

Subindo a barra: Veja 3 passos para elevar a eficiência da Gestão de Marketing por meio de benchmarking

Por Leonardo Antolini

Os profissionais de gestão estão frequentemente interessados em conhecer a eficiência de suas unidades de produção, sejam elas fábricas, lojas de varejo, processos e até mesmo da equipe de colaboradores. Adicionalmente, este tipo de análise também pode ser realizado para a otimização de portfólio de produtos, da rede de canais de distribuição, na gestão comercial entre outras áreas da empresa.

Em um cenário incerto, as empresas de sucesso buscam exaustivamente a produtividade e a otimização de recursos, seja reduzindo insumos, elevando os resultados finais ou ambos. Após o estabelecimento de padrões desejáveis de eficiência, os gestores comparam o resultado de empresas e unidades na mesma situação para entender e multiplicar as unidades com melhor desempenho. Isso é o processo de benchmarking, algo do qual provavelmente você já deve ter ouvido falar.

Porém, quantos casos reais de implementação efetiva de benchmarking na Gestão de Marketing você conhece? Quais resultados elas trouxeram para a empresa?

Se a sua resposta foi 'vários', sugiro que continue a leitura para lembrar alguns conceitos e sedimentar ainda mais este conhecimento. Se a sua resposta foi 'nenhum' ou 'poucos', um estudo da Georgia State University aponta duas razões para isso:

Enquanto é comumente aceito que em ambientes competitivos apenas os melhores competidores irão sobreviver no longo prazo, há escassez de pesquisas sobre a aferição da produtividade de marketing.

Com a escassez de pesquisas, não se originaram procedimentos formais de benchmarking formais amplamente aceitos pelos gestores de marketing e a sua implementação fica a critério do conhecimento do líder do projeto.

Com a falta de método definido, a real implementação do benchmarking é prejudicada e o seu resultado geralmente é de caráter informativo e não propositivo.

Exibe-se aqui um método de implementação efetiva baseado no mapeamento dos Processos do Benchmarking realizado por Donthu, Hershberger e Osmonbekov (2005).

O Processo de Benchmarking

Amplamente conhecido na área de produção e operações, o benchmarking pode ser uma ferramenta na busca pela produtividade no marketing, comparando as operações da sua empresa às das empresas bem-sucedidas em áreas específicas do marketing, como produto, preço, promoção e distribuição. A comparação inter empresas é bastante comum nos Estados Unidos, porém, esta prática no Brasil ainda é pouco utilizada devido à falta de bases de informação formais disponíveis. Porém, o mercado sempre sinaliza alguns padrões que podem ser observados:

- Qual é margem média do líder do mercado?
- Quantos produtos a empresa concorrente lança por ano?
- Quanto ela investe em inovação (P&D)?
- Qual é a média de investimento em marketing e comunicação do mercado em %?

O sistema de inteligência competitiva da sua empresa deve ter a capacidade de mapear estes movimentos e ajudar na implantação de benchmarks em cada unidade de negócio. Aqui cabe uma ressalva: Benchmarking é uma forma importante para melhorar a eficiência operacional, mas não é uma ferramenta para a tomada de decisões estratégicas. Quando todos os concorrentes tentam jogar exatamente o mesmo jogo, o insucesso é geral.

Ressalta-se que o benchmarking também pode ser realizado entre empresa, ou seja, apenas com dados internos da empresa. Esta comparação pode ser entre diferentes unidades de negócio, divisões, linhas de produto, segmentos e regiões diferentes na busca pela máxima performance de marketing.

Como implementar na sua empresa?

Especialistas no tema sugerem que três aspectos são fundamentais na execução do benchmarking:

Identificar o melhor executante, a empresa líder:

Nesta fase busca-se identificar quem é o líder em determinado aspecto. Por exemplo: qual das regiões da empresa tem o melhor resultado em vendas? Qual vendedor é mais eficiente com o material promocional? Qual dos canais oferece melhor retorno a empresa? Qual é margem média do líder do mercado? Quantos produtos a empresa líder lança por ano? Quanto ela investe em inovação (P&D)?

As métricas podem ser diversas. Entretanto, recomenda-se atenção: identificar quem é o benchmark pode depender do tamanho e escopo do negócio e cada empresa pode ter um conjunto de benchmarks específicos.

Estabelecer objetivos de benchmarking

Nesta etapa, as empresas medem a sua própria produtividade e a produtividade dos benchmarks. Esta etapa é geralmente realizada utilizando procedimentos qualitativos.

Por exemplo, a fim de melhorar o seu processo de reclamações dos clientes, uma empresa pode examinar os procedimentos de resolução de reclamações de clientes de uma empresa que recebe pontuações de satisfação muito elevado de clientes. Como resultado de sua investigação, a empresa poderia fazer alterações em seus processos que melhoram a sua resposta aos clientes e replicar o modelo em todas as suas filiais.

Implementação das Melhores Práticas

O terceiro passo, a implementação das melhores práticas, tem sido o ponto de foco para a maioria das empresas que se dedicam ao benchmarking. Esta etapa envolve a implantação de práticas de negócios efetivas, a fim de emular as práticas dos líderes de mercado. Emular não significa copiar. O que funciona para a empresa líder provavelmente não vai funcionar do mesmo jeito para a sua empresa.

Nesta fase, é fundamental dispor de indicadores para julgar o progresso da empresa em alcançar os seus objetivos de benchmarking. Se as duas primeiras fases de avaliação do desempenho são propriamente conduzidas e os objetivos de benchmarking são devidamente definidos, a implementação deve ocorrer naturalmente.

Para saber mais, entre em contato: lantolini@markestrat.org

Referências: Benchmarking marketing productivity using data envelopment analysis. Naveen Donthu, Edmund K. Hershberger , Talai Osmonbekov. Journal of Business Research 58 (2005) 1474 – 1482.

