



# CEM

## **Coeficiente de Eficácia Mercadológica**

*Disciplina na busca do aumento de retorno sobre os investimentos mercadológicos na indústria de bens de consumo*

**- Um *White Paper* Itelogy Partners -  
Agosto 2007**

**[www.Itelogy.com](http://www.Itelogy.com)**

**Anexo: Planilha Excel**





*Não é nenhuma novidade a busca de disciplina na execução de qualquer atividade empresarial, embora essa procura deva continuar sendo prioridade em qualquer empreendimento. Comprovação desse fato são as grandes diferenças na qualidade de execução entre as empresas e o conseqüente impacto em suas performances, claramente a indicar que capacidade superior de execução pode ser construída e explorada.*

*Em termos de desempenho, eficácia mercadológica é fonte fundamental de ganhos para empresas de bens de consumo. Basta ver, por exemplo, quantas ainda lutam pela otimização dos recursos que colocam nas mãos de varejistas para promover a venda de seus produtos. Como é grande não só o volume de recursos investidos na atividade mercadológica, mas também a queda na produtividade da publicidade tradicional, nada mais natural que haja uma crescente pressão sobre os executivos dessas empresas para alocar seus recursos eficientemente entre as diferentes ferramentas comerciais que estão ao seu alcance.*

*Este white paper pretende trazer uma contribuição para as empresas de bens de consumo, visando a concretização dessa disciplina em suas atividades mercadológicas. Relembra a importância do tema e enfatiza a disponibilidade de uso de uma ferramenta simples (CEM – Coeficiente de Eficácia Mercadológica, anexa a este documento) no suporte dessa função que é, ao mesmo tempo, básica e crucial.*

*Ao final, acreditamos que o principal ganho é a disseminação de uma cultura interna voltada à busca constante de maior eficácia nas atividades da empresa. Vale enfatizar que na área comercial isso somente será possível mediante o pleno conhecimento de quais atividades melhor constroem suas marcas, destinando o máximo de recursos a essas atividades e executando-as o mais eficazmente possível.*





Os investimentos mercadológicos estão entre as linhas de maior impacto no demonstrativo de resultado das empresas de bens de consumo. No entanto, mais do que o peso nos resultados da empresa, esses investimentos contribuem fortemente para a saúde de seus negócios no longo prazo.

Uma das tarefas básicas na atuação comercial é, portanto, otimizar os recursos mercadológicos, objetivando o contínuo desenvolvimento da franquia de suas marcas. Estas, com a sucessiva atração e manutenção de seus consumidores, geram aumento em seus volumes de venda e contribuições aos resultados financeiros da empresa.


Embora básica e vital, essa função enfrenta uma série de obstáculos para sua melhor execução.:

- Círculo vicioso provocado por desequilíbrio de força com o comércio, fato que acaba demandando partes crescentes dos recursos mercadológicos em detrimento dos investimentos junto ao consumidor.
- Demandas de resultado de curtíssimo prazo, o que exacerba ainda mais o conflito com o comércio, tirando poder de barganha da indústria.
- Resultados positivos e satisfatórios, a esconder ineficiências que inibem resultados ainda melhores e mais perenes.
- Falta de transparência e disciplina na aquisição de serviços mercadológicos, com geração de grande diferença de preço pago por um mesmo serviço.
- Rotatividade de profissionais e falta de registro, o que faz com que a aprendizagem sobre a efetividade de diferentes ações mercadológicas se perca ao longo do tempo.
- Crescente escassez de tempo útil, com inibição do aprofundamento analítico sobre o perfil e a tendência dos investimentos mercadológicos que permitiriam identificar mais oportunidades de otimização.
- Interesses pessoais de maus profissionais colocados acima dos da empresa, quando se faz necessário decidir sobre os investimentos de marketing.

Para que esses obstáculos sejam ultrapassados, é preciso que se adote processos que possam:

- Incentivar, principalmente, uma cultura voltada à busca constante de maior eficácia mercadológica.
- Assegurar a visibilidade dos recursos empregados.
- Identificar oportunidades de melhoria.
- Priorizar e focar eventuais mudanças para capitalizar tais oportunidades.
- Disciplinar mensuração de atividades, visando avaliação do retorno sobre investimento tanto antes, quanto depois de sua execução.





