

MARKETING RESPONSÁVEL



UM MODELO DESTINADO A CEOS

Para agregar valor empresarial maximizando a eficácia de investimentos, estratégias e atividades de marketing



Forbes
CMO PRACTICE

UM MODELO DESTINADO A CEOS PARA AGREGAR VALOR ATRAVÉS DO MARKETING

Mesmo depois de anos de estudos e avanços na análise, nos modelos, na atribuição e na avaliação de mídias, uma pesquisa da Forbes com mais de 800 diretores de marketing e 50 especialistas técnicos revelou que a maioria dos diretores de marketing ainda tem dificuldade para quantificar e comunicar o valor agregado pelo marketing aos seus líderes, colegas e parceiros.

A pesquisa evidenciou um consenso geral de que a falta de padrões e práticas comuns para avaliar como os investimentos em marketing contribuem para o valor empresarial impede que os líderes empresariais tomem as decisões estratégicas relacionadas à conciliação de prós e contras, à realocação de recursos e a investimentos de risco necessárias para manter a vantagem competitiva em um mercado dinâmico e em constante mudança.

Este documento destaca algumas das principais descobertas do relatório e descreve quatro maneiras de aumentar a contribuição do marketing para o valor empresarial.

[Clique aqui para baixar uma versão completa do relatório em inglês.](#)

Quatro práticas essenciais para aumentar a contribuição do marketing para o valor empresarial



CINCO PRINCIPAIS DESCOBERTAS DA PESQUISA

Descoberta 1: há uma relação direta entre os investimentos de marketing e o valor empresarial.

Evidências dos mercados financeiros, bem como de pesquisas acadêmicas e comerciais, comprovaram que existe uma relação direta entre os investimentos e atividades de marketing e o valor empresarial, que pode ser quantificado e otimizado.

Descoberta 2: a estratégia e os investimentos de marketing podem ser responsáveis por mais de 50% do valor empresarial.

A contribuição econômica dos investimentos e das atividades de marketing para o valor empresarial em uma economia orientada ao intangível e ao digital é alta (chega a até 50% do valor empresarial) e aumenta quando a empresa avalia adequadamente a marca, os clientes e os ativos digitais e mede o impacto que o desempenho de marketing, a colaboração e a percepção de inovação têm nos resultados financeiros.

Descoberta 3: os diretores de marketing devem desempenhar seis papéis para maximizar o potencial de crescimento e o valor empresarial.

As expectativas em relação ao desempenho dos diretores de marketing se expandiram e já não se limitam à função e às responsabilidades tradicionais desse cargo. Agora eles precisam gerenciar também mudanças constantes no comportamento dos clientes, novos canais, o papel crescente dos dados e da tecnologia, bem como a importância da colaboração na organização. Enquanto um diretor de marketing que trabalha sozinho não é capaz de maximizar o crescimento, o diretor de marketing totalmente capacitado deve assumir a responsabilidade por seis importantes geradores de valor, que incluem: proteção da marca, voz do cliente, roteiro digital e eficácia dos investimentos de marketing.

Descoberta 4: departamentos de marketing altamente responsáveis estão desenvolvendo 12 competências organizacionais.

Os profissionais de marketing que almejam práticas de marketing altamente responsáveis estão obtendo um retorno 5% maior sobre os investimentos de marketing e um aumento de 7% nos níveis de crescimento. A pesquisa identificou 12 recursos organizacionais comuns que esses profissionais de marketing de alto desempenho estão desenvolvendo para aproveitar os dados, sistemas e relacionamentos com parceiros de serviços de marketing à sua disposição, a fim de aplicar um modelo de excelência aos seus sistemas de avaliação de desempenho de marketing e aumentar a responsabilidade nas práticas de marketing.

Descoberta 5: todas as organizações podem agregar mais valor adotando uma postura mais responsável.

