

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

**O CONHECIMENTO E A IMPORTÂNCIA DAS MÉTRICAS DE  
MARKETING PARA GESTORES DE MÉDIAS E GRANDES  
EMPRESAS BRASILEIRAS**

ALESSANDRO LUIZ SICA DE ALMEIDA

Orientador: Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio

Porto Alegre  
2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A447c Almeida, Alessandro Luiz Sica de  
O Conhecimento e a importância das métricas de marketing para gestores de médias e grandes empresas brasileiras. / Alessandro Luiz Sica de Almeida. – Porto Alegre, 2007.  
171 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios)  
– Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

Orientação: Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio.

1. Administração de Empresas. 2. Métricas de Marketing. 3. Indicadores de Marketing. 4. Medidas de Performance. 5. Avaliação de Desempenho. I. Título.

**CDD 658.8**

**Ficha elaborada pela bibliotecária Cíntia Borges Greff CRB 10/1437**

ALESSANDRO LUIZ SICA DE ALMEIDA

**O CONHECIMENTO E A IMPORTÂNCIA DAS MÉTRICAS DE  
MARKETING PARA GESTORES DE MÉDIAS E GRANDES  
EMPRESAS BRASILEIRAS**

**Dissertação apresentada como requisito para  
obtenção do grau de Mestre, pelo Programa de  
Pós-graduação da Faculdade de  
Administração da Pontifícia Universidade  
Católica do Rio Grande do Sul.**

**Orientador: Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio**

Porto Alegre  
2007

ALESSANDRO LUIZ SICA DE ALMEIDA

**O CONHECIMENTO E A IMPORTÂNCIA DAS MÉTRICAS DE  
MARKETING PARA GESTORES DE MÉDIAS E GRANDES  
EMPRESAS BRASILEIRAS**

**Dissertação apresentada como requisito para  
obtenção do grau de Mestre, pelo Programa de  
Pós-graduação da Faculdade de  
Administração da Pontifícia Universidade  
Católica do Rio Grande do Sul.**

**Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio (Orientador) – PUC/RS

---

Prof. Dr. Lelis Balestrin Espartel – PUC/RS

---

Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil – PUC/RS

---

Prof. Dr. Jorge Francisco Bertinetti Lengler – UNISC/RS

Dedico este trabalho à minha mãe,  
que apoiou em todos os momentos e  
muito contribuiu para o meu  
crescimento pessoal e profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha namorada, Karine, que auxiliou com a sua companhia, companheirismo e longas madrugadas de revisão gramatical.

Aos meus familiares, Carla, Alexandre, Michelle e Danielle, que estiveram comigo e apoiaram durante toda esta caminhada.

Ao Professor Dr. Cláudio Sampaio, que soube administrar o meu ritmo e colaborar com a sua orientação, compreensão e ensinamentos.

Aos meus colegas de mestrado, amigos e companheiros na construção do conhecimento.

## RESUMO

Um dos principais desafios do marketing é possibilitar a identificação dos resultados gerados a partir da realização de ações na área. Os indicadores de marketing surgem como uma ferramenta que auxilia na mensuração e avaliação do desempenho. Este trabalho tem como foco a identificação do conhecimento, utilização e importância atribuída aos indicadores de marketing por profissionais de médias e grandes empresas brasileiras. Através de um estudo qualitativo com 11 gerentes ou diretores responsáveis pela área de marketing, identificou-se os principais indicadores de marketing utilizados no país e, através de uma *survey* realizada pelo telefone com 234 gestores de marketing de médias e grandes empresas do país, constatou-se que os profissionais brasileiros têm alto grau de conhecimento dos indicadores, porém, que a utilização dos mesmos no Brasil é menor do que em países como Reino Unido e China, embora os profissionais atribuam uma maior importância aos indicadores do que os destes países. O estudo verifica relações entre características das empresas, a utilização e o grau de importância que atribuem aos indicadores. Por fim, são apresentadas as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: métricas de marketing; indicadores de marketing; medidas de performance; avaliação de desempenho.



## **ABSTRACT**

One of the main marketing challenges is making the identification of the results generated from the actions made on this area. The marketing metrics come as one tool to assist measuring and availing the performance. This work has a focus the identification of the knowledge, use and importance attributed to the marketing metrics by professionals of medium and big Brazilian companies. Through a qualitative study with 11 marketing managers or directors where identified the main marketing metrics used in the country and, beyond a survey realized by the phone with 234 marketing executives of medium and big companies from Brazil, where identified that the Brazilian professionals have high degree of metrics knowledge, however the usage of these on Brazil still is lesser than countries like United Kingdom and China, even so the professionals attribute a bigger importance to the metrics than the professionals of this countries. The study verifies relations between characteristics of the companies and the usage and degree of importance that they attribute to the metrics. Finally the final considerations, limitations of the research and suggestions for future studies are presented.

**Key-words:** marketing metrics; measures of performance; performance evaluation.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução dos Estudos que Buscavam Entender os Resultados Gerados por Ações de Marketing ao Longo dos Anos.....	29
Quadro 2 – Etapas da Pesquisa Quantitativa.....	76
Quadro 3 - Caracterização das Empresas e Respondentes da Etapa Qualitativa.....	85
Quadro 4 - Resumo dos Resultados da Etapa Qualitativa.....	96
Quadro 5 - Métricas Identificadas na Pesquisa Exploratória .....	99

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Total de Métricas Conhecidas por Entrevistado .....	113
Gráfico 2 - Total de Métricas Utilizadas por Empresas .....	116
Gráfico 3 - Frequência da Utilização de Métricas .....	117
Gráfico 4 – Importância Geral Atribuída aos Indicadores .....	122
Gráfico 5 –Utilização dos Principais Indicadores no Brasil, Reino Unido e China.....	141
Gráfico 6 – Comparação do Grau Máximo de Importância Atribuído aos Indicadores entre Brasil, Reino Unido, China e Espanha .....	144

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principal forma de Mensuração dos Resultados das Ações de Marketing Utilizada nas Empresas .....	32
Tabela 2 - Número de Artigos por Critério de Mensuração do Resultado de Marketing nos Principais <i>Journals</i> entre 1991 e 1996 .....	35
Tabela 3 - Região das Empresas Respondentes na Etapa Descritiva .....	101
Tabela 4 - Porte das Empresas Respondentes na Etapa Descritiva .....	101
Tabela 5 - Segmento das Empresas Respondentes na Etapa Descritiva.....	102
Tabela 6 - Grau de Instrução dos Respondentes na Etapa Descritiva .....	103
Tabela 7 - Formação dos Respondentes na Etapa Descritiva.....	104
Tabela 8 - Cargo dos Respondentes na Etapa Descritiva .....	104
Tabela 9 - Fidedignidade dos Dados da <i>Survey</i> .....	105
Tabela 10 – Influência do Pesquisador sobre as Médias .....	106
Tabela 11 – Influência da Ordem de Pesquisa nos Grupos de Variáveis .....	106
Tabela 12 – Diferença entre as Médias por Ordens de Pesquisa.....	107
Tabela 13 – Principais Influenciadores da Diferença nas Médias.....	108
Tabela 14 – Correlação entre Ordem da Pesquisa e Características das Empresas e Respondentes .....	109
Tabela 15 - Conhecimento de Métricas de Marketing .....	111
Tabela 16 - Conhecimento de Métricas de Marketing por Grupos .....	112
Tabela 17 - Distribuição do Conhecimento das Métricas.....	112
Tabela 18 - Utilização das Métricas de Marketing.....	114
Tabela 19 - Utilização das Métricas de Marketing por Grupos.....	115
Tabela 20 - Distribuição da Utilização das Métricas de Marketing .....	116
Tabela 21 – Moda da Frequência de Utilização dos Indicadores por Empresas .....	118
Tabela 22 - Frequência e Utilização por Indicadores .....	119
Tabela 23 - Importância Atribuída aos Indicadores .....	120
Tabela 24 - Importância das Métricas de Marketing por Grupos.....	121
Tabela 25 – Importância Geral Atribuída aos Indicadores.....	122
Tabela 26 – Diferença Entre Médias pelo Porte da Empresa .....	123
Tabela 27 – Diferença entre as Médias por Região.....	124
Tabela 28 – Conhecimento, Utilização e Importância por Região.....	125
Tabela 29 - Diferença entre as Médias por Cargo dos Respondentes .....	126
Tabela 30 – Conhecimento e Importância pelo Cargo dos Respondentes .....	126

Tabela 31 – Diferença Entre Médias por Grau de Instrução .....	127
Tabela 32 - Diferença Entre Médias por Segmento da Empresa.....	128
Tabela 33 – Conhecimento, Utilização e Importância por Segmento da Empresa .....	129
Tabela 34 – Empresas por Tipo de Atividade .....	130
Tabela 35 – Correlação entre Conhecimento e Utilização dos Indicadores e Percentual de Importância Máxima.....	131
Tabela 36 – Correlação entre Grupo de Indicadores .....	133
Tabela 37 – Correlação entre Grupos de Variáveis e Características das Empresas e Respondentes .....	136
Tabela 38 – Correlação Entre Inovação, Crescimento de Vendas e Crescimento da Lucratividade .....	138
Tabela 39 – Comparação da Utilização de Indicadores entre Brasil, Reino Unido e China ..	140
Tabela 40 – Comparação do Grau de Importância dos Indicadores para profissionais do Brasil, Reino Unido, China e Espanha .....	142

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA .....</b>	<b>20</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>23</b>
3.1. OBJETIVO GERAL .....	23
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
<b>4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>25</b>
4.1. A MENSURAÇÃO EM MARKETING .....	25
4.2. A IMPORTÂNCIA DA MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS DE MARKETING ....	31
4.3. PRINCIPAIS DESAFIOS DA MENSURAÇÃO NO MARKETING.....	34
4.5. TIPOS DE MENSURAÇÃO NO MARKETING .....	38
4.6. VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NA MENSURAÇÃO DE MARKETING.....	41
<b>4.6.1. Variáveis Controláveis</b> .....	<b>41</b>
<b>4.6.2. Variáveis Incontroláveis</b> .....	<b>44</b>
4.7. ORGANIZAÇÃO DOS INDICADORES DE MARKETING .....	48
4.8. APRESENTAÇÃO DAS MÉTRICAS DE MARKETING .....	50
<b>4.8.1. Métricas de Vendas</b> .....	<b>51</b>
<b>4.8.2. Métricas Relacionadas ao Cliente</b> .....	<b>54</b>
<b>4.8.3. Métricas Financeiras</b> .....	<b>60</b>
<b>4.8.4. Métricas Relacionadas ao Mercado</b> .....	<b>64</b>
<b>5. MÉTODO .....</b>	<b>68</b>
5.1. PESQUISA QUALITATIVA.....	70
5.2. PESQUISA QUANTITATIVA.....	75
<b>5.2.1. Elaboração do Questionário</b> .....	<b>75</b>
<b>5.2.2. Validação do Questionário</b> .....	<b>77</b>
<b>5.2.3. Aplicação do Pré-teste</b> .....	<b>77</b>
<b>5.2.4. Aplicação do Instrumento</b> .....	<b>78</b>
<b>6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA FASE EXPLORATÓRIA .....</b>	<b>82</b>
6.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E DAS EMPRESAS.....	82
6.2. O CONHECIMENTO, UTILIZAÇÃO E IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE PERFORMANCE DE MARKETING NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS.....	86

6.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA FASE QUALITATIVA .....	97
<b>7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA FASE DESCRITIVA.....</b>	<b>100</b>
7.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	100
7.2. CONFIABILIDADE DOS DADOS.....	105
7.3. CONHECIMENTO SOBRE INDICADORES DE MARKETING.....	110
7.4. UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE MARKETING .....	113
7.5. FREQUÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES DE MARKETING .....	117
7.6. IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES .....	119
7.8. CORRELAÇÃO ENTRE INDICADORES .....	132
7.9. COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS COM OUTROS ESTUDOS.....	139
7.10. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA ETAPA QUANTITATIVA .....	145
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>147</b>
8.1. CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS.....	152
8.2. LIMITES DO ESTUDO.....	156
8.3. RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	157
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>160</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA QUALITATIVA .....</b>	<b>166</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO E TELA DO SISTEMA DA SURVEY .....</b>	<b>167</b>
<b>APÊNDICE C – TESTES F DE FRIEDMAN .....</b>	<b>169</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de retorno do investimento em marketing é um tema atual, mas dificilmente autores chegam a conclusões definitivas sobre o assunto (POWELL, 2002). Embora muitas pessoas o considerem importante e entendam que o retorno do investimento existe, não é comum encontrar uma empresa que possa dizer exatamente qual vai ser o resultado financeiro e não-financeiro dos investimentos realizados em marketing (agregar valor à marca, satisfação dos clientes, entre outros). Tratando-se de um assunto atual e que envolve todas as subdivisões de marketing, os estudos são relevantes e devem ser incentivados de forma com que facilitem a administração de empresas e possam atestar a importância da área de marketing através de métricas (LENSKOLD, 2003).

No nível de evolução atual que as empresas apresentam, destacam-se aquelas que têm controle sobre as suas áreas e investimentos realizados. A necessidade de enxugamento dos departamentos das empresas para que tenham forças em mercados competitivos e a preocupação em otimizar os custos e despesas faz com que os profissionais de marketing e de finanças necessitem de métricas que tornem possível medir o retorno dos investimentos realizados (DEBRUYNE; HUBBARD, 2000). Essa prática é bastante nova para as companhias, além de ser uma área muito subjetiva e com atuação de diversos outros fatores, o que torna difícil mensurar os resultados (POWELL, 2002).



Já existe um número considerável de estudos na área, até mesmo publicados em conceituados *journals* de marketing (AMBLER; KOKKINAKI, 1997). Estudos mais atuais indicam autores que estão se focando especificamente neste tema, buscando desenvolver o assunto. São os casos de James Lenskold (2003), Flora Kokkinaki (1997), Tim Ambler (2004) e Tom Shultz (2002). Porém, no Brasil o tema ainda é muito recente e são poucos os autores que se dedicam aos estudos. Uma prova de que o assunto ainda está muito pouco desenvolvido é que nos últimos sete anos, o Enanpad teve apenas dois artigos publicados sobre o tema (GRINBERG; LUCE, 2000; RIBEIRO et al., 2005).

O interesse pelo estudo surgiu à medida que as empresas confrontaram-se com situações onde eram necessárias justificativas para investir em marketing, bem como pela falta de métricas, que torna difícil a elaboração de projetos e a apresentação dos resultados de ações já realizadas, pois não sendo possível controlar claramente o retorno, o orçamento disponível acaba sendo limitado (LENSKOLD, 2003). Dessa forma, apesar das empresas entenderem a necessidade de investir em marketing, estes investimentos são realizados com insegurança por não se ter uma noção nem mesmo aproximada de quanto irá se ganhar ou perder seja ganhos financeiros, de imagem ou outras vantagens competitivas para empresa. Outro fator importante é que as verbas não são constantes, justamente por esta dificuldade de controlar o retorno (POWELL, 2002). Em razão destas dificuldades, quando da necessidade de cortes nos orçamentos, o destinado ao setor de marketing geralmente acaba sendo o primeiro a ter uma diminuição ou até corte na sua totalidade (LENSKOLD, 2003). A partir disto, as empresas acabam convivendo com estas situações no dia-a-dia e em alguns casos negligenciando investimentos importantes por acreditarem que o investimento não seria justificável e principalmente pela dificuldade em mensurar os reais resultados gerados pelas ações (LENSKOLD, 2004).

Por meio das necessidades existentes nas empresas, a academia é incentivada a gerar estudos e buscar soluções, assim como formas de facilitar a convivência com estas dificuldades, enquanto as mesmas não são sanadas. Os estudos específicos sobre o tema ainda são bem recentes e poderão se desenvolver muito ao longo dos anos (AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2004). Lenskold (2004) entende que ainda existe muito para se estudar sobre o retorno do investimento em projetos marketing e que existem muitos desafios até que chegue o dia em que se torne possível medir os resultados dos projetos. O autor acredita que quando este dia chegar, a forma de ver o marketing nas empresas deve mudar consideravelmente.

Este assunto tem se apresentado mundialmente como uma das maiores limitações de praticamente todas aquelas empresas que lidam com marketing e também dos acadêmicos da área. O tema inclusive foi definido pelo MSI, *Marketing Science Institute*, – a mais respeitada organização que une estudos acadêmicos com as necessidades das empresas – como uma das prioridades de estudo na área de marketing para os anos de 2000 a 2006 e continuaram como prioridades para os anos de 2006 a 2008. No meio acadêmico, estes estudos beneficiam estudantes e professores, pois apresentam a forma de utilização das métricas e a importância das mesmas para os gestores de marketing brasileiros.

Está claro que as empresas que conseguirem dominar o tema e deterem o conhecimento das técnicas de mensuração – e através disto gerenciarem de forma adequada os seus projetos de investimentos em marketing – terão um grande diferencial competitivo em relação às demais (LENSKOLD, 2003). Desta forma, as empresas podem identificar como investir melhor em marketing e medir qual o valor que poderão destinar a estas ações, sempre permitindo identificar o resultado gerado por cada uma delas. Assim também poderão saber quais as ações que tem um resultado mais previsível e aquelas que os resultados são totalmente subjetivos e muito variáveis (POWELL, 2002). As empresas que

deterem estes conhecimentos ainda poderão ter critérios mais claros para julgar se os seus profissionais de marketing estão ou não fazendo um bom trabalho.

Identificadas as dificuldades das empresas e benefícios gerados pelos estudos sobre o tema “mensuração do retorno dos investimentos em marketing”, o autor desenvolver o estudo visando beneficiar as empresas, os profissionais e a academia. Por meio deste trabalho pretende-se elaborar um levantamento de como os profissionais que são gestores de marketing em médias e grandes empresas brasileiras lidam com o assunto em suas empresas. Espera-se que os resultados possam contribuir para o meio acadêmico e também para as próprias empresas indicando por onde podem melhorar e onde podem ser desenvolvidos novos estudos que beneficiem um maior número de profissionais e empresas.

Por fim, aprofundar o conhecimento dos resultados gerados pelas ações de marketing a fim de beneficiar os próprios estudos já existentes da área, fazendo com que os autores tenham métricas mais claras e menos subjetivas para identificar os resultados gerados por cada ação. Com isto todas as áreas do marketing são beneficiadas e esta razão é um incentivo a estes estudos tanto para empresas, como pela comunidade acadêmica.

Esta dissertação está dividida em oito capítulos, cujos conteúdos resumidos encontram-se a seguir.

No Capítulo 1 é feita a introdução da pesquisa e apresentada a importância do desenvolvimento de estudos sobre indicadores de marketing e relevância do desenvolvimento destes estudos para o meio acadêmico e gerencial, assim como um resumo de todos os capítulos.

No Capítulo 2 é delimitado o tema da pesquisa e introduzido o problema de pesquisa estudado nos capítulos seguintes.

No Capítulo 3 são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

No Capítulo 4 é feita uma revisão crítica das publicações relacionadas ao tema de estudo. O capítulo inicia com a definição do conceito de mensuração, passando pela importância de medir os resultados em marketing, desafios, vantagens e desvantagens, tipos de mensuração existentes, variáveis envolvidas na mensuração e principais formas de organização dos indicadores de marketing encontrados na literatura. Ao final do capítulo são apresentados os principais indicadores de marketing agrupados em: relacionados aos clientes, mercado, vendas e financeiros.

No Capítulo 5 são apresentadas a metodologia de pesquisa utilizada para atingir os objetivos previstos no Capítulo 3, através da descrição do método empregado tanto na pesquisa exploratória, como na descritiva, que serão apresentadas nos capítulos seguintes.

No Capítulo 6 são apresentados os resultados da pesquisa qualitativa realizada para atingir os objetivos do estudo através de entrevistas com 11 gestores de marketing de médias e grandes empresas do país. O capítulo transcorre com a caracterização das empresas e perfil dos entrevistados, seguido pelos resultados das entrevistas e levantamento dos principais indicadores utilizados no Brasil.

No Capítulo 7 é apresentada a pesquisa *survey* que visa identificar a utilização dos indicadores por parte das empresas, grau de conhecimento dos gestores de marketing e importância das métricas para os mesmos. Inicialmente serão caracterizados os respondentes, realizados testes de confiabilidade e viés dos dados, apresentados os dados obtidos e comparados com outros estudos que tratam do mesmo tema.

No Capítulo 8 são apresentados os resultados para cada um dos objetivos propostos e feitas às considerações finais do estudo através da triangulação dos resultados encontrados

entre a literatura e os estudos qualitativo e quantitativo. Apresentar-se-á, ainda, a validação nomológica dos resultados da análise; implicações acadêmicas e gerenciais dos resultados; e, por fim, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

## **2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA**

O objeto de estudo deste trabalho consiste na busca do conhecimento sobre formas práticas de mensurar o retorno do investimento de marketing, além de identificar se estas formas são realmente difundidas e utilizadas pelas empresas. Também se buscará identificar os principais indicadores de retorno do investimento utilizados pelos gestores de marketing de médias e grandes empresas brasileiras, bem como as formas de mensuração conhecidas e consideradas mais importantes por estes profissionais.

As empresas acabam tendo grandes investimentos em marketing, que em alguns momentos são colocados em dúvida em razão da dificuldade em mensurar os resultados. Crosby e Johnson (2003) destacam a importância das empresas utilizarem o conhecimento adquirido com as métricas em marketing para definir as suas estratégias e elaborar planejamentos. Os autores ainda acreditam que outro “ponto-chave” é a empresa definir corretamente que tipo de métricas irá utilizar com base em sua estratégia.

Webster (2002) concluiu em seu estudo com profissionais de marketing de grandes empresas que eles não pensavam de maneira inovadora e empreendedora, justificando esta falha na ausência de medidas de performance. Sheth e Sisodia (1995) afirmam que muitas empresas têm resultados negativos com os investimentos em marketing, porém não têm consciência disso pela falta de medidas.

Lenskold (2004) assevera que os profissionais de marketing e de finanças vivem em mundos completamente diferentes. Os profissionais de finanças vêem o marketing como uma “despesa mensal”, assim como os de marketing enxergam o financeiro como uma “fonte de recursos”. Esta visão financeira de que o marketing é responsável apenas por despesas precisa mudar. Lenskold (2004) sugere que com a implementação de sistemas de medidas de retorno ao marketing, utilizados em finanças, a empresa só tem a ganhar, pois permitirá análise do retorno do investimento e corte dos gastos que não estão tendo o retorno esperado.

Diversos estudos relacionados já foram desenvolvidos, como o de Kokkinaki e Ambler (1999), que buscam novas formas para medir a performance das empresas. Essas medidas de desempenho são discutidas por diversos autores e existem muitas formas diferentes de utilizá-las (KOKKINAKI; AMBLER, 1999; LENSKOLD, 2003; POWELL, 2002; ROSENWALD, 2004; DAVIS, 2007). Venkatraman e Ramanujam (1986) definiram três domínios de performance nas empresas: financeira, do negócio e de eficácia operacional. Os componentes do marketing estariam, para os autores, no domínio do negócio, porém em conjunto com outros componentes, como a tecnologia da empresa, o que torna difícil para uma empresa que utiliza estes parâmetros definir o real retorno do investimento em marketing.

A opção por estudar empresas brasileiras ocorreu por ser um mercado ainda pouco explorado, um país com um grande território e com um número considerável de médias e grandes empresas que possuem gestores de marketing. Para estudos futuros, este pretende oferecer a possibilidade de comparar os resultados apresentados com as métricas utilizadas por outros países do mundo. De certa forma, a opção por um estudo no mercado brasileiro poderá proporcionar uma análise sobre a capacidade dos profissionais de marketing deste país, e se existe alguma diferença de conhecimento entre os profissionais com maior nível de

escolaridade em relação aos demais e também entre os profissionais das diferentes regiões do país.

Existe uma máxima no marketing que é atribuída a John Wanamaker, magnata do varejo norte-americano no início do século XIX, que diz: *“eu sei que metade do dinheiro que invisto em propaganda é desperdiçada, o problema é que eu não sei qual é a metade”* (SOBERMAN, 2002, p. 9). Com a realização deste trabalho pretende-se identificar as métricas utilizadas pelos profissionais de marketing para que suas empresas tenham um diferencial competitivo em relação às demais, de forma que desperdicem menos dinheiro e esforços em marketing conseguindo, assim, realizar investimentos com melhores resultados.

Selltiz (1974) indica que a pesquisa científica é uma atividade voltada para solucionar problemas. Na formulação da pesquisa o primeiro passo é tornar o problema concreto e explícito. A partir disso, fica definido o seguinte problema para a presente pesquisa: “Qual o conhecimento e a importância percebida pelos gestores de marketing de médias e grandes empresas do Brasil e a utilização de indicadores de retorno do investimento em marketing?”.



### **3. OBJETIVOS**

A partir destas considerações iniciais foram definidos os seguintes objetivos para a pesquisa.

#### **3.1. OBJETIVO GERAL**

- Avaliar o conhecimento e importância percebida dos indicadores de performance de marketing e utilização dos mesmos pelas empresas brasileiras de médio e grande porte.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar os indicadores de mensuração do retorno do investimento em marketing utilizados pelas empresas.
- Mensurar o conhecimento e a utilização dos principais indicadores identificados.

- Mensurar a importância dos principais indicadores na percepção dos gestores de marketing.

## **4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica, partindo do conceito de mensuração e breve histórico na área de marketing (4.1). Após, será descrita a importância de métricas (4.2), principais desafios (4.3) e vantagens e desvantagens (4.4), seguidos pelos tipos de mensuração na área (4.5) e variáveis envolvidas (4.6). Por fim, são descritas algumas formas de organização dos indicadores de marketing (4.7) e apresentadas das principais métricas segmentadas em quatro grupos (4.8).

### **4.1. A MENSURAÇÃO EM MARKETING**

A mensuração é vista como uma forma de calcular qualquer coisa quantitativamente. Para isto, é necessário que sejam definidos critérios, pois quanto mais subjetivos forem os atributos, mais difícil será mensurá-los. Como o marketing tem efeitos subjetivos e geralmente é influenciado por uma grande quantidade de variáveis, acaba sendo difícil de mensurar e isto faz com que os resultados de programas de marketing, independentemente da área em que são realizados, sejam questionados.

Cooper e Schindler (2003) acreditam que o processo de medida – atribuir números a fatos empíricos, seguindo determinada série de regras – deve ocorrer em três fases: identificação dos fatos que serão observados, definição de regras de mapeamento e aplicação destas regras para cada observação inicial. Entendem, ainda, que tudo pode ser mensurável, porém os pesquisadores não mensuram objetos ou propriedades, mas sim indicadores, independentemente se são de propriedade ou de projetos. Os autores crêem que existem constructos subjetivos que são difíceis de ser mensurados e que acabam causando discórdia quando se busca operacionalizar os indicadores para medi-los. Este é um grande desafio que muitos pesquisadores e profissionais enfrentam, tendo em vista que o marketing envolve diversos conceitos subjetivos, o que causa maior dificuldade na mensuração.

Apesar de complexa, atualmente a mensuração dos resultados gerados pelas atividades e projetos de marketing é uma realidade nas empresas. O marketing, por ter resultados subjetivos e envolver grandes despesas, precisa justificar os seus investimentos e esta justificativa pode ocorrer através da medição dos resultados gerados por ações passadas e projeção dos resultados que podem ser gerados nas futuras.

A mensuração em marketing não é um assunto que começou a ser abordado pela comunidade acadêmica somente nos dias hoje. Existem diversos artigos publicados sobre o assunto, desde estudos econométricos, no início da década de 50, até os mais recentes artigos que buscam identificar o retorno financeiro gerado pelos investimentos em marketing, passando por estudos de valor de marca, valor do cliente e outros. Em paralelo também sempre foi muito discutida a questão dos investimentos em comunicação, dentro da área de marketing, principalmente o retorno financeiro e de imagem gerado por investimentos em propaganda. A seguir será discutida a evolução histórica dos estudos relacionados à utilização de métricas na área de marketing:

Os primeiros estudos de métricas em marketing foram os econométricos, que surgiram no início da década de 50 e buscavam identificar o preço que poderia ser atribuído a um determinado produto para que fosse obtido o melhor resultado financeiro com base na demanda prevista para cada preço. Estes estudos iniciais eram muito ligados às áreas de matemática e, principalmente, economia e conduzidos principalmente por profissionais destas áreas. (BOSCHAN, 1953; CLARK, 1951; WILLIAM, 1953). Segundo Kincaid (2000), estes estudos continuaram sendo conduzidos nesta linha até o fim da década de 70, quando surgiram novas frentes dentro da mensuração dos resultados de marketing.

É verdade que desde o início dos estudos de marketing sempre teve relevância a necessidade de medir os resultados dos investimentos em propagandas e ações de comunicação, bem como a duração destas campanhas na mente do consumidor (STAR, 1975; HELSEN; SCHMITTEIN, 1993; VAKRASTAS; AMBLER, 1999). No início da década de 80 diversas empresas observaram a necessidade de medir o valor de sua marca global e de produtos. Com isto, os estudos baseados no retorno do investimento em marketing acompanharam esta tendência (GOBELI; BROWN, 1986; COLLIER; MONZ; CONLIN, 1984; AGRES, 2000; BHATTACHARYA, 2000). Nos anos 90, um maior número de estudos baseados em cálculos do valor do cliente no tempo, o conceito de satisfação dos clientes (DEBRUYNE; HUBBARD, 2000; BELL, 2000; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2002) e início da onda internet (FADER, 2000; DULL; DIXON, 2000) também fizeram que os estudos sobre o retorno do investimento em marketing fossem focados nestas áreas.

A mensuração dos resultados gerados na prestação de serviços também foi um assunto muito trabalhado por grandes autores nos anos 90, merecendo diversas publicações (ZEITHAML, 2000; FITZERALD; ERDMANN, 1992; MANN; KEHOE, 1994; ITTNER; LARCKER, 1997). Os estudos mais atuais estão focados na busca por resultados financeiros gerados pelo marketing considerando todas as variáveis envolvidas, como duração ao longo

do tempo e efeitos psicológicos gerados no cliente, mas sempre buscando os resultados financeiros que foram gerados com as ações, e como seria se os investimentos não tivessem sido realizados (POWELL, 2002; LENSKOLD, 2003; AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2004; SCHULTZ; SCHULTZ, 2003). Estes resultados devem ser aproximados de resultados de estudos financeiros e, por isso, são utilizados conceitos diretamente advindos das finanças, como fluxo-de-caixa<sup>1</sup>, período de payback<sup>2</sup>, valor presente líquido<sup>3</sup> e taxa interna de retorno<sup>4</sup>.

Durante alguns anos o marketing foi tratado como uma área subjetiva, onde era importante a realização de investimentos, porém não se teria noção dos resultados gerados para a empresa e nem o retorno financeiro trazido por aquele investimento. Todavia, com um mercado competitivo e as empresas precisando reduzir as incertezas, este cenário não poderia continuar assim. É através desta necessidade que surgem estudos que procuram identificar os resultados gerados pelas ações de marketing.

O Quadro 1 apresenta a evolução das métricas de marketing e os principais autores de cada período.

---

<sup>1</sup> Relação de entradas e saídas de valores no caixa da empresa ao longo de determinado período (MARTINS, 2000).

<sup>2</sup> Cálculo do prazo para medir o tempo que um investimento necessitará para gerar caixa suficiente para recuperar os custos investidos inicialmente (GASLENE; FENSTERSEIFER; LAMB, 1999).

<sup>3</sup> Considera o valor do investimento no tempo a uma determinada taxa de retorno. O objetivo é estimar os valores que serão gerados com determinados investimentos e identificar qual o valor atual de um resultado futuro (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2000).

