

Como estruturar o departamento de marketing
por Marcelo Miyashita

Organize seus profissionais para o cumprimento das funções básicas do departamento

No Mundo do Marketing já escrevi sobre a importância da prática da visão de marketing estratégico. Fiz uma crítica às companhias que mantêm departamentos de marketing com funções apenas operacionais e recomendei a mudança desta postura, onde é preciso compreender a importância do marketing como propositor de estratégias empresariais e táticas de mercado, com equipes estruturadas e com competências específicas para sua realização. Dando continuidade, este artigo pretende discorrer sobre um modelo estrutural de departamento de marketing capaz de praticar ações e propostas de marketing estratégico. Claro, só estruturação não é suficiente, mais importante que isso é a visão dos gestores e empreendedores do negócio que devem compreender e utilizar o marketing como ferramenta de estratégia e, não somente, de operação de ações comumente ligadas às comunicações da organização.

O marketing, quando estruturado, forma um departamento onde devem coexistir profissionais com três funções específicas: pesquisa de mercado, análise de marketing e gestão das ferramentas. Dependendo do porte da companhia, essas funções podem ser realizadas por um grupo mínimo de profissionais que cooperam e compartilham tarefas, ou por um número considerável de profissionais especializados e até subdivididos internamente em processos distintos, como acontecem em grandes empresas. Fundamentalmente, o importante é que estas três funções existam e sejam praticadas claramente por um grupo de profissionais contratados especificamente para isso. Apenas esta definição já deixa evidente que há muitas companhias que praticam, infelizmente, só marketing operacional.

A pesquisa de mercado é função básica e condição "sinequanon" para a prática de marketing estratégico. Sem pesquisas não há análises aprofundadas. Muito menos gerenciamento de ações de marketing coerentes e fundamentadas. Sem pesquisas o departamento pratica um marketing empírico, instintivo, baseado mais em opiniões e menos em fatos. O que é um risco - nem sempre compreendemos o mercado e tudo que acontece nele, o "feeling" e a arrogância muitas vezes se misturam.

Como estruturar o departamento de marketing

Companhias que praticam marketing operacional quase nunca investem em pesquisas (mesmo internas) e quando os fazem não relevam suas informações. Assim trabalham no escuro, na base da tentativa e erro, ação e reação, sem entender os motivos dos acertos e, pior, os porquês dos fracassos. Mensurar resultados, desenvolver métricas, medidas de desempenho são atividades de marketing estratégico.

Toda essa carga de informação alimenta e habilita profissionais de marketing para boas análises, esses formam os chamados analistas de marketing. Desenvolvem, basicamente, atividades de planejamento (estudos, análises e projetos de marketing). Pela sua característica, são compostos por pessoas experientes capazes de visualizar oportunidades de marketing a partir de informações coletadas no mercado - é o estratégico que busca desenvolver ações táticas para o mercado, os projetos de marketing. Apesar de ser preocupação de qualquer profissional de marketing, parte do analista buscar saídas, soluções e caminhos para os desafios mercadológicos e apresentá-los internamente junto à alta gestão. É, portanto, o "pensador" do departamento, catalizador de propostas inovadoras e hábil na visualização de como implementar idéias e praticá-las na organização.

Por fim, cada projeto de marketing na sua execução pode necessitar, devido sua importância, de uma gerência mais próxima e particular. Como é comum empresas desenvolverem projetos ligados às ações de comunicação, encontramos com frequência gestores específicos nesta função, são os "gerentes" de comunicação ou de propaganda. Algumas companhias têm na sua base de atuação de marketing um trabalho especial junto ao canal de varejo, via franquias. Neste caso, para gerenciá-lo, temos os gerentes de franchising. Mais recentemente já há empresas que, pela importância do cliente para os negócios, elegeram profissionais específicos. São os gerentes de cliente.

Como apresentado, o marketing pode ser "departamentalizado" para que essas três funções básicas possam ser desenvolvidas com mais apuro e cuidado. Claro que isso é excesso para pequenos negócios, o que não significa que não devem ser executados conforme o crescimento da empresa. Além disso, qualquer bom empreendedor, mesmo que intuitivamente, os pratica. Afinal, pesquisar, analisar e gerenciar também são atividades ligadas ao empreendedorismo. O desafio é buscar estruturar o marketing na medida do crescimento dos negócios, entendendo que da mesma forma que há áreas que, devido a maior operação, necessitam de mais organização estrutural, o marketing também deve passar por esse processo. Por essas razões, invista em profissionais de marketing e na estruturação das suas funções básicas. Não dá para trabalhar na base do instinto para sempre.

Marcelo Miyashita

Marcelo Miyashita é consultor e palestrante da Miyashita Consulting, professor da Trevisan Escola de Negócios, da Faculdade Cásper Líbero e escreve mensalmente para o Mundo do Marketing. Conheça seu trabalho:

www.consultoriademarketing.com.br

Fonte: Mundo do Marketing

www.mundodomarketing.com.br