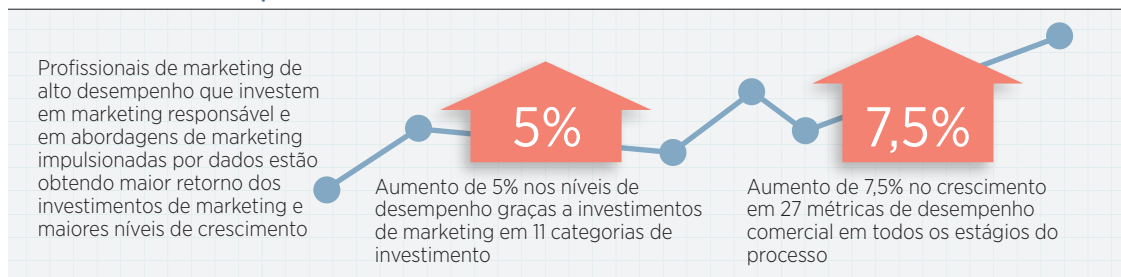
Elas podem implementar medidas imediatas para maximizar a contribuição do marketing para o valor empresarial e impulsionar um crescimento lucrativo através de um marketing mais responsável. Esta pesquisa identificou cinco medidas específicas que toda organização deve tomar para melhor compreender, medir, gerenciar e aumentar o valor empresarial.

A contribuição financeira do marketing para o valor empresarial

SEIS MANEIRAS EM QUE o marketing contribui para o valor empresarial



INVESTIR NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO AUMENTA O CRESCIMENTO



OS SEIS PAPÉIS que o diretor de marketing deve desempenhar para agregar valor empresarial



O crescimento é um "esporte de equipe" e, como o diretor de marketing é o único membro da equipe de líderes executivos que influencia diretamente os principais geradores de valor (estratégia de marca, voz do cliente, transformação digital, plano de inovação e gestão do processo de entrada no mercado), ele também precisa integrar a equipe de crescimento.

SEIS PERGUNTAS que todo CEO precisa fazer sobre crescimento

- 1 Como a marca contribui para o valor empresarial atual e futuro?
- 2 Estamos fazendo o suficiente para aproveitar, proteger e ampliar o valor dos relacionamentos com nossos clientes?
- 3 O quanto sua organização está preparada para o crescimento?
- 4 Cada dólar alocado para os investimentos de marketing gera um retorno bruto de mais de US\$ 9,00?
- 5 Até que ponto devemos realocar recursos para canais digitais e inovação?
- 6 Qual é a importância da inovação para crescer no nosso setor e nicho competitivo?

Seis maneiras em que o marketing aumenta o valor para o acionista

Gerador de valor estratégico

Impacto no valor empresarial



Valor da marca

- De acordo com uma pesquisa realizada pelo MASB (Comitê de Padrões de Marketing Responsável), padrões internacionais e financeiros emergentes para avaliar a contribuição econômica de uma marca demonstram que o valor da marca é responsável, em média, por 19% do valor empresarial de organizações cujo público-alvo são consumidores finais e por 10% do valor empresarial de organizações cujo público-alvo são empresas. Muitas vezes, esses índices são ainda mais altos. O diretor de marketing da Cisco Systems estima que o valor da marca seja responsável por 30% do valor empresarial. Além disso, os CFOs de marcas de bens de consumo como a Kraft Heinz e a Miller Coors avaliaram suas marcas como responsáveis por mais de 50% de sua capitalização de mercado total e ajustaram seus relatórios financeiros para refletir a importância crescente desses ativos intangíveis nos balanços patrimoniais.⁷



Valor total da base de clientes

- A pesquisa acadêmica mencionada neste relatório identificou uma relação causal entre os investimentos em satisfação do cliente, melhor experiência do cliente e redes de clientes e o valor empresarial de empresas consagradas no mercado. A pesquisa acadêmica correlaciona altos níveis de satisfação do cliente, confiança e inovações nos serviços on-line a aumentos nas margens de lucros, ao crescimento das vendas e ao valor empresarial. Inovadoras digitais, como a Waze (avaliada em US\$ 1,3 bilhão), a LinkedIn (US\$ 26,2 bilhões), a Tumblr (US\$ 1 bilhão) e a Airbnb (US\$ 30 bilhões), estão usando plataformas digitais para criar bilhões de dólares em valor em poucos meses através do desenvolvimento de redes de clientes que são ativos empresariais valiosos.



