

Grau de Alavancagem de Comunicação: proposta de um Indicador de Desempenho de Marketing para o *Balanced Scorecard* das Organizações

Autoria: Leandro Angotti Guissoni, Roni Cleber Bonizio

Resumo

A fim de orientar o orçamento das atividades de comunicação, estudos que abordam o desenvolvimento de metodologias consistentes para serem utilizadas por empresas têm sido considerados atualmente, o que é confirmado ao observar-se o ganho da aceitação do conceito de Gestão Baseada em Valor (*Value Based Management* – VBM) nas empresas. Por meio deste artigo, objetiva-se aprofundar o estudo referente ao Grau de Alavancagem de Comunicação (GAC), segundo GUISSONI, BONIZIO, NEVES, 2008. O respectivo indicador vislumbra orientar os esforços de análise no tocante ao planejamento e utilização de verbas para atividades de comunicação. Uma empresa do setor de bebidas, a partir do estudo proposto, iniciou o acompanhamento do GAC em seu *Balanced Scorecard*, tendo portanto sido escolhida para a estruturação do estudo de caso proposto neste artigo, agregando a perspectiva de aprofundar a utilização do referido indicador de desempenho de marketing, reforçando sua viabilidade e reiterando a continuidade de um estudo que se mostrou exequível à prática organizacional. Ao final concluiu-se que as atividades de promoção de vendas e ativação de merchandising se mostram não alinhadas aos objetivos de vendas da empresa, o que difere das atividades de mídia, propaganda e eventos.

1- Introdução

À medida que ocorrem as mudanças de consumo e os avanços tecnológicos, surgem diversas possibilidades para uma empresa comunicar seus produtos aos respectivos públicos-alvo. O investimento em atividades de comunicação torna-se cada vez mais importante, principalmente ao considerar a ascensão da quantidade dos produtos, de empresas distintas e concorrentes, que satisfazem necessidades e desejos similares. No ambiente organizacional, acredita-se que os gestores são pagos para criar riqueza e não para controlar custos, pois “*as empresas precisam ser dirigidas como organismos vivos, como entidades em continuidade, cujo objetivo é a criação de riqueza (DRUCKER, 2004, p. 41)*”. Não obstante, para criar riqueza às empresas e investir elevadas verbas em comunicação, é preciso que haja um direcionamento efetivo das ações de comunicação de produtos e marcas, proporcionando a possibilidade de se atingir aos objetivos propostos por essas ações, por exemplo, aumento de vendas e de lucratividade ao negócio.

A atividade de marketing, uma importante ferramenta para ofertar produtos e serviços, estimulando a demanda e o consumo pelos mesmos, possui diversos conceitos, pois sua essência evoluiu ao longo dos tempos. Ao analisá-los, em anos anteriores Cundiff (1977) explicou que eram consideradas atividades de marketing àquelas relacionadas com os esforços da organização para estimular a demanda e atender a tal demanda. Já nos anos atuais Dias (2003) define o marketing como a função empresarial que cria valor para o consumidor e gera vantagem competitiva, por meio das variáveis controláveis de marketing (produto, preço, comunicação e distribuição).

Portanto, ao comparar as definições de Cundiff e Dias, é possível inferir que o conceito de marketing tornou-se mais abrangente no âmbito empresarial com o passar dos anos, devido ao enfoque dado à preocupação de satisfazer o consumidor com produtos e serviços que possam atendê-lo.

A função marketing contribui para as decisões estratégicas de uma empresa desenvolvendo propostas de valor aos seus donos e acionistas no médio e longo prazo. Em contrapartida, os

seus custos associados são elevados se analisados isoladamente e estão cada vez mais aumentando, principalmente devido à utilização de mídias alternativas para se atrair o público-alvo desejado.

Da mesma maneira que as proposições de marketing evoluiu, a gestão das empresas também, afinal, sai de uma postura tradicional de busca do lucro e rentabilidade para um enfoque voltado à riqueza dos acionistas representada pelo modelo VBM (*Value Based Management* – Gestão Baseada em Valor), o qual expandiu sua aceitação nos Estados Unidos no ano de 1986 (RAPPAPORT, 2001).

A abordagem do valor para o acionista “*estima o valor econômico de um investimento ao descontar os fluxos de caixa previstos pelo custo de capital (Rappaport, 2001, p. 50)*” e torna-se instrumento dos gestores internos das organizações, funcionando como uma ferramenta que liga as decisões estratégicas às ações operacionais.

Corroborando à busca pelo valor nas organizações, destaca-se a atividade de planejamento estratégico, conceituado como “*uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar ma visão do caminho que se deve seguir (estratégia) (ALMEIDA, 2003)*”. Sendo assim, o planejamento estratégico nas organizações permite, por meio da análise do ambiente, que nela seja criada consciência de suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento da sua missão proposta.

Ao considerar que o grande desafio das empresas, além da definição de suas estratégias, é a execução dessas. Isso ocorre devido à dificuldade de transpor a estratégia para a operação da empresa, surgindo o desafio de mensuração de ações nas empresas. Sob essa esfera, Robert Kaplan e David Norton desenvolveram, na década de 90, um novo modelo de medição de performance, culminando assim na criação do *Balanced Scorecard* (BSC).

Portanto, ao unir as funções de marketing e de planejamento estratégico, identifica-se que a primeira necessita de expressivos investimentos para desenvolver marcas, as quais serão compradas pelos consumidores, o que tenderá a gerar incremento no volume de vendas da empresa; enquanto isso o planejamento estratégico deverá entender e monitorar o retorno que esses investimentos terão, além de integrar essas ações ao orçamento da empresa e à sua estratégia, ou seja, em como a empresa se adapta ao ambiente clima, solo, operacional e interno (ALMEIDA, 2003). Sendo assim, é importante que o orçamento de investimentos em atividades de comunicação, foco deste trabalho, esteja alinhada à projeção de volume de vendas realizada pela empresa, pois dela derivam-se os diversos planos na empresa.