<sup>4</sup> É um cálculo da taxa mínima que se deve exigir de retorno para determinado projeto fazendo com que o valor do dinheiro – considerando a valorização no tempo – seja igual a zero no tempo presente (BRAGA, 1989).

**Quadro 1 - Evolução dos Estudos que Buscavam Entender os Resultados Gerados por Ações de Marketing ao Longo dos Anos**

<b>O QUE BUSCAVAM MENSURAR</b>	<b>PRINCIPAL DÉCADA</b>	<b>AUTORES DESTACADOS</b>
Estudos Econométricos	50 – 70	Boschan (1953); Clark (1951); William (1953); Kincaid (2000)
Duração das Campanhas e Efeitos Psicológicos	70	Star (1975); Helsen e Schmittlein (1993); Vakratsas e Ambler (1999)
Valor da Marca, Valor Agregado e Inovação em Produtos	80	Gobeli e Brown (1986); Collier, Monz e Conlin (1984); Agres (2000); Bhattacharya (2000)
Valor e Satisfação dos Clientes	90	Debruyne e Hubbard (2000); Bell (2000); Rust, Zeithaml e Lemon (2002)
Resultados de Ações pela Internet	90	Dull e Dixon (2000); Fader (2000)
Resultados em Serviços	90	Zeithaml (2000); Fitzgerald e Erdmann (1992); Mann e Kehoe (1994); Ittner e Larcker (1997)
Marketing Ligado a Performance Financeira	2000	Powell (2002); Lenskold (2003); Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004); Schultz e Schultz (2003)

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Lenskold (2003) entende que a mensuração, quando bem feita, deverá trazer muito mais resultados positivos do que negativos para as empresas. Powell (2002) concorda com o autor e indica ainda que a mensuração é fator chave para o sucesso das empresas, tanto que a grande maioria das grandes empresas já está buscando medir de alguma forma os resultados obtidos através de seus planos de marketing.

Empresas com atividades de marketing planejadas e que têm a performance controlada terão mais facilidade para acertar nas ações realizadas e ter um maior retorno financeiro para estas ações. Porém, para se ter bons resultados, a forma de controle e mensuração devem ser

previstas no momento em que o planejamento de marketing está sendo elaborado, caso contrário os resultados podem ser facilmente manipulados e mostrar números diferentes dos reais. É importante que se tenha uma lógica para a mensuração de marketing e que esta lógica seja seguida (AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2004).

Powell (2002) crê que calcular os resultados dos programas de marketing irá facilitar o planejamento dos próximos a serem desenvolvidos pela empresa de diversas formas. Além disto, o autor ainda acredita que com o cálculo do retorno gerado pelo marketing, os profissionais de marketing serão mais valorizados e terão maiores incentivos para investir em seus projetos.

As principais desvantagens encontradas na mensuração foram citadas por Ogden (2002) sobre variáveis subjetivas de marketing, citando os altos custos para avaliar os resultados, dificuldade de lidar com todas as variáveis envolvidas e desdém de muitos profissionais por estas técnicas. Além disto, existem muitos profissionais que se sentem confortáveis de não terem o seu trabalho mensurado, e ao identificarem formas de medir o retorno do investimento em marketing, preferem ignorá-las e manter as coisas como estão, ou seja, têm medo da mudança, citado por Lenskold (2003).

As vantagens de se calcular o retorno do investimento em marketing são muitas. Quando se consegue ter resultados efetivos na mensuração do retorno, os profissionais podem identificar os canais e técnicas que estão gerando um melhor retorno e inclusive justificar maiores investimentos em marketing, trazendo maiores resultados para as empresas. Além disto, também é possível avaliar a efetividade do trabalho dos profissionais de marketing e aqueles que conseguem desenvolver os projetos que geram maiores resultados.



## 4.2. A IMPORTÂNCIA DA MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS DE MARKETING

O conhecimento adquirido com as métricas em marketing, para definir estratégias e elaborar planejamentos, é relevante para as empresas. Outro “ponto-chave” é definir corretamente que tipo de métricas irá utilizar com base em sua estratégia (CROSBY; JOHNSON, 2003).

Existe uma diferença de comportamento que pode ser percebida entre os profissionais que atuam na área de marketing e finanças. Lenskold (2004) entende que os profissionais de marketing são mais ligados a emoção, enquanto os profissionais de finanças são mais ligados a razão. O autor acredita que unindo estas áreas e trabalhando em equipe ambos tendem a ganhar, desde os profissionais de finanças que poderão auxiliar nos projetos de marketing e contribuir com os seus conhecimentos, sugestões e análises mais voltadas para cálculos matemáticos e métricas, assim como os profissionais de marketing que poderão colaborar em finanças com o seu lado humanizado, contribuindo assim para que estes entendam as necessidades dos clientes e não vejam os investimentos em marketing como simples despesas, mas sim investimentos necessários que terão um retorno futuro. Grinberg (2001) ressalta que profissionais de marketing devem buscar entender os resultados gerados por suas atividades e os profissionais de finanças devem participar das decisões financeiras da área de marketing.

O sucesso de ações de marketing tradicionalmente é medido através de retornos no mercado, como participação de mercado e volume de vendas (GRUCA; REGO, 2005). O IDG – International Data Group – é um dos principais institutos de pesquisas do mundo, que presta serviços de consultoria e análise dos mais diversos mercados para empresas de muitos segmentos. Um estudo do IDG – Marketing Management Practices Study (Tabela 1) –, em 2003, indicou que a grande maioria das empresas norte-americanas que mensuram os

resultados de marketing se baseia em volume de vendas e ligações para mensurar o resultado de ações de marketing. Os resultados financeiros são citados como principal forma de controle sobre os resultados de ações de marketing apenas em 2 casos: retorno sobre o investimento, em 9,20% das empresas; e a alteração no valor acionário em 1,10% dos casos.

**Tabela 1 - Principal forma de Mensuração dos Resultados das Ações de Marketing Utilizada nas Empresas**

<b>FORMA DE MENSURAÇÃO</b>	<b>% EMPRESAS</b>
Vendas	25,3%
Ligações	21,8%
Varia de acordo com o programa	12,6%
ROI	9,2%
Conversão da Ação em Vendas	6,9%
Custo de Oportunidade	3,4%
Pesquisa com Consumidores	3,4%
Percepção	3,4%
Critério Subjetivo	3,4%
Consumidores Atingidos pela Mídia	2,3%
Custo / Eficiência da Venda	2,3%
Abordagens por Vendedor	2,3%
Resposta da Comunicação	1,1%
Preço das Ações	1,1%
Comparação com Ciclos Anteriores	1,1%

**Fonte:** IDC. *Marketing Management Practices Study*. USA, 2003.

Powell (2002) e Schultz e Schultz (2003) entendem que não existe uma fórmula para se calcular os retornos de marketing, mas que isto deve ser definido através de uma planilha que deve abranger todas as premissas do projeto e resultados esperados em três cenários: cenário positivo, médio ou negativo. No cenário positivo devem ser mensurados os resultados considerando que outros fatores influenciarão positivamente e assim o volume de vendas ou a lucratividade seja acima do esperado no cenário médio. No cenário positivo se calcula o

volume de vendas mais alto que se pode esperar dentro do que é considerada uma realidade para a empresa. O cenário médio é calculado com base nos resultados esperados, inclusive considerando a tendência central das influências de fatores externos. Já o cenário negativo é considerado com base na diminuição das vendas e/ou lucratividade das vendas, como, por exemplo, o volume de vendas não ser de acordo com o que era esperado. Estes cenários são o mesmo que outros autores definem como otimista, neutro e pessimista. Powell (2002) ressalta, ainda, que todos os programas devem ter o seu risco definido com a possível variabilidade dos resultados, ou seja, quanto maior a amplitude da faixa de resultados esperados, maior será o risco.

Gruca e Rego (2005) afirmam que investimentos em ações que resultem em uma maior satisfação dos clientes podem gerar impacto positivo no fluxo-de-caixa das empresas, resultando em maior valor agregado aos acionistas. Os autores também citam que os resultados podem variar de acordo com o mercado em que as empresas estão inseridas, sendo este um ponto de atenção muito importante para se considerar quando se tratar de retorno em ações de marketing. Homburg, Koschate e Hoyer (2005) em sua pesquisa confirmam que consumidores satisfeitos realmente estão dispostos a pagar mais e acreditam que se as empresas mensurarem estes resultados podem utilizar este conhecimento para estabelecer as suas políticas de preços.

Os investimentos em marketing são intangíveis e por isso não é possível mensurá-los com exatidão. Por esta razão, a grande maioria das ações de marketing não pode nem mesmo ser colocadas no balanço da empresa, como a própria satisfação de clientes. Outra dificuldade gerada é que as ações de marketing são consideradas despesas e por isto o retorno precisa ser justificado no curto prazo (SRIVASTAVA et al., 1998).

Powell (2002), Schultz e Schultz (2003) e Lenskold (2003) sustentam que as empresas devem ter liberdade e consciência para definir os cálculos de seus resultados, porém, todos acreditam que o cálculo do retorno deve ser realista e buscar sempre aprimorar as fórmulas ou planilhas utilizadas para se atingir os resultados mais próximos do que está sendo gerado financeiramente para a empresa. Os ganhos não-financeiros também podem ser considerados na opinião de Lenskold (2003) e Schultz e Schultz (2003), uma vez que todas as melhorias de percepção da população em relação à empresa e à marca acabam se refletindo também no valor das ações da empresa.

#### 4.3. PRINCIPAIS DESAFIOS DA MENSURAÇÃO NO MARKETING

A mensuração no marketing tende a lidar com muitas variáveis e também com aspectos subjetivos, o que faz com que ela precise enfrentar alguns desafios para permitir que os cálculos de performance sejam realizados. Ao se analisar os estudos dos principais autores sobre mensuração em marketing é possível identificar que alguns dos principais desafios para se mensurar os resultados de marketing nas empresas são:

- **Verificar os resultados em projeções futuras de valor:** os investimentos em marketing são realizados e em muitos casos os resultados continuam a ocorrer ao longo do tempo. Como eventualmente os profissionais não têm tempo ou não conseguem calcular os resultados ao longo do tempo, acabam se preocupando somente com as vendas imediatas. Rust, Lemon e Zeithaml (2004) entendem que as métricas devem levar em consideração a variação de vendas que ocorreria normalmente. Por isso é equivocado o cálculo somente com base na variação do volume de vendas. Ambler e Kokkinaki (1997) mostram que o volume de

vendas era o principal critério de mensuração no marketing, mesmo em artigos científicos publicados nos *journals* mais conceituados entre 1991 e 1996 (Tabela 2).

**Tabela 2 - Número de Artigos por Critério de Mensuração do Resultado de Marketing nos Principais *Journals* entre 1991 e 1996**

<b>CRITÉRIO DE SUCESSO</b>	<b>JM</b>	<b>IJRM</b>	<b>JMR</b>	<b>MS</b>	<b>JAMS</b>	<b>TOTAL</b>
Volume de Vendas	15	5	8	7	2	37
Aumento nas Vendas	6	0	1	0	1	8
Participação de Mercado	6	4	11	9	1	31
Contribuição para o Lucro	8	3	7	4	1	23
Retorno sobre Investimento	5	1	1	0	2	9
Retorno em Volume de Vendas	0	1	0	0	0	1
Força/Valor da Marca	2	2	4	1	0	9
Lealdade dos Clientes à Marca	1	2	2	3	0	8
Satisfação dos Clientes	5	0	2	1	0	8
Novos Clientes	0	1	4	1	0	6
Frequência de Recompra	1	0	1	3	0	5
Preferência de Marca/Interesse em Comprar	6	6	3	1	7	23
Atitude Positiva	2	2	0	0	2	6
Número de Novos Produtos Lançados	2	1	1	0	0	4
Geração de Leads	0	1	0	1	0	2
Objetivos Alcançados/Efetividade Percebida	7	0	3	0	3	13
Aumento dos Preços	1	1	2	0	0	4
Retorno em Ações	2	0	1	0	0	3
Outras Formas de Mensurar o Sucesso	2	1	4	0	0	7
<b>Total de Artigos Pesquisados</b>	<b>43</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>145</b>

JM = Journal of Marketing; IJRM = International Journal of Research in Marketing; JMR = Journal of Marketing Research; MS = Marketing Science Journal; JAMS = Journal of the Academy of Marketing Science

**Fonte:** AMBLER, Tim; KOKKINAKI, Flora. **Measures of Marketing Success.** Journal of Marketing Management, N. 13, October, 1997. p. 665-678.

- **Garantir acesso aos dados:** o valor gerado por um projeto de marketing pode ser através de vendas atuais, futuras, despesas futuras com serviços, retenção de clientes, entre

outras. Lenskold (2003) afirma que existem casos em que os profissionais de marketing não têm acesso a estas informações, o que gera uma análise falha.

- **Padronizar medidas, valores e práticas:** como as medidas de marketing não são amplamente divulgadas e utilizadas, os setores de marketing dentro da própria empresa podem calcular os retornos obtidos de maneira diferente, cada setor buscando uma forma de calcular que consiga trazer o melhor resultado para suas ações. Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004) destacam que é importante que as empresas sigam uma lógica nas métricas de marketing de forma que possam identificar nos mais diversos projetos os resultados que estão sendo gerados de maneira uniforme. Os autores salientam que as empresas devem seguir um padrão pré-estabelecido, pois não se pode definir um critério para cada projeto que for desenvolvido de acordo com a conveniência, ou que represente o melhor resultado gerado. Entretanto os autores consideram que quando se identificar possíveis melhorias na mensuração dos resultados ela não deve ser deixada de lado, as métricas devem ser cuidadosamente modificadas e com ciência dos envolvidos e, principalmente, dos patrocinadores dos projetos.

- **Estabelecer processos de mensuração confiáveis com baixos custos:** os gastos com as medidas dos resultados em marketing devem ser considerados como parte do investimento realizado no projeto de marketing, por isso é necessário que se busquem formas efetivas de se calcular o retorno do investimento com os mais baixos custos. Powell (2002) entende que os processos de mensuração nas empresas devem ser adaptados ao longo do tempo para se tornarem mais confiáveis. Lenskold (2003) destaca a importância de processos de mensuração de baixos custos para que eles possam continuar sendo utilizados ao longo do tempo. A importância de manter a utilização destas métricas ao longo de todos os planejamentos realizados é ressaltada também por Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004).

- **Estabelecer grupos de controle válidos:** geralmente se exige um grupo de testes para se identificar os resultados da empresa, se as ações de marketing não fossem realizadas. Schultz e Schultz (2003) acreditam que estes grupos devem ser válidos e refletir da forma mais fiel possível as características do público-alvo, porém os autores ressaltam que em alguns casos é impossível definir um grupo de controle.
- **Identificar os canais certos e resultados que estão sendo gerados:** Jung e Robinson (2005) afirmam que quando se realizam investimentos em marketing, geralmente são utilizados diversos meios de comunicação e acaba sendo muito difícil identificar o resultado gerado por cada um dos meios. Os autores destacam a importância de se dividir os resultados gerados por cada canal de comunicação isoladamente.
- **Alocar despesas:** as ações de marketing geralmente têm um alto custo de desenvolvimento envolvido no processo, o qual deve ser considerado ao se mensurar os resultados dos projetos (JUNG; ROBINSON, 2005; POWELL, 2002; LENSKOLD, 2003). Alguns autores destacam que além das despesas convencionais que fazem parte dos projetos de marketing, não se pode esquecer também das despesas de criatividade, que estão envolvidas e são subjetivas. Estas despesas podem ser consideradas através do tempo de envolvimento das pessoas no projeto ou encontrando alguma forma de se calcular a criatividade e experiência adquirida e envolvida no projeto (AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2004; AMBLER; KOKKINAKI, 1997; SCHULTZ; SCHULTZ, 2003).
- **Entender o valor residual:** os resultados gerados no futuro por programas de marketing presentes geralmente não são considerados. Estes valores devem ser identificados e entendidos para que seja possível tomar as melhores decisões de investimentos. Helsen e Schmittlein (1993) sugerem que em determinadas empresas a duração das ações de marketing são consideradas até um momento específico no tempo e na maioria das vezes estes projetos

têm um efeito de duração maior. Srivastava et al. (1998) destacam que ações de marketing acabam tendo que justificar um resultado imediato, quando a duração e as intenções das ações geralmente são de longo prazo.

- **Resultado final:** existem profissionais de marketing que calculam de forma tendenciosa os resultados para lhes favorecer ou consideram como seus os resultados de outros programas. (LENSKOLD, 2003; AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2004; OGDEN, 2002).
- **Barreiras organizacionais:** muitas empresas não vêm com bons olhos o cálculo do retorno do investimento em marketing por não acreditarem que isto seja possível, por isso consideram estas medidas custos desnecessários que poderiam ser aplicados de outra forma no projeto ou até mesmo em outros projetos (POWELL, 2002; SCHULTZ; SCHULTZ, 2003; LENSKOLD, 2003).

#### 4.5. TIPOS DE MENSURAÇÃO NO MARKETING

Segundo Lenskold (2003), existem quatro grupos de técnicas que permitem a mensuração e isolamento de variáveis no marketing:

- **Medição Direta:** ela busca capturar os resultados gerados pelo marketing que são evidentes e claramente apresentados. Jung e Robinson (2005) acreditam que isso é difícil de ocorrer porque o marketing sempre acaba envolvendo outros fatores. Um exemplo desta técnica para medir o resultado gerado, citado por Lenskold (2003), é de um novo produto que é vendido em um único canal e que todo o lucro seja considerado como proveniente da



promoção. Existem outras medidas que podem ser mensuradas através desta técnica, sem precisar ser tão extremo, como as despesas em marketing, custo de insumos e economia de custos (AMBLER; KOKKINAKI, 1997; RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004).

- **Teste Controlado:** neste caso são utilizadas técnicas que buscam encontrar os resultados isolando os impactos de variáveis ou outras ações de marketing. Lenskold (2003) acredita que existem três principais tipos de testes controlados. O primeiro é o método clássico que compara o resultado de um grupo de testes com base em alterações nas variáveis e também com os resultados gerados historicamente pelo mercado. Schultz e Schultz (2003) alegam que este é o método mais utilizado e pode ser utilizado principalmente para definir o valor das variáveis específicas nas atividades de marketing. A segunda técnica é o teste de design. Nestes testes são utilizadas técnicas para chegar a conclusões que não podem ser atingidas através de grupos focais convencionais. Leonard e Rayport (1997) sugerem que seja utilizada uma forma que consista na observação e permita identificar os comportamentos dos consumidores nem sempre aparentes. A principal idéia da metodologia é permitir observar o uso do produto pelo cliente, permitindo observar as dificuldades do cliente e possibilidades de melhorias no produto, visando facilitar a utilização do mesmo por parte do cliente, tornando uma experiência mais satisfatória. Os grupos devem ser semelhantes e então se testa os diferentes resultados gerados nos grupos através dos incentivos criados. Por fim, existe a sugestão de Powell (2002) pela mensuração através do método pré e pós. Neste método, se busca fazer um cálculo de diversos fatores antes da execução do projeto de marketing e novos cálculos após. A diferença financeira e/ou de percepção gerada é entendida como resultado da ação de marketing. Lenskold (2003) destaca que este último método é uma forma de aperfeiçoamento do primeiro, onde os resultados financeiros já podem ser estimados, mas não se considera a percepção e mudança da expectativa, principalmente daqueles que não são

clientes do produto, diferentemente do primeiro método onde só são considerados aqueles que já são clientes.

- **Baseado em Contatos:** nesta técnica, os profissionais tentam observar as ações dos clientes através de todas as formas de relacionamento que podem ser medidas, como contatos telefônicos, acessos ao *site* e pesquisas de mercado. Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004) e Ogden (2002) acreditam que o perigo de se utilizar estas técnicas é que se deve estar sempre com os dados muito atualizados e mesmo assim pode-se perder oportunidades ou ser ameaçados por mudanças repentinas do mercado. Lenskold (2003) cita algumas formas de se definir valores para o relacionamento, como através de *database marketing*, pesquisa de marketing, modelos prescritivos e indicadores de performance. Powell (2002) defende que é necessária uma análise sobre o histórico dos relacionamentos para se identificar os resultados que estão sendo gerados pelo marketing.
- **Impacto Assumido:** a última técnica citada por Lenskold (2003) para se medir os resultados gerados pelo marketing é utilizada sempre que se torna muito difícil medir os resultados em razão da influência de muitas variáveis, como projetos simultâneos, por exemplo. Nesta técnica, identifica-se o comportamento dos consumidores que não realizaram compras e as razões pelas quais eles não compraram, e observam-se ainda quais foram as relações dos mesmos com a empresa, como visita ao *site*, contato telefônico e outros. O mesmo se faz com algumas vendas que foram realizadas, associando-as a um determinado projeto de marketing, considerando que o investimento daquela foi efetivo e ignorando o resultado daquela venda para todos os outros investimentos realizados em marketing. Na verdade, esta técnica se apresenta como uma união das diversas técnicas vistas anteriormente. Powell (2002) e Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004) destacam que a união de técnicas com disciplina e coerência pode ser muito benéfica para as empresas encontrarem as melhores formas de mensurar os seus resultados de marketing.

## 4.6. VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NA MENSURAÇÃO DE MARKETING

Conforme já foi observado, os investimentos de marketing são de difícil mensuração justamente pela grande complexidade gerada pelo número de variáveis subjetivas envolvidas no processo. Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1993) citaram as principais variáveis envolvidas nos processos de marketing, agrupando estas variáveis com base na capacidade do profissional de marketing em controlá-las. Estas variáveis podem ser consideradas as mesmas até hoje, conforme indicação da maior parte dos autores.

### 4.6.1. Variáveis Controláveis

As variáveis controláveis de marketing são todas aquelas em que o profissional de marketing terá influência direta, ou seja, as decisões dos profissionais irão influenciar diretamente nos resultados gerados por estas variáveis. As variáveis controláveis são basicamente agrupadas no famoso *mix de marketing*, ou 4 P's do marketing. Se considerar que todas as variáveis incontroláveis são constantes, o profissional de marketing teria total controle sobre as suas decisões e seria totalmente responsável pelos resultados de marketing gerados na empresa.

- **Preço:** a primeira variável controlável é o preço dos produtos ou serviços da empresa. Esta variável será diretamente responsável pela demanda que será gerada no produto e subjetivamente pode influenciar de forma positiva ou negativa na percepção do cliente em relação à empresa ou à qualidade do produto. Rust, Lemon e Zeithaml (2004) e Ambler e

Kokkinaki (1997) entendem que os preços estão diretamente ligados à variação no volume de vendas dos produtos e esta é a forma mais simples de mensuração dos resultados gerados pelo marketing. Dean (1986) destaca que se deve ter muito cuidado na variação de preços e que existem alguns tipos de produtos em que uma diminuição no preço poderá gerar uma diminuição na demanda, pois são produtos que o preço está inserido como algo que agrega valor a aquele produto. O preço está sob o controle das empresas e é a variável do marketing que tem uma alteração mais imediata, por isto os profissionais de marketing que precisam de resultados mais imediatos acabam fazendo muitas ações baseadas na alteração de preços (OGDEN, 2002).

- **Distribuição:** a distribuição, assim como o preço, pode influenciar diretamente na percepção dos clientes sobre a qualidade e valor dos produtos. Segundo Lenskold (2003) o profissional de marketing também deve se preocupar em manter os produtos sempre disponíveis quando os clientes necessitarem, no local certo. Ogden (2002) destaca que a distribuição, juntamente com inovações nos produtos são as ações que podem ser controladas pelas empresas que necessitam de mais tempo para surtirem efeitos. Esta demora nos efeitos é destacada por Powell (2002) como algo que dificulta a mensuração dos resultados, pois dificilmente se saberá o quanto um local influencia no outro e qual os resultados específicos de determinadas ações de distribuição, principalmente quando estas estão acompanhadas de campanhas promocionais de comunicação. Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1993) acreditam que a distribuição pode ser isolada no cálculo dos resultados de marketing e que assim os resultados podem ser considerados especificamente para cada local. Lenskold (2003) e Powell (2002) discordam desta idéia e defendem que os resultados devem ser medidos como um todo, pois algumas ações de distribuição em um local têm influência certa sobre locais próximos e quando se considera isto isoladamente não será possível identificar a influência de um local sobre o outro. Powell (2002) cita um exemplo onde se constrói um novo *shopping*

*center* e uma loja que já existia a um quilômetro daquele local é colocada no novo centro de compras. Para ele, certamente o volume da loja antiga sofrerá influências da nova loja, sendo aumentado o volume de vendas por haver novos consumidores conhecedores da marca, diminuindo os custos de distribuição ou até mesmo perdendo alguns clientes que passarão a comprar na nova loja. Todas estas alterações devem ser consideradas quando se pretende mensurar a distribuição como ação de um projeto de marketing.

- **Produto:** todos os aspectos relativos ao próprio produto são controláveis pelos profissionais de marketing. Estas decisões podem ser as definições de embalagem, quantidade ou forma. Os custos dos produtos também devem ser observados pelos profissionais de marketing e, em alguns casos, pode-se optar por diminuir custos para refletir nos preços dos produtos ou lançar novos produtos para agregar mais valor ao cliente. Quelch e Kenny (1994) defendem que na maior parte das vezes é mais vantajoso focar em produtos mais lucrativos para melhorar os resultados das empresas, enquanto muitas empresas ficam focadas em aumentar a linha de produtos. Ambler e Kokkinaki (1997) destacam que o aumento da linha de produtos é considerado por alguns autores como fator de sucesso para as empresas, inclusive havendo obras publicadas em conceituados *journals* com este conceito. Powell (2002), Lenskold (2003), Shultz e Shultz (2003) e Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004) sugerem que a mensuração de marketing deve ser tratada como projetos, mas é muito conveniente para uma boa mensuração que cada produto seja considerado um projeto diferente para que as variáveis sejam isoladas da maneira mais simples possível no momento de fazer os cálculos do retorno gerado pelos projetos.

- **Comunicação:** todos os aspectos relativos ao plano de comunicação da empresa são considerados controláveis. O posicionamento da empresa, campanhas publicitárias, promoções, organização da força de vendas, eventos, entre outras. Como existem muitas formas de comunicar, o resultado da comunicação é muito relativo por ser extremamente

subjetivo, e é difícil mensurar as atitudes e percepções dos clientes; a comunicação é citada pela maioria dos autores estudados como o maior obstáculo para se calcular o retorno do investimento nos projetos de marketing (LENSKOLD, 2003; POWELL, 2002; SHULTZ; SHULTZ, 2003). Jung e Robinson (2005) defendem que todos os canais de comunicação sejam isolados para garantir uma mensuração dos resultados de marketing de forma mais precisa. Lenskold (2003) acredita que o grande desafio da mensuração dos resultados do marketing está na comunicação, principalmente devido à grande dificuldade que existe em prever os resultados de uma campanha antes dela ir ao ar. Powell (2002) e Shultz e Shultz (2003) sustentam que a comunicação é o que faz com que os projetos de marketing fiquem mais subjetivos e difíceis de mensurar. Powell (2002) aduz que algumas empresas podem tratar os resultados de comunicação à parte nos projetos e considerá-los como métricas para avaliação das empresas que prestam os serviços de comunicação, que na grande maioria dos casos são terceirizadas. Desta forma, os resultados mensurados de outras ações podem ser medidos sem sofrer influência da comunicação, que geralmente prejudica o resultado final do projeto.

#### **4.6.2. Variáveis Incontroláveis**

São muitas variáveis incontroláveis que irão afetar diretamente na demanda. As principais variáveis que têm influência direta na demanda e percepção dos produtos pelos clientes, segundo Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1993), são as ações dos concorrentes, ou seja, todas as decisões dos clientes no *mix* de marketing deverão influenciar diretamente na demanda dos produtos das empresas. Porém, outras questões políticas e econômicas também têm influência, mas de forma indireta na demanda dos produtos. Kotler (2000) acredita que o

marketing é uma matéria complexa, que envolve o conhecimento de muitas outras áreas e os melhores profissionais deverão ter conhecimento sobre todos os aspectos macroeconômicos do mercado.

- **Concorrência:** as ações dos concorrentes, conforme citado por Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1993), afetam diretamente na demanda dos produtos. Todas as decisões do *mix* de marketing terão influência, porém as decisões de preço e comunicação são aquelas que irão afetar mais diretamente na demanda. Segundo Ambler e Kokkinaki (1997), o lançamento de novos produtos concorrentes pode causar um efeito bastante negativo para a demanda, pois embora possa abrir espaço para novos clientes naquele segmento, um novo concorrente também poderá retirar uma fatia de mercado que já pertence à empresa. Para Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1993), as decisões de distribuição do concorrente são as que menos afetam na maioria dos setores, porém, se um concorrente faz um contrato de exclusividade com algum local que impossibilita a venda de outros produtos, ou ainda se os concorrentes decidem começar a vender em um local que até então não vendiam, isto irá ter influência sobre a demanda. Para Lenskold (2003), como as decisões dos concorrentes geralmente não podem ser controladas é preciso utilizar mais da intuição e ser realista sobre as atitudes que podem ser tomadas pelos clientes quando se está definindo um fluxo-de-caixa para o projeto de marketing.

- **Leis, política e tributação:** existem leis que podem afetar diretamente as decisões das empresas. A indústria do cigarro é um exemplo, pois é influenciada por leis em todos os componentes do *mix* de marketing, e os profissionais de marketing não tiveram nenhum controle sobre estas decisões. Por exemplo, é criada uma lei que proíbe fumar em estabelecimentos públicos ou vender cigarros em universidades, neste caso, provavelmente a demanda de cigarro irá diminuir. O mesmo pode ocorrer se decidem aumentar os impostos do cigarro, provavelmente fazendo com que as empresas precisem aumentar os seus preços, ou se

é criada uma lei que proíbe a propaganda de cigarro, fazendo com que as empresas percam um importante meio de comunicação. Por fim, a lei que obriga os fabricantes de cigarro a utilizarem um bom espaço na embalagem dos produtos para advertir sobre os malefícios do cigarro, influencia diretamente na embalagem do produto, e também deve fazer com que a demanda diminua, sem ser possível o controle destes fatos pelos profissionais de marketing. Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1993) e Lenskold (2003) entendem que as alterações nas leis, política e tributação podem influenciar no retorno dos investimentos e somente se os participantes tiverem informações privilegiadas poderão prever e considerar estas alterações nos seus projetos. Ogden (2002) acredita que estes fatores podem ser influenciados através de *lobby*, mesmo que não esteja sob um controle direto das empresas. Jung e Robinson (2005) colocam que na maior parte das vezes os resultados são diretamente afetados e por isto deve-se investir em relações públicas para que as alterações beneficiem a empresa em relação ao mercado e à concorrência. Campanhas para que o público em geral adote a causa também são sugeridas como algo que pode fazer com que a política beneficie a empresa. Para Ogden (2002), as alterações na política podem ser conduzidas pelas empresas e apenas as pequenas e médias são prejudicadas por estas ações. As grandes empresas só serão prejudicadas e perderão mercado se não souberem utilizar o seu poder e influência.