Competência organizacional

- As entrevistas com os diretores de marketing realizadas nesta análise deixaram extremamente claro que o crescimento é um “esporte de equipe” e que a colaboração, a tomada de decisões e o consenso sobre objetivos coletivos entre várias funções são essenciais para um crescimento eficiente. Essa afirmação é sustentada pela pesquisa acadêmica resumida nessa análise, que estabelece uma relação causal entre o valor empresarial e a competência organizacional em análise, marketing, compartilhamento de informações e agilidade. A pesquisa com diretores de marketing identificou que as organizações que investem em competências, sistemas e processos de avaliação orientados por dados estavam atingindo níveis consideravelmente maiores de eficácia de marketing e resultados comerciais.



Eficácia do marketing

- Pesquisas acadêmicas, comerciais e do mercado de ações demonstram que um marketing mais eficaz agrega mais valor empresarial. Os mercados de capitais dão cada vez mais importância ao crescimento orgânico e ao desempenho de marketing, o que se reflete nas avaliações de ações de empresas de alto crescimento, como a Salesforce.com e a HubSpot, que acumulam pouco ou nenhum lucro. Uma pesquisa do mercado de ações realizada pelo Boston Consulting Group correlacionou altos níveis de crescimento orgânico aos rendimentos de ações. Pesquisas acadêmicas do Marketing Science Institute (MSI) identificaram uma relação linear entre os recursos de marketing e o desempenho da empresa. Além disso, os diretores de marketing entrevistados nessa pesquisa classificaram a redução dos custos de aquisição de clientes como uma das principais maneiras em que o marketing pode aumentar o valor para o acionista.



Plataformas de crescimento digital

- Os mercados de capitais estão recompensando cada vez mais os investimentos em crescimento digital de empresas tradicionais, como Walmart e Home Depot, uma vez que a maior parte do crescimento futuro na maioria dos setores será impulsionada por plataformas digitais e canais de envolvimento direto com o cliente. Além disso, modelos de negócios digitais inovadores estão criando e realocando bilhões de dólares em valor nos mais diversos setores, como os de lâminas de barbear (Dollar Shave Club), óculos (Warby Parker), reciclagem, bancos de investimento, colchões (Casper) e financiamento imobiliário (Rocket Mortgage). A IDC prevê que metade das empresas do ranking Global 2000 perceberá que a maior parte de seus negócios depende de sua capacidade de criar experiências, produtos e serviços digitalmente otimizados até o fim desta década.¹⁰



Percepção de inovação

- Pesquisas acadêmicas compiladas pelo Marketing Science Institute demonstram que a percepção dos clientes sobre a capacidade de inovação de uma empresa tem um efeito positivo direto na posição financeira e no valor empresarial. A pesquisa mostra que os efeitos de curto e longo prazo da inovação no valor de mercado das ações são significativamente positivos e ainda melhores para empresas que investem mais em publicidade, empresas nos setores de alta tecnologia e empresas que investem em inovações revolucionárias. 97% dos CEOs estão adotando investimentos em inovação e transformação digital para elevar o preço das ações e impulsionar o crescimento, já que a maioria deles acredita que seu setor passará por uma revolução em até três anos.¹¹

Seis papéis que o diretor de marketing deve desempenhar para agregar valor empresarial



Protetor da marca

- 1 Como o valor da marca é um grande responsável pelo valor empresarial, o diretor de marketing deve atuar como protetor da marca: ele deve quantificar, proteger e elevar o valor da marca, compreendendo os fatores relacionados ou não ao marketing que influenciam seu valor, bem como assegurar um investimento estratégico contínuo para proteger e expandir o ativo da marca.



Porta-voz do cliente

- 2 Como os investimentos em satisfação do cliente, experiência do cliente e redes de clientes digitais agregam um alto valor empresarial, o diretor de marketing deve atuar como o porta-voz do cliente entre os líderes executivos, garantindo que as estratégias de investimento aproveitem, protejam e elevem o valor dos relacionamentos com clientes.



Orquestrador de várias funções

- 3 Como o trabalho em equipe entre várias funções agrega valor empresarial, o diretor de marketing, que é o único membro da equipe de líderes executivos com poder de decisão em todas as iniciativas de agilidade comercial, velocidade de lançamento no mercado, foco no cliente e compartilhamento de informações, deve atuar como um maestro de orquestra para garantir que os investimentos estratégicos em áreas específicas atinjam os objetivos de crescimento coletivos da empresa.



