doing Good for Business*. Disponível em: <www.doinggoodforbusiness.wordpress.com>. Acesso em: 17 maio 2010; SCHWARTZ, N. Busted nonprofit brand: anatomy of a corporate sponsorship meltdown (case study). *Getting Attention!* Disponível em: <www.gettingattention.org>. Acesso em: 28 abr. 2010.
61. NIKE announces global expansion of LIVESTRONG product collection as Lance Armstrong rides for hope. *Nike*. Disponível em: <www.nike.com>. Acesso em: 30 jun. 2010; JANA, R. Nike goes green. Very quietly. *BusinessWeek*, p. 56, 22 jun. 2009.
62. FRAZIER, M. Costly Red Campaign reaps meager \$18 Million. *Advertising Age*, 2 mar. 2007; outro ponto de vista: SHRIVER, B. CEO: Red's raised lots of green. *Advertising Age*, 12 mar. 2007; CONLIN, M. Shop (in the name of love). *BusinessWeek*, p. 9, 2 out. 2006.
63. COHEN, T. Corporations aim for strategic engagement. *Philanthropy Journal*, 20 set. 2006; QUELCH, J. A.; LAIDLER-KYLANDER, N. The new global brands: managing non-governmental organizations in the 21st century. Cincinnati, OH: South-Western, 2005.
64. ALSOP, R. J. *The 18 immutable laws of corporate reputation: creating, protecting, and repairing your most valuable asset*. Nova York: Free Press, 2004. p. 125.
65. RONALD McDonald House Charities. Disponível em: <www.rmhc.org>.
66. ORENSTEIN, S. The selling of breast cancer. *Business 2.0*, p. 88-94, fev. 2003; MEYER, H. When the cause is just. *Journal of Business Strategy* 20, p. 27-31, nov./dez. 1999.
67. BITTAR, C. Seeking cause and effect. *Brandweek*, p. 18-24, 11 nov. 2002.
68. ANDRUSS, P. "Think Pink" awareness much higher than threat. *Marketing News*, p. 14-16, 15 fev. 2006; HEMPEL, J. Selling a cause, better make it pop. *BusinessWeek*, p. 75, 13 fev. 2006; WOYKE, E. Prostate cancer's higher profile. *BusinessWeek*, p. 14, 9 out. 2006.
69. ONE Sight. Disponível em: <www.onesight.org>.
70. BINKLEY, C. Charity gives shoe brand extra shine. *Wall Street Journal*, 1º abr. 2010; HOW I got started . . . Blake Mycoskie, founder of TOMS shoes. *Fortune*, p. 72, 22 mar. 2010; HEATH, D.; HEATH, C. An arms race of goodness. *Fast Company*, p. 82-83, out. 2009; Toms. Disponível em: <www.toms.com/movement-one-for-one>.
71. KOTLER, P.; LEE, N. *Social marketing: influencing behaviors for good*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008; ANDREASEN, A. *Social marketing in the 21st century*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006; ROTHSCCHILD, M. L. Carrots, sticks, and promises: a conceptual framework for the management of public health and social issue behaviors. *Journal of Marketing* 63, p. 24-37, out. 1999.
72. Veja ROTHSCCHILD, M. L. Carrots, sticks, and promises: a conceptual framework for the management of public health and social issue behaviors. *Journal of Marketing* 63, p. 24-37, out. 1999. Para conhecer uma aplicação, veja RAJU, S.; RAJAGOPAL, P.; GILBRIDE, T. J. Marketing healthful eating to children: the effectiveness of incentives, pledges, and competitions. *Journal of Marketing* 74, p. 93-106, maio 2010.
73. Para pesquisas acadêmicas relevantes sobre o desenvolvimento de programas de marketing social, veja SMALL, D. A.; VERRICHI, N. M. The face of need: facial emotion expression on charity advertisements. *Journal of Marketing Research* 46, p. 777-87, dez. 2009; WHITE, K.; PELOZA, J. Self-benefit versus other-benefit marketing appeals: their effectiveness in generating charitable support. *Journal of Marketing* 73, p. 109-24, jul. 2009; VAN DIEPEN, M.; DONKERS, B.; FRANSES, P. H. Dynamic and competitive effects of direct mailings: a charitable giving application. *Journal of Marketing Research* 46, p. 120-33, fev. 2009; SHANG, J.; REED II, A.; CROSON, R. Identity congruency effects on donations. *Journal of Marketing Research* 45, p. 351-61, jun. 2008.
74. Para saber mais sobre desenvolvimento e implementação de planos de marketing, veja GOETSCH, H. W. *Developing, implementing, and managing an effective marketing plan*. Chicago: NTC Business Books, 1993. Veja também BONOMA, T. V. *The marketing edge: making strategies work*. Nova York: Free Press, 1985. Grande parte dessa seção é baseada na obra de Bonoma.
75. Para outros exemplos, veja FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. *Marketing Metrics: 50+ metrics every executive should master*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2006; DAVIES, J. *Measuring marketing: 103 key metrics every marketer needs*. Hoboken, NJ: Wiley, 2006.
76. GOODMAN, S. R. *Increasing corporate profitability*. Nova York: Ronald Press, 1982. (Capítulo 1); Veja também JAWORSKI, B. J.; STATHAKOPOULOS, V.; KRISHNAN, H. S. Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing* 57, p. 57-69, jan. 1993.
77. KOTLER, P.; GREGOR, W.; RODGERS, W. The marketing audit comes of age. *Sloan Management Review* 30, p. 49-62, inverno 1989; REICHHELD, F. *The loyalty effect*. Boston: Harvard Business School Press, 1996, discute o atrito entre os números.
78. Checklists úteis para uma auditoria de marketing interna podem ser encontradas em WILSON, A. *Aubrey Wilson's marketing audit checklists*. Londres: McGraw-Hill, 1982; WILSON, M. *The management of marketing*. Westmead, Inglaterra: Gower Publishing,

1980. Um programa de software de auditoria de marketing é descrito em ENIS, B. M.; GARFEIN, S. J. The computer-driven marketing audit. *Journal of Management Inquiry* 1, p. 306-18, dez. 1992.
79. KOTLER, P.; GREGOR, W.; RODGERS, W. The marketing audit comes of age. *Sloan Management Review* 30, p. 49-62, inverno 1989.
80. OXENFELDT, A. R. How to use market-share measurement. *Harvard Business Review*, p. 59-68, jan./fev. 1969.
81. Existe 50 por cento de chance de que uma observação sucessiva seja maior ou menor. Portanto, a probabilidade de encontrar seis valores sucessivamente maiores é dada por $1/2$ para um sexto, ou $1/64$.
82. Alternativamente, as empresas precisam focar em fatores que afetam o valor do acionista. O objetivo do planejamento de marketing é aumentar o valor para o acionista, que é o valor presente do fluxo futuro de receita criado pelas ações presentes da empresa. A análise da taxa de retorno geralmente se concentra nos resultados de um ano somente. Veja RAPPORT, A. *Creating Shareholder Value* (ed. rev.). Nova York: Free Press, 1997.
83. Para uma leitura adicional sobre análise financeira, veja MULLINS, P. L. *Measuring customer and product-line profitability*. Washington, DC: Distribution Research and Education Foundation, 1984.
84. COOPER, R.; KAPLAN, R. S. Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, p. 130-35, maio/jun. 1991; para uma aplicação recente a remessa, veja KELLEY, T. What is the real cost: how to use lifecycle cost analysis for an accurate comparison. *Beverage World*, p. 50-51, jan. 2010.