A Itelogy, constantemente preocupada com a eficácia das empresas que operam no Brasil, oferece, anexo a este documento, o Coeficiente de Eficácia Mercadológica – CEM, ferramenta de fácil auto-aplicação, cujo objetivo é classificar e visualizar os recursos mercadológicos.

O CEM tem como base os preceitos do modelo de marketing desenvolvido pela Hendry Corporation para empresas de bens de consumo, modelo este que qualifica e mensura o impacto das atividades mercadológicas no desenvolvimento das marcas. Esses preceitos foram largamente validados nas análises realizadas por J. O. Peckham em *The Wheel of Marketing*, com dados de auditoria de varejo da A. C. Nielsen.

Na ferramenta CEM, dois foram os conceitos básicos utilizados. O primeiro diz respeito à classificação da atividade mercadológica quanto à sua eficácia no objetivo primeiro de construção de marcas rentáveis no longo prazo. O segundo refere-se ao nível de eficácia na execução dessa atividade.

Faz-se importante esclarecer que investimentos em atividades mercadológicas englobam os recursos empregados na comercialização de marca, visando aumentar seu volume de vendas e sua contribuição aos resultados financeiros da empresa. Esses investimentos assumem várias formas, sendo sua classificação traduzida em diferentes graus de eficácia no desenvolvimento contínuo da franquia de uma dada marca no mercado:

- Alta eficácia: toda atividade que impacta positivamente o consumidor potencial da marca, favorecendo seu consumo. Propaganda, programas de amostragem e promoções diretamente voltadas ao consumidor podem ser altamente eficazes.
- Baixa eficácia: atividades com fraca interferência nas dinâmicas de mercado relacionadas ao comportamento do consumidor da marca, gerando pouca influência na sua decisão. Descontos de preço não repassados ao consumidor, custos de produção de comerciais e incentivos para balconistas são alguns exemplos de atividades que, apesar de necessárias, apresentam baixa eficácia na construção de marcas.

Independente do impacto junto ao consumidor, todos os diferentes tipos de investimento apresentam distintos níveis de eficácia na sua execução. Uma atividade de baixa eficácia na construção de marca pode ter uma execução de maior ou menor eficácia.

- Maior eficácia: custos de produção de comerciais bem negociados resultam em economias a serem revertidas para outras atividades de maior impacto direto junto ao consumidor. Ganham, portanto, eficácia no seu processo de execução.
- Menor eficácia: uma campanha de mídia não apropriada e/ou cara com relação ao mercado torna a atividade de propaganda menos eficaz, apesar de sua grande adequação para atrair e converter consumidores para a marca.

Para se usar a ferramenta CEM, três passos de fácil aplicação são necessários, conforme demonstrado a seguir.



**1º Passo:** classificar os investimentos mercadológicos (IM) de um ciclo operacional (p.ex.: ano fiscal), dentro dos parâmetros de atividades do CEM. As atividades listadas na ferramenta são universais às empresas de bens de consumo. Os respectivos impactos no consumidor (IC) estão pré-classificados segundo o arcabouço teórico e prático adotado. A definição de cada atividade está presente na respectiva página de avaliação da eficácia de execução (EE).