- **Políticas Econômicas e Inflação:** quanto mais instável a economia do local onde se está atuando, maior será a variabilidade da demanda e a incerteza em relação ao consumo. Isto pode ser um ponto positivo ou negativo para ser explorado. Em locais que possuem uma economia crescente, onde está aumentando o salário médio dos trabalhadores, as pessoas terão capacidade para expandir os seus gastos com maior quantidade de produtos ou ainda produtos que não costumavam comprar. Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1993) sugerem que quanto mais as pessoas tiverem poder de compra, mais produtos poderão ser comprados e isto poderá afetar diretamente no volume de vendas das empresas. Por outro lado, quando a



economia está em crise muitas empresas deverão passar por dificuldades e não poderão controlar esta variável, mas sempre existem algumas empresas que aproveitam os momentos de crise e conseguem crescer neste cenário. Portanto, o fato é que o momento econômico não pode ser controlado pelas empresas, porém não quer dizer que o crescimento seja positivo, ou a crise seja negativa, isto vai variar de acordo com o segmento e capacidade criativa de cada empresa e dos profissionais de marketing da mesma. Em países com a economia mais estável estes pontos não são considerados como uma ameaça para as empresas. Powell (2002) expõe que políticas de financiamento com baixas taxas de juros podem beneficiar as empresas à medida que os consumidores poderão comprar e pagar no longo prazo. No Brasil é uma prática comum o financiamento em um número elevado de parcelas onde a empresa assume os juros ou já tem os juros embutidos no preço original. Segundo Rust, Lemon e Zeithaml (2004) todas as despesas financeiras devem ser consideradas no cálculo do retorno do investimento gerado pelo marketing, portanto, neste tipo de venda, comum no Brasil, existirá mais um fator de influência que deverá ser considerado ao se mensurar os resultados de marketing.

- **Variação Natural da Demanda:** existem alguns produtos que dependem de algumas condições climáticas ou ambientais que não podem ser controladas. Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1993) aduzem que em alguns casos as empresas já estão preparadas, como as indústrias de sorvete, que já sabem que irão vender muito mais no verão, assim como as hoteleiras da serra sabem que os hotéis ficarão muito mais cheios no inverno. Porém, existem empresas que dependem ainda mais de fatores climáticos que influenciam na produção ou demanda de produtos. Uma empresa que produz vinhos irá depender diretamente de fatores climáticos, pois estes serão responsáveis pela qualidade da uva. O vendedor de guarda-chuvas torce para que chova muito durante o maior número de dias possível, por outro lado, o dono de um parque aquático quer o sol e calor. Os próprios restaurantes já sabem que a sua

demanda irá variar de acordo com as condições climáticas. O McDonald's, uma das cadeias de restaurantes mais respeitadas e que trabalha muito com conceitos de marketing, tenta projetar a demanda para cada dia, de acordo com as situações climáticas e horários. Por exemplo, o gerente da loja já sabe que em uma segunda-feira chuvosa do fim do mês a demanda de determinado sanduíche será menor do que a um sábado ensolarado de início de mês. Os feriados também influenciam indiretamente no marketing, geralmente de forma positiva, e não podem ser controlados. Lenskold (2003) e Powell (2002) sugerem que quando a demanda é bem administrada, as variáveis externas são minimizadas ou até mesmo anuladas.

#### 4.7. ORGANIZAÇÃO DOS INDICADORES DE MARKETING

Existe uma grande divergência na literatura quando se trata da maneira com que os resultados de marketing podem ser agrupados. Não existe uma uniformidade entre os autores e diversas maneiras e sugestões já foram apresentadas.

Uma das primeiras sugestões de segmentação das métricas de marketing foi elaborada por Clark (1999), que subdividiu as métricas em quatro grupos segmentados de acordo com a evolução histórica. O primeiro grupo seria composto pelas "métricas financeiras simples de saída", que compreende as métricas financeiras como, por exemplo, faturamento gerado em vendas, lucratividade e fluxo-de-caixa. O segundo grupo é composto pelas "métricas não-financeiras", onde se agrupam as métricas ligadas ao mercado e ao consumidor, como satisfação e lealdade do cliente, *market share* e qualidade dos serviços. O terceiro grupo é de "métricas de entrada", com métricas diretamente ligadas ao marketing, tais como orientação

para o mercado, implementação do marketing, auditoria de marketing e recursos utilizados em marketing. O último grupo é de “métricas múltiplas”, abrangendo métricas de eficiência, efetividade e análise multivariada.

Davis (2007) realiza a divisão de suas métricas em grupos e subgrupos. A divisão dos grupos é baseada em planejamento de marketing e clientes, oferta e esforço de vendas. Vale salientar que o autor não segmenta as métricas financeiras.

Outra segmentação moderna das métricas de marketing é organizada por Farris et al. (2006), onde os autores dividem as métricas em 9 grupos, sendo possível identificar semelhanças entre grupos de métricas, como o caso das métricas de margem e lucros, se comparadas com a métrica de lucratividade.

O que parece uma tendência é que as métricas modernas se preocuparam em ter um grupo relacionado somente com indicadores de vendas (FARRIS et al., 2006; DAVIS, 2007). Rosenwald (2004) afirma que a utilização de métricas é o futuro do marketing e que as métricas de vendas são as mais importantes, não podendo este grupo deixar de ser considerado por nenhum profissional da área.

Apesar das métricas modernas, a principal forma de agrupamento das métricas de marketing encontrada na literatura continua sendo a elaborada por Kokkinaki e Ambler (1999). Esta divisão é utilizada por diversos autores para cruzamento de informações (AMBLER; RILEY, 2000; SULLIVAN, 2007; AMBLER; XIUCUN, 2003). A divisão dos autores é organizada em 6 grupos:

- Métricas do pensamento e sentimentos do cliente (ex.: satisfação do cliente, conhecimento da marca/produto);

- Métricas de comportamento do cliente (ex.: número de novos clientes, número de reclamações);
- Ações de Troca (ex.: distribuição, disponibilidade de produtos);
- Competitividade do Mercado (ex.: market share, variação dos preços);
- Inovação (ex.: número de novos produtos);
- Financeiras (ex.: vendas, margem bruta, lucratividade).

#### 4.8. APRESENTAÇÃO DAS MÉTRICAS DE MARKETING

Lenskold (2003) e Rosenwald (2004) afirmam que as métricas não podem ser consideradas somente sob a sua visão literal. Os autores acreditam que a utilização de métricas sob diferentes formulações não faz com que sejam consideradas como outro indicador. Powell (2002) e Farris et al. (2006) expõe que a utilização de métricas sob diferentes perspectivas podem facilitar a tomada de decisão em marketing.

A seguir são apresentadas as principais formas de utilização das métricas de marketing. A utilização das métricas de diferentes maneiras não pode ser considerada uma nova métrica (ROSENWALD, 2004), por isso, cálculos através de médias, percentuais, evolução histórica, quantidade absoluta ou outras formulações não fazem com que o indicador seja considerado uma nova métrica. Neste caso, todas as métricas – número total de clientes, média de clientes por site, percentual de clientes por loja, evolução histórica do número de clientes – serão consideradas como o mesmo indicador para efeito deste trabalho: “número de novos clientes”.

Existem muitos indicadores apresentados na literatura. Já existem algumas obras que tratam especificamente do assunto, apresentando mais de 50 formas diferentes de calcular os resultados de marketing (FARRIS et al., 2006; DAVIS, 2007; ROSENWALD, 2004). A seguir serão apresentados os principais indicadores de marketing encontrados na literatura, segmentados de acordo com a sugestão do autor:

#### 4.8.1. Métricas de Vendas

As métricas de vendas são todas aquelas que podem ser relacionadas diretamente ao processo de venda, realizada com o consumidor final ou até mesmo entre fabricantes, distribuidores e intermediários (LENSKOLD, 2003). O grupo dos indicadores de vendas é considerado por Rosenwald (2004) como o que possui os indicadores mais conhecidos e utilizados, porém não os mais importantes.

Os principais indicadores de vendas encontrados na literatura são:

- **Valor ou Volume Total:** a métrica volume total de vendas foi considerada em conjunto com a métrica valor total em vendas assim como na classificação de Kokkinaki e Ambler (1999), onde os autores consideram a métrica “vendas” como o “valor e/ou volume total de vendas”. A métrica indica o total de vendas realizadas em determinado período através do número de produtos, transações, valor ou objetivo (FARRIS et al., 2006).
- **Valor Médio das Vendas:** o indicador apresenta a média do valor gerado para cada venda realizada. Pode ser utilizado como também pode ser considerado através da variância do valor médio das vendas da empresa por estabelecimento ou em relação às

vendas da concorrência (DAVIS, 2007). Existem autores como Rosenwald (2004), Farris et al. (2006) e Schultz e Schultz (2003) que consideram que o indicador é o mesmo indicador de “vendas”.

- **Compras Realizadas em Promoções:** indica o número de vendas realizadas através de promoções (KOKKINAKI; AMBLER, 1999). Pode ser considerado através de médias, percentuais ou de outras maneiras e segmentado em diversos indicadores, como tempo médio da promoção, vendas casadas em promoções e outros (FARRIS et al., 2006).
- **Retorno do Investimento em Propaganda:** a comunicação é uma das principais preocupações ao se mensurar os resultados de marketing (OGDEN, 2002). Um dos principais gastos em comunicação das empresas, em geral, está na propaganda e a mensuração do retorno do investimento em propaganda é essencial (POWELL, 2002). Os autores não têm um padrão de medição dos resultados obtidos através da propaganda, porém deixam claro que existe uma grande preocupação com a medição dos resultados obtidos com este indicador. Farris et al. (2006) segmenta os resultados dos investimentos em propaganda em diversos indicadores: impressão do consumidor, visualizações, custo por clique e diversos outros indicadores. Lenskold (2003) afirma que os investimentos em propaganda podem ser mensurados através de testes que meçam o volume de vendas realizado antes e depois da propaganda. O autor sugere que todas as variáveis sejam isoladas e, se preciso, seja realizado um teste em laboratório para medir os resultados das vendas. Rosenwald (2004) observa que os resultados de comunicação podem ser medidos através de pesquisa, desde que comparados com os resultados oficiais da empresa e com a utilização de testes estatísticos que demonstrem que os resultados obtidos realmente são devidos ao investimento em propaganda.

- **Compras Realizadas por Indicações:** é possível identificar desta forma o que levou o cliente a realizar a compra. Segundo Davis (2007), diversas empresas já utilizam esta informação, principalmente empresas modernas, onde as vendas são realizadas através da web ou do preenchimento de formulários. Kokkinaki e Ambler (1999) sugerem que este cálculo também pode ser utilizado para indicar o que está originando a maior parte das vendas realizadas pela empresa.
- **Vendas Casadas:** é um processo também conhecido como *cross-selling* e são consideradas casadas todas as vendas que forem realizadas em conjunto com outro produto semelhante ou complementar da mesma empresa (DAVIS, 2007). Farris et al. (2006) afirma que as vendas casadas podem ocorrer tanto para prestadores de serviços, vendedores de serviços ou de forma mista, sendo que neste caso um prestador de serviços pode aproveitar para vender um produto antes ou após a prestação de serviços, como um cabeleireiro que vende um *shampoo* para o cliente depois de cortar o cabelo, por exemplo. O inverso também pode ocorrer, como a venda de um computador com garantia estendida.
- **Vendas por Metro-quadrado:** este é um indicador muito comum principalmente no caso das empresas de varejo. Davis (2007) afirma que o indicador de vendas por metro-quadrado se bem utilizado pode indicar os principais produtos vendidos pela empresa e esta informação pode ser utilizada na estratégia de posicionamento dos produtos.
- **Representatividade na Linha de Produtos:** o indicador demonstra o percentual de importância entre um produto em relação à linha de produtos da empresa. Farris et al. (2006) acreditam que utilizar estes indicadores facilita a identificação dos produtos mais importantes para a empresa e cria oportunidades facilitando a estratégia, principalmente quando a empresa busca inovação.

- **Média de Itens por Venda:** o indicador apresenta o número médio de produtos da empresa em cada venda realizada. Segundo Powell (2002) a informação tem grande importância para as empresas por permitir a verificação de afinidades entre produtos, auxiliando principalmente em estratégias de promoções. O autor ressalta, porém, que normalmente a informação só é utilizada por empresas que tem acesso direto ao cliente final e que em alguns casos é melhor realizar pesquisas para descobrir o número de itens por venda do que depender de informações dos vendedores finais, quando for o caso.

#### 4.8.2. Métricas Relacionadas ao Cliente

As métricas relacionadas ao cliente são todas aquelas que estão diretamente ligadas a pensamentos, atitudes e ações dos clientes. Em seu estudo Kokkinaki e Ambler (1999) segmentam este grupo em dois: sendo o primeiro de pensamentos e sentimentos e o segundo de comportamento ou ações. Neste estudo optou-se por agrupar os indicadores por serem todos relacionados aos clientes, trabalhar com um menor número de grupos e também por não haver segmentação de outros grupos, conforme autores como Davis (2007) e Farris et al. (2006).

- **Conhecimento da Marca/Produto:** este indicador geralmente tem a sua medida gerada através de pesquisas de opinião. Segundo Davis (2007) este indicador tem sido um dos mais valorizados pelas empresas, uma vez que produtos e marcas conhecidos, em geral, são sempre considerados pelos clientes no momento da compra. Na opinião do autor, apenas é preciso ter cuidado para que a marca não se torne conhecida por algum aspecto negativo, o que pode prejudicar muito o crescimento e lucratividade da



empresa. O conhecimento pode ser medido por toda a população de uma cidade, país ou região ou somente com base nos clientes-alvo da empresa (DAVIS, 2007). Farris et al. (2006) sugere que além do conhecimento também pode ser utilizado um indicador de “Top of Mind”, que indica a primeira marca lembrada pelo consumidor quando pensa em empresas ou produtos de um determinado segmento.

- **Número de Reclamações:** o número de reclamações é um dos principais indicadores que mede o grau de insatisfação dos clientes segundo Kokkinaki e Ambler (1999). Rosenwald (2004) acredita que as reclamações devem ser contabilizadas como um ponto muito negativo pelas empresas, já Lenskold (2003), que as reclamações devem ter um espaço muito aberto nas empresas e que todas as queixas dos clientes devem ser ouvidas e entendidas. Este pensamento está de acordo com o entendimento de Greenberg (2001), que acredita que a interação com o cliente é extremamente importante, e que todas as portas que puderem ser abertas para que o cliente se sinta a vontade para entrar em contato devem ser abertas. Na opinião de Davis (2007) é importante compreender o que o cliente está querendo dizer, pois ocasionalmente uma reclamação é uma ótima oportunidade de tornar um cliente muito satisfeito e leal, porém, na maior parte das empresas as reclamações e necessidades dos clientes não são entendidas e são perdidas grandes oportunidades de aprimorar o relacionamento com os clientes por esta razão. Para Stone, Woodcock e Machtynger (2001), uma resolução de problemas poderá gerar recomendações mais fortes do que a prestação adequada dos serviços de rotina.
- **Satisfação dos Clientes:** Kokkinaki e Ambler (1999) explicam que os clientes satisfeitos são aqueles que tiveram as suas expectativas atingidas. Apesar de citado por Ambler e Kokkinaki (1997) como um dos 10 indicadores mais utilizados nos principais *journals*, a maioria dos autores de métricas de marketing não consideram a

satisfação do cliente como um indicador, mas sim como um fator que antecede a lealdade do cliente (SCHULTZ; SCHULTZ, 2003; FARRIS et al., 2006; DAVIS, 2007). Gonçalves Filho, Guerra e Moura (2004) indicam que a satisfação é antecedida pela qualidade percebida e valor, e afirmam, ainda, que a satisfação tem uma grande influência sobre a lealdade dos clientes. Na maior parte dos casos a satisfação é medida através de pesquisas de opinião, e para os autores a pesquisa deve ser aproveitada para coletar informações importantes para outras análises e processo de tomada de decisão:

*“As pesquisas realizadas para determinar os níveis de satisfação dos clientes não devem visar apenas à satisfação das necessidades e à realização dos desejos deles, mas também aos porquês de essas necessidades variarem tanto ao longo do tempo, bem como entre filiais, indivíduos, etc.” (STONE; WOODOCK; MACHTYNGER, 2001, p. 119)*

- **Qualidade Percebida pelo Cliente:** a qualidade na visão dos clientes, assim como a satisfação, podem ser medidas de forma subjetiva, geralmente através de pesquisa de opinião. Davis (2007), apesar de não citar o indicador entre as 103 métricas que considera essenciais para gestores de marketing, indica que a qualidade é associada a outros indicadores e será importante para medir “Marcas Premium”, “Preço Adequado ao Produto” e “Valor da Marca”. A qualidade percebida pelo cliente

*“é um tipo especial de associação com a marca que retém o cliente e outros interessados que define as impressões da performance dos produtos durante a utilização.” (SCHULTZ; SCHULTZ, 2003, p. 308)*

- **Ciclo de Vida do Cliente:** segundo Farris et al. (2006) o ciclo de vida de um cliente é composto por quatro etapas: a introdutória, crescimento, maturação e declínio. Os

autores acreditam que esta métrica deva ser considerada como um sub-indicador do “crescimento ou evolução do relacionamento com o cliente”. Para Davis (2007) as métricas de ciclo de vida do cliente estão diretamente relacionadas com as de “valor do cliente”. O autor acredita que a empresa deve focar os seus esforços para tentar fazer com que os clientes tenham valor vitalício e que os relacionamentos com os clientes não cheguem ao fim. O valor do cliente ao longo de toda a sua relação com a empresa pode ser estimado para que se verifique quais os clientes que merecem maior investimento e que se possa focar naqueles que a empresa julgar que deva despende esforços para tornar a relação mais duradora (DAVIS, 2007). Lenskold (2003) crê que o valor do cliente também esteja muito associado ao ciclo de vida do cliente e que ambos os indicadores devam ser considerados em conjunto para obter os melhores resultados nas ações de marketing.

- **Número Total de Clientes:** O número de clientes que a empresa possui é uma métrica simples, mas extremamente importante, e que pode ser eventualmente difícil de mensurar na opinião de Powell (2002). Schultz, Tannenbaum e Lauterborn (1993) acreditam que deve-se mensurar quais são os consumidores ativos que a empresa tem os seus perfis. Através desta mensuração o cálculo futuro será facilitado, pois facilitará a previsão de demanda. Davis (2007) afirma que o número total de clientes nem mesmo chega a ser um indicador de marketing, mas um dado essencial para a utilização de diversos indicadores. Kokkinaki e Ambler (1999) identificaram que o número total de clientes é um indicador utilizado apenas por sessenta e seis por cento das empresas e que menos de um quarto delas consideram este indicador “muito importante”. Rosenwald (2004) orienta que o número total de clientes é uma informação essencial para qualquer empresa que pretenda medir os seus resultados em marketing e sugere que as empresas que pretendem evoluir no assunto e melhorar os

resultados através disto precisam ter uma base de dados de todos os seus clientes completa e atualizada, pois assim existirão mais possibilidades no momento em que forem necessárias tomadas de decisão e realização de ações estratégicas. O número total de clientes pode ser segmentado de acordo com a vontade da empresa a fim de auxiliar nas informações gerenciais. Segmentar estas informações por estabelecimento, por vendedor, por produto ou de outras maneiras pode abrir caminho para informações inesperadas (DAVIS, 2007).

- **Número de Contatos:** existe uma grande segmentação de indicadores na literatura quando se trata de contatos realizados pela empresa ou para a empresa. A métrica “número de contatos” pode agrupar diversos indicadores, mas basicamente indica o número total de interações realizadas com cada cliente (DAVIS, 2007). O agrupamento de indicadores como acessos ao *website*, ligações feitas pelo cliente, ligações recebidas pelo cliente, contatos por compra e custo por contato em um único indicador é sugestão de Rosenwald (2004), que acredita que os resultados de cada contato são importantes para a fidelização e satisfação do cliente e faz parte da estratégia de CRM da empresa. Lenskold (2003) acredita que o número de contatos é importante, principalmente quando cruzado com a informação de vendas totais, gerando a informação do indicador de “conversão” ou “taxa de resposta”. Segundo o autor, todos os contatos realizados pelos clientes após a ação de marketing devem ser mensurados, pois através deles pode-se observar os efeitos causados pelas mesmas. Estes contatos podem ser os contatos diretos com a empresa, como ligações ou cartas; perguntas direcionadas a vendedores; conversas com vizinhos ou amigos; ou qualquer outra forma de contato do cliente que envolva a imagem da empresa, marca ou produto.

- **Intenção de Recompra:** para Farris et al. (2006), a intenção de recompra nada mais é do que uma intenção de compra reproduzida através da provável satisfação do cliente. O autor acredita que quando existe uma intenção de recompra não significa que a empresa tornou o cliente fiel, mas é um primeiro passo para atingir a lealdade do cliente. Kokkinaki e Ambler (1999) consideram a intenção de recompra como um indicador de “comprometimento” e acreditam que pode ser associada ao indicador de “intenção de compra”, assim como Lenskold (2003).
- **Intenção de Recomendar:** a intenção de recomendar indica o grau de intenção que um determinado cliente tem de recomendar a empresa ou um produto a seus amigos ou familiares. Farris et al. (2006) sugere que o indicador está muito relacionado com o indicador de satisfação e que clientes satisfeitos serão os que irão recomendar a empresa.
- **Clientes Bons e Clientes Ruins:** o indicador apresenta a razão entre os bons clientes e clientes que podem ser considerados “ruins” para a empresa. Stone, Woodcock e Machtynger (2001) sugerem que devem ser definidos diferentes perfis de clientes bons/ruins e categorizá-los de acordo com esses perfis. Os autores acreditam que com esta definição é possível criar estratégias para que a empresa privilegie apenas os clientes bons e os clientes ruins que têm potencial para tornarem-se bons clientes no futuro.

### 4.8.3. Métricas Financeiras

As métricas financeiras são aquelas que terão impacto direto no fluxo-de-caixa da empresa (GRUCA; REGO, 2005). Neste caso as métricas financeiras serão todas aquelas que estão relacionadas diretamente a capitais, investidos ou recebidos, controle de custos ou margens. Lenskold (2003) considera que é fundamental para o profissional de marketing ter conhecimentos financeiros para que possam ser tomadas boas decisões com base nos investimentos realizados.

- **Lucro/Lucratividade da Empresa:** O indicador apresenta os principais resultados financeiros das empresas, sendo positivo indica lucro e negativo, prejuízo (GASLENE; FENSTERSEIFER; LAMB, 1999). Farris et al. (2006) sustenta que o lucro é parte da estratégia de preços do profissional de marketing, que pode ter na sua estratégia de preços o maior aliado ou inimigo para atingir os resultados esperados.
- **Margem Bruta:** Após o resultado financeiro gerado, são descontados os custos de insumos e despesas incrementais dos produtos vendidos, ou seja, tudo que foi gasto com matéria-prima, desenvolvimento, funcionários e outros gastos envolvidos no produto (POWELL, 2002). Além dos custos dos produtos, Lenskold (2003) indica que devem ser consideradas despesas incrementais no cálculo da margem bruta, ou seja, despesas de pesquisa, de criação de programas de marketing (que não fazem parte do projeto de marketing que está se calculando o retorno do investimento) e outras.
- **Valor Presente Líquido (VPL):** Ross, Westerfield e Jordan (2000, p. 215) definem o conceito de valor presente líquido como “*a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo*”, ou seja, este conceito estima o valor de um investimento no

tempo considerando outras possibilidades e o custo do investimento no mercado. Este é um conceito que parte da projeção de um fluxo de caixa do projeto e, segundo os autores, o investimento deverá ser aceito se seu valor presente líquido for positivo, e rejeitado se for negativo. O fluxo de caixa do projeto deverá ser projetado para o futuro e considerando-se o tempo do projeto, além disto, também deve ser estimado um valor para a taxa de desconto, que representa os juros normais que seriam pagos pelo mercado para cada período do investimento. O resultado gerado através da aplicação do cálculo do VPL indica o valor atual, ou seja, o quanto vale hoje e o que será gerado pelo investimento. Desta forma é possível comparar o investimento necessário para o projeto e o valor do investimento atual. Gaslene, Fensterseifer e Lamb (1999) entendem que quando for preciso optar por algum projeto (projetos mutuamente excludentes) deve-se optar pelo mais rentável. Braga (1989) ressalta que este método prevê que os investimentos serão reaplicados imediatamente assim que entrarem no caixa da empresa. Esta é a forma de calcular o retorno sobre investimentos mais confiáveis e comuns do meio empresarial, segundo Ross, Westerfield e Jordan (2000).

- **Percentual de Desconto (ou Desconto Total):** o percentual de desconto pode ser calculado tanto em relação a todos os produtos ou serviços da empresa, ou ainda sobre apenas um produto. Esta informação é importante para que os profissionais de marketing saibam se os descontos estão otimizando o volume de vendas das empresas. Davis (2007) orienta que quando a empresa tem percentuais de desconto muito altos ou muito freqüentes em determinados produtos pode estar havendo um equívoco na definição da política de preços, e que por esta razão poderá perder credibilidade. Por outro lado, Rosenwald (2004) indica que a empresa deve trabalhar sempre com uma política de descontos para que os clientes sempre pensem que saíram ganhando algo

na negociação e com isto se sintam satisfeitos e voltem a consumir os produtos ou serviços oferecidos.

- **Retorno sobre o Investimento (ROI):** Lenskold (2003) acredita que o ROI é mais do que simplesmente calcular o retorno sobre o investimento financeiro realizado, mas sim o retorno sobre todos os investimentos realizados, sejam investimentos nas ações tomadas, envolvimento (tempo despendido) ou até mesmo o custo de decisão. Na opinião do autor, o ROI não pode ser considerado apenas um indicador, mas sim uma forma de se verificar todos os resultados alcançados através de investimentos que podem ser realizados de diversas formas. Farris et al. (2006) indicam que o ROI é a melhor forma de identificar o sucesso ou insucesso de uma ação. Schultz e Schultz (2003) colocam que os conceitos para o cálculo do ROI devem ser definidos através de um padrão global nas empresas, mesmo para os cálculos subjetivos. Na opinião dos autores deve ser criada uma cultura na empresa para mensuração dos resultados e acompanhamento dos mesmos. Existem autores (POWELL, 2002; DAVIS, 2007) que utilizam o ROMI (*Return Over Marketing Investment* ou Retorno sobre o Investimento em Marketing) como uma espécie de ROI, porém adequado a disciplina de marketing, já que o ROI é um indicador financeiro. Também existem outras derivações do ROI, como ROS (*Return On Sales* ou Retorno em Vendas), ROC (*Return on Customer* ou Retorno sobre o Cliente) e ROIC (*Return on Invested Capital* ou Retorno sobre o Capital Investido).
- **Montante Investido em Marketing:** O investimento total em marketing é um indicador simples que pode ser definido como o

*“total de despesas em atividades de marketing. Isto tipicamente inclui propaganda e promoções que não são de preços. Algumas vezes inclui os custos com a força de vendas e pode incluir promoções de preços” (FARRIS et al., 2006, p. 77).*



Na opinião de Davis (2007) os custos e as despesas de marketing devem ser considerados como indicadores diferentes. O autor acredita que ambos os indicadores são do conhecimento dos responsáveis financeiros em qualquer empresa de grande porte, e se os profissionais de marketing tiverem interesse em conhecer estes números não terão dificuldade para encontrá-los. Embora a maioria dos autores ache que todas as despesas de marketing devam ser consideradas, Kokkinaki e Ambler (1999) acreditam que o indicador deve apresentar somente o resultado dos investimentos diretos em promoções, propagandas e relações públicas, ou seja, apenas os investimentos em comunicação e promoção.

- **Custo por Contato:** O custo por contato é um indicador utilizado principalmente na comunicação ou em esforços de vendas de redes de loja que recebem muitos clientes e tem um grande número de vendedores (LENSKOLD, 2003). Utilizando o indicador é possível medir quanto cada relação com o cliente está custando e se o formato da interação está correto, pois o indicador apresenta o custo total de cada visita ou ligação realizada para o cliente (DAVIS, 2007; ROSENWALD, 2004).
- **Custo por Cliente Adquirido:** Neste caso Farris et al. (2006) sugere que o custo por cliente adquirido é semelhante ao custo por pedido e que para realização do cálculo são necessárias estas informações, em conjunto com a “lucratividade por cliente”, porém ambas consideradas apenas para clientes novos.

*“O custo de aquisição de um cliente pode variar de acordo com o segmento. Quando estão disponíveis informações sobre a aquisição dos clientes, os profissionais de marketing devem determinar se estão comparando maçãs com maçãs. [...] Usar a fórmula com sucesso significa um bom grau de conhecimento das características do mercado em que a empresa está inserida.” (DAVIS, 2007, p. 97).*

#### 4.8.4. Métricas Relacionadas ao Mercado

O grupo de métricas relacionadas ao mercado no estudo de Kokkinaki e Ambler (1999) é dividido em concorrência e inovação. Neste caso foram agrupados os dois indicadores para criar um grupo mais abrangente, que pudesse receber também as métricas relacionadas a distribuidores, oferta e demanda de uma maneira geral.

- **Disponibilidade de Produtos ou Serviços:** a disponibilidade dos produtos ou serviços indica a possibilidade do consumidor ter acesso ao produto ou serviço, caso tenha interesse em utilizá-lo. Kokkinaki e Ambler (1999) indicam que a disponibilidade pode ser calculada de diversas formas, por lojas, cidades ou até mesmo por número de estabelecimentos que tem o produto da empresa, em relação à concorrência. Os autores afirmam que este indicador é importante, principalmente se utilizado em comparação aos indicadores de disponibilidade da concorrência. Powell (2002) sugere que sejam contratadas pesquisas de mercado semestrais ou anuais para ter conhecimento sobre a disponibilidade dos produtos da concorrência e mercado não atendido, desta forma a empresa poderá tomar ações com diferencial competitivo para adquirir novos clientes em mercados não atendidos ou mal-atendidos pela própria empresa ou pela concorrência.
- **Número de Novos Produtos:** o número de novos produtos indica a informação da quantidade total de produtos lançados pela empresa em um determinado período, mas também pode ser utilizado em relação ao número de novos produtos da concorrência. Segundo Kokkinaki e Ambler (1999) é um dos principais indicadores para indicar o grau de inovação da empresa. Davis (2007) e Farris et al. (2006) acreditam na importância do indicador e apresentam diversos indicadores que dependem do

cruzamento de outras métricas com esta, como número de vendas de novos produtos, margem de lucro de novos produtos, satisfação dos clientes em novos produtos e diversos outros indicadores que podem ser utilizados ao fazer o cruzamento deste indicador com outros.

- **Market Share:** o indicador é calculado com base no percentual de clientes que a empresa detém em relação aos concorrentes em um determinado mercado (POWELL, 2002). É possível medir o *market share* de diversas formas, seja de produtos, de uma linha de produtos, de uma empresa com os seus concorrentes diretos ou até mesmo de empresas em relação a concorrentes indiretos (FARRIS et al., 2006; LENSKOLD, 2003). Davis (2007) sugere uma fórmula de *Market Share* diferenciada, onde são considerados sobre o produto: conhecimento, preferência dos consumidores, intenção de compra, disponibilidade e total de compras. Na opinião do autor este indicador demonstra como está a penetração no mercado de uma determinada empresa.
- **Variação no Preço:** o indicador de variação no preço indica o quanto o preço de um ou mais produtos ou serviços variaram em um determinado período (FARRIS et al., 2006). Davis (2007) entende que a variação no preço também pode evoluir para um cálculo de variância e tendência de variação para suprir os profissionais de marketing na tomada de decisão. Para Lenskold (2003), ao considerar a variação de preços pode-se tomar como base apenas um produto, vários produtos ou até mesmo um ou mais produtos da concorrência. Rosenwald (2004) acredita que as empresas devem buscar um ponto de equilíbrio em relação aos preços e, quanto mais madura a empresa estiver, menor será a variação de seus preços, com exceção dos casos em que existam promoções.