Gerente de portfólio

- 4 Devido ao impacto que um melhor desempenho de marketing pode surtir nos lucros dos acionistas, o diretor de marketing deve atuar como um gerente de portfólio para identificar a combinação certa de investimentos de marketing, a fim de equilibrar as necessidades de crescimento de curto prazo com a agregação de valor de longo prazo.



Diretor do roteiro digital

- 5 Como os mercados de capitais recompensam cada vez mais os investimentos em crescimento digital e em plataformas digitais e como os canais de envolvimento direto com o cliente são importantes geradores de crescimento, o diretor de marketing, sendo o executivo que melhor entende o impacto da tecnologia digital no comportamento e na experiência dos clientes, deve ter uma participação direta na criação do roteiro digital de longo prazo e nas decisões de realocação de recursos para os canais digitais.



Promotor de inovação

- 6 Como a percepção dos clientes sobre a capacidade de inovação de uma empresa tem um efeito positivo direto na posição financeira e no valor empresarial, é fundamental que o diretor de marketing participe da elaboração do plano de inovação e aproveite ao máximo os investimentos corporativos em inovação com atividades promocionais para gerar conhecimento e atrair clientes.

Cinco medidas que toda organização deve implementar hoje para agregar mais valor

Medida	Impacto
<p>1. Teste sua competência em avaliação de desempenho. Avalie sua maturidade organizacional com base nas 12 práticas de marketing responsável de profissionais de marketing de alto desempenho para identificar as principais lacunas e oportunidades imediatas de melhorar o desempenho e os resultados financeiros gerados por atividades e investimentos de marketing.</p>	<p>Desenvolver uma competência organizacional em marketing responsável pode gerar um aumento imediato de mais de 5% no retorno dos investimentos em mídias recuperáveis e nos resultados comerciais gerados pelo marketing.⁴</p>
<p>2. Quantifique a contribuição da marca para o valor empresarial. Realize uma análise econômica da marca para quantificar o valor da sua marca e identificar os cinco principais (entre 18) geradores de valor exclusivamente associados ao posicionamento, aos recursos e à estratégia de crescimento no mercado da sua organização.</p>	<p>Ao estabelecer o valor econômico da marca e uma definição comum dos cinco principais geradores de valor da marca, os líderes podem dedicar recursos, métricas, talentos e incentivos a atividades que agregam valor empresarial.</p>
<p>3. Alinhe a função do diretor de marketing ao processo de agregação de valor. Alinhe a função do seu diretor de marketing aos seis geradores de valor para garantir que ele tenha a capacitação, os recursos e os incentivos necessários para assumir todo o escopo de atividades, a fim de otimizar o desempenho do marketing a curto prazo e executar as estratégias com maior potencial para elevar o valor empresarial.</p>	<p>O alinhamento da função, das responsabilidades e dos recursos disponibilizados ao diretor de marketing com estratégias que agregam valor representa uma oportunidade inexplorada, pois o cargo e as responsabilidades do diretor de marketing não acompanharam a complexidade e o escopo cada vez mais amplos do trabalho de marketing na maioria das organizações. A incapacidade de atualizar essa defasagem está resultando em grandes desperdícios, gastos e ineficiência.</p>
<p>4. Invista em mídias de marketing “não recuperáveis” que geram alto retorno. A pesquisa revela baixos investimentos em mídias “não recuperáveis” (como conteúdo, segmentação, gerenciamento e medição de investimentos em mídias pagas, ganhas e próprias) porque eles representam os investimentos de marketing mais produtivos, porém mal gerenciados e mal direcionados, no portfólio moderno de investimentos de marketing.</p>	<p>A possibilidade de compreender o verdadeiro impacto das mídias “não recuperáveis” e de realocar recursos para investimentos e atividades de marketing que geram maior crescimento dos lucros e do valor representa uma oportunidade inexplorada em um mercado no qual tarefas de provisionamento minimizaram sua função e suas responsabilidades. Além disso, investimentos importantes em avaliação de desempenho e conteúdo carecem de atenção da gestão, análise e atribuição.</p>
<p>5. Estabeleça um scorecard oficial de sucesso. Os líderes de marketing devem colaborar com os CFOs e analistas para estabelecer um “balanced scorecard” com a finalidade de orientar todos os investimentos e atividades de marketing possíveis ao valor empresarial. Dada a grande contribuição do marketing para o valor empresarial, é fundamental que os líderes executivos cheguem a uma definição comum das principais maneiras em que o marketing agrega valor empresarial. É preciso estabelecer também uma terminologia, métricas e objetivos coletivos que permitam que as unidades de negócios colaborem com os diretores de marketing para executar um plano de marketing centrado no valor.</p>	<p>O estudo identificou a falta de métricas comuns de marketing responsável como um grande obstáculo para as vendas e para o crescimento da empresa. O estabelecimento de uma definição geral e de métricas oficiais da contribuição do marketing para o valor empresarial ajudará as empresas a aumentar o retorno de seus altos investimentos em marketing, tecnologia, inovação e crescimento e a evitar que percam sua vantagem competitiva para outros profissionais de marketing e inovadores digitais mais aptos.</p>