Assim, há possibilidades de se agregar conhecimento com o estudo de métodos para tornar tangível o retorno das ações de comunicação, o que é comprovado por meio de pesquisa realizada no ano de 2001 pela *Accenture*, empresa de consultoria com matriz nos Estados Unidos, valendo-se de uma amostra composta por 175 executivos de marketing dos Estados Unidos e Inglaterra por meio da qual foram identificados os seguintes resultados (KOTLER, 2003):

- 75% dos executivos de comunicação alegaram que suas empresas estavam incapacitadas de mensurar o retorno das ações em comunicação;
- além disso, a pesquisa mostrou que os executivos que mensuravam seus resultados estavam mais satisfeitos com a efetividade das ações em marketing do que aqueles que não mediam o retorno financeiro proveniente dessas mesmas ações.

Em observância ao cenário exposto acima, neste estudo é aprofundado o desenvolvimento de métodos, por meio dos quais torna-se possível mensurar o retorno gerado por ações de comunicação, pois, segundo Kotler, as empresas necessitam nomear *controllers* de marketing para analisar a viabilidade e utilização de verbas e despesas com marcas (KOTLER, 2003).

Com base em justificativa apresentada, no trabalho propõe-se responder à seguinte questão: existe a possibilidade de alinhar o orçamento do volume de vendas de uma empresa ao seu orçamento de investimentos com atividades de comunicação?

O objetivo geral do presente artigo é o de criar ferramentas para a otimização de investimentos em comunicação considerando seu alinhamento ao volume de vendas da empresa e aos fatores sazonais e cíclicos do negócio, orientando assim a tomada de decisão na área de marketing relacionado com o processo de geração de valor ao acionista, uma vez que essa orientação tenderá a elevar vendas e otimizar recursos de comunicação, focado nas atividades de promoções de vendas, relações públicas e propaganda.

Os objetivos específicos, decorrentes do objetivo geral, são os seguintes:

- permitir a criação, no *balanced scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997), de indicador de desempenho para o retorno financeiro gerado por ações de comunicação para a empresa analisada;
- proporcionar tangibilidade ao marketing e contribuir a sua proposição em âmbito empresarial;
- demonstrar a importância da sinergia entre marketing e finanças para a geração de valor ao acionista;

A hipótese que será avaliada é a de que tende a ser importante o desenvolvimento de uma visão analítica e crítica acerca da alocação de recursos de acordo com cada atividade de comunicação na empresa.

2- Revisão da Literatura

2.1 - Composto de comunicação de marketing

No ambiente de divulgação de marcas realizada para atrair e fidelizar consumidores, a comunicação clara e simples deverá ser efetiva ao provocar a atenção, o interesse, o desejo e a ação, abordados no modelo AIDA (atenção, intenção, desejo, ação), modelo este que abrange desde a atenção que a mensagem deverá despertar no consumidor até a concretização da compra (KOTLER, 2006, p. 537).

Além das decisões acerca de produtos e embalagens, posicionamento de preço e dos canais de distribuição de determinado produto, é necessário desenvolver o planejamento das decisões de comunicações. O composto de comunicação do marketing é conhecido como promoção e “*presta o importante papel de informar aos consumidores-alvo a existência de um produto desejado, com determinado preço, disponível em determinado lugar (FAVA, 2005, p. 111)*”. Ainda segundo o mesmo autor, a exploração das formas de comunicação de marketing faz com que as ofertas das empresas sejam promovidas para atingir seus objetivos financeiros e não financeiros.

São várias as ferramentas de comunicação disponíveis para a utilização das empresas, as quais são conhecidas como *mix* ou composto de comunicação. Neste trabalho são apresentados dados para a análise das promoções de vendas além das atividades de eventos, inserida na ferramenta de relações públicas.

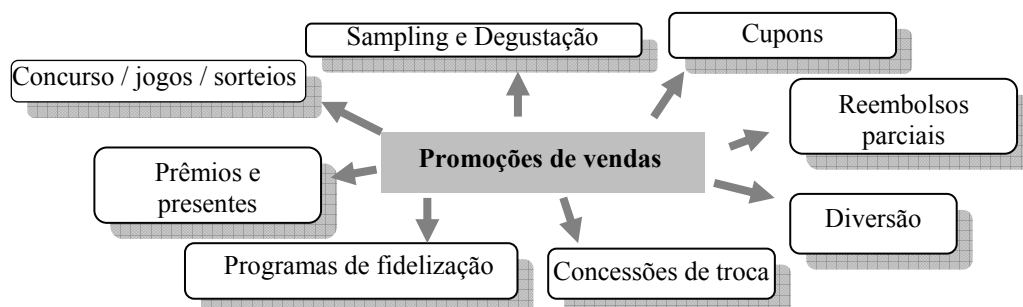


Figura 1: Atividades de Promoções de Vendas.
Fonte: adaptado de KOTLER, 2006, p. 533.

Promoções de vendas são realizadas para acelerar o processo de compra de determinados produtos. Com a utilização dessa atividade, é oferecido um benefício adicional para que o consumidor-alvo se sinta estimulado em consumir o(s) produto(s) foco da ação.

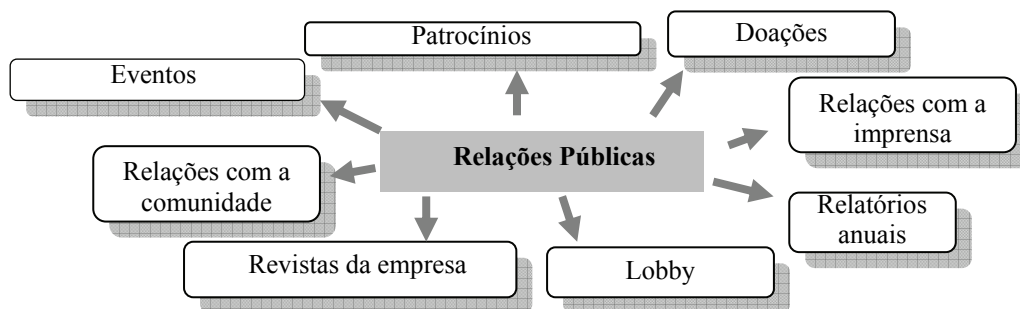


Figura 2: Atividades de Relações Públicas.
Fonte: adaptado de KOTLER, 2006, p. 533.