- **Falta de Produtos no Estoque:** com base nesta informação é possível analisar o número de vendas ou produtos que deixaram de ser vendidos devido à falta de produtos no momento em que o cliente iria comprar. Segundo Rosenwald (2004) este indicador traz melhores resultados quando trabalhado em conjunto com o indicador de número de vendas perdidas, pois neste caso as duas informações podem ser cruzadas e a empresa verificar o que realmente o cliente deixou de comprar da empresa e não comprou o produto em que estava interessado, o que foi comprado da concorrência e o que o cliente aguardou e comprou da empresa mesmo com a falta.
- **Taxa de Penetração:** semelhante ao *market share*, o indicador apresenta a quantidade de clientes que compraram o produto em relação ao total do mercado. Davis (2007) orienta que a diferença entre os indicadores é muito sutil e que a diferença é que no *market share* são considerados apenas clientes que compararam produtos semelhantes, enquanto neste caso é considerada toda a população. Para o autor, neste caso a empresa pode medir a “popularidade” de sua marca ou produto em relação ao mercado, enquanto o *market share* é utilizado para medir a fatia de mercado que a empresa detém em relação à concorrência. Farris et al. (2006), por outro lado, acredita que a taxa de penetração é necessária para que a empresa calcule o seu *market share*.
- **Tempo de Entrega:** o indicador apresenta o tempo médio para entrega de algum produto. Lenskold (2003) acredita que o indicador só pode ser utilizado para produtos. Já na opinião de Powell (2002), é possível adaptar o indicador para o setor de serviços considerando o “tempo de espera”, no caso dos serviços.
- **Giro do Estoque:** O giro do estoque determina o número de produtos que passaram pelo ponto-de-venda ou indústria dividido pela capacidade do estoque em um determinado período. McCarthy e Perreault (1997) defendem uma política de logística

e que a estocagem deve ser ajustada às vendas na medida em que forem acontecendo, desta forma os lucros serão aumentados e os consumidores ficarão mais satisfeitos.

A seguir é apresentado o método do trabalho.

## 5. MÉTODO

Visando estudar o conhecimento dos profissionais de marketing sobre as formas de mensurar os retornos, a importância das métricas para os mesmos e a utilização dos indicadores pelas empresas foi realizada uma pesquisa com gestores de marketing de médias e grandes empresas brasileiras, ou seja, pessoas que são diretamente responsáveis pela maior parte das decisões de marketing nestas empresas.

A opção por gestores de marketing de médias e grandes empresas brasileiras como população do estudo foi devido à grande influência que estes têm nas decisões de marketing das empresas, além de que são pessoas que provavelmente saberão as formas de mensuração utilizadas pelas empresas, também existindo a possibilidade de conhecerem diversas outras formas que não são utilizadas. Não foi feita a opção de empresas de apenas áreas de atuação específicas, entretanto foram realizados diversos cruzamentos de características das empresas sobre as formas de mensuração utilizadas e conhecimento dos profissionais em relação a indicadores. Por fim, a escolha por trabalhar apenas com grandes e médias empresas é devido a estas empresas geralmente terem estruturas de marketing mais consolidadas e gestores focados especificamente em atividades desta área.

Buscando atingir os objetivos propostos, o presente estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa quantitativa descritiva do tipo *survey*, pois tem como objetivo mensurar o

conhecimento dos profissionais de marketing e como estes gestores percebem a importância da utilização de métricas de marketing. A opção por um método quantitativo é justificada por não haver pretensão de se estudar poucos casos específicos, mas sim buscar resultados que possam ser generalizados como um comportamento dos gestores de marketing de médias e grandes empresas. Segundo Babbie (1999), a pesquisa *survey* surgiu a partir da necessidade de realização de pesquisas em menores escalas para os fins de viabilidade e diminuição dos custos em comparações a pesquisas de censo.

A opção pela *survey* ocorreu também porque dentre as formas de pesquisa descritiva este é um método que se baseia na resposta dos participantes para se atingir os objetivos do pesquisador. Neste método são utilizados questionários iguais previamente elaborados que visam tornar a coleta de dados mais sucinta e, principalmente, para que os resultados sejam padronizados (MALHOTRA, 2001).

Como o assunto pesquisado não pode ser facilmente delimitado, optou-se por realizar em um primeiro momento uma etapa qualitativa exploratória, através de entrevistas em profundidade com gerentes de marketing de médias e grandes empresas. Malhotra (2001) acredita que a pesquisa qualitativa permite que os pesquisadores tenham uma melhor visão e possam compreender de forma mais profunda o contexto do problema. Para alcançar este objetivo foi elaborada a primeira fase da pesquisa, exploratória. Além disto, o autor acredita que esta modalidade de pesquisa sempre deve ser utilizada antes da pesquisa quantitativa quando se tratar de um novo problema, ou seja, um caso que ainda não foi estudado ou que tenha sido pouco estudado. Babbie (1999) sugere que o método de pesquisa *survey* seja aplicado em conjunto com outros métodos para se tornar mais poderoso. Esta é uma prática muito utilizada por diversos pesquisadores que geralmente antes de entrar em sua pesquisa *survey* realizam uma etapa qualitativa para auxiliar na sua pesquisa (MALHOTRA, 2001).

## 5.1. PESQUISA QUALITATIVA

Para a primeira fase do estudo foi elaborado um roteiro de pesquisa (APÊNDICE A) com base na revisão de literatura buscando identificar nos gerentes de marketing de médias e grandes empresas a forma com que eles utilizam os indicadores de retorno do investimento em marketing sugeridos, quais os que eles conhecem e como eles percebem a importância de cada um deles. Para elaboração deste roteiro foram utilizados dados extraídos da pesquisa bibliográfica apresentada no capítulo anterior. Após a conclusão do roteiro, este foi encaminhado para três professores doutores que realizaram a validação de conteúdo com as alterações que consideraram necessárias (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Após a aprovação do roteiro foi realizado um levantamento qualitativo com 11 gerentes e diretores de marketing de médias ou grandes empresas brasileiras. A aplicação das entrevistas ocorreu pessoalmente entre os dias 04 de dezembro de 2006 e 18 de abril de 2007.

Depois de aplicadas as entrevistas da etapa qualitativa, o autor realizou a análise de conteúdo com a finalidade de identificar as métricas utilizadas pelo mercado brasileiro e a sua semelhança aos mercados onde já foram realizados estudos afins.

A análise de conteúdo é importante para que o resultado final do trabalho não seja simplesmente uma transcrição das palavras obtidas através das entrevistas. Com isto, podem-se retirar idéias que podem ser utilizadas para atingir os objetivos que se pretende com a pesquisa (FREITAS; CUNHA JR.; MOSCAROLA, 1996).

Com base na análise de conteúdo foram definidos os critérios para seleção dos principais indicadores de performance de marketing utilizados no Brasil, para a realização do



levantamento do conhecimento, utilização e grau de importância dos gestores de marketing acerca dos mesmos na etapa descritiva.

Os critérios foram os seguintes:

- 1) Todos os indicadores que tiveram duas ou mais citações na etapa qualitativa foram relacionados para a próxima etapa. São eles:
  - a. Quantidade de Vendas;
  - b. Aumento no faturamento;
  - c. ROI;
  - d. Valor Médio da Venda;
  - e. Ocupação do Serviço;
  - f. Lucro/Prejuízo;
  - g. Número de Novos Clientes;
  - h. Ciclo de Vida do Cliente;
  - i. Variação no preço;
  - j. Valor Presente Líquido;
  - k. Satisfação do Cliente;
  - l. Conhecimento da Marca/Produto;
  - m. Número de Visitas/Ligações/Acesso ao *Site*;

- n. Retorno das Visitas/Vendas por Estabelecimento;
  - o. Compras Realizadas por Indicações;
  - p. Retorno da Propaganda.
- 2) Após o levantamento inicial foram incluídos todos os indicadores que foram citados entre os 15 principais, tanto no estudo de Ambler e Riley (2000), realizado no Reino Unido, como no de Ambler e Xiucun (2003), elaborado na China. Com isto foram incluídos os seguintes indicadores:
- a. *Market Share*;
  - b. Número de Reclamações;
  - c. Qualidade Percebida;
  - d. Montante Investido em Marketing;
  - e. Margem Bruta;
  - f. Percentual de Desconto;
  - g. Compras Realizadas em Promoções;
  - h. Intenção de Recompra;
  - i. Disponibilidade de Produtos.
- 3) Foi definido que todas as métricas podem ser consideradas em percentuais, médias, valores absolutos, aumento, diminuição, variação, evolução histórica ou tempo de permanência e utilização.

- 4) A seguir foram excluídas as métricas que foram consideradas não adequadas à pesquisa pelos seguintes aspectos:
- a. Ocupação do Serviço: foi excluída por se tratar de uma métrica que só pode ser aplicada em empresas prestadoras de serviços;
  - b. Quantidade de Vendas: foi substituída pela métrica “Valor ou Volume de Vendas” por esta ser uma métrica mais abrangente que considera tanto volume como faturamento.
  - c. Aumento no Faturamento: foi excluída por já estar inserido na nova métrica “Valor ou Volume de Vendas”.
  - d. Número de Visitas / Ligações / Acesso ao *Site*: foi substituída pela métrica “Número de Contatos” por ser uma métrica mais abrangente e podendo ser considerada tanto para contatos realizados, como recebidos.
- 5) Por fim, os indicadores foram agrupados tomando por base a classificação de Kokkinaki e Ambler (1999), porém agrupando os indicadores relacionados aos clientes em um único grupo e criando um grupo mais abrangente: “mercado”, que engloba a concorrência, inovações e logística.
- a. Métricas Relacionadas às Vendas:
    - i. Valor ou Volume de Vendas;
    - ii. Valor Médio das Vendas;
    - iii. Compras Realizadas em Promoções;
    - iv. Retorno do Investimento em Propaganda;

v. Compras Realizadas por Indicações;

b. Métricas Relacionadas ao Cliente:

i. Conhecimento da Marca/Produto;

ii. Número de Reclamações;

iii. Satisfação dos Clientes;

iv. Qualidade Percebida pelo Cliente;

v. Ciclo de Vida do Cliente;

vi. Número Total de Clientes;

vii. Número de Contatos;

viii. Intenção de Recompra;

c. Métricas Financeiras:

i. Lucro/Lucratividade da Empresa;

ii. Margem Bruta;

iii. Valor Presente Líquido;

iv. Percentual de Desconto;

v. ROI (Retorno sobre Investimento);

vi. Montante Investido em Marketing;

d. Métricas Relacionadas ao Mercado:

- i. Disponibilidade de Produtos/Serviços;
- ii. Número de Novos Produtos;
- iii. *Market Share*;
- iv. Variação no Preço.

## 5.2. PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa *survey* é uma pesquisa considerada determinística por ser utilizada sempre que o pesquisador pretende explicar as razões para as fontes e eventos, características e correlações observadas (MALHOTRA, 2001). Com base no resultado da primeira etapa, exploratória e da revisão da literatura, foi elaborado um questionário.

### 5.2.1. Elaboração do Questionário

Visando mensurar o conhecimento e grau de importância dos indicadores para os profissionais de marketing e utilização das métricas pelas empresas foi elaborado um instrumento de pesquisa com base nos dados levantados na fundamentação teórica e etapa exploratória.

Na seleção de métricas para a pesquisa quantitativa foram elencados apenas indicadores passíveis de utilização tanto em empresas que vendem produtos, quanto em

empresas de serviços. Isto ocorreu porque ao final do estudo será apresentada uma visão geral sobre a utilização de métricas no país em empresas de diversos segmentos.

O instrumento inicial era composto por blocos com a apresentação do entrevistador; introdução à pesquisa; realização das perguntas sobre conhecimento, utilização e importância dos indicadores; levantamento de outras métricas utilizadas na empresa; grau de satisfação com a utilização das métricas; questionamentos sobre frequência da utilização dos indicadores; e, por fim, levantamento de dados do entrevistado. O bloco listagem de métricas teve indicadores organizados em 4 grupos, de acordo com os estudos de Kokkinaki e Ambler (1999), sendo unificados os dois grupos relacionados ao cliente e também os grupos inovação e concorrência. Os blocos estão descritos no Quadro 2.

**Quadro 2 – Etapas da Pesquisa Quantitativa**

<b>BLOCOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Apresentação do entrevistador	O entrevistador se apresenta, explica sobre a pesquisa que está sendo realizada e solicita as respostas do responsável pelo marketing.
Introdução à pesquisa	Breve descrição sobre métricas de marketing, formato da pesquisa e instruções para as respostas.
Listagem das métricas	Apresentação das métricas com questionamentos sobre conhecimento, utilização, frequência da utilização e importância atribuída ao indicador.
Levantamento de outras métricas	Questionamentos se existem outras métricas utilizadas pelos entrevistados com a sua respectiva utilização, importância e frequência de uso.
Satisfação com utilização das métricas	Perguntas sobre a satisfação dos entrevistados em relação à satisfação com utilização e importância atribuída para as métricas na empresa.
Frequência da utilização das métricas	Perguntas sobre a frequência da utilização das métricas pelo entrevistado e pela empresa.
Dados do entrevistado	levantamento de informações sobre o entrevistado.

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### **5.2.2. Validação do Questionário**

Visando a certificação de que os dados coletados estariam de acordo com os resultados esperados para a pesquisa foi realizada a validação do conteúdo do questionário junto a três professores doutores.

### **5.2.3. Aplicação do Pré-teste**

Após a validação de conteúdo foi realizado um pré-teste (COOPER; SCHINDLER, 2003) com profissionais de marketing para verificar se o questionário permite fácil compreensão e se os entrevistados não estão tendo dificuldade para responder aos questionamentos.

O pré-teste foi realizado por telefone através de 5 entrevistas com profissionais de marketing responsáveis pela gestão do marketing em suas empresas. A opção por estes profissionais ocorreu por se tratarem de pessoas que se enquadravam na população escolhida para o estudo.

Todos os pré-testes foram realizados com sucesso, sendo procedidas apenas pequenas alterações no questionário. Por serem alterações não relevantes, o questionário não precisou ser encaminhado para um novo pré-teste.

Após as alterações do pré-teste foi elaborada a versão final do questionário (APÊNDICE B), utilizada na fase de aplicação do instrumento.

#### **5.2.4. Aplicação do Instrumento**

Após a validação de conteúdo do instrumento de pesquisa e realização do pré-teste, foi organizada a aplicação do instrumento de pesquisa. Segundo Cooper e Schindler (2003), a *survey* pode ser abordada através de três formas de comunicação. Na primeira, são realizadas entrevistas individuais aplicadas por um entrevistador treinado. Na segunda, são entrevistas telefônicas, onde as pessoas que foram selecionadas na amostra da pesquisa também serão entrevistadas por pessoas treinadas. Por fim, a terceira e última forma de entrevistas levantadas pelos autores são as chamadas *surveys* auto-gerenciadas, ou seja, entrevistas enviadas por correio, fax ou e-mail. A opção do autor foi por uma pesquisa telefônica, facilitando o contato e permitindo que as dúvidas dos entrevistados fossem sanadas imediatamente. Esta opção ocorreu principalmente devido a intenção de não restringir a pesquisa a apenas uma região do país, sendo que por telefone a pesquisa é facilmente aplicada. Outra razão que levou a escolha da pesquisa pelo telefone é que desta forma é possível identificar mais facilmente o gestor de marketing e não existe o risco do questionário ser respondido por terceiros.

Para aplicação do questionário foi utilizado um sistema de discagem automática, onde somente ligações atendidas seriam transferidas para os atendentes. Visando facilitar e agilizar a aplicação e tabulação das entrevistas, foi criado um *software* que realizava as validações e



permitia que os dados fornecidos pelos entrevistados fossem preenchidos diretamente na tela (APÊNDICE B).

Para seleção das empresas foi comprada uma base com 4.500 mil empresas brasileiras, já com a classificação do porte da empresa com base no faturamento. Das empresas constantes na base foram excluídas 4.387 mil empresas por se tratarem de micro ou pequenas empresas, empresas públicas ou organizações não-governamentais ou ainda empresas em que não constava o telefone na base de dados, ficando assim somente com 113 mil médias e grandes empresas.

Para realização da entrevista foram selecionados 4 pesquisadores, todos com curso superior concluído. Preliminarmente, houve um treinamento sobre o sistema utilizado, métricas de marketing e instrumento de pesquisa. Por uma limitação do sistema foram inseridas apenas 10 mil empresas na discagem, as quais foram selecionadas aleatoriamente. Estas foram classificadas de acordo com a região e colocadas para discar também aleatoriamente. Ao todo foram realizadas 8.512 ligações para 2.291 empresas diferentes, conseguindo delas 2.683 contatos, com 1.178 empresas diferentes e resultando disto, 242 pesquisas, sendo 234 entrevistas válidas e 8 descartadas por não estarem completamente preenchidas. As entrevistas tiveram a supervisão direta do responsável pelo projeto e foram todas gravadas.

Depois de coletados, os dados foram tabulados utilizando-se os *softwares* Microsoft Access®, Microsoft Excel®, XLSTAT® e SPSS®. Após a tabulação dos resultados foram realizados testes de viés comparando o resultado de cada um dos grupos de entrevistadores (MALHOTRA, 2001). Além disto, também foram realizados testes de confiabilidade dos dados através do coeficiente alfa de Cronbach. Malhotra (2001), que indica que a

confiabilidade dos dados é extremamente importante em todos os tipos de pesquisas científicas, e é excelente no caso de pesquisas do tipo *survey*.

A grande possibilidade de análises torna o *survey* como um dos métodos de pesquisas mais utilizados pelos pesquisadores justamente pelas possibilidades geradas de utilização de ferramentas precisas ao analisar os dados. As pesquisas *survey* podem ser analisadas através de ferramentas mais simples como a análise de frequência até ferramentas mais complexas como a análise de variância multivariada (ALRECK; SETTLE, 1995).

Após confirmação dos dados foram realizadas análises de frequência, média e de correlação com a finalidade de atingir os objetivos propostos inicialmente. As análises de frequência e média foram utilizadas para verificar o conhecimento dos gestores de marketing e grau de importância das métricas para eles. Além disto, também foi analisada a utilização de métricas por parte das empresas. A correlação foi utilizada para identificar a relação do conhecimento, utilização e importância com características das empresas ou dos respondentes, como, por exemplo, o grau de escolaridade dos mesmos.

Para validar as comparações de médias foram realizados *testes t* de Student, buscando verificar se existem diferenças significativas entre as médias de conhecimento, utilização e importância dos indicadores. Cooper e Schindler (2003, p. 400) orientam que ao realizar o teste *t*, o desvio padrão amostral deve substituir o desvio padrão da população, “*especialmente quando o tamanho da amostra for inferior a 30*”. Triola (1999) concorda e afirma que o teste *t* deve ser utilizado para amostras independentes e pequenas, de variância desconhecida. Downing e Clark (2002) orientam que o teste *t* deve ser utilizado em testes para diferença entre duas médias em que a variância populacional é desconhecida.

Precedentes a todos os testes de médias foram realizados testes *F* de Friedman para verificar se a variância das médias é igual ou diferente, modificando a forma de cálculo do

*teste t* (TRIOLA, 1999). Os 261 testes *F* realizados mostraram que todas as variâncias podem ser consideradas iguais (APÊNDICE C) e com isto, o teste *t* que deve ser realizado é para variâncias iguais (MALHOTRA, 2001; DOWNING; CLARK, 2002).

Para análise, as pesquisas foram agrupadas por tipos de empresas e por regiões com o intuito de identificar a existência de diferenças significativas entre estes agrupamentos. Nesta etapa de análise pretendeu-se verificar quais as métricas de marketing mais utilizadas pelas empresas e profissionais brasileiros, quais as que são conhecidas e desconhecidas e quais as consideradas mais importantes.

Passa-se, a seguir, à apresentação dos resultados do estudo.

## **6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA FASE EXPLORATÓRIA**

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa qualitativa. Inicialmente será realizada a caracterização das empresas e dos respondentes responsáveis pela gestão de marketing nas empresas (6.1). Após a caracterização será realizada a apresentação dos dados coletados (6.2) e, para finalizar, serão consolidados, apresentados os dados (6.3) e levantadas as métricas que serão utilizadas na etapa quantitativa da entrevista, visando identificar o conhecimento, a utilização e importância das principais métricas na visão dos gestores de marketing do país.

### **6.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E DAS EMPRESAS**

O Respondente A é responsável pela Gerência de Relacionamento, que responde pela organização de diversas campanhas motivacionais para mais de 25 empresas terceirizadas, que compõem um grupo de mais de 3 mil funcionários. A Empresa A é uma grande empresa do segmento bancário, de capital internacional, que tem aproximadamente 30 mil funcionários no Brasil e atuação com agências e clientes em todas as grandes cidades do país.

O Respondente B é Gerente de Marketing Regional de uma grande rede de hotéis com mais de 21 anos de experiência na função. As suas principais atividades são: gerenciar o setor de reservas e definir promoções e preço das tarifas em conjunto com outros setores. Na cidade onde atua a rede conta com aproximadamente 350 funcionários.

O Respondente C é Diretora Comercial de um Call Center com 10 anos de experiência no setor. Além das atividades do setor comercial também emprega o seu tempo dirigindo a área de marketing da empresa. A Empresa C atua com a terceirização de serviços de atendimento nas áreas de tele-vendas, pesquisa, serviço de atendimento ao cliente (SAC) e tele-cobrança, há 6 anos no mercado e está localizada nas principais capitais do país e atendendo todo o território nacional.

O Respondente D é Gerente de Marketing de uma empresa de Construção Civil de atuação regional. As suas principais atividades são gerenciar o processo de divulgação junto à agência de propaganda, realizar o lançamento dos empreendimentos e divulgação dos mesmos. A Empresa D é uma grande empresa em nível estadual com 30 anos no setor, mas somente tem atuação nacional através de parcerias, não atuando na construção em outros estados.

O Respondente E é Gerente de Marketing de uma Indústria de Medicamentos que atua com medicamentos para diversos tipos de doença. O entrevistado é responsável pela comunicação da empresa, gestão da marca e, principalmente, por gerenciar uma equipe de prospectores que fazem visitas aos consultórios médicos distribuindo amostras e promovendo a utilização de medicamentos da empresa. A Empresa E tem atuação de visitas regionalizada no Sudeste do país, porém distribui medicamentos para praticamente todo o país.

O Respondente F é Diretor Geral de uma distribuidora e revenda de informática. É responsável por gerir atividades em todas as áreas da empresa. Como responsável pelo

marketing busca parcerias com fornecedores, tentando ser a distribuidora exclusiva no país ou no mínimo na Região Sul. A Empresa F conta com exclusividade na distribuição de 4 grandes marcas internacionais.

O Respondente G é Gerente de Marketing e Comunicação de um grupo que tem como principal atuação atividades de ensino na área de informática. Ela é responsável por uma pequena equipe de tele-vendas, mas também atua com pesquisas de satisfação e promoção da marca. A Empresa G está localizada em Porto Alegre, porém recebe pessoas de todo o país para realizar cursos de alto nível na área de informática. Os cursos oferecidos são certificados por grandes empresas desenvolvedoras de software e a empresa também realiza prova de certificação de profissionais.

O Respondente H é Gerente de Vendas de uma distribuidora de bebidas. Nas suas atividades o respondente realiza análise de mercado, promoções e gerencia a equipe de vendas. A Empresa H atua na fabricação e distribuição de bebidas de marcas próprias e também grandes marcas internacionais e tem atuação internacional.

O Respondente I é Diretor Geral de uma rede de mais de 30 restaurantes. Entre suas principais atividades, define preços, busca parcerias com fornecedores e define onde serão abertos os novos restaurantes do grupo. Os restaurantes que representam a Empresa I são restaurantes com *buffet* livre que buscam manter o nível dos alimentos e atendimento sempre um pouco acima do nível da concorrência. São líderes de mercado na cidade onde atuam.

O Respondente J é Diretor Geral de uma empresa de Call Center e tem formação em marketing. Na sua atuação coordena o setor comercial e também ajuda na prospecção e relacionamento com novos clientes. A Empresa J tem atuação regional na área de tele-vendas e suporte técnico, terceirizando serviços para grandes e médias empresas. Está no mercado há 8 anos e vem crescendo acima da média das outras empresas do setor.

O Respondente K é Gerente de Serviços em uma agência de propaganda que atua principalmente com consultoria de marketing, CRM, marketing promocional e sistemas de suporte as atividades de marketing. As atividades do respondente são prospectar clientes, apresentar os serviços da empresa e acompanhar o processo dos serviços que estão sendo prestados. A Empresa K atua com consultoria em métricas de marketing há 8 meses.

O Quadro 3 apresenta o setor de atuação das empresas que os respondentes representam, o tempo de experiência que estes têm na função de diretor ou gerente com responsabilidade pela área de marketing, o número de funcionários das empresas, o porte da empresa e o cargo do entrevistado.

**Quadro 3 - Caracterização das Empresas e Respondentes da Etapa Qualitativa**

<b>Empresa/ Respondente</b>	<b>Setor de Atuação</b>	<b>Experiência Respondente no Cargo</b>	<b>Número de Funcionários</b>	<b>Porte da Empresa</b>	<b>Cargo do Entrevistado</b>
<b>A</b>	Bancário	2 anos	3.000	Grande	Gerente de Relacionamento
<b>B</b>	Hoteleiro	21 anos	350	Grande	Gerente de Marketing Regional
<b>C</b>	Call Center	10 anos	1.200	Médio	Diretora Comercial
<b>D</b>	Construção Civil	3 anos	500*	Grande	Gerente de Marketing
<b>E</b>	Indústria de Medicamentos	1 ano	330	Grande	Gerente de Marketing
<b>F</b>	Distribuidora Informática	6 anos	35	Médio	Diretor Geral
<b>G</b>	Ensino (Informática)	2 anos	45	Médio	Gerente de Marketing e Comunicação
<b>H</b>	Distribuição de Bebidas	3 anos	18.000	Grande	Gerente de Vendas
<b>I</b>	Restaurantes	8 anos	1.200	Médio	Diretor Geral
<b>J</b>	Call Center	8 anos	250	Médio	Diretor Geral
<b>K</b>	Agência de Marketing	3 anos	50	Médio	Gerente de Serviços

\* = a empresa trabalha com funcionários terceirizados e muda o tamanho do quadro constantemente.

**Fonte:** elaborado pelo autor.

## 6.2. O CONHECIMENTO, UTILIZAÇÃO E IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE PERFORMANCE DE MARKETING NA VISÃO DOS ENTREVISTADOS

O Respondente A acredita que são várias as formas de medir a performance de marketing, mesmo quando são subjetivos. O entrevistado documenta todos os projetos previamente e os mesmos passam por uma aprovação do diretor responsável pela área. Somente após a aprovação do diretor responsável é que o projeto tem continuidade. A Empresa A acredita que os resultados serão otimizados através de parcerias sólidas, principalmente mantendo satisfeitos os clientes que já estão com a empresa. Nos últimos anos a Empresa A está buscando investir em projetos que busquem a sustentabilidade e por isso criou um “indicador de sustentabilidade” em que os projetos – não somente os de marketing – são submetidos. Se não for aprovado no indicador de sustentabilidade da empresa o projeto é reprovado. A Empresa A utiliza diversos indicadores, porém a maioria deles é analisado e de conhecimento estrito da diretoria. O Respondente A acredita que todas as métricas são efetivas, caso contrário não teria razão de ser utilizada: *“É complicado de definir uma métrica que não seja efetiva porque senão não seria utilizada. Acho que qualquer número mal utilizado pode ter um resultado diferente do esperado.”*. A Empresa A também tem métricas que conhece, mas não utiliza, mas não por considerar ineficazes, e sim por terem pouco tempo para medir e acreditam que algumas métricas, mesmo que medidas, não seriam facilmente aplicadas ou não influenciariam no resultado: *“Não utilizamos porque muitas vezes não são facilmente aplicadas ou até porque falta tempo na correria entre um projeto e outro”*.

O Respondente B crê que as métricas de marketing precisam ser previamente definidas para que seja possível medir os resultados alcançados acompanhando a ação ao longo do período que ela ocorre. Ele acredita que *“se colocar as ações em prática e tentar medir*



*depois até é possível, apesar de ficar bem mais difícil*". Por tratar-se de uma rede internacional, na Empresa B são seguidos os padrões de projetos definidos pelo grupo. O Respondente B informa que a empresa sempre exige objetivos claros e pontuais que possam ser facilmente mensurados. O objetivo é justamente analisar os resultados das ações tomadas. As exceções em que os resultados não são medidos *"representam uma quantia monetária muito menos expressiva"*, conforme o respondente. A Empresa atua com métricas bem próprias do serviço prestado, como, por exemplo, percentagem de reservas; tempo médio do cliente; e média da antecipação de reservas. O entrevistado afirma que utiliza todas as métricas que conhece e consegue aplicar todas as métricas a sua atividade de alguma forma. Na visão dele

*"cada uma (métrica) tem uma importância específica. Não existe uma métrica que possa dizer tudo que está acontecendo e explique cada motivo. É importante analisar todas as métricas uniformemente para que se possam ver os resultados e entendê-los [...] todas são efetivas se forem bem utilizadas dentro da sua importância e para a sua função" (RESPONDENTE B).*

Com isto o entrevistado afirma que as métricas precisam ser utilizadas em conjunto para um entendimento amplo da situação. Por fim, afirma que na sua visão as métricas mais fáceis de utilizar são aquelas que podem ser medidas mais objetivamente, como faturamento mensal e lucratividade.

O Respondente C acredita que é muito difícil medir todos os resultados de marketing, principalmente no caso em que se trabalha com comunicação. De qualquer forma o respondente não descarta a importância de que se tente medir os resultados, mesmo que não acredite totalmente na confiabilidade das métricas utilizadas, ou seja, deve-se tentar chegar nos resultados da melhor forma possível, mesmo que não chegue exatamente no resultado esperado. A Empresa C está implementando um padrão de projetos onde haverá sempre a

forma de mensuração dos resultados. O entrevistado afirma que nos principais projetos de marketing esta prática já está sendo utilizada e que alguns resultados já estão sendo medidos e que os mesmos contribuem para melhoria nas próprias ações medidas. A Empresa C também trabalha com muitos indicadores próprios e/ou inerentes somente ao serviço prestado e não utiliza métricas, mesmo conhecendo, que julgam *“não se adaptar ao tipo de serviço prestado”*, como ciclo de vida do cliente, variação do preço médio e tempo médio de entrega. O respondente acredita que a efetividade da métrica irá depender da finalidade com que ela for utilizada, por isso não existem métricas *“não efetivas”*. As métricas utilizadas no dia-a-dia são as mais fáceis de utilizar para o respondente, *“principalmente quando estas métricas estão disponíveis através do sistema e podem ser acompanhadas em tempo real”*. O entrevistado crê que as métricas mais difíceis de utilizar são as métricas implementadas há menos tempo porque as pessoas podem ainda não estar acostumadas a utilizá-las, principalmente se gerarem polêmica entre os gestores da empresa.

O representante da Empresa D acredita que os resultados precisam ser medidos objetivamente e que isto é totalmente possível. O mesmo afirma que a empresa faz o possível para deixar os indicadores bastante objetivos e de fácil mensuração para que a medição dos resultados não seja dificultada. São realizados estudos prévios para medir o grau de atratividade de cada região para receber um novo empreendimento e potencial de compra da área, já prevendo o preço que pode ser aplicado. Este é um indicador próprio da empresa, assim como muitos outros que são utilizados mediante o cruzamento de indicadores conhecidos, como valor presente líquido, com indicadores próprios da empresa. A Empresa D também mede a performance dos setores com base em métricas e indicadores. Existe uma política de preço em que este é adequado com base em um indicador, de acordo com o resultado atingido na primeira fase de vendas dos imóveis. Embora utilizem muitos indicadores próprios, a empresa também utiliza métricas bastante conhecidas, como número

de vendas, medida que a empresa julga ser o principal indicador. Na opinião do Respondente D, as métricas mais importantes são aquelas que “*mostram claramente o resultado financeiro*”, mesmo que algumas informações sejam estimadas, como as despesas em que existe um rateio. O Respondente D acredita que é importante criar uma cultura na empresa para que as métricas sejam conhecidas e todos saibam como utilizá-las, visto que as métricas que as pessoas ainda desconhecem são mais difíceis de utilizar. Embora considere mais efetivas, o entrevistado acredita que as métricas financeiras sejam as mais difíceis de utilizar. O entrevistado também considera difícil a utilização de métricas subjetivas, como as utilizadas em pesquisa de qualidade, por exemplo. O entrevistado deixa claro que existem métricas que gostariam de medir, mas ainda não tem conhecimento sobre como fazê-lo e acredita que com o desenvolvimento de novas métricas poderiam melhorar a performance das ações de marketing.