12 características de departamentos de marketing altamente responsáveis

PESSOAS

- 1. Estruturas organizacionais interfuncionais:** o crescimento é um “esporte de equipe” que exige altos níveis de colaboração entre funções e unidades de negócios.
- 2. Competências e habilidades de avaliação:** o marketing responsável requer melhores habilidades internas em análise, modelagem e integração financeira.
- 3. Alinhamento de funções e responsabilidades:** o marketing deve estar funcionalmente alinhado à estratégia de crescimento e deve contar com a capacitação, os parceiros e os recursos adequados para atingir as metas de crescimento da empresa.

PROCESSO

- 4. Processos comuns de financiamento:** o financiamento centralizado dos investimentos de marketing de curto prazo, longo prazo e estratégicos maximiza o retorno sobre os investimentos de marketing e facilita a identificação das áreas que merecem mais ou menos investimento.
- 5. Processos comuns de planejamento:** processos comuns de planejamento orientados por dados, atualizados regularmente e previsíveis melhoram os resultados financeiros.
- 6. Processos de compartilhamento de informações:** a documentação, o compartilhamento e o aproveitamento de informações e aprendizados em toda a organização influencia diretamente o valor empresarial.

INCENTIVOS

- 7. Um objetivo econômico comum para o marketing:** os líderes devem chegar a um consenso sobre o objetivo econômico e a contribuição dos investimentos e atividades de marketing para o aumento do valor empresarial.
- 8. Recompensas e incentivos coletivos com base no crescimento:** os executivos envolvidos devem compartilhar os incentivos por crescimento para estimular a colaboração e atingir resultados de crescimento comuns.
- 9. Métricas e KPIs empresariais comuns:** o crescimento da empresa requer a integração de várias fontes de dados para criar métricas confiáveis e certificadas externamente do impacto financeiro dos investimentos de marketing.

SISTEMAS

- 10. IDs e perfis de clientes comuns:** os perfis de clientes são a base do mix de marketing e dos modelos de atribuição que englobam investimentos, canais e estágios da trajetória do cliente.
- 11. Modelos de planejamento, atribuição e previsão:** os modelos de avaliação devem incorporar uma ampla gama de dados de desempenho detalhados para ajudar o diretor de marketing a tomar decisões estratégicas e a equilibrar prós e contras.
- 12. Fontes de dados amplas e altos níveis de integração:** quanto mais fontes de dados internas e externas forem integradas aos modelos de planejamento de marketing, mais sólidos serão os modelos de avaliação de desempenho.

SOBRE A FORBES CMO PRACTICE

A Forbes CMO Practice oferece aos executivos da área de marketing serviços de networking/ consultoria e programas de capacitação alicerçados no sucesso comprovado e em ideias desenvolvidas durante os 100 anos de evolução e conquistas editoriais da Forbes.

[Baixe o relatório completo em inglês](#)

Bruce Rogers

Chefe da CMO Practice e diretor de informações, Forbes Media

Stephen Diorio

Analista-chefe, CMO Practice

Fale conosco

- Por telefone
+1 (212) 366-8890
- Informações e feedback
info@cmopractice.com
- Informações de vendas
brogers@forbes.com

499 Washington Blvd.
Jersey City, NJ 07310, EUA
212.366.8890
www.forbes.com/CMO-Practice

