



## O eterno conflito entre *marketing e finanças*

POR **CARLOS ALBERTO ALVIM DE AZEREDO SANTOS**

O objetivo principal de uma empresa é obter resultados que se traduzam em lucros que garantam a perenidade do negócio, mas muitos profissionais perdem essa meta de vista. O hábito de retorno rápido sobre investimentos em aplicações bancárias, fundos de investimentos e títulos contrapõe-se às expectativas de médio e longo prazo dos profissionais de marketing e, muitas vezes, deturpa a visão de seus esforços.

Mais diretamente envolvido com a demonstração de lucratividade, o departamento financeiro tende a encarar os custos como itens que devem ser constantemente reduzidos, ou até cortados. Para o profissional de finanças com uma visão “míope”, a idéia de investimento costuma se restringir a aplicações no mercado financeiro, uma política draconiana de redução de despesas e custos e a busca sistemática da “mais alta margem”. Na prática, esta não existe – o que encontramos é “a mais alta margem possível”. E esse “possível” não deve ser considerado apenas do ponto de vista financeiro, de compatibilidade com os parâmetros de alta lucratividade desejados pela empresa, mas também sob o prisma mercadológico.

Não se pode esquecer que os recursos administrados pela área de finanças são oriundos das vendas estimuladas pelas estratégias de marketing.

Há três aspectos do preço, nos quais o departamento financeiro não pode interferir e que limitam a margem: o poder aquisitivo do consumidor; os preços praticados pela concorrência; a percepção de valor dos potenciais compradores. Este último é de responsabilidade do marketing e uma de suas principais funções é aumentar a percepção de valor do cliente sobre os produtos, permitindo a prática de melhores margens. A percepção de valor depende, dentre outros aspectos, da imagem e força da marca, e da satisfação do cliente.

Com frequência, surge daí um conflito. Enquanto o departamento de marketing quer garantir mais lucro com o aumento do faturamento e de estímulos à recompra dos consumidores, a primeira opção de lucratividade para os profissionais de finanças é “não gastar”.

Com uma boa técnica de gestão, os diferentes departamentos de uma empresa podem se harmonizar para alcançar objetivos comuns de lucratividade e cumprir as metas estratégicas. Ainda que aparentemente conflitantes, as atribuições de cada departamento devem ser complementares, pois a empresa precisa consolidar uma equipe bem integrada de vencedores.

A perfeita comunicação entre departamentos, o conhecimento do que cada setor pode fazer com as informações pertinentes e como devem ser formatados os dados fornecidos a cada área – são algumas das chaves do operacional lucrativo. O papel de cada setor na busca da eficiência e do desempenho empresarial deve ser clarificado pela alta gestão.

As empresas precisam ter uma “visão de Marketing” – aplicar recursos em atividades que gerem mais vendas, participação de mercado e valorização da marca. Não restam dúvidas sobre a equação: “mais vendas e maior participação de mercado geram melhores resultados”. Marcas fortes agregam valor aos produtos, permitindo à empresa ter melhores preços e margens.

Os resultados previstos pela atividade de marketing não são sincronizados com os gastos. De modo geral, o marketing investe hoje para ganhar amanhã. Quando se fala em reforço de marca e fidelização dos clientes, os prazos costumam ser maiores e a relação direta investimento-resultado é mais difícil de ser mensurada. A marca é um ativo da empresa que pode se tornar seu bem mais valioso, mas exige trabalho constante e investimentos de médio e longo prazo. O mesmo se aplica à fidelização dos clientes. Quanto mais alto for o índice de recompra, melhor será a relação custo-benefício por cliente. Manter altos índices de satisfação é uma forma de manter os clientes fiéis e, embora isso represente custos para as empresas, costuma ser menos do que se gasta na captação de novos clientes.

A questão é saber atrelar os gastos e investimentos de marketing a metas claras e prazos definidos. A relação despesa-resultado deve ser bem entendida pelo pessoal de finanças, como um balanço custo/benefício em que as margens são limitadas pelas práticas de mercado, poder aquisitivo dos compradores e percepção de valor dos clientes. Mesmo que os cortes no orçamento representem “lucro” no curto prazo, certamente significarão perda de força da marca e queda de vendas/lucratividade no médio e longo prazo.

É preciso alinhar o orçamento às metas e, com monitoramento constante, mostrar os resultados obtidos e a importância de se trabalhar com prazos mais longos.

**CARLOS ALBERTO ALVIM DE AZEREDO SANTOS** é professor da Fundação Dom Cabral e consultor, doutor em Comunicação pela UFRJ.