## Coeficiente de Eficácia Mercadológica - CEM

iteology  
PARTNERS

| Atividades<br>(Clique na atividade para Eficácia de Execução ) | CEM       | 30        | IM<br>R\$000's  | %              | Impacto no Consumidor (IC) |     |    |
|--|-----------|-----------|-----------------|----------------|----------------------------|-----|----|
|  |           |           |                 |                | -                          | ← → | +  |
|  |           |           |                 |                | 1                          | 2   | 3  |
| <b>Desconto Comércio</b>                                       | <b>EP</b> | <b>33</b> | <b>1.299,1</b>  | <b>4,1</b>     |                            |     |    |
| Desconto de volume   |           |           | 824,0           | 2,6            | 1                          |     |    |
| Desconto de cadastro ou contrato                               |           |           | 256,8           |                | 1                          |     |    |
| Bônus por performance  |           |           | 109,3           | 0,3            | 1                          |     |    |
| Descontos de inauguração e aniversário                         |           |           | 109,0           | 0,3            | 1                          |     |    |
| <b>Promoção Comércio</b>                                       | <b>EP</b> | <b>31</b> | <b>1.984,0</b>  | <b>6,3</b>     |                            |     |    |
| Propaganda cooperada   |           |           | 456,0           | 1,4            |                            | 1   |    |
| Espaço regular e /ou extra                                     |           |           | 1.040,0         | 3,3            |                            | 1   |    |
| Material fixo de exposição no PDV                              |           |           | 0,0             | 0,0            |                            | na  |    |
| Material temporário de exposição no PDV                        |           |           | 0,0             | 0,0            |                            | na  |    |
| Incentivo ao balconista / varejista                            |           |           | 234,0           | 0,7            |                            | 1   |    |
|  |           |           | 0,0             | 0,0            |                            | na  |    |
|  |           |           | 254,0           | 0,8            | 1                          |     |    |
|  |           |           | 0,0             | 0,0            | na                         |     |    |
|  |           |           | 0,0             | 0,0            | na                         |     |    |
|  |           |           | <b>28</b>       | <b>3.115,0</b> | <b>9,9</b>                 |     |    |
|  |           |           | 1.763,0         | 5,6            |                            |     | 1  |
|  |           |           | 0,0             | 0,0            |                            |     | na |
|  |           |           | 0,0             | 0,0            |                            |     | na |
|  |           |           | 529,0           | 1,7            |                            | 1   |    |
| Sorteio com comprovante de compras                             |           |           | 718,0           | 2,3            |                            | 1   |    |
| Demonstração de produto  |           |           | 0,0             | 0,0            |                            | na  |    |
| Sorteio sem comprovante de compras                             |           |           | 105,0           | 0,3            | 1                          |     |    |
| Agência promocional  |           |           | 0,0             | 0,0            | na                         |     |    |
| <b>Propaganda &amp; Amostragem</b>                             | <b>EP</b> | <b>32</b> | <b>21.675,0</b> | <b>68,8</b>    |                            |     |    |
| Mídia  |           |           | 18.059,0        | 57,3           |                            |     | 1  |
| Programa de amostragem   |           |           | 678,0           | 2,2            |                            |     | 1  |
| Produção de comerciais   |           |           | 834,0           | 2,6            |                            | 1   |    |
| Agência publicitária   |           |           | 1.942,0         | 6,2            |                            | 1   |    |
| Custos de mídia  |           |           | 162,0           | 0,5            | 1                          |     |    |
| <b>Investimentos Operacionais</b>                              | <b>EP</b> | <b>33</b> | <b>3.448,0</b>  | <b>10,9</b>    |                            |     |    |
| Força de Vendas Externa  |           |           | 2.943,0         | 9,3            |                            |     | 1  |
| Departamento de Marketing                                      |           |           | 400,0           | 1,3            |                            |     | 1  |
| Relações Públicas  |           |           | 0,0             | 0,0            |                            | na  |    |
| Suporte Interno de Vendas                                      |           |           | 105,0           | 0,3            | 1                          |     |    |
| <b>Total</b>   |           |           | <b>31.521,1</b> | <b>100,0</b>   |                            |     |    |

### 1º Passo

- Identificar investimentos mercadológicos nos parâmetros internos da empresa.
- Classificar esses investimentos dentro das atividades definidas no CEM.

(valores ilustrativos)

Coeficiente de Eficácia Mercadológica (CEM) =  $(\%IM \times EI \times IQ / 900 \times 100)$

Eficácia Parcial (EP) = mesma fórmula acima com %IM e potencial máximo ponderado dentro do grupo de atividades

Legenda CEM e EP

|           |
|-----------|
| > 70      |
| 70 ≤ ≥ 50 |
| < 50      |

Legenda EE

|     |
|-----|
| = 3 |
| = 2 |
| = 1 |



**2º Passo:** avaliar e demarcar a presença das diferentes variáveis de execução de cada atividade mercadológica para as quais há investimento. As variáveis utilizadas na ferramenta anexa também são universalmente aplicáveis, como nos três exemplos abaixo. Deve-se ser incisivo quando a presença de determinada variável for questionada, ou seja, é preciso que haja total conforto sobre sua aplicação em todas as ocorrências daquela determinada atividade. Cabe lembrar que o desconhecimento quanto à resposta já é um indicativo de que o uso dessa variável é desnecessário.