Relações públicas são atividades que envolvem uma variedade de programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos em particular.

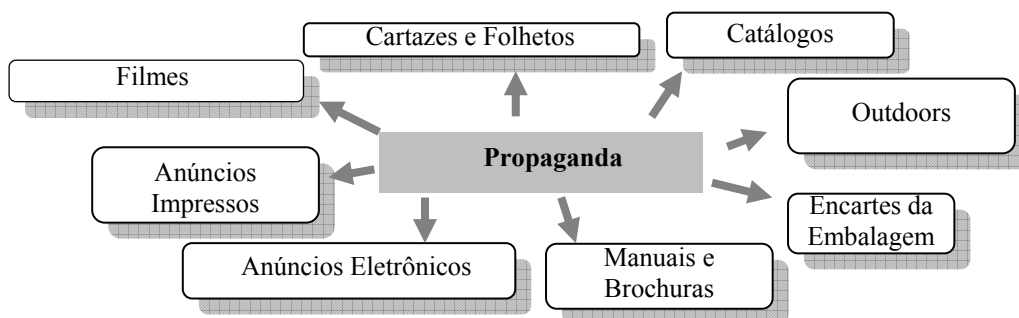


Figura 3: Atividades de Propaganda.
Fonte: adaptado de KOTLER, 2006, p. 533.

Propaganda é uma ferramenta que envolve atividades pagas de apresentação e promoção não pessoais de idéias, produtos ou serviços, por um anunciante identificado.

Para as atividades de promoções de vendas, relações públicas e propaganda, surgem diversas possibilidades de comunicação, as quais apresentam custos elevados. Por exemplo, uma atividade de degustação em supermercados tem um custo médio de R\$3,00 por dose de bebida entregue ao público-alvo da ação. Se a empresa planejar distribuir 20.000 doses em 10 supermercados durante 10 dias (média de 200 doses por supermercado), a ação terá um custo de R\$60.000, segundo orçamento enviado à empresa analisada no estudo de caso.

Sendo assim, a empresa deverá entender se a atividade de degustação é a melhor opção para a utilização dessa verba, ao invés de, por exemplo, divulgar seus produtos em outdoors ou mídia exterior ou, ainda, optar por patrocinar um determinado evento. Essa é a perspectiva que versa este artigo.

2.2 - Gestão baseada no valor

Há várias diretrizes que as empresas utilizam para que gerem valor, pois *“Uma empresa que procura aumentar sua participação de mercado e posição competitiva provavelmente ampliará o desenvolvimento de novos produtos e despesas com marketing, adotará uma*

política agressiva de preços e investirá no aumento da capacidade de produção e em capital de giro (Rappaport, 2001, p. 60)”.

Em 1986, com a publicação do *Creating shareholder value* nos Estados Unidos, surge a idéia de que a principal responsabilidade dos administradores é o aumento do valor (RAPPAPORT, 2001). Valendo-se desse estudo, o lucro contábil como padrão para se medir a mudança no valor presente da empresa passou a ser questionado e, face a esses questionamentos, a abordagem do valor para o acionista apresenta-se ao permitir evidenciar o valor econômico de investimentos ao descontar os fluxos de caixa previstos pelo custo de capital.

Já ao se referir aos bens intangíveis, Stewart III (2005) define que os custos associados ao desenvolvimento e divulgação de produtos, os quais são baixados com método de contabilização que os aloca em despesas operacionais, deveriam ser considerados uma forma de investimento de capital. Assim, as empresas devem perseguir a aplicação dos recursos de comunicação de maneira orientada, pois *“Os acionistas têm a expectativa de que a empresa gere um retorno superior ao custo dos recursos investidos, promovendo uma valorização em seu valor de mercado, ou seja, a criação de riqueza (ASSAF, 2006, p. 174)”.*

Portanto, o fato de o lucro contábil existir não garante que haja a remuneração do capital aplicado e ainda para uma empresa ser atrativa ela terá que criar valor no longo prazo.

Dessa maneira, a área de marketing deverá ser ativa na geração de valor ao acionista, devendo estruturar, planejar e executar suas ações de comunicação, a fim de se obter o retorno máximo possível proveniente de determinada verba investida.

2.2.1 - Valor econômico agregado e valor de mercado agregado

O EVA®, valor econômico agregado, *“é uma medida de criação de valor identificada no desempenho operacional da própria empresa, conforme retratado pelos relatórios financeiros (ASSAF 2006, p. 180)”.* O respectivo indicador é entendido como o resultado que excede a remuneração mínima exigida pelos proprietários de capital, por isso é considerado um indicador que evidencia se a empresa está criando ou não valor. Sua metodologia de cálculo é:

- $EVA® = (ROI - WACC) \times INVESTIMENTO$
- ROI: retorno sobre o investimento
- WACC: custo médio ponderado de capital
- Investimento: capital total aplicado na empresa (fixo e de giro)

(ASSAF 2006, p. 181)

EVA® é marca registrada de uma firma de consultoria, mas os conceitos que a fundamentam remontam ao antigo conceito de Lucro Residual (*Residual Income*), cuja aplicação inicial é atribuída à *General Electric* na década de 1950 (RAPPAPORT, 1998).

Em continuidade à proposta de mensuração da criação de valor em empresas, de uma maneira externa e diretamente impulsionada pelo EVA® há o MVA (*Market Value Added*, ou Valor de Mercado Agregado). Quando o EVA® é projetado e descontado a valor presente, como resultado há o valor de mercado que é agregado ao capital empregado pela empresa (STEWART III, 2005).