O Respondente E afirma que a empresa contratou uma consultoria para trabalhar especificamente nos resultados de marketing, especializada em indicadores de desempenho de marketing. O objetivo desta contratação é justamente “*antecipar as ações aos investimentos*”. Atualmente todos os projetos e ações de marketing e vendas são terceirizados através desta consultoria, porém os funcionários continuam sendo da empresa e a consultoria é responsável apenas por orientar e definir as ações e projetos que serão executados. Os projetos de comunicação são terceirizados com outra empresa que ainda não tem medidas claras de performance e por isso a consultoria atuará, em um segundo momento, medindo a performance da empresa que executa os projetos de comunicação. A Empresa E continua com o seu departamento de marketing atuando na definição de preços, logística de distribuição e lançamento de novos produtos, embora agora sempre conte com a consultoria aplicando indicadores para cada ação tomada. As métricas estão trazendo grandes resultados para a empresa que pode identificar que estava com grandes gastos e pouco retorno em alguns

segmentos, com isto conseguiu focar melhor as ações onde estavam os melhores resultados e economizar muito.

*“Com este aprendizado passamos a controlar melhor todas as ações e resultados de cada ação. É feito um controle muito efetivo da distribuição das amostras e resultados gerados por cada médico. Identificamos através de uma matriz de resultados que 10% dos médicos representavam 85% do resultado gerado pela prospecção. Passamos a focar muito nestes médicos e economizamos 70% dos nossos investimentos, sem perder em resultados. Para isto os cálculos, gráficos e controles foram extremamente importantes.”*  
(RESPONDENTE E)

Com exceção da comunicação, a Empresa E tem indicadores específicos para cada ação de marketing realizada. Ações na área de logística estão mostrando que talvez seja interessante até mesmo retirar alguns produtos de linha. A empresa está muito satisfeita com a utilização das métricas de marketing e gostaria de ter mais indicadores relacionados aos consumidores finais de seus produtos, porém não consegue porque o ponto de venda não tem condições de passar muitas informações que seriam necessárias nestes casos. Estão analisando como será possível incentivar os pontos de vendas a colherem e repassarem maiores informações sobre os clientes. O Entrevistado E acredita que *“todas as métricas são bastante efetivas e contribuem diretamente para os resultados da empresa”* e sugere que as métricas sejam analisadas em conjunto com outros números para que seja possível tomar ações mais efetivas. O entrevistado também acredita que as métricas precisam ser auditadas porque não se pode tomar ações sem ter plena confiança nos números utilizados.

O Respondente F afirma que as ações são realizadas com base em clientes específicos e não costumam medir muitos resultados em marketing, mas acredita que é possível medir os resultados, e que a empresa precisa se adequar e passar a medir os resultados das ações, mesmo que sejam pequenas. Na visão do mesmo, a empresa está inserida em um mercado concorrido e isto torna difícil a diferenciação na medida em que todos oferecem produtos muito semelhantes, por isso o preço acaba sendo o principal fator de decisão para os clientes.

Com isto, na visão do entrevistado, não é possível investir grande parte do faturamento em marketing, ficando com verbas bastante limitadas para realização de projetos na área. O mesmo afirma que a definição do preço também é feita com base no projeto do cliente e que volumes maiores terão preços menores, porém a definição é feita caso a caso, cliente a cliente. A Empresa F procura realizar ações que façam com que o cliente recorde da empresa no momento de comprar equipamentos de informática. Isto envolve distribuição de brindes, envio de e-mail marketing e disponibilização de produtos para um período de testes. A empresa afirma que não utiliza indicadores de marketing, porém foi possível observar que existem controles de alguns resultados de vendas, como quantidade de produtos vendidos, valor médio da venda por produto, lucratividade por produto, lucratividade por cliente e outros. A empresa tem uma métrica própria que calcula o resultado financeiro de cada cliente com base no histórico do mesmo. Este resultado irá colocar uma pontuação para o cliente e todos os clientes são colocados em um ranking. Futuramente, quando a empresa precisa tomar ações ou priorizar algum cliente, são os clientes que estão mais acima do ranking que serão priorizados.

O Respondente G trabalha com projetos de marketing de acordo com uma metodologia conhecida e utilizada internacionalmente. A Empresa G dá cursos de gerenciamento de projetos de acordo com a metodologia e por isso acredita que é muito importante que todos os projetos da empresa sigam esta metodologia. *“Nesta metodologia estão previstos todos os controles e objetivos. O resultado é controlado ao longo do projeto de acordo com o que foi definido na fase de planejamento.”*. As métricas utilizadas pela empresa variam de acordo com a finalidade do projeto, e o Respondente G acredita que as métricas auxiliam na tomada de decisão. A empresa trabalha com uma política de qualidade muito apurada e mede diariamente a satisfação dos alunos com as aulas dadas para que possam ser tomadas ações enquanto o curso ainda está ocorrendo e não somente depois do

curso terminar. Existem métricas que não são utilizadas, porém sempre que um projeto é elaborado todas as métricas são consideradas, sendo utilizadas as mais adequadas. O entrevistado acredita que as métricas mais efetivas são as financeiras e que as de menor efetividade são aquelas que precisam ser analisadas em conjunto com outras informações para que os seus resultados possam ser interpretados de forma correta. Na visão do Respondente G, as métricas que podem ter aplicação imediata são as mais fáceis de utilizar e as que têm resultados subjetivos são as de utilização mais difícil.

A Empresa H tem definições de indicadores para os setores de marketing e vendas definidos pela cúpula da empresa, porém isto não impede que os gestores utilizem além dos indicadores que estão orientados a se guiar, outras métricas que considerem importantes para as suas atividades. A comunicação é feita de forma terceirizada com agências de propaganda e nestes casos os resultados não são mensurados. As distribuidoras trabalham muito ativamente com indicadores de vendas, preços e distribuição. Os resultados são mensurados, porém não existe uma definição prévia da forma com que isto irá ocorrer. São utilizadas planilhas para controlar o retorno dos investimentos realizados e existe uma segmentação do retorno por estabelecimento, produto e vendedores. A Empresa H trabalha com o controle da evolução histórica de todos os seus indicadores e considera que desta forma a análise dos resultados pode ser otimizada. O Respondente H informa que gosta de métricas baseadas em clientes e acredita que estas métricas são mais efetivas porque os investimentos também são realizados e medidos com base nos clientes. O entrevistado também acredita que as métricas menos efetivas são aquelas em que ficam estritas a um período isolado. O entrevistado também acredita que

*“não existem métricas fáceis ou difíceis de utilizar. Talvez em alguns casos exista um pouco mais de dificuldade para se calcular, mas não vejo dificuldade em utilizar nenhuma. Cada caso é um caso e a métrica deve ser utilizada de acordo com o seu objetivo.”  
(RESPONDENTE H).*

Os investimentos em marketing são pequenos na Empresa I, mas embora o Respondente I afirme que não utilize nenhum indicador, é empregado na empresa o de volume de vendas, e já houve a tentativa de utilizar diversos outros indicadores, que foram deixados de lado pelos maus resultados que a sua utilização apresentou na ocasião. A Empresa I acredita que o importante para seus clientes é a qualidade do produto e nos serviços prestados, além de bons preços. O Respondente I afirma que no seu caso os indicadores não são eficientes e que a empresa pode realizar projetos e ações de marketing sem a necessidade de ter métricas. O entrevistado acha que a métrica mais difícil de utilizar é o número de clientes que são perdidos a cada variação no preço. O mesmo informa que já tentou criar diversos indicadores para ter esta informação, porém nunca conseguiu medir o resultado efetivamente.

O Respondente J afirma que a empresa ainda está longe de conseguir mensurar os resultados das suas ações de marketing, por acreditar que existem informações subjetivas e influenciadas por fatores externos. As campanhas de comunicação são gerenciadas por uma agência de propaganda terceirizada, assim como o site e material promocional da empresa que é de responsabilidade da mesma agência. O Respondente J acredita que mesmo não havendo uma métrica definida ou clara para medir os resultados é importante haver sempre pelo menos uma tentativa para que os resultados sejam mensurados. No caso da propaganda, por exemplo, o entrevistado informa que não existem muitos investimentos, porém, quando são feitos a empresa tenta medir os resultados através do número de clientes que entrou em contato por ter visto a propaganda. A Empresa J faz um controle do número de visitas ao site, e através do acesso do cliente faz um mapeamento do que o ele tem maior interesse para que possa desenvolver novas ações com base no que está tendo um melhor resultado. A empresa também realiza pesquisas de satisfação visando fidelizar os clientes, métrica que na opinião do Respondente J é a mais efetiva por julgar ser *“muito mais fácil manter um cliente que já*

*está conosco do que conquistar novos*”. O entrevistado afirma que em razão da contradição, considera a métrica menos efetiva por não ter a garantia que a satisfação fará com que o cliente fique no quadro da empresa. O Respondente J não sabe explicar a razão, mas acredita que as métricas mais fáceis de utilizar são o número de visitas ao site, ligações recebidas do cliente e realizadas para o cliente.

O Respondente K acredita que é possível mensurar o resultado de todas as ações realizadas em marketing, e por isso a Empresa K trabalha prestando consultoria para outras empresas aperfeiçoarem os seus resultados através da mensuração dos resultados. O entrevistado afirma que todas as ações têm projetos onde estão previstos os objetivos e metas a serem atingidos. *“Ao final de cada projeto executado os resultados são mensurados e ocorre uma avaliação se os objetivos foram atingidos ou não e o que poderia ter sido feito diferente para que fossem atingidos.”*. A Empresa K utiliza métricas próprias e também métricas conhecidas e utilizadas por outras empresas. Além disto, o entrevistado afirma que existem muitas métricas que são conhecidas, mas não são utilizadas pela empresa porque tentam manter o foco em comunicação, CRM e distribuição; não utilizando métricas que envolvam análise de mercado e concorrência. O Respondente K acredita que a métrica mais efetiva é uma métrica desenvolvida pela própria empresa, aliada a dispersão dos clientes, pois, na opinião do entrevistado, são as métricas que mais auxiliam os clientes na tomada de decisão principalmente por serem métricas que as empresas não estão acostumadas a utilizar e podem gerar informações inesperadas. Por outro lado, as métricas menos efetivas para ele são as métricas em que não existe precisão de medida, ou seja, as que envolvem variáveis subjetivas e de difícil mensuração. O entrevistado cita que indicadores que envolvem fatores emocionais podem afetar a percepção do cliente em casos que está respondendo uma pesquisa, como solução, indica que sejam retirados os melhores e piores resultados, e que sejam utilizados testes estatísticos para analisar a confiabilidade dos dados.



*“Imagine um cliente que acabou de ter uma experiência negativa pela falta de um produto ou que não ficou satisfeita com a última experiência da prestação de serviço, então ele provavelmente irá se influenciar em todas as outras informações que fornecer. A informação gerada a partir disto não pode ser considerada porque pode ter uma grande defasagem em relação à realidade. [...] Por isso gosto muito de retirar os melhores resultados e os piores em pesquisas subjetivas.” (RESPONDENTE K).*

O Respondente K conclui afirmando que os indicadores de utilização mais facilitada são aqueles em *“que o cálculo mostra exatamente o número que precisamos”*, ou seja, os que são objetivos, e finaliza dizendo que as métricas são muito importantes, mesmo que em alguns casos não apresentem exatamente o resultado esperado: *“porque se é ruim com elas, pior sem elas.”*

No Quadro 7 é apresentado o resumo dos resultados das entrevistas obtidas na etapa exploratória da pesquisa. As opiniões dos respondentes estão organizadas de acordo com o roteiro de pesquisa utilizado, apresentando na primeira coluna a empresa respondente, seguido pela opinião do entrevistado, se é possível medir os resultados de marketing, se a empresa utiliza projetos para gerenciar as ações de marketing, se os projetos são documentados e se os resultados são medidos de forma objetiva. Na coluna “Efetivos” é apresentada a relação de indicadores que o entrevistado acredita ter maior efetividade, seguidos pelos que o entrevistado considera com a menor. Por fim, a penúltima e última coluna do Quadro 4 apresenta respectivamente a relação de métricas mais fáceis e difíceis de medir na opinião do entrevistado.

**Quadro 4 - Resumo dos Resultados da Etapa Qualitativa**

<b>Respondente/ Empresa</b>	<b>Possível Medir</b>	<b>Projeto</b>	<b>Documenta</b>	<b>Mede resultados</b>	<b>Efetivos</b>	<b>Não efetivos</b>	<b>Fáceis</b>	<b>Difíceis</b>
<b>A</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Número de Vendas	-	Quantidade de Vendas	Insatisfação do Cliente
					Faturamento Total			
					ROI			
					Valor Médio da Venda			
<b>B</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	-	-	Faturamento Mensal	-
						Lucro		
<b>C</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	-	-	-	-
<b>D</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Valor Presente Líquido	-	-	Penetração da Concorrência
								Número de Clientes da Concorrência Convertidos
<b>E</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Todas	-	Número de produtos vendidos	Número de Visitas
								Indicações por Médico
<b>F</b>	Sim	Sim	Sim	Não	Lucratividade por Cliente	Número de Produtos Vendidos	-	-
<b>G</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Receita x Despesas	Faturamento Total	Pesquisa de Satisfação	Valor da Marca
<b>H</b>	Sim	Sim	Sim	Não	-	Porcentagem em relação ao mês anterior	-	
<b>I</b>	Sim	Não	Não	Sim	-		Retorno de Indicações	Perda de Clientes por variação no preço
<b>J</b>	Sim	Sim	Não	Sim	Satisfação dos Clientes	Satisfação dos Clientes	Visitas ao Site	-
							Ligações Recebidas/Feitas	
<b>K</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Qualidade da Base de Dados	-	-	-
					Melhores Clientes			

**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 6.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA FASE QUALITATIVA

A maioria dos entrevistados concorda com as afirmações dos autores em relação a indicadores de performance de marketing, ou seja, apesar de ser difícil medir os resultados obtidos com as ações, é possível encontrar formas de medir estes resultados e com isto verificar a eficácia das ações realizadas e decisões tomadas (LENSKOLD, 2003).

É quase unanimidade entre os entrevistados, que é possível medir os resultados de marketing, porém a dificuldade existe quando se tratam de ações subjetivas ou com muitas variáveis que possam influenciar nas medidas. Os representantes das Empresas A, C, D, E, G e K acreditam que as métricas subjetivas são de difícil mensuração. Esta opinião também vai ao encontro da opinião dos autores que acreditam que as ações de marketing subjetivas são aquelas em que a mensuração se torna mais difícil (POWELL, 2002). O representante da Empresa D cita que as métricas de mensuração mais difíceis são aquelas muito ligadas às finanças, embora considere que as subjetivas também não sejam fáceis de medir, e o profissional entrevistado da Empresa B afirma que os indicadores de utilização mais difícil são aqueles que desconsideram fatores que podem ter influência nos resultados.

Foi possível identificar que em algumas organizações, alguns dos indicadores não estão disponíveis para todos os níveis hierárquicos, como acontece com a Empresa A, por exemplo, que o entrevistado informa que muitas métricas são de conhecimento estrito da diretoria. Por outro lado, existem empresas que prezam pela difusão dos indicadores por todos da empresa, para que todos tenham conhecimento, como os casos das Empresas C e E. A visão de difundir os indicadores e tornar as métricas conhecidas por toda a empresa segue a linha de opinião dos autores como Lenskold (2003), Powell (2002) e Shultz e Shultz (2003). Colaborando com a idéia, Farris et al. (2006) acredita que as métricas devem ser difundidas

pela empresa e que a cultura da utilização das mesmas é muito importante, porém o acesso a elas deve ser analisado com muito cuidado, pois a maioria dos dados deve ser tratada com confidencialidade.

O estudo expõe que algumas empresas costumam trabalhar com projetos formais de marketing que já prevêm os objetivos, e utilizam- métricas para analisar se os objetivos foram atingidos. A Empresa B, que também trabalha com projetos, afirma que somente não são utilizadas métricas para projetos em que o montante financeiro investido é muito baixo, por isso acabam evitando o trabalho de medir os resultados porque julgam que o custo da mensuração poderia ser muito alto em relação ao custo do projeto.

Foi possível identificar que todas as empresas trabalham com pelo menos um tipo de métrica, sendo que são poucas as métricas que os entrevistados conhecem e não são utilizadas pelas organizações que representam. Também foi possível identificar casos – como os das Empresas C, D e K – que utilizam métricas próprias desenvolvidas para mensurar resultados específicos.

As Empresas B e K mostram que valorizam o cruzamento entre métricas para realizar a análise de seus dados. Sendo que a Empresa E lembra que não se deve ter total confiança nos dados adquiridos pelas métricas e que os resultados devem ser auditados antes de tomar qualquer decisão com base nos números. A Empresa K também tem uma grande preocupação com a confiabilidade das informações geradas por indicadores de desempenho e por isso sugere que sejam utilizados testes estatísticos para analisar a confiabilidade das informações.

Atendendo ao primeiro objetivo específico da pesquisa, o Quadro 5 mostra a relação de métricas citadas nas entrevistas segmentadas por empresas, e se existe a utilização da métrica pelas mesmas. Com base nas métricas citadas foram elencadas as principais métricas conhecidas e utilizadas no Brasil.

### Quadro 5 - Métricas Identificadas na Pesquisa Exploratória

Indicador	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Quantidade de Vendas	x		x	x	x	x		x	x		-
Aumento no Faturamento	x		x		-						
Indicador de Sustentabilidade	x										
número de vendas	x										
Faturamento Total	x										
ROI	x							-			
Valor médio de venda	x		x			x		x			
Número de reclamações	x										
Insatisfação do Cliente	x										
Faturamento Mensal		x									
Ocupação do Serviço		x					x				
Lucro/prejuízo		x				x					x
Cumprimento dos Objetivos		x									
Porcentagem de Reservas		x									
Tempo Médio do Cliente		x									
Média de antecipação das reservas		x									
Aderência			x								
Efetividade			x								
Qualidade			x								
Conversão			x								
Número de novos clientes/perdidos			x						-		
Ciclo de Vida do Cliente			x								-
Variação do preço médio em relação ao Mercado			x		x						
Tempo Médio de Entrega			x								
Valor Presente Líquido				x		-					
Valor Total da Venda				x							
Medida de Desempenho *				x							
Satisfação do Cliente				x			x			x	
Fidelização				x							
Conhecimento da Marca				x			x				
Penetração da Concorrência				-							
Número de Clientes da Concorrência Convertidos				-							
Número de Visitas/Ligações					x					x	x
Retorno das Visitas/Vendas por Estabelecimento					x			x			
Indicações					x		x		-		
Valor da Marca							x				
Adicionais consumidos por cliente									-		
Retorno da Propaganda									-	x	
Acessos ao Site										x	
Qualidade da Base de Dados *											x
Intenção de Recompra											x
Melhores Clientes *											x
Foco de atuação *											x
Preços da Concorrência											-
Disponibilidade de Produtos											-
Disposição nas prateleiras											-

\* = métrica criada pela empresa

x = utilizado pela empresa

- = citado, porém não utilizado

Fonte: elaborado pelo autor.

## **7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA FASE DESCRITIVA**

Nesta seção é realizada a organização da fase descritiva da pesquisa, além da apresentação e análise dos resultados da pesquisa *survey*. Inicialmente ocorre a caracterização das empresas respondentes (7.1) e análise da confiança da segmentação dos grupos (7.2). Após, será apresentado o conhecimento dos entrevistados sobre indicadores de marketing (7.3), utilização das métricas pelas empresas (7.4), frequência de utilização das métricas (7.5), grau de importância atribuído aos indicadores pelos gestores de marketing (7.6), comparação dos resultados com outros estudos que tratam do assunto (7.7), testes de correlação (7.8), e análise de outros cruzamentos relevantes (7.9). Por fim, são feitas as considerações finais da etapa quantitativa (7.10).

### **7.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

Antes da análise dos dados é importante caracterizar o perfil e contexto que as empresas entrevistadas estão inseridas. Todas as empresas pesquisadas têm operações no Brasil, não sendo diferenciado se a empresa tem capital nacional ou estrangeiro. A Tabela 3 indica a distribuição das empresas entrevistas por regiões do país. Note-se que a maior parte

dos entrevistados está localizada na região sudeste (61,54%), que pode ser explicado pela maior parte das médias e grandes empresas do país estar inserida nesta região.

**Tabela 3 - Região das Empresas Respondentes na Etapa Descritiva**

<b>REGIÃO</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Sudeste	144	61,54%
Sul	62	26,50%
Nordeste	14	5,98%
Centro-oeste	7	2,99%
Norte	7	2,99%
Total geral	234	100,00%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A Tabela 4 apresenta a distribuição de grandes e médias empresas pesquisadas. Foi possível observar durante a pesquisa que apesar de haver um número maior de contatos com médias empresas (58%), nas grandes empresas houve maior facilidade de contato e disposição dos responsáveis pelo marketing para responder ao questionário. Nas grandes empresas também foi observada uma maior departamentalização e uma estrutura de marketing mais apropriada, o que facilitou o acesso aos entrevistados.

**Tabela 4 - Porte das Empresas Respondentes na Etapa Descritiva**

<b>PORTE DAS EMPRESAS</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Grande	151	64,53%
Médio	83	35,47%
Total geral	234	100,00%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Na Tabela 5 são apresentados os segmentos das empresas que tiveram profissionais que se dispuseram a responder a entrevista. A segmentação das empresas era uma informação que já continha na base de dados importada para discagem e que segue a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE<sup>5</sup>) versão 1.0 do IBGE. Mais da metade das entrevistas foram realizadas com empresas do segmento “indústrias de transformação”.

**Tabela 5 - Segmento das Empresas Respondentes na Etapa Descritiva**

<b>SEGMENTO DAS EMPRESAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Ind. de Transformação	123	52,56%
Comércio	20	8,55%
Imobiliárias/Prest. Serviços	20	8,55%
Transporte, Armazenagem e Comunicação	15	6,41%
Outros Serviços	14	5,98%
Educação	10	4,27%
Bancos/Seguradoras	9	3,85%
Saúde e Serviços Sociais	8	3,42%
Alojamento e Alimentação	5	2,14%
Construção	5	2,14%
Agricultura/Pecuária	2	0,85%
Eletricidade/Gás/Água	2	0,85%
Pesca	1	0,43%
<b>Total geral</b>	<b>234</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Os respondentes foram questionados sobre o seu cargo, grau de instrução e formação ao final da entrevista. A resposta para estas perguntas era opcional, mas apenas 0,85 % dos respondentes não informaram o seu cargo e grau de instrução e apenas 1,71% dos respondentes não informaram a sua formação. A Tabela 6 apresenta o grau de instrução dos entrevistados, sendo que a grande maioria dos entrevistados tem curso superior e menos de

<sup>5</sup> O CNAE começou a ser implantada no sistema estatístico a partir de 1995. Em 2002 passou por um processo de atualização sem alterações de estrutura, e a versão 1.0 passou a ser implementada a partir de 2003. Em Abril de 2007 foi lançada a versão 2.0 do CNAE.



10% dos entrevistados não tem. Mais de 30% dos entrevistados tem nível de pós-graduação ou mestrado. Esta distribuição pode ser atribuída ao fato de que foram entrevistados apenas profissionais com poder de decisão sobre as ações de marketing da empresa.

**Tabela 6 - Grau de Instrução dos Respondentes na Etapa Descritiva**

<b>GRAU DE INSTRUÇÃO DOS RESPONDENTES</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Superior	128	54,70%
Pós-graduação	62	26,50%
Superior Incompleto	13	5,56%
Pós-graduação Incompleta	11	4,70%
Mestrado	11	4,70%
Outros	7	2,99%
Não Informado	2	0,85%
Total geral	234	100,00%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Identificou-se no questionamento sobre a formação dos respondentes que a maior parte dos entrevistados tem formação na área de administração de empresas (31,20%), seguidos por profissionais da área de marketing (15,38%) e de Publicidade e Propaganda (9,40%). Foi possível observar sobre a formação dos respondentes um grande número de responsáveis com formação em áreas que não são afins as atividades de marketing. A Tabela 7 apresenta a distribuição da formação dos entrevistados.

**Tabela 7 - Formação dos Respondentes na Etapa Descritiva**

<b>FORMAÇÃO DOS RESPONDENTES</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Administração de Empresas	73	31,20%
Marketing	36	15,38%
Publicidade e Propaganda	22	9,40%
Comunicação	15	6,41%
Engenharia	13	5,56%
Propaganda e Marketing	10	4,27%
Relações Públicas	9	3,85%
Outros	52	22,22%
Não Informado	4	1,71%
<b>Total geral</b>	<b>234</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A maior parte dos respondentes tem cargo de gerente (29,91%), seguidos pelos assistentes (26,92%), analistas (12,39) e coordenadores (12,82%). Foi possível observar um grande número de assistentes que afirmaram ter poder decisório nas ações de marketing das empresas. A Tabela 8 apresenta o cargo dos entrevistados na *survey*.

**Tabela 8 - Cargo dos Respondentes na Etapa Descritiva**

<b>CARGO DOS RESPONDENTES</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Gerente	70	29,91%
Assistente	63	26,92%
Analista	29	12,39%
Coordenador	30	12,82%
Diretor	15	6,41%
Supervisor	12	5,13%
Outros	13	5,56%
Não Informado	2	0,85%
<b>Total geral</b>	<b>234</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 7.2. CONFIABILIDADE DOS DADOS

Para verificar a confiabilidade dos dados apresentados foi realizado um teste através do alpha de Cronbach. O teste demonstrou que o grupo das perguntas apresenta uma consistência interna muito boa, uma vez que todos os agrupamentos tiveram resultados acima de 0,84 no teste de acordo com a Tabela 9.

**Tabela 9 - Fidedignidade dos Dados da Survey**

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>ALPHA DE CRONBACH</b>
Conhecimento	0,889
Importância	0,881
Utilização	0,865
Frequência	0,845

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Ainda, para confirmar a fidedignidade dos dados que serão apresentados houve uma diferença da ordem das entrevistas realizadas, sendo que cada um dos entrevistadores seguiu uma ordem de pesquisa diferente. Para analisar se o pesquisador ou a ordem de pesquisa tiveram influência nos resultados e eliminar possíveis vieses foram realizados dois testes de correlação da ordem de pesquisa com os dados levantados. O primeiro teste (Tabela 10) mostrou que a ordem de pesquisa não influenciou sobre o conhecimento, utilização e importância atribuída aos indicadores.

**Tabela 10 – Influência do Pesquisador sobre as Médias**

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>PEARSON</b>	<b>p</b>
Conhecimento	-0,1152	0,079
Utilização	0,0224	0,733
Importância	0,1215	0,064

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O segundo teste (Tabela 11) mostrou que quando os indicadores são separados em grupos, a ordem das perguntas ou o entrevistador poderiam ter influenciado o conhecimento sobre indicadores de vendas e financeiros, a utilização de indicadores de mercado e a importância dos indicadores financeiros.

**Tabela 11 – Influência da Ordem de Pesquisa nos Grupos de Variáveis**

<b>GRUPOS DE INDICADORES</b>	<b>ORDEM DA PESQUISA</b>
Conhecimento/Vendas	<b>-0,1636*</b>
Conhecimento/Cliente	-0,0845
Conhecimento/Financeiro	<b>-0,1418*</b>
Conhecimento/Mercado	0,0628
Utilização/Vendas	-0,0027
Utilização/Cliente	0,0170
Utilização/Financeiro	-0,0425
Utilização/Mercado	<b>0,1288*</b>
Importância/Vendas	0,0439
Importância/Cliente	0,0890
Importância/Financeiro	<b>0,1321*</b>
Importância/Mercado	0,0660

\* significante para  $p < 0,05$

\*\* significante para  $p < 0,01$

\*\*\* significante para  $p < 0,001$

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Para efeito de testes as entrevistas de cada pesquisador foram consideradas como sub-amostras. Verificada uma possível diferença entre as médias foi realizado o teste *t* para analisar se estas diferenças são significativas em relação a cada um dos dados das empresas e dos entrevistados. O primeiro teste realizado foi realizado para analisar se as médias de conhecimento, utilização e importância das sub-amostras podem ser consideradas diferentes. O teste apresentou que existem diferenças significativas em relação ao número de métricas conhecidas pelos respondentes nos cruzamentos entre os entrevistadores 1 e 3, 2 e 3, 2 e 4 e 3 e 4. Em relação à utilização nenhuma sub-amostra teve diferenças significativas e em relação à importância atribuída aos indicadores, existiu uma diferença significativa entre os respondentes das sub-amostras 1 e 3 e 2 e 3.

**Tabela 12 – Diferença entre as Médias por Ordens de Pesquisa**

CRUZAMENTO ORDENS	CONHECIMENTO	UTILIZAÇÃO	IMPORTÂNCIA
1 x 2	0,0635	0,1659	0,9258
1 x 3	<b>0,0041**</b>	0,6972	<b>0,0227**</b>
1 x 4	0,6785	0,4663	0,2272
2 x 3	<b>0,0000***</b>	0,3900	<b>0,0142**</b>
2 x 4	<b>0,0240*</b>	0,5467	0,2097
3 x 4	<b>0,0113*</b>	0,7741	0,2509

\* significante para  $p < 0,05$

\*\* significante para  $p < 0,01$

\*\*\* significante para  $p < 0,001$

Fonte: Elaborado pelo autor.

A influência sobre os indicadores levou o pesquisador a elaborar testes para verificar se as sub-amostras poderiam ser consideradas iguais, pois se forem realmente diferentes, os

dados poderiam ter variações. Para analisar a diferença sobre as amostras foi realizado um cruzamento da ordem de pesquisa, com o porte das empresas e grau de instrução dos respondentes, já que estes indicadores foram aqueles que se mostraram mais influenciadores sobre a variação das métricas de marketing e uma diferença destes indicadores na amostra explica a correlação entre a ordem da pesquisa ou pesquisador e as variáveis agrupadas. A Tabela 13 apresenta o cruzamento realizado entre ordem de pesquisa, porte das empresas e grau de instrução dos respondentes.