**Desconto de Cadastro ou Contrato**

Descontos concedidos sem contrapartida e que geralmente, constam de contrato anual assinado com o cliente (e.g. redes de supermercados). Pode também ser resultado de negociação internacional no caso de empresas multinacionais. Apesar de poder ser repassado ao consumidor, não constitui política de preço pois sua aplicação não é abrangente no portfólio de clientes.

Marque "x" no quadrado em frente a cada variável de execução presente:

**Variáveis de execução**

- Visibilidade e acompanhamento desses descontos
- Condições claras e perenes
- Descontos no mínimo estancos ao longo dos anos
- Existência de um plano de atrelamento desses descontos a contrapartidas mais voltadas ao negócio
- Percentuais de descontos no mínimo em média com empresas com poder de barganha (marcas fortes) similares

**2 Eficácia de Execução**

← Clique na seta para retornar à página central

**Mídia**

Investimento de mídia com mensagem ao consumidor de produto ou institucional em outra instância

Marque "x" no quadrado em frente a cada variável de execução presente:

**Variáveis de execução**

- Planejamento estratégico anual
- Análise de *leverage* de negociação com veículos
- Negociação anual com impacto financeiro positivo
- Condições negociadas similares às de outras empresas com mesmo perfil
- Pesquisas de audiência e hábitos
- Análise quantitativa e qualitativa das opções de mídia
- Sistemática avaliação da eficácia da mídia sobre as vendas

**2 Eficácia de Execução**

← Clique na seta para retornar à página central

**Força de Vendas Externa**

Todos os gastos departamentais relacionados com a força de vendas com contato direto com clientes (inclui televendas). Engloba salários, benefícios, viagens, carro, treinamento, total de despesas do head de Vendas e outros (não inclui secretárias)

Marque "x" no quadrado em frente a cada variável de execução presente:

**Variáveis de execução**

- Remuneração variável (ou avaliação no caso de não haver remuneração variável) atrelada a objetivos qualitativos e.g. distribuição, exibição, rentabilidade carteira
- Equipe opera com demonstrativo de resultados financeiros por cliente (do cliente e empresa), ao menos os mais importantes
- Principais clientes com planejamento anual incluindo análise histórica identificação de oportunidades determinação de objetivos e plano de ação
- Despesas tem alta visibilidade e programa contínuo de otimização. foco em melhores salários e treinamento

**3 Eficácia de Execução**

← Clique na seta para retornar à página central

**2º Passo**

- Os responsáveis por cada atividade avaliam a presença das variáveis de execução, marcando com um "x" a sua presença.
- Os resultados de eficácia de execução (EE) são automaticamente calculados e transferidos para a página central.

*(classificações ilustrativas)*



**3º Passo:** analisar os resultados identificando oportunidades e priorizando ações que possam aumentar a eficácia comercial da empresa, uma vez que a geração de *inputs* foi finalizada.