Portanto, o resultado EVA® está ligado à continuidade das empresas, pois se a organização não torná-lo positivo, inexistirá atratividade econômica para que os sócios optem pela continuação das atividades da organização.

2.2.2 - Análise do retorno de investimentos: ROI

Quando a empresa realiza um determinado investimento, significa que determinado recurso de capital foi aplicado com a finalidade de obter vantagens econômicas futuras ao

proprietário de ativos, isso no médio ou longo prazo. O resultado do ROI é decorrente da margem operacional, a qual torna factível a análise da eficiência operacional.

Assim, o ROI é um indicador que permite mensurar a eficiência da aplicação do capital da empresa e, ainda, para que seja efetivo deve ser superior ao custo de oportunidade do capital investido a fim de contribuir para a criação de valor nas empresas.

Resume-se assim que o ROI está ligado à geração de valor e à continuidade do negócio, portanto é um importante resultado para a alavancagem do EVA®.

3 – Metodologia

O trabalho tem o nível explicativo de pesquisa para o alcance dos objetivos propostos, uma vez que os investimentos em comunicação são relacionados ao orçamento de vendas para explicar a relevância de cada atividade de comunicação, além de utilizar essa relação para possibilitar o entendimento do custo de oportunidade quanto à utilização de elevadas verbas para construção de marcas. Ou seja, por meio da metodologia aplicada neste trabalho é possível entender a melhor atividade de comunicação que se aplica à cada empresa.

Objetivando aproximar os conceitos das suas aplicações, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do segmento de bebidas, a qual possui elevados investimentos em marketing que representam cerca de 3,5% de sua receita líquida.

O estudo de caso contempla três momentos importantes que trazem as informações necessárias à análise de dados. São eles:

1. entendimento da situação econômico-financeira atual da empresa;
2. coleta de dados da projeção de vendas da empresa;
3. coleta de dados atividades de comunicação (propaganda, promoções de vendas e relações públicas);
4. Aplicação do método Grau de Alavancagem de Comunicação (GAC) e análises decorrentes dessa aplicação.

A aplicação do método desenvolvido neste trabalho é possível em outra empresa, porém a mesma deverá ter dados históricos dos investimentos em comunicação bem como uma projeção de vendas bem estruturada para viabilizar a utilização do método.

Portanto, há algumas limitações neste trabalho decorrentes da aplicação do método nele proposto, mas cabe aqui elucidar que o resultado esperado deste trabalho não é quantificar o valor que a empresa poderá apresentar para cada atividade de comunicação, mas sim é o desenvolvimento de um método que permita justificar a essência deste estudo, elucidada na introdução.

3.1 - Apresentação da empresa estudada

A empresa analisada neste trabalho é engarrafadora e distribuidora de bebidas pertencentes aos segmentos de refrigerantes, bebidas a base de frutas, águas, chás, cerveja e chopp. Como sede, possui uma unidade no nordeste do estado de São Paulo. Os principais canais de distribuição da empresa no varejo são os auto-serviços, mini-mercados, padarias, mercearias, lanchonetes, lojas de conveniência, bares, tendo além do varejo, distribuição para alguns atacadistas e três distribuidores terceirizados. Ou seja, possui uma complexa rede de distribuição dos produtos, junto ao desafio de conquistar e reter consumidores em seu mercado de atuação. Para a escolha da empresa, foram considerados os seguintes aspectos:

1. a empresa preza pelo planejamento estratégico de forma a direcionar o negócio para o alcance da geração de valor;
2. com aproximadamente 240 produtos comercializados, considera importante haver investimentos em pesquisa e comunicação a fim de obter as vendas desejadas.

Além desses dois critérios utilizados para a escolha do estudo de caso, foi detectada uma oportunidade: na empresa, apesar de haver a orientação de seus investimentos focada em gerar valor ao acionista, foi identificado EVA® médio negativo, segundo a metodologia utilizada neste trabalho, para os anos de 2003 a 2006. Isso representa a destruição de valor ao acionista, apesar de o lucro líquido médio do mesmo período ter sido positivo. Esses valores são apresentados posteriormente neste trabalho.

3.2 – Entendimento da situação econômico-financeira

Conforme consta no estudo publicado no Encontro de Marketing da Anpad, em 2008, a situação econômico-financeira da empresa analisada é a seguinte, considerando: Goodwill ou MVA: *Market Value Added* ; ROE: Retorno do patrimônio líquido Ke: Custo de oportunidade do capital próprio; PL: Patrimônio Líquido; Ki: Custo da dívida; LOP: Lucro operacional; GAF: Grau de alavancagem financeira; GAO: Grau de alavancagem operacional.