**Tabela 13 – Principais Influenciadores da Diferença nas Médias**

ORDEM DE PESQUISA	PORTE	ENSINO MÉDIO	TÉCNICO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR COMPLETO	PÓS-GRADUAÇÃO INCOMPLETA	PÓS-GRADUAÇÃO COMPLETA	MESTRADO	NÃO INFORMADO
	01 Grande	2,50%	0,00%	0,00%	32,50%	5,00%	50,00%	10,00%	0,00%
	Médio	7,14%	0,00%	7,14%	57,14%	0,00%	14,29%	14,29%	0,00%
Total 01		3,70%	0,00%	1,85%	38,89%	3,70%	40,74%	11,11%	0,00%
	02 Grande	0,00%	0,00%	7,89%	42,11%	7,89%	39,47%	2,63%	0,00%
	Médio	3,33%	0,00%	3,33%	53,33%	3,33%	30,00%	3,33%	3,33%
Total 02		1,47%	0,00%	5,88%	47,06%	5,88%	35,29%	2,94%	1,47%
	03 Grande	0,00%	0,00%	6,67%	80,00%	0,00%	10,00%	0,00%	3,33%
	Médio	0,00%	0,00%	0,00%	93,75%	0,00%	6,25%	0,00%	0,00%
Total 03		0,00%	0,00%	4,35%	84,78%	0,00%	8,70%	0,00%	2,17%
	04 Grande	4,65%	0,00%	11,63%	51,16%	11,63%	13,95%	6,98%	0,00%
	Médio	4,35%	4,35%	4,35%	60,87%	0,00%	26,09%	0,00%	0,00%
Total 04		4,55%	1,52%	9,09%	54,55%	7,58%	18,18%	4,55%	0,00%
Total geral		2,56%	0,43%	5,56%	54,70%	4,70%	26,50%	4,70%	0,85%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A Tabela 14 mostra através da correlação de Pearson que existe uma diferença significativa, principalmente em relação ao cargo e grau de instrução. As sub-amostras 1 e 2

também tiveram diferenças significativas em relação ao porte das empresas entrevistadas e o cruzamento entre 2 e 3 tiveram diferença em relação ao segmento de atuação das empresas. As únicas sub-amostras que podem ser consideradas iguais, são as de ordens de pesquisa 3 e 4, pois não tiveram diferenças significantes em nenhuma das características levantadas. Por estes levantamentos e diferenças significativas entre os dados levantados pelos pesquisadores é possível afirmar que o que causa a correlação entre os indicadores e a ordem das pesquisas são o porte e segmento das empresas e grau de instrução, bem como o cargo dos profissionais entrevistados, já que todas estas características tiveram influência sobre algum dos grupos de indicadores em que a ordem de pesquisa mostrou que poderia ter tido alguma influência.

**Tabela 14 – Correlação entre Ordem da Pesquisa e Características das Empresas e Respondentes**

<b>CRUZAMENTO ORDENS</b>	<b>REGIÃO</b>	<b>PORTE</b>	<b>SEGMENTO</b>	<b>CARGO</b>	<b>FORMAÇÃO</b>	<b>GRAU DE INSTRUÇÃO</b>
01 x 02	0,3271	<b>0,0379*</b>	0,722	0,0809	0,2734	0,2111
01 x 03	0,8606	0,3404	0,055	<b>0,0000***</b>	0,5877	<b>0,0001***</b>
01 x 04	0,6300	0,2963	0,3123	<b>0,0000***</b>	0,913	<b>0,0034**</b>
02 x 03	0,3774	0,3232	<b>0,0203*</b>	<b>0,0000***</b>	0,6511	<b>0,0015**</b>
02 x 04	0,5564	0,276	0,1582	<b>0,0000***</b>	0,1992	<b>0,0419*</b>
03 x 04	0,7433	0,9943	0,398	0,5018	0,4977	0,3786

\* significante para  $p < 0,05$

\*\* significante para  $p < 0,01$

\*\*\* significante para  $p < 0,001$

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### 7.3. CONHECIMENTO SOBRE INDICADORES DE MARKETING

Atendendo parcialmente ao segundo objetivo específico da pesquisa é apresentado o grau de conhecimento dos entrevistados sobre indicadores de marketing. A Tabela 15 apresenta o número de respondentes que tem conhecimento sobre cada uma das métricas de marketing, sobre um total de 234 entrevistados, e o percentual de entrevistados que informaram conhecer a métrica. Foi possível identificar que a satisfação dos clientes é a métrica mais conhecida (94,44%), seguida por número de reclamações (91,88%) e número total de clientes (90,17%). Os indicadores menos conhecidos no Brasil foram o de valor presente líquido (52,14%), ciclo de vida do cliente (66,67%) e compras realizadas em promoções (67,52%). É interessante observar que mesmo nos casos dos indicadores menos conhecidos, mais da metade dos entrevistados tem conhecimento das métricas e que 9 métricas são conhecidas por mais de 80% dos entrevistados.



**Tabela 15 - Conhecimento de Métricas de Marketing**

<b>INDICADOR</b>	<b>CONHECE</b>	<b>%</b>
Satisfação dos Clientes	221	94,44%
Número de Reclamações	215	91,88%
Número Total de Clientes	211	90,17%
Conhecimento da Marca/Produto	208	88,89%
Valor Médio das Vendas	198	84,62%
Valor ou Volume de Vendas	196	83,76%
Qualidade Percebida pelo Cliente	192	82,05%
Lucro/Lucratividade da Empresa	192	82,05%
Montante Investido em Marketing	192	82,05%
Disponibilidade de Produtos/Serviços	185	79,06%
Retorno do Investimento em Propaganda	184	78,63%
Número de Novos Produtos	184	78,63%
Variação no Preço	181	77,35%
Número de Contatos	180	76,92%
Percentual de Desconto	177	75,64%
Intenção de Recompra	176	75,21%
Market Share	174	74,36%
Margem Bruta	171	73,08%
Compras Realizadas por Indicações	163	69,66%
ROI (Retorno sobre Investimento)	162	69,23%
Compras Realizadas em Promoções	158	67,52%
Ciclo de Vida do Cliente	156	66,67%
Valor Presente Líquido	122	52,14%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Quando são separados em grupos, não existe um grupo de indicadores que se destaque pelo maior conhecimento dos entrevistados, sendo que apenas o grupo de métricas financeiras apresenta um conhecimento que pode ser considerado fora da média geral (70,43%). A Tabela 16 apresenta a média de indicadores conhecidos de cada grupo.

**Tabela 16 - Conhecimento de Métricas de Marketing por Grupos**

<b>GRUPO INDICADORES</b>	<b>CONHECE</b>	<b>%</b>
Clientes	183	78,21%
Mercado	181	77,35%
Vendas	179,8	76,84%
Financeiro	164,8	70,43%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Quando considerados por faixas de conhecimento de métricas pode-se afirmar que são poucos os entrevistados que detém o conhecimento de poucas métricas – sendo que menos de 10% dos entrevistados conhecem 10 métricas ou menos. Vale destacar que um número expressivo dos entrevistados (17,95%) teve um conhecimento de todas as 23 métricas pesquisadas e nenhum deles afirmou não conhecer nenhuma das métricas. A Tabela 17 apresenta a distribuição por faixas do número de métricas conhecidas pelos profissionais.

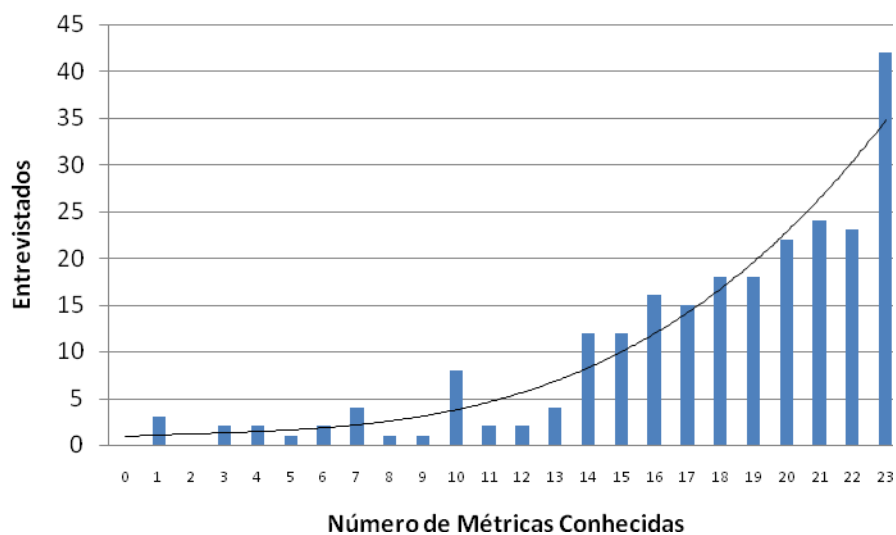
**Tabela 17 - Distribuição do Conhecimento das Métricas**

<b>MÉTRICAS CONHECIDAS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>	<b>% DOS ENTREVISTADOS</b>
1 - 5	8	3,13%
6 - 10	16	6,25%
11 - 15	32	12,50%
16 - 20	89	34,77%
Mais de 20	111	43,36%
Nenhuma (0)	0	0,00%
Todas (23)	42	17,95%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O Gráfico 1 apresenta a evolução do número total de métricas conhecidas por entrevistados. É possível observar que existe um número pequeno e similar entre os que conhecem 0 até 13 métricas. A partir de 14 métricas existe uma linha crescente no conhecimento dos entrevistados, até chegar ao topo com os entrevistados que conhecem todas as 23 métricas estudadas. A linha preta indica a tendência do conhecimento de métricas por parte dos profissionais.

**Gráfico 1 – Total de Métricas Conhecidas por Entrevistado**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

#### 7.4. UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE MARKETING

Concluindo a apresentação dos resultados do segundo objetivo específico do trabalho, é mensurada a utilização dos indicadores pelas empresas. Este levantamento mostrou que uma

das métricas merece destaque por ser utilizada por mais de 80% das empresas. É a satisfação dos clientes, que 80,77% dos entrevistados afirmaram utilizar o indicador na área de marketing da empresa. Por outro lado, a métrica menos utilizada foi o valor presente líquido, com 29,49% dos respondentes afirmando que utilizam o indicador. Em relação à média geral o resultado foi de que mais de 50% das empresas utilizam pelo menos metade dos indicadores. A Tabela 18 apresenta a frequência de empresas que utilizam cada indicador e o percentual que representa sobre o total de empresas.

**Tabela 18 - Utilização das Métricas de Marketing**

<b>INDICADOR</b>	<b>UTILIZA</b>	<b>%</b>
Satisfação dos Clientes	189	80,77%
Número Total de Clientes	174	74,36%
Número de Reclamações	170	72,65%
Valor ou Volume de Vendas	161	68,80%
Conhecimento da Marca/Produto	160	68,38%
Qualidade Percebida pelo Cliente	157	67,09%
Valor Médio das Vendas	154	65,81%
Montante Investido em Marketing	144	61,54%
Disponibilidade de Produtos/Serviços	138	58,97%
Lucro/Lucratividade da Empresa	134	57,26%
Variação no Preço	132	56,41%
Market Share	130	55,56%
Número de Novos Produtos	128	54,70%
Número de Contatos	123	52,56%
Percentual de Desconto	117	50,00%
Intenção de Recompra	115	49,15%
Margem Bruta	111	47,44%
Retorno do Investimento em Propaganda	107	45,73%
ROI (Retorno sobre Investimento)	101	43,16%
Ciclo de Vida do Cliente	90	38,46%
Compras Realizadas por Indicações	84	35,90%
Compras Realizadas em Promoções	83	35,47%
Valor Presente Líquido	69	29,49%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Quando a utilização é classificada por grupos de indicadores é possível afirmar que os indicadores de mercado e clientes são os dois mais utilizados com um pouco mais de 56% dos indicadores que compõe o grupo sendo utilizados, em média. Os indicadores financeiros, assim como ocorre em relação ao conhecimento, são os menos utilizados (46,20%). Na Tabela 19 são apresentados os grupos de indicadores com a média de utilização dos indicadores.

**Tabela 19 - Utilização das Métricas de Marketing por Grupos**

<b>GRUPO INDICADORES</b>	<b>UTILIZA</b>	<b>%</b>
Mercado	132	56,41%
Clientes	131,8	56,32%
Vendas	117,8	50,34%
Financeiro	108,4	46,32%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Ao agrupar as métricas de acordo com a sua utilização é possível observar que existe uma distribuição equilibrada entre as empresas que utilizam poucas métricas e empresas que utilizam muitas métricas, sendo que a utilização de um número médio de métricas, entre 11 e 15, é a realidade de mais de um terço das empresas. O número de empresas que afirmou não utilizar nenhum indicador de marketing e o número de empresas que afirmou utilizar todos os indicadores também foi igual, sendo 5 empresas para cada caso. A Tabela 20 apresenta a distribuição por faixas da utilização das métricas de marketing pelos entrevistados.

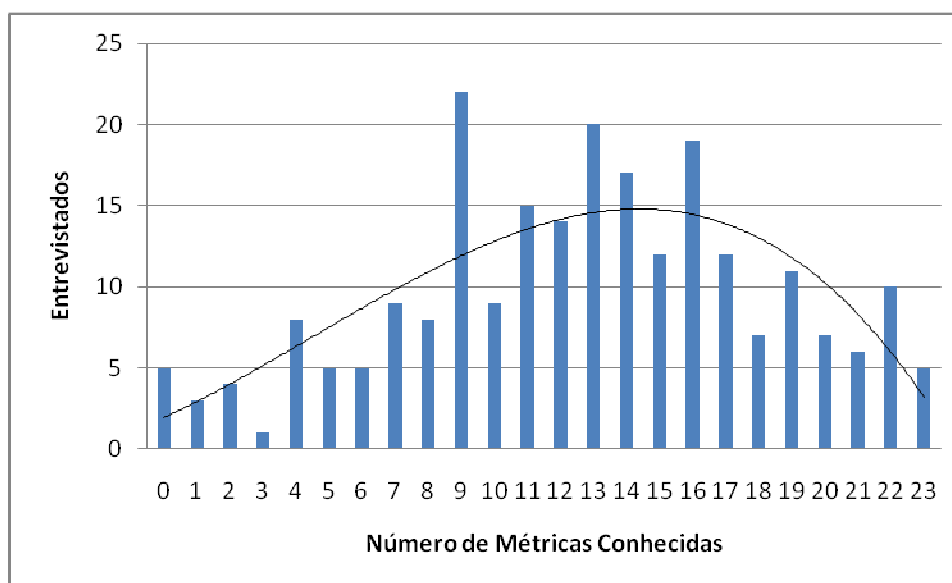
Tabela 20 - Distribuição da Utilização das Métricas de Marketing

MÉTRICAS UTILIZADAS	ENTREVISTADOS	% DOS ENTREVISTADOS
1 - 5	21	9,17%
6 - 10	53	23,14%
11 - 15	78	34,06%
16 - 20	56	24,45%
21 - 23	21	9,17%
Nenhuma (0)	5	2,14%
Todas (23)	5	2,14%

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 2 apresenta a distribuição da utilização das métricas por empresas. A linha preta demonstra que, diferentemente do conhecimento, existe uma tendência mais central na utilização e que tratando-se de utilização, o maior número de empresas fica próxima de utilizar apenas a metade das métricas.

Gráfico 2 - Total de Métricas Utilizadas por Empresas

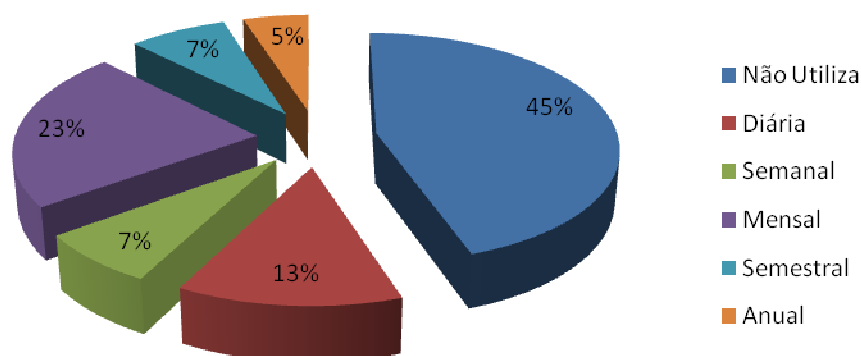


Fonte: Elaborado pelo autor.

## 7.5. FREQUÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES DE MARKETING

Além da utilização, também foram levantados dados sobre a frequência da utilização dos indicadores por parte dos entrevistados. O Gráfico 3 apresenta a frequência de utilização dos indicadores de acordo com os períodos pré-estabelecidos, sendo que entre os indicadores utilizados, a maioria tem a frequência mensal (23%), seguido por frequência diária. Vale ressaltar que utilizações que não se enquadrem nos intervalos foram consideradas sempre um intervalo acima, por exemplo, se o entrevistado utiliza duas vezes por semana, é considerado semanal e três vezes por mês, é considerado mensal.

**Gráfico 3 - Frequência da Utilização de Métricas**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Através da moda é possível identificar qual a frequência que tem utilização mais comum em cada empresa. Os indicadores utilizados semanalmente, semestralmente e anualmente são os casos menos comuns nas empresas, sendo que menos de 5% das empresas

têm como principal frequência de coleta dos indicadores a anual e mais de 50% das empresas coletam a maioria dos dados para seus indicadores mensalmente e 28,13% das empresas coletam a maior parte dos dados diariamente.

**Tabela 21 – Moda da Frequência de Utilização dos Indicadores por Empresas**

<b>FREQÜÊNCIA</b>	<b>MODA</b>	<b>%</b>
Diária	63	28,13%
Semanal	20	8,93%
Mensal	117	52,23%
Semestral	14	6,25%
Anual	10	4,46%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Se observada a Tabela 22 que apresenta a frequência mais utilizada dos indicadores, é possível observar que apenas os indicadores “Conhecimento da Marca/Produto”, “Percentual de Desconto” e “Disponibilidade de Produtos/Serviços” apresentaram utilização mais frequente, diferente de mensal, sendo que nos três casos a coleta dos dados diária é usual para a maior parte das empresas. Todos os outros indicadores tiveram a frequência mensal como a mais habitual para as coletas. O indicador “Número de Reclamações” foi o que teve maior incidência de coletas semanais, o “Número Total de Clientes” foi o que apareceu mais vezes sendo coletado semestralmente, e a “Satisfação dos Clientes” entre os de coleta anual, foi o que teve maior número de empresas.



**Tabela 22 - Frequência e Utilização por Indicadores**

<b>INDICADOR</b>	<b>DIÁRIA</b>	<b>SEMANAL</b>	<b>MENSAL</b>	<b>SEMESTRAL</b>	<b>ANUAL</b>
Valor ou Volume de Vendas	60	25	66	6	4
Valor Médio das Vendas	39	26	75	9	5
Compras Realizadas em Promoções	9	8	34	25	7
Retorno do Investimento em Propaganda	5	15	48	22	17
Compras Realizadas por Indicações	13	15	40	12	4
Conhecimento da Marca/Produto	64	20	36	19	21
Número de Reclamações	46	29	74	12	9
Satisfação dos Clientes	41	19	60	33	36
Qualidade Percebida pelo Cliente	45	14	52	23	23
Ciclo de Vida do Cliente	9	7	38	21	15
Número Total de Clientes	38	20	76	35	5
Número de Contatos	46	24	50	3	0
Intenção de Recompra	18	24	49	15	9
Lucro/Lucratividade da Empresa	25	17	73	12	7
Margem Bruta	33	16	51	7	4
Valor Presente Líquido	12	9	34	9	5
Percentual de Desconto	58	11	33	11	4
ROI (Retorno sobre Investimento)	8	4	53	22	14
Montante Investido em Marketing	11	13	62	24	34
Disponibilidade de Produtos/Serviços	56	25	41	12	4
Número de Novos Produtos	19	13	49	32	15
Market Share	13	13	65	17	22
Variação no Preço	28	24	52	22	6

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 7.6. IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES

Cumprindo o terceiro objetivo específico da pesquisa foi levantada a importância dos indicadores na visão dos gestores das empresas. A importância dos indicadores na opinião dos entrevistados é apresentada na Tabela 23. Foi possível observar que o indicador “Satisfação dos Clientes”, além de ter sido o mais conhecido e utilizado, foi considerado também o mais

importante para os entrevistados, tanto em percentual de entrevistados que atribuem o grau de “muito importante” (80,54%) e com mais de 95% dos entrevistados afirmando que o indicador é importante ou muito importante. O indicador considerado de menor importância, tanto em média, como na incidência de respostas do tipo importante e muito importante foi o de “Compras Realizadas por Indicações”, seguido pelo indicador de “Compras Realizadas em Promoções” e “Percentual de Desconto”. Vale ressaltar que dos 23 indicadores pesquisados, 16 tiveram mais de 50% dos entrevistados afirmando que são indicadores muito importantes, independentemente de sua utilização ou não por parte da empresa.

**Tabela 23 - Importância Atribuída aos Indicadores**

<b>INDICADOR</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>TOTAL MUITO IMPORTANTE</b>	<b>% MUITO IMPORTANTE</b>	<b>TOTAL IMP. / MUITO IMPORTANTE</b>	<b>% IMP. / MUITO IMPORTANTE</b>
Satisfação dos Clientes	4,75	178	80,54%	212	95,93%
Valor ou Volume de Vendas	4,68	144	73,47%	185	94,39%
Lucro/Lucratividade da Empresa	4,64	144	75,00%	179	93,23%
Conhecimento da Marca/Produto	4,60	147	70,67%	190	91,35%
Qualidade Percebida pelo Cliente	4,59	131	68,23%	177	92,19%
Número de Reclamações	4,59	154	71,63%	193	89,77%
ROI (Retorno sobre Investimento)	4,51	103	63,58%	147	90,74%
Market Share	4,49	108	62,07%	156	89,66%
Disponibilidade de Produtos/Serviços	4,45	113	61,08%	162	87,57%
Intenção de Recompra	4,45	104	59,09%	154	87,50%
Valor Médio das Vendas	4,44	114	57,58%	174	87,88%
Número Total de Clientes	4,40	123	58,29%	178	84,36%
Variação no Preço	4,39	97	53,59%	162	89,50%
Margem Bruta	4,39	101	59,06%	147	85,96%
Montante Investido em Marketing	4,38	113	58,85%	167	86,98%
Retorno do Investimento em Propaganda	4,28	104	56,52%	148	80,43%
Número de Novos Produtos	4,23	90	48,91%	141	76,63%
Número de Contatos	4,22	83	46,11%	141	78,33%
Ciclo de Vida do Cliente	4,19	67	42,95%	127	81,41%
Valor Presente Líquido	4,10	51	41,80%	94	77,05%
Percentual de Desconto	3,98	66	37,29%	125	70,62%
Compras Realizadas em Promoções	3,83	48	30,38%	103	65,19%
Compras Realizadas por Indicações	3,72	41	25,15%	97	59,51%
Média	4,36	105,39	56,60%	154,73	84,18%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A última coluna da Tabela 23 apresenta o percentual de entrevistados que atribuíram grau de importante ou muito importante ao indicador. Neste caso cabe destaque ao indicador “ROI (Retorno sobre o Investimento)” e “Variação no Preço”, que embora não estejam entre os indicadores mais conhecidos e utilizados, tiveram um grande número de entrevistados atribuindo uma importância bastante significativa para os indicadores. Também se destacam os indicadores “Conhecimento da Marca/Produto”, “Lucro/Lucratividade da Empresa” e “Valor ou Volume de Vendas”, todos com um pouco mais de 70% dos entrevistados que conhecem o indicador afirmando que são indicadores muito importantes.

A Tabela 24 mostra que quando está se tratando de grupos de indicadores, os mesmos têm médias bastante semelhantes, merecendo destaque os indicadores financeiros que apesar de serem menos conhecidos e utilizados do que os indicadores de vendas têm uma média de importância maior. Os indicadores do mercado e clientes têm uma média muito próxima e pode ser considerado que ambos têm uma grande importância.

**Tabela 24 - Importância das Métricas de Marketing por Grupos**

<b>GRUPO INDICADORES</b>	<b>MÉDIA DE IMPORTÂNCIA</b>
Clientes	4,39
Mercado	4,37
Financeiro	4,27
Vendas	4,19
Média Geral	4,36

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Quando analisados o grau de importância atribuído para cada indicador, independentemente das empresas ou entrevistados, 4.198 foram considerados importantes e

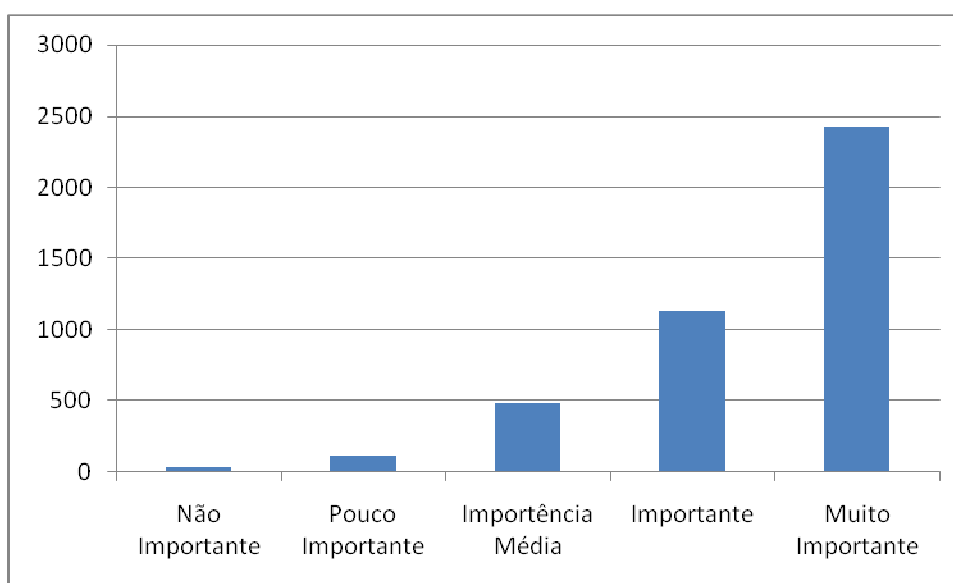
em apenas 37 casos os entrevistados consideraram que os indicadores não seriam importantes, o que representa menos de 1% do total. Indicadores “pouco importantes” puderam ser observados em apenas 2,72% dos casos. Também foi possível observar que os indicadores tiveram uma importância atribuída com grau máximo em 57,74% dos casos. Os dados são apresentados na Tabela 25 e Gráfico 4.

**Tabela 25 – Importância Geral Atribuída aos Indicadores**

<b>IMPORTÂNCIA</b>	<b>OCORRÊNCIAS</b>	<b>%</b>
Não Importante	37	0,88%
Pouco Importante	114	2,72%
Importância Média	488	11,62%
Importante	1135	27,04%
Muito Importante	2424	57,74%
<b>Total</b>	<b>4198</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Gráfico 4 – Importância Geral Atribuída aos Indicadores**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 7.7. OUTROS CRUZAMENTOS DE VARIÁVEIS

Nesta etapa foram realizados cruzamentos com base nas médias do conhecimento, utilização e importância atribuída aos indicadores. A primeira análise foi realizada com base no porte da empresa (Tabela 26). No primeiro cruzamento, aparentemente pode ser observado que as empresas de grande porte possuem profissionais com maior conhecimento sobre métricas de marketing do que nas empresas de médio porte. Também uma leve diferença no caso da utilização e grau de importância. Para confirmar estas informações foi realizado o teste *t* de Student, visando identificar se as diferenças entre as médias são significativas. O teste apresentado demonstra que a aparente diferença entre as médias não pode ser considerada relevante e por isso, não se pode afirmar que o conhecimento, utilização e importância sejam desiguais pelo porte da empresa.

**Tabela 26 – Diferença Entre Médias pelo Porte da Empresa**

<b>PORTE</b>	<b>ENTREVISTAS</b>	<b>CONHECIMENTO</b>	<b>UTILIZAÇÃO</b>	<b>IMPORTÂNCIA</b>
Grande	151	18,18	12,80	3,48
Médio	83	17,51	12,51	3,31
Total geral	234	17,94	12,70	3,42
<i>Teste t</i>		0,3218	0,6967	0,5593

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Verificada a inexistência de diferenças entre as médias pelo porte das empresas em relação ao conhecimento, utilização e importância foram testadas as diferenças significativas por região do país, cargo e grau de instrução dos entrevistados, e segmento das empresas.

Existem diferenças significativas quando analisada a média de conhecimento, utilização e importância em relação à região do país. É possível observar que a região Norte apresentou diferença significativa de conhecimento sobre indicadores em comparação com todas as outras regiões, que por sua vez não apresentaram nenhuma diferença entre elas que possa ser considerada significativa, conforme apresentado nas Tabelas 27 e 28.

**Tabela 27 – Diferença entre as Médias por Região**

<b>CRUZAMENTO</b>	<b>CONHECIMENTO</b>	<b>UTILIZAÇÃO</b>	<b>IMPORTÂNCIA</b>
Norte x Nordeste	<b>0,0258*</b>	<b>0,0350*</b>	<b>0,0207*</b>
Norte x Centro-oeste	<b>0,0065**</b>	<b>0,0367*</b>	0,3115
Norte x Sudeste	<b>0,0179*</b>	0,0832	<b>0,0191*</b>
Norte x Sul	<b>0,0004***</b>	0,0514	<b>0,0133*</b>
Nordeste x Centro-oeste	0,1771	0,2409	0,1277
Nordeste x Sudeste	0,5971	0,3536	0,5768
Nordeste x Sul	0,6511	0,5798	0,9981
Centro-oeste x Sudeste	0,0894	<b>0,0428*</b>	0,2680
Centro-oeste x Sul	0,1796	0,0854	0,1622
Sudeste x Sul	0,0782	0,5044	0,3204

\* significante para  $p < 0,05$

\*\* significante para  $p < 0,01$

\*\*\* significante para  $p < 0,001$

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Na análise da Tabela 28 também é possível observar que a utilização de métricas é menor na região Norte do que nas regiões Nordeste e Centro-oeste e maior na região Centro-oeste do que Sudeste. Em relação à importância novamente a região Norte tem diferenças significativas em relação às outras regiões, atribuindo uma menor importância para os indicadores, com exceção da região Centro-oeste, onde a diferença de médias não pode ser considerada significativa. Vale ressaltar que as amostras são muito pequenas e, por esta razão,

as conclusões não podem ser consideradas definitivas, sendo necessários novos estudos para confirmar as diferenças verificadas.

**Tabela 28 – Conhecimento, Utilização e Importância por Região**

<b>REGIÃO</b>	<b>ENTREVISTAS</b>	<b>CONHECIMENTO</b>	<b>UTILIZAÇÃO</b>	<b>IMPORTÂNCIA</b>
Centro-oeste	7	21,00	16,86	4,56
Sul	58	18,97	13,34	4,40
Nordeste	13	18,00	13,23	4,76
Sudeste	142	17,66	12,45	4,39
Norte	7	12,71	8,71	4,33
Total geral	227	17,96	12,74	4,49

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Quando analisada a diferença entre as respostas com base no cargo dos respondentes, é possível verificar através da aplicação do *teste t* de Student que em relação ao conhecimento existem diferenças significativas do número de métricas conhecidas pelos diretores em relação aos demais cargos, com exceção dos supervisores. Por outro lado, quando se trata de atribuição de importância para os indicadores, não existe uma diferença significativa entre os cargos dos entrevistados. Os resultados são apresentados na Tabela 29.

**Tabela 29 - Diferença entre as Médias por Cargo dos Respondentes**

CARGO	GERENTE	DIRETOR	SUPERVISOR	COORDENADOR	ANALISTA	ASSISTENTE
Gerente		0,6610	0,7982	0,1379	0,8750	0,2836
Diretor	<b>0,0287*</b>		0,9203	0,1557	0,5991	0,2785
Supervisor	0,4743	0,0535		0,2772	0,7453	0,4153
Coordenador	0,0957	<b>0,0043**</b>	0,6635		0,2675	0,5342
Analista	0,1284	<b>0,0017**</b>	0,7283	0,8048		0,4969
Assistente	0,2244	<b>0,0041**</b>	0,9645	0,4687	0,6073	

\* significante para  $p < 0,05$

\*\* significante para  $p < 0,01$

\*\*\* significante para  $p < 0,001$

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Apesar do grupo de coordenadores também ter uma alta média de conhecimento, o teste t mostrou que a diferença não é significativa em relação aos demais cargos e pode-se afirmar que apenas os diretores realmente têm um conhecimento maior do que os demais, conforme Tabela 30.