## Coeficiente de Eficácia Mercadológica - CEM

itology  
PARTNERS

| Atividades<br>(Clique na atividade para Eficácia de Execução - EE) | CEM       | 63        | IM<br>R\$000's  | %            | Impacto no Consumidor (IC) |    |     |
|--|-----------|-----------|-----------------|--------------|----------------------------|----|-----|
|  |           |           |                 |              | ← 1                        | 2  | → 3 |
| <b>Desconto Comércio</b>   | <b>EP</b> | <b>67</b> | <b>1.299,1</b>  | <b>4,1</b>   |                            |    |     |
| Desconto de volume   |           |           | 824,0           | 2,6          | 2                          |    |     |
| Desconto de cadastro ou contrato                                   |           |           | 256,8           | 0,8          | 2                          |    |     |
| Bônus por performance  |           |           | 109,3           | 0,3          | 3                          |    |     |
| Descontos de inauguração e aniversário                             |           |           | 109,0           | 0,3          | 1                          |    |     |
| <b>Promoção Comércio</b>   | <b>EP</b> | <b>47</b> | <b>1.984,0</b>  | <b>6,3</b>   |                            |    |     |
| Propaganda cooperada   |           |           | 456,0           | 1,4          |                            | 2  |     |
| Espaço regular e/ou extra  |           |           | 1.040,0         | 3,3          |                            | 1  |     |
| Material fixo de exposição no PDV                                  |           |           | 0,0             | 0,0          |                            | na |     |
| Material temporário de exposição no PDV                            |           |           | 0,0             | 0,0          |                            | na |     |
| Incentivo ao balconista / vendedor                                 |           |           | 234,0           | 0,7          |                            | 3  |     |
| Incentivo ao cliente   |           |           | 0,0             | 0,0          |                            | na |     |
| Correio eletrônico   |           |           | 254,0           | 0,8          | 1                          |    |     |
| Parcerias  |           |           | 0,0             | 0,0          | na                         |    |     |
| Anúncios   |           |           | 0,0             | 0,0          | na                         |    |     |
| <b>Pro</b>   |           |           | <b>3.115,0</b>  | <b>9,9</b>   |                            |    |     |
| Correio eletrônico   |           |           | 1.763,0         | 5,6          |                            |    | 2   |
| Descontos  |           |           | 0,0             | 0,0          |                            |    | na  |
| Material   |           |           | 0,0             | 0,0          |                            |    | na  |
| Achados  |           |           | 529,0           | 1,7          |                            | 1  |     |
| Sorveteria   |           |           | 718,0           | 2,3          |                            | 3  |     |
| Derivados  |           |           | 0,0             | 0,0          |                            | na |     |
| Sorveteria   |           |           | 105,0           | 0,3          | 2                          |    |     |
| Agência  |           |           | 0,0             | 0,0          | na                         |    |     |
| <b>Pro</b>   |           |           | <b>21.675,0</b> | <b>68,8</b>  |                            |    |     |
| Mídia  |           |           | 8.059,0         | 57,3         |                            |    | 2   |
| Programa de amostragem   |           |           | 678,0           | 2,2          |                            |    | 3   |
| Produção de comerciais   |           |           | 834,0           | 2,6          |                            | 2  |     |
| Agência publicitária   |           |           | 1.942,0         | 6,2          |                            | 2  |     |
| Custos de mídia  |           |           | 162,0           | 0,5          | 3                          |    |     |
| <b>Investimentos Operacionais</b>                                  | <b>EP</b> | <b>94</b> | <b>3.448,0</b>  | <b>10,9</b>  |                            |    |     |
| Força de Vendas Externa  |           |           | 2.943,0         | 9,3          |                            |    | 3   |
| Departamento de Marketing  |           |           | 400,0           | 1,3          |                            |    | 2   |
| Relações Públicas  |           |           | 0,0             | 0,0          |                            | na |     |
| Suporte Interno de Vendas  |           |           | 105,0           | 0,3          | 2                          |    |     |
| <b>Total</b>   |           |           | <b>31.521,1</b> | <b>100,0</b> |                            |    |     |

### 3º Passo

- As áreas de menor eficiência de execução são automaticamente apontadas.
- A lógica, por óbvio, está em destinar maiores parcelas do investimento às atividades que naturalmente apresentam maior impacto no consumidor e, concomitantemente, em aumentar a qualidade de execução de cada atividade, com prioridade no potencial impacto do índice geral de eficácia (CEM).

(classificações ilustrativas)

Coeficiente de Eficácia Mercadológica (CEM) =  $(\%IM \times EI \times IC) / 900 \times 100$

Eficácia Parcial (EP) = mesma fórmula acima com %IM e potencial máximo ponderado dentro do grupo de atividades


Legenda CEM e EP

|           |
|-----------|
| > 70      |
| 70 ≤ ≥ 50 |
| < 50      |

Legenda EE

|     |
|-----|
| = 3 |
| = 2 |
| = 1 |





Conforme foi observado, o uso da ferramenta demanda apenas o levantamento e classificação dos investimentos mercadológicos e a análise crítica de como esses investimentos são aplicados. Será muito fácil realizar o cálculo, caso essas informações e conhecimento estejam disponíveis. Se por ventura não estiverem, constituem-se em ótima oportunidade a ser capturada, pois não há eficácia sem conhecimento, nem conhecimento sem ação.