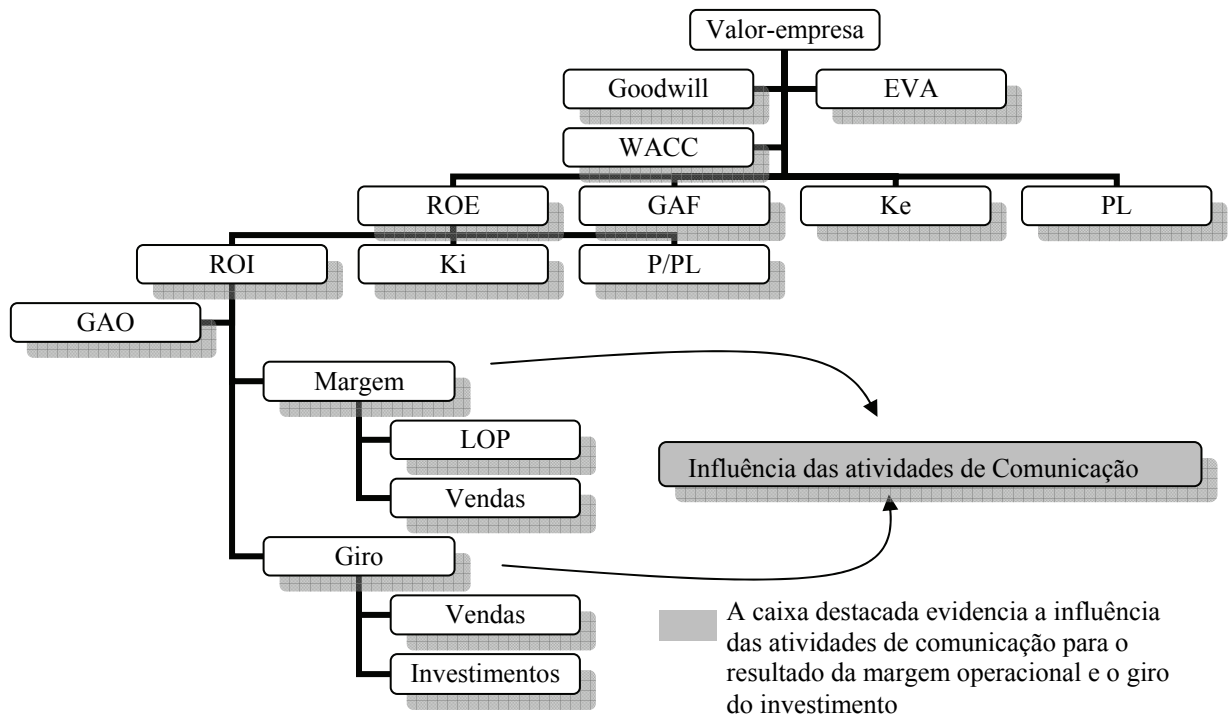


Figura 4: Indicadores Calculados na Empresa Analisada.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Assaf (2002).

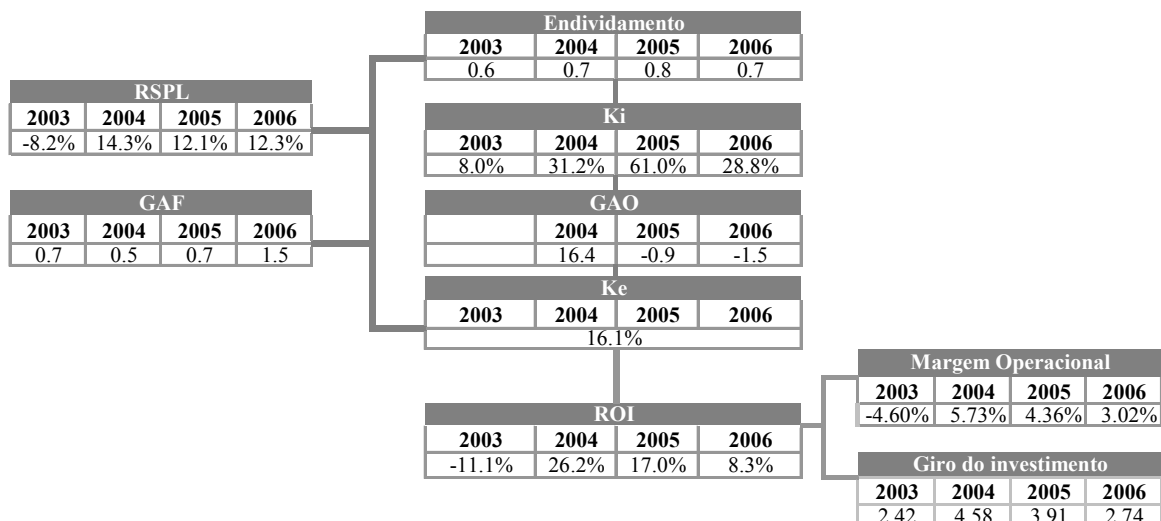


Figura 5: Cálculo de indicadores financeiros da empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Assaf (2002).

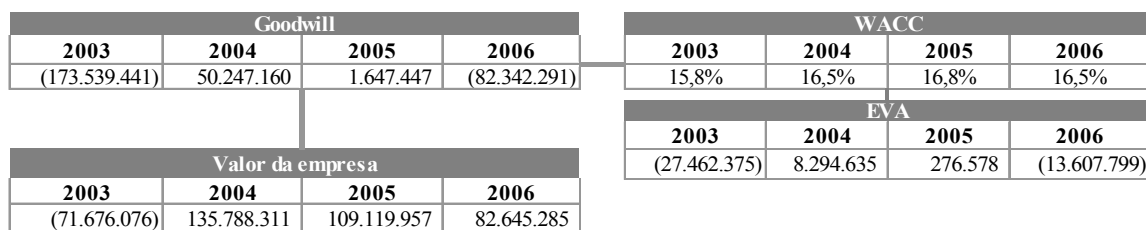


Figura 8: Cálculo de indicadores financeiros da empresa (continuação).
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Assaf (2002).

Ao analisar os dados das figuras 4 e 5, pode-se inferir que no ano de 2004 o ROI apresentou um elevado resultado pois houve diminuição das despesas operacionais e o conseqüente incremento do lucro operacional líquido. Outro aspecto importante para análise nesse caso, é o resultado do giro do investimento, o qual em 2004 alcançou maior efetividade dentre os anos analisados. Ainda, em 2004 foi o período que houve a maior variação no investimento em comunicação, havendo destaque para o valor investido em promoções e principalmente em eventos.

Corroborando ao cálculo apresentado, o EVA® médio da empresa é de R\$(8.124.740), pois o ROI médio é inferior ao WACC médio. Isso faz com o goodwill médio, indicador utilizado para análise da valorização do preço de mercado da empresa em relação ao valor de seus ativos, seja negativo no valor de R\$(50.996.781).

Após a análise da situação econômico-financeira da empresa, parte-se para a análise dos dados de marketing, especificamente do composto de comunicação.