**Tabela 30 – Conhecimento e Importância pelo Cargo dos Respondentes**

CARGO	ENTREVISTAS	CONHECIMENTO	IMPORTÂNCIA
Gerente	70	17,86	3,30
Assistente	63	17,63	3,44
Analista	29	17,86	3,43
Coordenador	29	19,17	3,61
Diretor	15	19,00	3,72
Supervisor	12	17,33	3,42
Outros	14	16,66	3,00
<b>Total geral</b>	<b>232</b>	<b>17,94</b>	<b>3,42</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Quando analisado o grau de instrução dos respondentes foi possível observar que não existem diferenças significativas entre as médias dos grupos, com exceção do grupo “superior



incompleto” e “pós-graduação” em relação a conhecimento e o grupo “superior e pós-graduação” em relação ao conhecimento e importância. Os dados são apresentados na Tabela 31.

**Tabela 31 – Diferença Entre Médias por Grau de Instrução**

<b>CRUZAMENTO</b>	<b>CONHECIMENTO</b>	<b>UTILIZAÇÃO</b>	<b>IMPORTÂNCIA</b>
Outros x Superior Incompleto	0,9339	0,9082	0,5777
Outros x Superior	0,8675	0,6125	0,6687
Outros x Pós-graduação Incompleta	0,2217	0,6098	0,7871
Outros x Pós-graduação	0,1224	0,8725	0,5359
Outros x Mestrado	0,2586	0,5162	0,4649
Superior Incompleto x Superior	0,7107	0,6535	0,6560
Superior Incompleto x Pós-graduação Incompleta	0,1995	0,4978	0,7063
Superior Incompleto x Pós-graduação	<b>0,0427*</b>	0,9983	0,0760
Superior Incompleto x Mestrado	0,2307	0,5389	0,1153
Superior x Pós-graduação Incompleta	0,1709	0,1647	0,9291
Superior x Pós-graduação	<b>0,0042**</b>	0,3831	<b>0,0071**</b>
Superior x Mestrado	0,2082	0,5776	0,0798
Pós-graduação Incompleta x Pós-graduação	0,9675	0,3432	0,2269
Pós-graduação Incompleta x Mestrado	0,8987	0,1889	0,2078
Pós-graduação x Mestrado	0,2082	0,5776	0,0798

\* significante para  $p < 0,05$

\*\* significante para  $p < 0,01$

\*\*\* significante para  $p < 0,001$

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Sendo realizado o cruzamento com base no segmento de atuação das empresas é possível observar que existem poucas diferenças de médias que podem ser consideradas significativas. As diferenças estão localizadas principalmente no grau de utilização dos indicadores e o número de métricas conhecidas pelos entrevistados não é alterado pelo segmento da empresa. Em relação à utilização é possível afirmar que as empresas do segmento comércio são aquelas que mais se diferenciam das demais, sendo que o único setor

que o comércio não tem uma utilização que possa ser considerada semelhante é do setor educação. Tratando-se do grau de importância atribuído aos indicadores pelos entrevistados é possível afirmar que os profissionais de empresas do “Comércio” têm opiniões com diferenças significativas em relação às empresas do segmento “Saúde e Serviços Sociais” e também em relação aos “Bancos e Seguradoras”. A única diferença entre as médias que não envolve o setor “Comércio” é a encontrada entre “Saúde e Serviços Sociais” e “Educação”. Os dados são apresentados na Tabela 32.

**Tabela 32 - Diferença Entre Médias por Segmento da Empresa**

CRUZAMENTO	CONHECIMENTO	UTILIZAÇÃO	IMPORTÂNCIA
Transp., Arm., Comun. x Saúde, Serv. Sociais	0,5256	0,8067	0,3103
Transp., Arm., Comun. x Bancos, Seguradoras	0,1761	0,8012	0,2432
Transp., Arm., Comun. x Comércio	0,9890	<b>0,0053**</b>	0,1575
Transp., Arm., Comun. x Educação	0,8984	0,1378	0,7171
Transp., Arm., Comun. x Imobiliárias	0,4786	0,3486	0,8414
Transp., Arm., Comun. x Ind. de Transformação	0,2355	0,3751	0,9446
Saúde, Serv. Sociais x Bancos, Seguradoras	0,0984	0,9787	0,9961
Saúde, Serv. Sociais x Comércio	0,4378	<b>0,0007***</b>	<b>0,0442*</b>
Saúde, Serv. Sociais x Educação	0,5383	<b>0,0480*</b>	0,2591
Saúde, Serv. Sociais x Imobiliárias	0,2996	0,2320	0,2393
Saúde, Serv. Sociais x Ind. de Transformação	0,1555	0,3005	0,2390
Bancos, Seguradoras x Comércio	0,1015	<b>0,0033**</b>	<b>0,0232*</b>
Bancos, Seguradoras x Educação	0,3232	0,0970	0,1851
Bancos, Seguradoras x Imobiliárias	0,5250	0,2582	0,1853
Bancos, Seguradoras x Ind. de Transformação	0,5656	0,2709	0,2088
Comércio x Educação	0,8687	0,3505	0,3755
Comércio x Imobiliárias	0,3962	<b>0,0305*</b>	0,2110
Comércio x Ind. de Transformação	0,1648	<b>0,0011**</b>	0,0674
Educação x Imobiliárias	0,6427	0,3811	0,8560
Educação x Ind. de Transformação	0,4058	0,1453	0,6622
Imobiliárias x Ind. de Transformação	0,7408	0,6029	0,7394

\* significante para  $p < 0,05$

\*\* significante para  $p < 0,01$

\*\*\* significante para  $p < 0,001$

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A Tabela 33 mostra que apesar da diferença de conhecimento, não existem diferenças significativas entre as amostras apresentadas na Tabela 32. Por outro lado, as empresas do grupo “Comércio” apresentam uma utilização de indicadores realmente maior do que as outras empresas. O grau de importância atribuído aos indicadores pelos profissionais das empresas da área “Comércio” também pode ser considerado maior que o atribuído pelos profissionais dos segmentos “Saúde e Serviços Sociais” e “Bancos e Seguradoras”. Vale ressaltar que as amostras utilizadas são pequenas e que as conclusões apresentadas não podem ser tomadas como definitivas.

**Tabela 33 – Conhecimento, Utilização e Importância por Segmento da Empresa**

SEGMENTO	ENTREVISTAS	CONHECIMENTO	UTILIZAÇÃO	IMPORTÂNCIA
Ind. de Transformação	123	17,48	12,59	3,32
Comércio	20	19,15	16,65	3,81
Imobiliárias	20	17,90	13,25	3,48
Transp., Armaz. e Comun.	15	19,13	11,27	3,64
Educação	10	18,90	15,10	3,62
Bancos e Seguradoras	9	16,44	10,56	3,05
Saúde e Serviços Sociais	8	20,13	10,63	3,66
Outras	29	18,89	11,53	3,52
Total geral	234	17,94	12,70	3,42

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

No teste  $t$  foi possível verificar que não existem diferenças significativas entre as médias de conhecimento, utilização ou importância quando pesquisadas as empresas de acordo com o setor da economia: indústria ou serviços. A Tabela 34 apresenta os resultados por tipo de Atividade das empresas.

**Tabela 34 – Empresas por Tipo de Atividade**

<b>ATIVIDADE</b>	<b>ENTREVISTAS</b>	<b>CONHECIMENTO</b>	<b>UTILIZAÇÃO</b>	<b>IMPORTÂNCIA</b>
Serviço	111	17,48	12,59	4,39
Indústria	123	18,45	12,82	4,39
Total geral	234	17,94	12,70	3,42
<i>Teste t</i>		0,1352	0,7467	0,9175

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A Tabela 35 apresenta o percentual de entrevistados que afirmaram conhecer cada um dos indicadores e de empresas que utilizam cada indicador. Além disto, a tabela também apresenta o percentual de utilização em relação ao conhecimento do indicador, ou seja, no caso do indicador Qualidade Percebida pelo Cliente, 68,80% das empresas pesquisadas afirmaram utilizar o indicador, porém se consideradas apenas a utilização das empresas que conhecem o indicador, este grau de utilização sobe para 81,77%. Por fim, a tabela apresenta o percentual de empresas que consideram o indicador “muito importante” e a correlação entre conhecimento e utilização dos indicadores, onde todos os indicadores tiveram forte correlação entre as duas variáveis.

**Tabela 35 – Correlação entre Conhecimento e Utilização dos Indicadores e Percentual de Importância Máxima**

INDICADORES	% ENTREVISTADOS QUE CONHECEM	% EMPRESAS QUE UTILIZA	% UTILIZAM / CONHECEM	MUITO IMPORTANTE	CONHECIMENTO X UTILIZAÇÃO (PEARSON)
Satisfação dos Clientes	94,44%	80,77%	85,52%	76,07%	<b>0,4971***</b>
Número Total de Clientes	90,17%	74,36%	82,46%	52,56%	<b>0,5622***</b>
Valor ou Volume de Vendas	83,76%	68,80%	82,14%	61,54%	<b>0,6539***</b>
Qualidade Percebida pelo Cliente	82,05%	67,09%	81,77%	55,98%	<b>0,6678***</b>
Número de Reclamações	91,88%	72,65%	79,07%	65,81%	<b>0,4845***</b>
Valor Médio das Vendas	84,62%	65,81%	77,78%	48,72%	<b>0,5916***</b>
Conhecimento da Marca/Produto	88,89%	68,38%	76,92%	62,82%	<b>0,5199***</b>
Montante Investido em Marketing	82,05%	61,54%	75,00%	48,29%	<b>0,5916***</b>
Market Share	74,36%	55,56%	74,71%	46,15%	<b>0,6565***</b>
Disponibilidade de Produtos/Serviços	79,06%	58,97%	74,59%	48,29%	<b>0,6170***</b>
Variação no Preço	77,35%	56,41%	72,93%	41,45%	<b>0,6156***</b>
Lucro/Lucratividade da Empresa	82,05%	57,26%	69,79%	61,54%	<b>0,5414***</b>
Número de Novos Produtos	78,63%	54,70%	69,57%	38,46%	<b>0,5728***</b>
Número de Contatos	76,92%	52,56%	68,33%	35,47%	<b>0,5766***</b>
Percentual de Desconto	75,64%	50,00%	66,10%	28,21%	<b>0,5675***</b>
Intenção de Recompra	75,21%	49,15%	65,34%	44,44%	<b>0,5643***</b>
Margem Bruta	73,08%	47,44%	64,91%	43,16%	<b>0,5766***</b>
ROI (Retorno sobre Investimento)	69,23%	43,16%	62,35%	44,02%	<b>0,5810***</b>
Retorno do Investimento em Propaganda	78,63%	45,73%	58,15%	44,44%	<b>0,4785***</b>
Ciclo de Vida do Cliente	66,67%	38,46%	57,69%	28,63%	<b>0,5590***</b>
Valor Presente Líquido	52,14%	29,49%	56,56%	21,79%	<b>0,6196***</b>
Compras Realizadas em Promoções	67,52%	35,47%	52,53%	20,51%	<b>0,5142***</b>
Compras Realizadas por Indicações	69,66%	35,90%	51,53%	17,52%	<b>0,4939***</b>

\* significante para  $p < 0,05$

\*\* significante para  $p < 0,01$

\*\*\* significante para  $p < 0,001$

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Ao analisar a Tabela 35 cabe ressaltar que o indicador Satisfação dos Clientes é realmente o indicador de maior destaque entre as empresas entrevistadas, sendo o indicador mais conhecido, mais utilizado e com maior número de profissionais afirmando que é “muito importante”. Ainda merece destaque que todos os indicadores tiveram uma grande correlação

entre conhecimento e utilização, o que demonstra que quanto maior o conhecimento dos profissionais de marketing acerca dos indicadores, maior será a utilização dos indicadores pelas empresas.

#### 7.8. CORRELAÇÃO ENTRE INDICADORES

Para verificar a influência que um grupo de indicadores tem sobre outros grupos ou a influência que características da empresa ou dos entrevistados têm sobre o conhecimento, importância e utilização dos indicadores foram realizados testes de correlação. Inicialmente foi realizado um cruzamento para verificar se uma das variáveis teria influência sobre as outras variáveis. A Tabela 36 apresenta os resultados dos cruzamentos dos grupos de variáveis: conhecimento, utilização e importância. Em todos os casos foram utilizadas as médias dos resultados obtidos por empresa.

Tabela 36 – Correlação entre Grupo de Indicadores

VARIÁVEIS	CONHECIMENTO / VENDAS	CONHECIMENTO / CLIENTE	CONHECIMENTO / FINANCEIRO	CONHECIMENTO / MERCADO	UTILIZAÇÃO / VENDAS	UTILIZAÇÃO / CLIENTE	UTILIZAÇÃO / FINANCEIRO	UTILIZAÇÃO / MERCADO	IMPORTÂNCIA / VENDAS	IMPORTÂNCIA / CLIENTE	IMPORTÂNCIA / FINANCEIRO	IMPORTÂNCIA / MERCADO
Conhecimento/Vendas		<b>0,6425***</b>	<b>0,6071***</b>	<b>0,4310***</b>	<b>0,5983***</b>	<b>0,4735***</b>	<b>0,4302***</b>	<b>0,2710***</b>	-0,0162	0,0186	-0,0017	-0,1023
Conhecimento/Cliente	<b>0,6425***</b>		<b>0,5789***</b>	<b>0,4718***</b>	<b>0,3965***</b>	<b>0,6645***</b>	<b>0,3765***</b>	<b>0,3227***</b>	0,0488	0,0249	-0,024	-0,0476
Conhecimento/Financeiro	<b>0,6071***</b>	<b>0,5789***</b>		<b>0,45681***</b>	<b>0,3853***</b>	<b>0,4212***</b>	<b>0,6640***</b>	<b>0,2621***</b>	0,0339	-0,0818	-0,1169	-0,1055
Conhecimento/Mercado	<b>0,4310***</b>	<b>0,4718***</b>	<b>0,45681***</b>		<b>0,3599***</b>	<b>0,3945***</b>	<b>0,3938***</b>	<b>0,6968***</b>	0,1272	-0,0328	0,0496	-0,0548
Utilização/Vendas	<b>0,5983***</b>	<b>0,3965***</b>	<b>0,3853***</b>	<b>0,3599***</b>		<b>0,5707***</b>	<b>0,5357***</b>	<b>0,4629***</b>	<b>0,2524***</b>	0,0525	<b>0,1398*</b>	-0,0358
Utilização/Cliente	<b>0,4735***</b>	<b>0,6645***</b>	<b>0,4212***</b>	<b>0,3945***</b>	<b>0,5707***</b>		<b>0,4882***</b>	<b>0,4363***</b>	<b>0,1718**</b>	<b>0,1584*</b>	0,103	-0,0479
Utilização/Financeiro	<b>0,4302***</b>	<b>0,3765***</b>	<b>0,6640***</b>	<b>0,3938***</b>	<b>0,5357***</b>	<b>0,4882***</b>		<b>0,4934***</b>	0,1102	-0,02	0,1179	-0,0055
Utilização/Mercado	<b>0,2710***</b>	<b>0,3227***</b>	<b>0,2621***</b>	<b>0,6968***</b>	<b>0,4629***</b>	<b>0,4363***</b>	<b>0,4934***</b>		<b>0,1355*</b>	0,0736	0,1128	<b>0,1741**</b>
Importância/Vendas	-0,0162	0,0488	0,0339	0,1272	<b>0,2524***</b>	<b>0,1718**</b>	0,1102	<b>0,1355*</b>		<b>0,4390***</b>	<b>0,3771***</b>	<b>0,1930**</b>
Importância/Cliente	0,0186	0,0249	-0,0818	-0,0328	0,0525	<b>0,1584*</b>	-0,02	0,0736	<b>0,4390***</b>		<b>0,4624***</b>	<b>0,3657***</b>
Importância/Financeiro	-0,0017	-0,024	-0,1169	0,0496	<b>0,1398*</b>	0,103	0,1179	0,1128	<b>0,3771***</b>	<b>0,4624***</b>		<b>0,3157***</b>
Importância/Mercado	-0,1023	-0,0476	-0,1055	-0,0548	-0,0358	-0,0479	-0,0055	<b>0,1741**</b>	<b>0,1930**</b>	<b>0,3657***</b>	<b>0,3157***</b>	

\* significante para  $p < 0,05$ \*\* significante para  $p < 0,01$ \*\*\* significante para  $p < 0,001$ 

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 36, de correlação entre variáveis, é possível observar que todas as variáveis de conhecimento e utilização têm uma grande correlação entre elas, ou seja, quanto mais variáveis o entrevistado conhece de um determinado grupo, maior o número de variáveis dos outros grupos ele também deve conhecer. Além disto, quanto maior o conhecimento dele sobre variáveis, maior a probabilidade de que ele utilize também um maior número de variáveis, independentemente do tipo. Isto quer dizer que caso o entrevistado conheça mais variáveis de um determinado grupo, é provável que ele utilize mais variáveis de qualquer um dos grupos, independentemente se é o grupo das variáveis que ele tem maior conhecimento ou não. Por outro lado, é possível observar que um maior conhecimento e utilização têm pouca influência sobre o grau de importância atribuída para as variáveis pelos entrevistados, a não ser nos seguintes casos:

- A utilização de variáveis de vendas influencia diretamente na importância atribuída para as variáveis de vendas. Com isso, quanto mais variáveis de vendas forem utilizadas pela empresa, maior o grau de importância média atribuída pelo profissional aos indicadores de vendas;
- A utilização pela empresa de indicadores do grupo “clientes” influencia tanto a importância atribuída pelos profissionais para as próprias métricas relacionadas aos clientes, como a importância atribuída para as métricas de vendas;
- A utilização de métricas relacionadas ao mercado por parte das empresas tem relação com o grau de importância atribuído a estas métricas e também com a importância atribuída as métricas de vendas;
- Quanto maior a utilização de variáveis de vendas, maior será a importância atribuída aos indicadores que compõe o grupo financeiro;



A importância citada para cada grupo de métricas tem relação direta com a importância atribuída aos outros grupos, ou seja, o entrevistado que considerar um grupo de métricas com uma importância alta terá tendência de considerar que todos os outros grupos também tenham uma grande importância, por outro lado, o profissional que considerar a importância de um grupo baixa, terá a tendência de considerar todos os outros grupos com uma baixa importância.

A Tabela 37 apresenta os resultados dos testes de correlação entre o conhecimento, utilização e importância atribuídos aos grupos de indicadores, relacionados aos dados da empresa e profissionais entrevistados e aos resultados apresentados pelas empresas nos últimos 12 meses comparadas com a concorrência em relação a volume de vendas, lucratividade e inovações.

Tabela 37 – Correlação entre Grupos de Variáveis e Características das Empresas e Respondentes

GRUPOS DE INDICADORES	REGIÃO	PORTE	ORDEM DA PESQUISA	SEGMENTO	CARGO	FORMAÇÃO	GRAU DE INSTRUÇÃO	CRESCIMENTO DAS VENDAS	CRESCIMENTO DA LUCRATIVIDADE	INOVAÇÕES DA EMPRESA
Conhecimento/Vendas	-0,1169	0,0236	<b>-0,1636*</b>	0,0015	<b>-0,173**</b>	0,1133	<b>0,1989**</b>	0,0451	0,0348	0,0374
Conhecimento/Cliente	<b>-0,1313*</b>	0,0731	-0,0845	0,0023	-0,090	0,1228	<b>0,1362*</b>	0,0586	-0,0558	0,1203
Conhecimento/Financeiro	-0,0423	0,0565	<b>-0,1418*</b>	0,0485	-0,097	0,0096	<b>0,1574*</b>	0,0947	0,0450	0,0524
Conhecimento/Mercado	<b>-0,1615*</b>	0,0550	0,0628	0,0522	0,010	0,0839	<b>0,1482*</b>	0,0229	0,0122	0,0223
Utilização/Vendas	-0,0210	-0,0633	-0,0027	<b>0,1923**</b>	-0,060	0,0871	-0,0239	0,0193	-0,0283	0,1016
Utilização/Cliente	-0,0634	0,0282	0,0170	0,0620	0,004	0,0490	-0,0309	0,1150	-0,0418	<b>0,1602*</b>
Utilização/Financeiro	0,0034	0,0604	-0,0425	<b>0,1466*</b>	-0,033	0,0029	0,0498	0,1092	0,0088	0,0939
Utilização/Mercado	-0,0232	0,0490	<b>0,1288*</b>	<b>0,2336***</b>	0,072	0,0582	0,0262	0,1061	-0,0148	0,0608
Importância/Vendas	0,1075	0,0784	0,0439	0,0524	0,028	0,0623	-0,0800	-0,0410	0,0127	0,0508
Importância/Cliente	0,0683	0,0029	0,0890	0,0983	0,084	0,0316	<b>-0,1633*</b>	-0,0164	0,0385	0,0381
Importância/Financeiro	0,0614	<b>0,1350*</b>	<b>0,1321*</b>	0,0716	0,037	-0,0162	<b>-0,1339*</b>	0,0718	0,0775	<b>0,2221**</b>
Importância/Mercado	0,0883	-0,0040	0,0660	0,1225	0,064	0,0384	-0,0566	-0,0240	0,0602	0,0450

\* significante para  $p < 0,05$ \*\* significante para  $p < 0,01$ \*\* significante para  $p < 0,001$ 

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 37 mostra que existe uma influência da região do país no conhecimento dos indicadores por parte dos entrevistados, ou seja, de acordo com a região do país, os entrevistados terão mais ou menos conhecimento das métricas relacionadas aos clientes e métricas relacionadas ao mercado. O conhecimento de métricas financeiras e métricas de vendas não pode ser relacionado à região.

É possível observar também que o porte da empresa tem relação com o grau de importância atribuído aos indicadores financeiros, ou seja, em empresas maiores os profissionais consideram os indicadores financeiros mais importantes do que os de empresas menores.

O segmento da empresa influencia diretamente na utilização de indicadores de mercado, financeiros e de vendas. Os únicos indicadores que a utilização não é relacionada ao segmento de atuação da empresa são os dos clientes.

O cargo dos respondentes tem relação negativa com o nível de conhecimento dos indicadores de vendas, ou seja, quanto maior o cargo do profissional, menor o número de indicadores de vendas conhecido.

A formação dos entrevistados não tem nenhuma relação com o conhecimento, utilização ou grau de importância atribuída aos indicadores, ao contrário do grau de instrução que influencia diretamente no conhecimento de indicadores de todos os grupos e também tem relação indireta com a importância de indicadores relacionados ao cliente e financeiros.

Através da pesquisa também foi possível observar que o conhecimento, utilização ou grau de importância atribuída aos indicadores não tem relação com a performance de vendas ou financeira da empresa no último ano. Por outro lado, as empresas que utilizam um maior número de métricas relacionadas ao cliente e que têm profissionais que atribuem maior

importância para as métricas financeiras, costumam ser as empresas que tem maior grau de inovação.

Vale ressaltar que as empresas pesquisadas são grandes e médias empresas e em geral apresentaram uma alta performance, principalmente em relação ao crescimento de vendas e crescimento de lucratividade. É possível que o bom desempenho esteja ligado à utilização de indicadores de marketing, porém, devido à pequena variância nos resultados apresentados, não é possível identificar uma correlação entre a utilização dos indicadores e performance de vendas e lucratividade.

Um novo teste de correlação mostra que a inovação tem uma correlação muito forte com o volume de vendas e lucratividade da empresa. Desta forma, é possível afirmar que o grau de importância para métricas financeiras e a utilização de métricas relacionadas ao cliente tem influência indireta no volume de vendas e lucratividade através da inovação. O teste da correlação entre inovação, crescimento de vendas e crescimento da lucratividade é demonstrado na Tabela 38.

**Tabela 38 – Correlação Entre Inovação, Crescimento de Vendas e Crescimento da Lucratividade**

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>CV</b>	<b>CL</b>	<b>IN</b>
<b>Crescimento de Vendas (CV)</b>		<b>0,5413***</b>	<b>0,2683***</b>
<b>Crescimento da Lucratividade (CL)</b>	<b>0,5413***</b>		<b>0,1923**</b>
<b>Inovações (IN)</b>	<b>0,2683***</b>	<b>0,1923**</b>	

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 7.9. COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS COM OUTROS ESTUDOS

A Tabela 39 apresenta a comparação da utilização dos 17 principais indicadores utilizados no Brasil com a utilização dos mesmos indicadores na China e Reino Unido. Os dados de utilização no Reino Unido foram retirados do estudo de Ambler e Riley (2000) e os da China foram retirados do estudo de Ambler e Xiucun (2003). Comparando os estudos é possível observar que existe uma grande diferença de utilização dos indicadores entre os países e que os principais indicadores utilizados em um país não são os mesmos utilizados em outros países. No Brasil o indicador “Satisfação dos Clientes” é o mais utilizado, enquanto no Reino Unido está apenas em 9º lugar e na China em 3º. A média de utilização dos indicadores no Brasil também parece ser menor do que a de outros países, mesmo quando considerados apenas os indicadores em que as informações estão disponíveis nos três estudos. O indicador lucro/lucratividade da empresa, o mais utilizado no Reino Unido, não está entre os principais indicadores no Brasil e na China. O indicador “Valor ou Volume de Vendas” foi o principal indicador na China e Reino Unido e no Brasil ocupa apenas a 4ª colocação.

Mesmo quando considerada a média apenas dos indicadores em que a informação de utilização está disponível para os três países (“Média Geral – somente completo”) o Brasil continua sendo o país que menos utiliza os principais indicadores, com 64,19%, contra 74,40% do Reino Unido e 72,92% da China.

**Tabela 39 – Comparação da Utilização de Indicadores entre Brasil, Reino Unido e China**

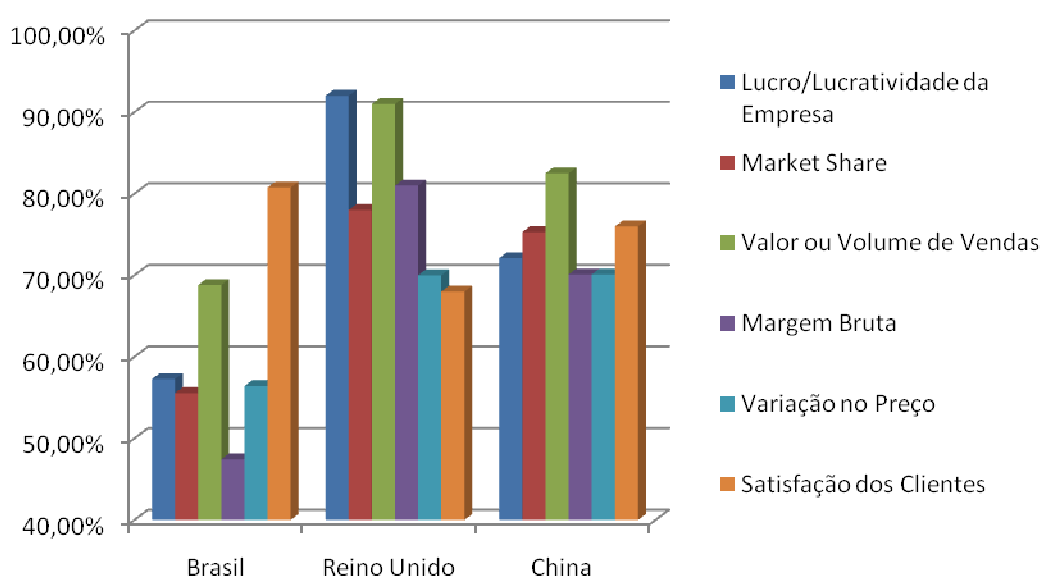
<b>INDICADOR</b>	<b>BRASIL</b>	<b>RU</b>	<b>CHINA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MAIOR</b>	<b>MENOR</b>	<b>VARIAÇÃO</b>
Lucro/Lucratividade da Empresa	57,26%	92,00%	72,10%	73,79%	92,00%	57,26%	34,74%
Market Share	55,56%	78,00%	75,30%	69,62%	78,00%	55,56%	22,44%
Valor ou Volume de Vendas	68,80%	91,00%	82,50%	80,77%	91,00%	68,80%	22,20%
Margem Bruta	47,44%	81,00%	70,10%	80,77%	91,00%	68,80%	22,20%
Intenção de Recompra	49,15%	n/d	67,50%	66,18%	67,50%	49,15%	18,35%
Número de Novos Produtos	54,70%	73,00%	n/d	63,85%	73,00%	54,70%	18,30%
Número de Contatos	52,56%	n/d	69,5%*	61,03%	69,50%	52,56%	16,94%
Variação no Preço	56,41%	70,00%	70,10%	65,50%	70,10%	56,41%	13,69%
Satisfação dos Clientes	80,77%	68,00%	76,00%	74,92%	80,77%	68,00%	12,77%
Conhecimento da Marca/Produto	68,38%	78,00%	n/d	73,19%	78,00%	68,38%	9,62%
Montante Investido em Marketing	61,54%	65,00%	70,80%	65,78%	70,80%	61,54%	9,26%
Número Total de Clientes	74,36%	66,00%	73,40%	71,25%	74,36%	66,00%	8,36%
Disponibilidade de Produtos/Serviços	58,97%	66,00%	n/d	62,49%	66,00%	58,97%	7,03%
Qualidade Percebida pelo Cliente	67,09%	64,00%	68,80%	66,63%	68,80%	64,00%	4,80%
Número de Reclamações	72,65%	69,00%	70,10%	70,58%	72,65%	69,00%	3,65%
Valor Médio das Vendas	65,81%	n/d	n/d	65,81%	65,81%	65,81%	0,00%
Percentual de Desconto	50,00%	n/d	n/d	50,00%	50,00%	50,00%	0,00%
Tamanho da Amostra (n)	234	231	154	206	234	154	80
Média Geral	61,26%	73,92%	72,18%	69,12%	73,92%	61,26%	12,66%
Média Geral - somente completo	64,19%	74,40%	72,92%	70,01%	74,40%	64,19%	10,21%

\* = considerado o indicador "Custo por Contato"

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O Gráfico 5 apresenta a comparação entre os seis indicadores com maior variação entre os indicadores utilizados no Brasil, Reino Unido e China. No gráfico é possível verificar que existe uma diferença entre a média de utilização destes indicadores, sendo a utilização mais alta no Reino Unido, depois na China e por último a utilização dos indicadores no Brasil. O único indicador que o Brasil tem uma utilização maior que Reino Unido e China é o de “Satisfação dos Clientes”.

**Gráfico 5 –Utilização dos Principais Indicadores no Brasil, Reino Unido e China**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A Tabela 40 apresenta o percentual de entrevistados que atribuíram grau de importância máximo para os principais indicadores. Foram excluídos todos os indicadores que tiveram ocorrência entre os principais indicadores em apenas um dos países.