O CEM pode ser modificado de várias formas:

- Incluir outras atividades mercadológicas que melhor reflitam seu negócio. Para cada atividade inserida é necessário: (1) que se crie uma planilha com as variáveis de execução dessa nova atividade, para se chegar ao respectivo cálculo de eficácia de execução; (2) que se ajuste a fórmula de cálculo dos índices de Eficácia Parcial (EP) e do Coeficiente de Eficácia Mercadológica (CEM).
- Inserir novas variáveis de execução em uma atividade mercadológica, incorporando práticas aprimoradas e de validada eficácia. Será preciso ajustar a fórmula de Eficácia de Execução (EE) na planilha da atividade mercadológica em questão, bem como checar o endereço do *link* desse índice na página principal.
- Aumentar a acidez do coeficiente, alterando a graduação do índice de Eficácia de Execução (EE) nas planilhas das atividades mercadológicas. O modelo anexo trabalha com mais de 35% das variáveis de execução presentes para ascender ao Amarelo (graduação 2) e mínimo de 70% para Verde (graduação 3). Além disso, altera a sinalização do semáforo (Verde, Amarelo, Vermelho) do CEM e dos EPs (ver legenda na página principal) na formatação condicional de cada célula pertinente.

Todas as planilhas estão protegidas e prontas para os *inputs* requisitados nos passos 1 e 2 antes descritos. Caso haja necessidade de se proceder a alguma das alterações acima, é preciso que se desproteja a planilha (senha: itelogy).

Finalmente, cabe enfatizar que mais relevante do que o uso da ferramenta CEM é o conhecimento exato sobre a destinação de cada centavo do investimento mercadológico, de modo a assegurar sua alocação em atividades que melhor atraiam e retenham usuários às marcas da empresa. Só se chegará a esse ponto com o conhecimento de quais atividades melhor trazem tal retorno, reservando a elas o máximo de seus recursos e executando-as com a maior eficácia possível.



## **Itelogy Partners**

---

A Itelogy Partners é uma empresa *boutique* de consultoria de negócios que visa desenvolver e implementar, em conjunto com seus clientes, projetos e soluções que gerem melhorias significativas no desempenho de seu negócio.

### **Nossos Diferenciais**

---

#### **Trabalho de Qualidade**

Excelência no desenvolvimento de projetos devido ao uso de times com consultores experientes, substancial participação dos sócios, abordagens pragmáticas e alto grau de planejamento.

#### **Relacionamento**

O sucesso de um projeto de consultoria está altamente vinculado à qualidade do relacionamento entre os times de consultoria e do cliente. Buscamos, com um grupo de consultores maduros, transparentes e cooperativos, fazer com que o processo seja produtivo e profissionalmente estimulante a todos envolvidos no projeto.

#### **Custo Benefício**

Desenvolvimento de projetos de excelência a preços competitivos

### **Serviços**

---

#### **Estratégia e Gestão**

- Estratégia corporativa e de unidade de negócios
- Estratégia de crescimento
- Gestão de *turnaround*
- Desenvolvimento de *business plan*
- *Balanced score card*
- Fusões e aquisições

#### **Crescimento de Receita**

- Estratégias de marketing
- Estratégias de vendas
- Estratégias de excelência em serviço
- Necessidades e comportamento dos consumidores
- Análise da estratégia aparente da concorrência
- Sistemas de informação mercadológica

### **Desempenho Operacional**

---

- Estratégia de *supply chain*
- Previsão de demanda
- Otimização de malha logística
- Planejamento e controle da produção
- Suprimentos
- Melhoria de processos
- Avaliação de terceirização

### **Desenvolvimento Organizacional**

- Desenvolvimento humano
- Compensação
- Pesquisa de clima organizacional

### **Otimização de TI**

- Alinhamento entre negócio e TI
- Viabilidade de terceirização de TI
- Análise de aderência e redesenho de processos
- Análise *make-or-buy* de sistemas
- Prova de conceito e análise de gaps
- Padronização de processos internos de TI

### **Contato**

---

Av. Paulista 2202, cj. 61

São Paulo, SP 01310-300, Brasil

T: +55 11 3285 4211

F: +55 11 3285 2967

[www.itelogy.com](http://www.itelogy.com)

Ian Bonde, Sócio  
[ibonde@itelogy.com](mailto:ibonde@itelogy.com)

Ricardo Ekerman, Sócio  
[rekerman@itelogy.com](mailto:rekerman@itelogy.com)

Ricardo Maddalena, Diretor  
[rmaddalena@itelogy.com](mailto:rmaddalena@itelogy.com)

Alexandre Bourroul, Diretor  
[abourroul@itelogy.com](mailto:abourroul@itelogy.com)