3.3 - Dados e Análises de comunicação e vendas da empresa analisada

Após o entendimento da situação econômico-financeira da empresa em questão, foram coletados os dados de vendas e das atividades de propaganda, promoções de vendas e relações públicas, referente ao ano de 2007 (realizado) e 2008 (orçado).

A metodologia de apuração do Grau de Alavancagem de Comunicação (GAC) segue demonstrada:

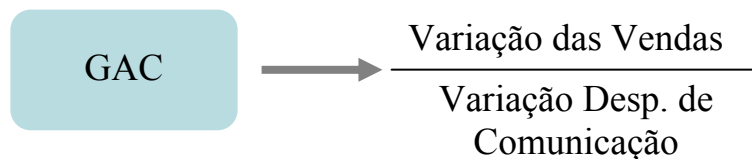


Figura 6: Grau de Alavancagem de Comunicação

Fonte: GUISSONI, BONIZIO, NEVES, 2008

A variação das vendas e as despesas de comunicação são referentes ao período médio das variações dos últimos doze meses, devido ao caráter sazonal do negócio de bebidas, o que justifica o indicador não poder ser calculado com a variação de um determinado mês em relação ao mês seguinte.

| Variação (2007 Realizado e 2008 Orçado) | | | | | | | |
|---|------------------|------------------------------|----------|---------------|---------|----------|------------|
| Período | Volume de Vendas | Despesa Total de Comunicação | Promoção | Merchandising | Mídia | Eventos | Propaganda |
| jan/07 | NA | NA | NA | NA | NA | NA | NA |
| fev/07 | 35,3% | -63,8% | -83,9% | 497,0% | -94,3% | -20,0% | -45,7% |
| mar/07 | 13,1% | 406,3% | 15788% | 1686,5% | 658,8% | 281,5% | -18,0% |
| abr/07 | -6,6% | -36,1% | 223,6% | -82,4% | 29,9% | -89,1% | -33,2% |
| mai/07 | -9,9% | 89,9% | 75,8% | 453,7% | 65,9% | 553,6% | 218,0% |
| jun/07 | -3,1% | -39,8% | 73,0% | -75,1% | -16,7% | -68,7% | -28,8% |
| jul/07 | 3,4% | -33,1% | -5,8% | 1,6% | -84,3% | 232,6% | 22,8% |
| ago/07 | 17,8% | -90,3% | -19,8% | 4,8% | -1020 % | 77,4% | 49,1% |
| set/07 | -1,2% | -29,1% | -90,8% | -68,6% | -61,1% | 588,3% | 133,9% |
| out/07 | 10,9% | -0,4% | 682,6% | 5,1% | 22,9% | -65,0% | 28,4% |
| nov/07 | 11,6% | 65,1% | 33,8% | 196,1% | 124,7% | 36,8% | 62,5% |
| dez/07 | 3,5% | 10,2% | -39,6% | 343,9% | -64,1% | -49,0% | 155,0% |
| jan/08 | -29,6% | -49,5% | -94,6% | -84,8% | 23,8% | 211,0% | -92,4% |
| fev/08 | 4,4% | 35,1% | 430,3% | 311,0% | 0,0% | -58,2% | 38,1% |
| mar/08 | 13,5% | 27,1% | 125,5% | -86,1% | 6,5% | 1041,7 % | 289,3% |
| abr/08 | -4,0% | 23,6% | 87,0% | 451,6% | 48,0% | -19,1% | -68,9% |
| mai/08 | -9,3% | -23,7% | -64,2% | -83,6% | -2,1% | 0,6% | 0,0% |
| jun/08 | -3,1% | -19,9% | 72,6% | 451,1% | -24,2% | -87,3% | 17,3% |
| jul/08 | 5,9% | 10,2% | 199,0% | 0,2% | -31,2% | -15,1% | 0,0% |
| ago/08 | 11,9% | -14,7% | -46,5% | -3,9% | 4,4% | 99,2% | 29,3% |
| set/08 | 1,2% | -12,4% | -30,3% | -84,3% | 70,7% | -7,7% | -42,2% |
| out/08 | 4,2% | 23,2% | -6,8% | 481,3% | 3,6% | -27,0% | -7,0% |
| nov/08 | 8,8% | -1,8% | 1,0% | -86,1% | -3,4% | 302,6% | 0,0% |
| dez/08 | 6,0% | -24,1% | 169,9% | -26,9% | -45,5% | -58,3% | -26,7% |

Figura 7: Variação dos dados de Comunicação da empresa analisada

Fonte: Empresa analisada

A fim de obter o aprofundamento quanto à análise do Grau de Alavancagem de Comunicação, conforme proposta neste trabalho, foi desenvolvido o método a seguir:

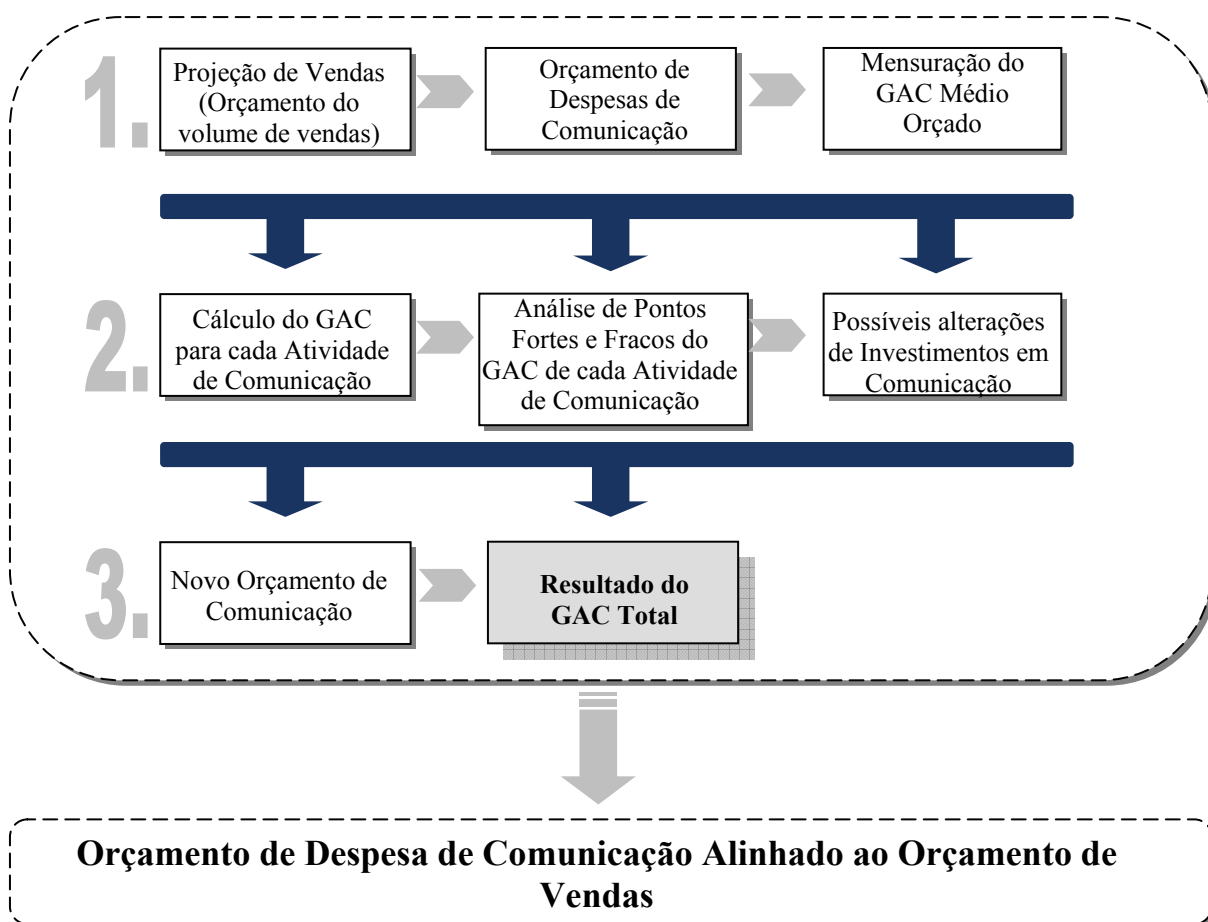


Figura 8: Método Análise de Comunicação alinhada às Vendas (ACV)

Fonte: Empresa analisada

Por meio do método ACV, desenvolvido neste trabalho, entende-se que: na etapa (1) a partir da premissa em que as empresas possuem orçamento de volume de vendas e de despesas de comunicação, é calculado, mensalmente, o GAC que irá refletir a média das variações dos últimos doze meses (eliminando as variações sazonais do negócio de bebidas), tendo a possibilidade de se observar o GAC total médio para o ano de realização do orçamento. Para a etapa (2), deverá ser realizado o cálculo do GAC para cada atividade de comunicação, também mensalmente e com o valor médio total para o ano em questão. Assim, a partir

desses cálculos, é importante a análise de quais atividades de comunicação (pontos fortes e fracos) estão alinhadas à variação das vendas, partindo do pressuposto que quanto mais efetivo financeiramente for a variação das verbas investidas em ações de divulgação de produtos, maior tenderá a ser o retorno das vendas.

Já a etapa (3), consiste na elaboração de um novo orçamento de comunicação para a empresa, baseado nas análises já realizadas nas etapas anteriores, resultando portanto no valor do GAC total esperado pela empresa.

A seguir, coerente ao método ACV, estão os valores calculados para cada atividade de comunicação da empresa analisada:

4 - Resultados

| Período | Volume de Vendas | GAC (%) | | | | | |
|-------------------------|------------------|---------------------------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| | | Total Atividades de Comunicação | Promoção | Merchandising | Mídia | Eventos | Propaganda |
| jan/08 | -29,6% | 0,197 | 0,003 | 0,016 | -0,109 | 0,027 | 0,100 |
| fev/08 | 4,4% | 0,043 | 0,001 | 0,005 | -0,044 | 0,009 | 0,027 |
| mar/08 | 13,5% | 0,288 | -0,010 | -0,016 | 0,015 | -0,006 | -0,017 |
| abr/08 | -4,0% | 1,961 | 0,014 | 0,012 | -0,018 | 0,007 | 0,021 |
| mai/08 | -9,3% | 0,170 | -0,016 | -0,019 | 0,017 | -0,009 | -0,030 |
| jun/08 | -3,1% | 0,210 | -0,016 | -0,012 | 0,017 | -0,009 | -0,028 |
| jul/08 | 5,9% | 0,488 | -0,015 | -0,014 | 0,021 | -0,012 | -0,033 |
| ago/08 | 11,9% | 0,426 | 0,011 | 0,010 | 0,304 | 0,009 | 0,024 |
| set/08 | 1,2% | 0,332 | 0,012 | 0,012 | 0,094 | 0,015 | 0,040 |
| out/08 | 4,2% | 0,138 | 0,015 | 0,005 | 0,064 | 0,009 | 0,027 |
| nov/08 | 8,8% | 1,015 | 0,012 | 0,005 | 0,233 | 0,005 | 0,023 |
| dez/08 | 6,0% | 0,370 | -0,012 | -0,008 | -0,198 | -0,007 | -0,073 |
| GAC Médio Orçado | | 0,470 | -0,00013 | -0,0004 | 0,0330 | 0,0031 | 0,0068 |

Figura 9: Cálculo do GAC por atividade de comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da empresa analisada

Interpreta-se que a cada 1% que a empresa eleva a verba da atividade de comunicação, ela eleva 0,47% suas vendas. Assim, essa interpretação dos dados é a mesma para as atividades elucidadas na figura 9.

Cabe citar que, baseado na metodologia proposta e na aplicação para referido estudo de caso, as atividades que precisam ter suas verbas melhora alocadas ao longo do ano orçado de 2008 são as de promoções de vendas e ativação de materiais de merchandising (cartazes, banners, racks, etc.), pois apresentaram GAC médio total negativo, ou seja, denotam um não alinhamento com a variação das vendas projetadas para a empresa.

Já a atividade de mídia se destaca, estando mais alinhada à variação de vendas esperada pela empresa.

A partir dos resultados obtidos, a proposta é de que o departamento de planejamento estratégico utilize o valor do GAC maior ou igual a 0,47%, pois só não será benéfico à empresa caso o GAC seja menor, pois iria denotar pouca efetividade quanto às aplicações dos

recursos de comunicação. Assim, para isso, pode-se estabelecer metas mensais para cada atividade de comunicação, tendo que ser obtido um valor maior ou igual aos que são apresentados na figura 9. É importante reiterar que a apuração é mensal, porém o período calculado é referente aos últimos dozes meses (ano móvel), a fim de eliminar-se o fator sazonal do negócio da empresa.

5 – Considerações Finais

Para este trabalho foi essencial prezar pela continuidade da proposta de um novo indicador de desempenho focado na área de marketing e contribuir com a perspectiva de estudos que permitam a orientação de investimentos em comunicação. A oportunidade de, como estudo de caso, utilizar uma empresa que já possui o indicador em seu controle, favoreceu a proposição quanto ao aprofundamento da metodologia do GAC.

Fundamental para este trabalho foi o foco no planejamento e desenvolvimento de um método que permitiu atingir aos objetivos propostos. Ainda, com o intuito de proporcionar um estudo efetivo no que tange o tema abordado, houve necessidade de se demonstrar a viabilidade de sua execução para que assim o apresentasse de maneira mais consistente.

Sob essa esfera, cabe reiterar que o objetivo proposto neste estudo foi o de desenvolver uma metodologia que contribuísse à otimização de investimentos em comunicação, por meio da qual tornar-se-ia factível a mensuração do retorno de ações de divulgação das marcas.

Um estudo de caso foi desenvolvido a fim de obter a integração entre a perspectiva teórica e à prática empresarial, criando um cenário favorável à execução do método proposto neste artigo.

Conclui-se que investir no composto de comunicação de marketing é importante para o desenvolvimento de marcas e obtenção do incremento de vendas. Alocar recursos de maneira orientada para a divulgação de marcas faz com que haja um maior aproveitamento da verba investida, impactando à geração de valor ao negócio.

A sugestão de um novo indicador de desempenho para a empresa analisada, proporcionou contribuição do estudo ao planejamento estratégico empresarial, pois em consonância ao objetivo pretendido, a mensuração do de cada atividade de comunicação permite criar indicadores de desempenho específicos para esses respectivos retornos, sendo importante, a fim de concluí-los, realizar o acompanhamento das mesmas, de acordo com a metodologia proposta no *balanced scorecard* (KAPLAN, 1997).

Há necessidade de as empresas se comunicarem efetivamente com seu mercado-alvo. Sob esse aspecto, cabe reiterar o desafio de utilizar-se adequadamente verbas de comunicação para tal fim, reforçando a importância de que essas verbas estejam alinhadas à projeção de vendas da empresa. Dessa maneira o trabalho contribui como metodologia para a área de marketing e ao planejamento estratégico pois foi reforçada a importância da mensuração das atividades de comunicação já no orçamento da empresa, podendo os gestores acompanharem esses resultados por meio do BSC das organizações.

6- Bibliografia

- AAKER, D. A. Marcas: Brand Equity, gerenciando o valor da marca. Tradução André Andrade; 10. ed. São Paulo: Elsevier Editora, 1998.
- ALMEIDA, M. I. R. Manual do planejamento estratégico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ASSAF, N. A. Finanças corporativas e valor. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSAF, N. A. Contribuição ao Estudo da Avaliação de Empresas no Brasil – Uma Aplicação Prática. Ribeirão Preto, 2003. Tese de Livre Docência. Universidade de São Paulo.

- BONÍZIO, R. C. Análise da sensibilidade do valor econômico agregado : um estudo aplicado nas empresas de capital aberto no Brasil. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo.
- CLARK, B. H. Marketing Performance measures: history and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, v.15, p.771-732, 2001.
- CUNDIFF, E. W. et. al. *Marketing Básico: Fundamentos*. São Paulo: Ed. Atlas, 1977.
- DIAS, S. R. et al. *Gestão de Marketing*. Professores da FGV – São Paulo. São Paulo: LTC – Saraiva, 2003.
- DRUCKER, P. F. *Peter Drucker na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GUISSONI, L. A., BONIZIO, R. C., NEVES, M. F. Avaliação das Estratégias de Comunicação: uma abordagem de marketing integrada com a gestão baseada e valor. Encontro de Marketing (EMA), Curitiba, 2008.
- HOYLE JR., L. H. *Marketing de Eventos: como promover com sucesso eventos, festivais, convenções e exposições*. Sao Paulo: Atlas, 2003.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KELLER, K. L.; KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 12. ed. Porto Alegre: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P. *Marketing for Results*. In: Seminário HSM Management, 2003, São Paulo.
- MARKOWITZ, H. M. *Portfolio selection*. New York: John Wiley, 1959.
- MARTINS, E.; IUDÍCIBUS, S.; GELBCKE, E. R.. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003
- MATTAR, F. N. e DOS SANTOS, D. G.. *Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso*. São Paulo: Atlas, 1999.
- NEVES, Marcos Fava. *Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2005.
- RAPPAPORT, A. *Creating shareholder value: a guide for managers and investors*. 2.ed. Nova York : The Free Press, 1998
- STEWART III, G. B. *Em busca do valor: o guia de EVA para estrategistas*. Tradução: Otávio Ribeiro Medeiros. Porto Alegre: Bookman, 2005.