**Tabela 40 – Comparação do Grau de Importância dos Indicadores para profissionais do Brasil, Reino Unido, China e Espanha**

<b>INDICADOR</b>	<b>BRASIL</b>	<b>RU</b>	<b>CHINA</b>	<b>ESPANHA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MAIOR</b>	<b>MENOR</b>	<b>VARIAÇÃO</b>
Satisfação dos Clientes	76,07%	48,00%	57,10%	34,00%	53,79%	76,07%	34,00%	42,07%
Conhecimento da Marca/Produto	65,81%	28,00%	44,00%	n/d	45,94%	65,81%	28,00%	37,81%
Lucro/Lucratividade da Empresa	48,29%	80,00%	46,00%	56,00%	57,57%	80,00%	46,00%	34,00%
Número de Reclamações	61,54%	45,00%	46,10%	30,00%	45,66%	61,54%	30,00%	31,54%
Qualidade Percebida pelo Cliente	48,72%	37,00%	49,00%	20,00%	38,68%	49,00%	20,00%	29,00%
Número Total de Clientes	52,56%	24,00%	47,00%	n/d	41,19%	52,56%	24,00%	28,56%
Disponibilidade de Produtos/Serviços	46,15%	18,00%	n/d	n/d	32,08%	46,15%	18,00%	28,15%
Market Share	61,54%	37,00%	51,00%	n/d	49,85%	61,54%	37,00%	24,54%
Margem Bruta	43,16%	66,00%	42,00%	n/d	50,39%	66,00%	42,00%	24,00%
Intenção de Recompra	44,44%	23,00%	37,00%	n/d	34,81%	44,44%	23,00%	21,44%
Número de Novos Produtos	38,46%	18,00%	29,00%	n/d	28,49%	38,46%	18,00%	20,46%
Montante Investido em Marketing	48,29%	39,00%	29,90%	n/d	39,06%	48,29%	29,90%	18,39%
Valor ou Volume de Vendas	55,98%	71,00%	62,30%	n/d	63,09%	71,00%	55,98%	15,02%
Percentual de Desconto	28,21%	20,00%	n/d	35,00%	27,74%	35,00%	20,00%	15,00%
Número de Contatos	35,47%	n/d	44,8%*	n/d	40,14%	44,80%	35,47%	9,33%
Variação no Preço	41,45%	36,00%	35,10%	n/d	37,52%	41,45%	35,10%	6,35%
Tamanho da Amostra (n)	234	231	154	101	180	234	101	133
Média Geral	50,53%	39,33%	44,31%	35,00%	42,29%	50,53%	35,00%	15,53%
Média Geral - somente completo	60,79%	66,33%	55,13%	45,00%	56,81%	66,33%	45,00%	21,33%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



Quando comparado o grau de importância atribuído pelos entrevistados aos indicadores através da comparação de indicadores que foram avaliados como “muito importante”, também é possível avaliar alguns dados de respondentes da Espanha, presente nos estudos de Ambler e Riley (2000). É possível verificar que no Brasil a importância média atribuída é muito maior do que nos outros estudos, tanto quando considerados todos os indicadores, como quando considerados somente os indicadores que aparecem nos quatro países. Novamente os profissionais brasileiros atribuíram uma importância maior para a satisfação dos clientes do que os profissionais de outros países, principalmente em comparação com a Espanha, onde o número de ocorrências do tipo “muito importante” é menos do que metade das ocorrências do Brasil.

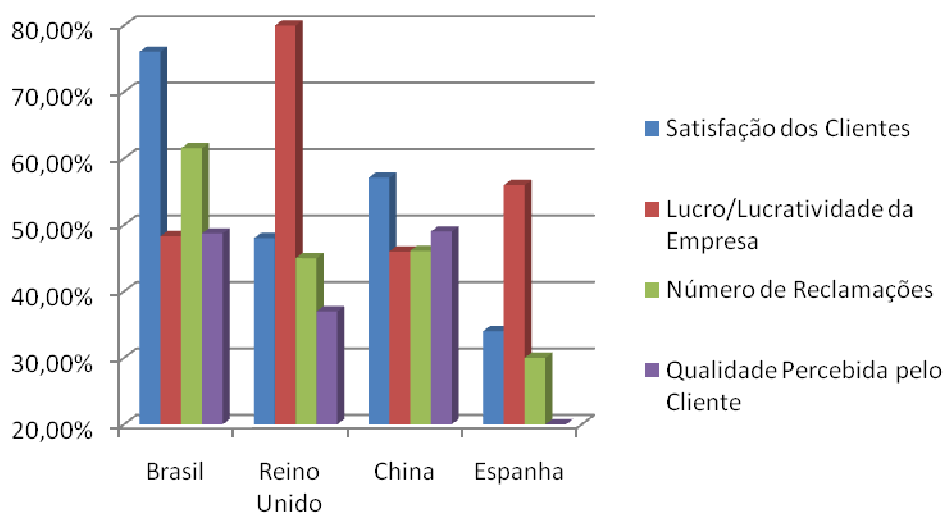
É possível observar que, em geral, na Espanha o percentual de entrevistados que atribuiu grau máximo à importância dos indicadores é mais baixo, com exceção ao indicador “Lucro/Lucratividade da Empresa”, onde o país tem percentual de profissionais que atribuem grau de importância máxima maior do que os brasileiros e chineses. A importância do indicador “Conhecimento da Marca/Produto” teve grande variação entre os países, sendo que Brasil é o país onde a importância para o indicador é maior e Reino Unido, o que os entrevistados atribuem menor importância para o indicador.

Novamente foi possível observar que existem diferenças muito grandes entre as médias dos países em relação ao grau de importância atribuído aos indicadores, sendo neste caso a situação se inverteu: no Brasil mais da metade dos profissionais atribuem o maior grau de importância para os indicadores. Merece destaque o fato de que em geral o Reino Unido atribuí uma importância maior para dois dos indicadores financeiros (Margem Bruta, Lucro/Lucratividade) quando comparado aos outros países.

A média geral de importância atribuída em todos os países (42,29%) mostra que os entrevistados atribuem uma grande importância aos indicadores de performance de marketing. A variação das médias de indicadores com grau de importância máximo demonstra que existe uma grande diferença entre os países.

O Gráfico 6 demonstra que existe uma grande diferença entre o grau de importância atribuído para os indicadores entre Brasil, Reino Unido, China e Espanha. Na Espanha. Apesar de um alto grau de importância para os indicadores, o indicador que tem maior destaque é um indicador financeiro, assim como no Reino Unido. Já no Brasil e China, os indicadores avaliados com maior importância são os relacionados ao cliente.

**Gráfico 6 – Comparação do Grau Máximo de Importância Atribuído aos Indicadores entre Brasil, Reino Unido, China e Espanha**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## 7.10. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA ETAPA QUANTITATIVA

Foi possível observar na etapa quantitativa que existe um alto grau de conhecimento das métricas por parte dos profissionais responsáveis pelo marketing nas grandes e médias empresas. Por outro lado, ainda não existe um grau de utilização muito elevado, principalmente quando comparado com países desenvolvidos como, por exemplo, países do Reino Unido. Os profissionais brasileiros atribuem um elevado grau de importância aos indicadores de marketing em comparação ao Reino Unido, Espanha e China.

Ambler e Xiucun (2003) observaram em seus estudos que existe uma diferença significativa entre China e Reino Unido em relação à importância dos indicadores. Enquanto no Reino Unido os profissionais acreditam que os indicadores mais importantes são os financeiros, na China são os relacionados aos clientes. Os autores sugerem que *“lucros não são os principais objetivos do marketing, o principal objetivo do marketing é satisfazer os clientes”* (LEVIT, 1983, apud AMBLER; XIUCUN, 2003, p. 278). Pode-se afirmar que no Brasil também não existe uma grande relevância por parte dos profissionais para as métricas financeiras, mesmo quando se compara a utilização e importância apenas dos profissionais que conhecem as métricas, neste caso, a mesma explicação de importância atribuída aos chineses, também pode ser considerada verdadeira no Brasil.

Diferentemente do Reino Unido, onde foi observada a influência do setor da empresa na utilização de métricas financeiras, mercado e relacionadas ao cliente. Por outro lado no Brasil o segmento da empresa mostrou influenciar somente a utilização de métricas de vendas, financeiras e relacionadas ao mercado. Na China somente as métricas financeiras foram afetadas pelo segmento da empresa. Isto leva a crer que as métricas financeiras são as que são mais influenciadas pelo segmento de atuação da empresa em nível global.

O estudo também apresentou que o grau de instrução tem uma grande correlação com o conhecimento de métricas de marketing e que as empresas que possuem profissionais responsáveis pelo marketing com conhecimento de um maior número de indicadores, utilizam um maior número de métricas.

Das métricas consideradas mais efetivas no estudo exploratório, os indicadores “Satisfação dos Clientes”, “Lucro/Lucratividade da Empresa” e “Valor ou Volume de Vendas” estão entre os 10 mais utilizados no país. Por outro lado, os indicadores “ROI”, “Valor Médio das Vendas” e “Valor Presente Líquido”, foram citados como os mais efetivos por alguns dos entrevistados e não aparecem com grande grau de importância ou utilização na etapa descritiva. O “Valor da Marca/Produto”, apesar de ser um dos indicadores citados como um dos mais difíceis de ser mensurado, aparece como o 5º indicador mais utilizado no Brasil, diferentemente da China e do Reino Unido, onde o indicador não aparece nem mesmo entre os 10 mais importantes.

Por fim é possível afirmar que no Brasil a utilização, conhecimento ou grau de importância atribuído às métricas de marketing aparentemente não tem relação com os resultados financeiros ou de vendas das empresas. Porém, apesar do volume de vendas e resultados financeiros não serem afetados diretamente pelo conhecimento ou utilização de métricas, o estudo mostrou que as empresas que têm profissionais que atribuem maior importância para as métricas financeiras e que utilizam mais métricas relacionadas ao cliente, são as empresas que costumam inovar mais.

A seguir passa-se à conclusão do estudo.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais do estudo, apresentando os resultados alcançados de cada um dos objetivos propostos, a contribuição da obra para o meio acadêmico e gerencial (8.1), limitações do estudo (8.2) e sugestões para pesquisas futuras (8.3).

Durante a realização deste estudo foi possível identificar o grau de conhecimento, utilização e importância atribuída às métricas por empresas e profissionais de marketing brasileiros. A seguir serão apresentados os resultados alcançados para cada um dos objetivos propostos.

Através do estudo foi possível verificar que as métricas de marketing no Brasil têm um alto grau de importância atribuída pelos gestores de marketing e médio nível de utilização por parte das empresas. O estudo demonstrou que as barreiras para mensuração da performance de marketing descrita por diversos autores (POWELL, 2002; SCHULTZ; SCHULTZ, 2003; LENSKOLD, 2003; AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2004) não têm grandes impactos no Brasil, uma vez que grande parte das empresas utiliza os indicadores, e que a não utilização dos mesmos está fortemente relacionada ao conhecimento dos indicadores por parte dos profissionais.

Apesar da performance de marketing ter as medidas muito ligadas à financeira (POWELL, 2002; LENSKOLD, 2003), parece que no Brasil os indicadores de performance financeira ainda não têm a mesma importância que os indicadores têm em outros países, como na Inglaterra, por exemplo.

Os resultados do Brasil confirmam em parte os resultados de Reino Unido e China que indicam que as métricas de marketing não têm influência direta sobre o desempenho da empresa. O único indicador que mostrou ter relação com o resultado da empresa é o de “Lucratividade”, e mesmo assim o caso ocorreu apenas no Reino Unido (AMBLER; RILEY, 2000). Apesar da afirmação de diversos autores de que os resultados de marketing são influenciados diretamente pela utilização de métricas (DAVIS, 2007; ROSENWALD, 2004), o estudo mostrou que isto não ocorre no Brasil. Existe ainda a possibilidade dos indicadores de marketing não terem influência direta sobre os resultados da empresa, porém estes podem aperfeiçoar os resultados de marketing, que por sua vez podem interferir no desempenho da empresa, conforme sugere Powell (2002).

É possível ainda que a utilização de indicadores tenha resultado em projetos de longo prazo, como sugerem Crosby e Johnson (2003). A orientação de Lenskold (2003) de que o controle sobre os indicadores de marketing permitirá a análise do retorno do investimento e corte de gastos que não tem o resultado esperado, pode abrir novos caminhos para o entendimento da razão que leva as empresas a utilizarem os indicadores.

O estudo confirma a opinião de Webster (2002), que acredita que os profissionais de marketing de grandes empresas não pensam de maneira inovadora e que isto pode ser atribuído à baixa utilização de métricas de marketing, quando comparado o Brasil a outros países, uma vez que a utilização de métricas relacionadas ao cliente realmente faz com que a empresa inove mais em relação à concorrência. Pelos resultados do estudo esta opinião

também pode ser associada às médias empresas, que não tiveram diferenças significativas em relação às grandes, quando se trata de utilização e conhecimento de métricas.

O estudo também mostrou que as empresas brasileiras estão aptas a utilizar os indicadores de marketing e que existem, apesar de poucas, empresas que utilizam todos os indicadores analisados pelo estudo. São poucas as empresas que não utilizam nenhum indicador e a utilização ou não de indicadores não está associada ao grau de importância atribuído aos indicadores na maior parte dos casos. Com isto, observa-se que o grau de importância atribuído ao indicador pelo gestor de marketing não constitui-se uma barreira para a empresa que pretenda utilizar os indicadores.

É confirmado através do estudo que a utilização de métricas pelas empresas é importante e é possível medir os resultados de marketing, mesmo nos casos subjetivos, conforme mencionado por Lenskold (2003), Kokkinaki e Ambler (1999), Powell (2002) e Davis (2007). Inclusive tendo no Brasil um indicador subjetivo, a “Satisfação dos Clientes”, como o mais utilizado.

O primeiro objetivo específico foi atendido no levantamento bibliográfico e na etapa qualitativa do estudo, que permitiu identificar os principais indicadores de marketing utilizados no país. Todos os indicadores levados para a etapa quantitativa da pesquisa são utilizados por pelo menos 25% das empresas pesquisadas, isto demonstra que são indicadores com grande importância no cenário nacional.

Identificou-se que no Brasil existem muitos indicadores criados pelas próprias empresas e indicadores que servem somente para alguns setores específicos. Também existem empresas que possuem gestores de marketing que conhecem os indicadores, mas não utilizam por acreditarem que não são relevantes para a atividade ou até mesmo por acharem que não

trarão resultados efetivos para a empresa. Foi identificada ainda a existência de alguns indicadores que ficam restritos apenas a níveis hierárquicos mais elevados da empresa.

Embora exista um grande número de indicadores na literatura (DAVIS, 2007; FARRIS et al., 2006), o estudo conseguiu reduzi-los a um grupo apenas dos principais indicadores utilizados no país, agrupados por afinidade, sendo possível identificar o grau de conhecimento e utilização dos profissionais sobre os mesmos. Agrupamentos semelhantes já haviam sido realizados com sucesso em estudos de outros pesquisadores.

Foi possível identificar que há uma semelhança muito grande em relação aos indicadores utilizados no Brasil, levantados na etapa qualitativa, em relação aos indicadores utilizados em outros países, sendo que todos os principais indicadores de outros estudos tiveram pelo menos uma ocorrência semelhante entre os citados na etapa qualitativa.

Após identificar os indicadores utilizados no país foi realizada a mensuração do conhecimento e utilização dos mesmos pelas empresas. Na mensuração foi possível verificar que o grupo de indicadores financeiros é o menos utilizado pelas empresas brasileiras, ao contrário de empresas do Reino Unido, onde os indicadores do grupo financeiro são os mais utilizados (AMBLER; RILEY, 2000). Por outro lado, os indicadores de mercado e relacionados ao cliente foram os mais utilizados, assim como na China, onde as métricas dos clientes também são as mais utilizadas (AMBLER; XIUCUN, 2003).

O estudo mostra que o indicador mais utilizado nas grandes e médias empresas do país é o de “Satisfação dos Clientes”, sendo utilizado por 80,77% das empresas pesquisadas, seguido pelo “Número Total de Clientes” (74,36%) e “Número de Reclamações” (72,65%). O indicador de “Satisfação dos Clientes” também é o indicador mais conhecido pelos profissionais entrevistados (94,44%). Foi possível verificar uma grande correlação entre o



conhecimento e utilização dos indicadores, fazendo com que as empresas que possuem gestores que conhecem um número maior de métricas, também as utilizem mais.

A maior parte das empresas pesquisadas tem como frequência mais comum de utilização dos seus indicadores na tomada de decisão a mensal. Quando considerados apenas os indicadores, independentemente de empresa, a grande maioria também apresenta utilização mensal como a mais usual. Em segundo lugar na frequência de utilização das métricas para tomada de decisão, está a “diária”.

Em relação à média de emprego das métricas no país, observa-se um bom volume de uso dos indicadores estudados, uma vez que a média entre as empresas pesquisadas é de 55,20%. Por outro lado, também existe uma grande distribuição da utilização das métricas, considerando que mais de 50% são empregadas por mais da metade das empresas.

Foi possível identificar um alto grau de importância atribuído aos indicadores pelos gestores de marketing do país. A média geral de indicadores considerados importantes ou muito importantes entre aqueles que conhecem os indicadores foi de 84,18%, sendo que apenas dois indicadores foram considerados com importância média, pouca importância ou não importantes por menos de 70% dos entrevistados, são eles os indicadores de “Compras Realizadas em Promoções” e “Compras Realizadas por Indicações”. Estes dois indicadores também foram os que tiveram o menor número de entrevistados afirmando que são muito importantes, embora mesmo assim ambos tenham tido mais de 25% dos entrevistados que o conhecem afirmando que o mesmo é “muito importante”.

O indicador que apresentou maior grau de importância, assim como de conhecimento e utilização, é o indicador de “Satisfação do Cliente”, com média de 4,75 pontos de importância sobre 5,00 possíveis, com mais de 80% dos entrevistados assegurando que o indicador é

muito importante e mais de 95% dos entrevistados afirmando que é importante ou muito importante.

Diferentemente do que acontece com a utilização, onde o grupo dos indicadores financeiros ficou em último lugar, quando se trata do grau de importância atribuído pelos profissionais, o grupo de indicadores que ocupa a última colocação passa a ser o de indicadores de vendas, porém mesmo assim com uma média alta de importância de 4,19 sobre 5,00. Quando realizada a correlação entre conhecimento, utilização e importância é possível verificar que o número de indicadores conhecidos não tem influência sobre o grau de importância atribuído pelos profissionais aos indicadores. Por outro lado, em alguns casos o número de indicadores utilizados em um determinado grupo tem relação com o grau de importância atribuído aos indicadores, não somente do próprio grupo, mas também de outros grupos algumas vezes. É o caso do grupo de indicadores de vendas, que quando é atribuída uma maior importância pelo gestor de marketing, além de aumentar a utilização pela empresa dos indicadores deste grupo, também aumenta a dos relacionados aos clientes e ao mercado.

## 8.1. CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

O estudo permitiu que fossem identificados os principais indicadores de performance de marketing do Brasil. Foi possível relacionar o conhecimento, a utilização e a importância dos indicadores e verificar se características das empresas ou respondentes tem relação com os mesmos.

Foi possível identificar através do estudo qualitativo que as empresas costumam documentar os seus projetos e antever as formas de mensurar os resultados em muitos casos.

Os entrevistados afirmam que é possível medir os resultados de marketing e que os indicadores são fundamentais para isto. Muitos entrevistados consideram os indicadores subjetivos como os mais difíceis de mensurar e menos efetivos, embora sejam muitos utilizados. A pesquisa descritiva mostrou que este pensamento dos entrevistados não parece ser uma realidade nacional, pois apesar da dificuldade e menor confiança sugerida por parte dos entrevistados da etapa exploratória, a *survey* mostrou que os indicadores subjetivos são tão conhecidos e considerados tão importantes quanto os objetivos.

O estudo permitiu identificar que muitas empresas costumam utilizar métricas próprias como diferencial competitivo para medir os seus resultados. Geralmente os indicadores criados pelas empresas utilizam informações já disponíveis em outros indicadores para adaptá-las às necessidades específicas de cada segmento. A etapa quantitativa do estudo mostra que existe uma forte correlação entre a utilização de indicadores e o segmento de atuação das empresas.

A pesquisa exploratória confirmou que algumas empresas deixam de medir os resultados de suas ações de marketing devido às desvantagens citadas por Ogden (2002), ou seja, os altos custos da mensuração, dificuldade em lidar com um grande número de variáveis e subjetividade de algumas técnicas. O desdém pela mensuração não foi citado por nenhum dos entrevistados, sendo que todos consideraram as métricas importantes e relevantes para as suas empresas, mesmo nos casos em que as métricas eram pouco utilizadas.

Por outro lado, a pesquisa também confirmou as vantagens da utilização, como facilitar o planejamento de ações (POWELL, 2002) e ganhos financeiros e de inovação (AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2004). As vantagens para o planejamento foram citadas na etapa qualitativa, onde muitos entrevistados afirmaram que a utilização de métricas de marketing auxilia na elaboração dos projetos e que algumas empresas exigem que os

projetos sejam elaborados de acordo com regras pré-determinadas, onde estarão previstos antecipadamente os indicadores a serem utilizados para medir os resultados das ações. Os ganhos de inovação foram apresentados na pesquisa quantitativa, onde foi possível observar uma correlação entre a utilização de indicadores financeiros e inovações das empresas em relação aos concorrentes nos últimos 12 meses.

Não foi possível observar uma relação direta entre a utilização de métricas e os ganhos financeiros, conforme citados por Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004), porém, foi possível observar que os indicadores podem ter uma interferência indireta nos ganhos financeiros e em volume de venda das empresas. Na etapa exploratória os entrevistados ressaltaram a importância da utilização de métricas para otimizar os resultados e também para planejar ações futuras, conforme citado por Lenskold (2003).

Existem diferenças significativas entre a utilização e importância dos indicadores entre o Brasil, China e Reino Unido, sendo que no Reino Unido os indicadores mais valorizados são os financeiros, enquanto no Brasil e na China os indicadores mais utilizados e com atribuição de um maior grau de importância são os relacionados ao cliente. É possível verificar que no Brasil os profissionais estão cientes da importância dos indicadores, porém precisam criar maneiras para que as empresas passem a utilizá-los mais.

Foi possível verificar através do estudo que o grau de instrução dos respondentes teve relação direta com o conhecimento das métricas por parte dos entrevistados, e que o segmento da empresa também tem influência em relação às métricas utilizadas pelas empresas. A utilização de métricas não influencia diretamente no desempenho de vendas e lucratividade da empresa no curto prazo, porém a utilização de um maior número de métricas financeiras faz com que a empresa tenha maior grau de inovação.

Como não é possível identificar na literatura de marketing uma tendência para agrupamento de métricas, uma vez que os autores realizam diversos agrupamentos diferentes, no estudo foi realizada uma sugestão para segmentação das métricas em quatro grupos: financeiro, mercado, vendas e relacionadas aos clientes. Os grupos são bastante semelhantes e podem ser relacionados aos grupos sugeridos por Kokkinaki e Ambler (1999), apenas juntando os grupos relacionados aos clientes em um único, enquanto os autores tinham dois grupos para as métricas de clientes, e alterando a nomenclatura do grupo “concorrentes” para “mercado”, tornando o grupo mais abrangente com a exclusão do grupo “inovações”.

Apesar de não ser considerada como um indicador por muitos autores (SCHULTZ; SCHULTZ, 2003; FARRIS et al., 2006; DAVIS, 2007), a pesquisa mostrou que a “satisfação do cliente” é o indicador mais conhecido, utilizado e com maior grau de importância atribuído pelos profissionais no Brasil.

Às empresas que pretendem utilizar um maior número de métricas de marketing sugere-se que contratem profissionais de maior grau de instrução, pois existe uma grande relação entre o grau de instrução e conhecimento das métricas de marketing. Outra possibilidade é buscar qualificação para os funcionários que já fazem parte do quadro da empresa, pois, através de um maior conhecimento por parte dos mesmos acerca dos indicadores de marketing, a tendência é que a empresa passe a utilizar um maior número de métricas.

O estudo qualitativo confirmou as idéias de Lenskold (2003) de que a utilização de métricas pode ser um grande potencial competitivo para as empresas, especialmente na tomada de decisão. Srivastava et al. (1998) mostra que a maior parte das ações de marketing não têm um resultado imediato e por isto as empresas precisam ter em mente que quando as ações forem realizados que os resultados podem ser de médio ou longo prazo.

Estas empresas devem estar cientes de que a necessidade de utilização das métricas pode variar de acordo com o segmento em que a empresa estiver inserida e, que em alguns casos, pode ser importante a criação de métricas próprias ou utilização de indicadores ligados somente ao tipo de serviço prestado pelas empresas.

Foi possível verificar que o Brasil tem alto grau de conhecimento dos principais indicadores e que os seus profissionais estão cientes da importância dos mesmos para as empresas, porém em relação à utilização, o país ainda tem necessidade de evoluir, principalmente quando se trata de indicadores financeiros, onde é importante não só a utilização, mas também a conscientização da importância por parte dos profissionais. O estudo mostra que existe uma forte relação entre os profissionais que atribuem um alto grau de importância para os indicadores financeiros e a de inovações das empresas em comparação com a concorrência nos últimos 12 meses.

## 8.2. LIMITES DO ESTUDO

A realização da pesquisa por telefone pode ter influenciado nas respostas do entrevistado, uma vez que a pesquisa teve uma duração média de 10 minutos e pode ter existido um desgaste por parte de alguns dos entrevistados já que o teste de correlação revelou que a ordem de pesquisa pode ter tido influência em algumas das respostas.

É possível que tenha havido influência do entrevistado ao fornecer a informação dos resultados da empresa em relação à concorrência nos últimos 12 meses, principalmente pela entrevista ter sido realizada por telefone. Há ainda a possibilidade de o entrevistado ter

procurado omitir alguma informação ou ter alterado alguma informação propositalmente por acreditar que a pesquisa poderia ter outros fins, que não um trabalho acadêmico.

O fato de algumas empresas terem se negado a responder ao questionário pode ter feito com os resultados tenham tido um viés em relação à importância e utilização de indicadores e grupos de indicadores, uma vez que empresas que prezam mais pelos clientes podem ter tido maior receptividade e empresas que não tem uma preocupação ou cultura de agradar os clientes, possivelmente evitaram responder à *survey*.

Pode ter havido, ainda, um viés por falta de conhecimento de alguns dos respondentes por as entrevistas não terem ficado restritas a apenas gerentes e diretores, embora o estudo tenha mostrado que não existem diferenças significativas entre o conhecimento e grau de importância atribuído por gerentes e os demais respondentes.

A subjetividade na avaliação da performance das empresas, elencada pelos entrevistados em uma escala de 5 níveis, pode ter interferido nos resultados de correlação, que poderiam ter sido diferentes se a avaliação de performance fosse realizada com base no resultado real das empresas em termos de números.

### 8.3. RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Sugere-se para estudos futuros que sejam pesquisadas a influência das barreiras de marketing na utilização de indicadores no país, verificando-se assim, se o conhecimento dos gestores é suficiente para que as empresas utilizem os indicadores. Além disto, estudos mais profundos sobre a influência dos indicadores na performance da empresa e as vantagens vistas

pelos gestores na utilização de indicadores, uma vez que a pesquisa mostrou que os indicadores não têm correlação com os resultados financeiros, apesar da maior parte das empresas pesquisadas afirmarem que inovaram mais e tiveram um resultado superior ao da concorrência nos últimos 12 meses, tanto em volume de vendas, como em lucratividade. Estudos qualitativos podem ajudar na orientação das razões que levam as empresas a utilizarem indicadores de performance em marketing.

Ainda como orientação para estudos futuros, recomenda-se o aprofundamento da influência entre conhecimento, utilização de métricas, porte das empresas e região do país, em projetos de longo prazo. A qualidade da utilização das métricas também merece ser questionada, ou seja, é preciso verificar se utilizar um maior número de métricas significa boa utilização, e que realmente estão sendo levadas em consideração como deveriam no momento de uma decisão gerencial.

É importante que em outros estudos seja possível verificar a maneira de segmentação dos indicadores de marketing mais eficaz para que se possa criar um padrão entre os autores. Nos próximos estudos podem ser analisados outros indicadores que envolvam uma delimitação maior, sem possibilitar que abranjam tantos indicadores. Estudos de casos de empresas que utilizam diversos indicadores podem trazer novos resultados para a academia e corporações.

Outra sugestão de pesquisa é a relação de conhecimento e utilização de indicadores de marketing comparados a outras áreas da administração. Este estudo levaria a um melhor entendimento geral sobre métricas no Brasil e permitiria a identificação mais clara dos resultados. Neste caso, seria possível medir a performance específica de cada área e verificar se os indicadores influenciam, não somente nos resultados da empresa como um todo, mas também nos resultados específicos dos setores da empresa.



Sugere-se ainda que sejam realizados novos testes de correlação entre a utilização de indicadores e performance financeira, bem como de volume de vendas nas empresas, porém com avaliação objetiva da performance com base nos resultados apresentados no balanço das empresas.

**REFERÊNCIAS**

AGRES, Stuart. Economic Theory and Brand Health: A New Accounting. **Conference Summary**. Toronto, Canada, Oct, 2000.

ALRECK, Pamela, SETTLE, Robert B.. **The Survey Research Handbook**. London : Irwin, 1995. 470 p.

AMBLER, Tim; KOKKINAKI, Flora. Measures of Marketing Success. **Journal of Marketing Management**, N. 13, October, 1997. p. 665-678.

AMBLER, Tim; KOKKINAKI, Flora; PUNTONI, Stefano. Assessing Marketing Performance: reasons for metrics selection. **Journal of Marketing Management**. N. 20. 2004. p. 475 – 498.

AMBLER, T.; RILEY, D. **Marketing metrics**: a review of performance measures in use in the UK and Spain. London Business School, Centre for Marketing. Working Paper, n. 00-901, mar 2000.

AMBLER, T.; XIUCUN, W. Measures of marketing success: a comparison between China and the United Kingdom. **Asia Pacific Journal of Management**, N. 20. 2003, p. 267-281.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas Survey**. Belo Horizonte : Ed. UFMG, 1999. 519 p.

BELL, David. Inferring Customer Value from Local Information. **Conference Summary**. Toronto, Canada, Oct, 2000.

BHATTACHARYA, C. B.; Toward a System for Monitoring Brand Health. **Conference Summary**. Toronto, Canada, Oct, 2000.

BOSCHAN, Paul. Demand Analysis: A Study in Econometrics. **Journal of Marketing**. N. 18. July, 1953. p. 211 – 212.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo : Altas, 1989.

CLARK, Lincoln. Econometrics. **Journal of Marketing**. N. 16. 1951. p. 240 – 242.

CLARK, B. H. Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. **Journal of Marketing Management**. N. 15. 1999, p. 711-733.

COLLIER, Donald W.; MONZ, John; CONLIN, James. How Effective is Technological Innovation?. **Research Management**. Sep/Oct, 1984, p. 9 – 19.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo : Artmed, 2003.

CROSBY, Lawrence A.; JOHNSON, Sheree L. Do Your Metrics Reflect Your Market Strategy? **Marketing Management**. Set/Oct, 2003.

DAVIS, John. **Measuring marketing**: 103 key metrics every marketer needs. Singapore : John Wiley & Sons, 2007.

DEAN, Joel. **Pricing Policies for New Products**. 1986.

DEBRUYNE, Marion e HUBBARD, Katrina. **Marketing Metrics**. Marketing Science Institute. October, 2000.

DOWNING, Douglas, CLARK, Jeffrey. **Estatística Aplicada**. São Paulo : Saraiva, 2002.

DULL, Stephen; DIXON, Kelly A. The Slipper-e Art of Measuring e-Brand Value. **Conference Summary**. Toronto, Canada, Oct, 2000.

FADER, Peter. Web Metrics: What Can We Learn from the "Offline" World? **Conference Summary**. Toronto, Canada, Oct, 2000.

FARRIS, Paul; BENDLE, Neil; PFEIFER, Philip; REIBSTEIN, David. **Marketing Metrics**: 50+ metrics every executives should master. New Jersey : Wharton School Publishing, 2006.

FITZGERALD, C.; ERDMANN, T. **Actionline**. American Automotive Industry Action Group. October, 1992.

FREITAS, Henrique; CUNHA JR., Marcus; MOSCAROLA, Jean. Pelo Resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. ENANPAD, 20, 1996, Angra dos Reis (RJ). **Anais ... Angra dos Reis** : ANPAD, 1996, p. 467 – 487.

GASLENE, Alain; FENSTERSEIFER, Jaime E.; LAMB, Roberto. **Decisões de Investimentos da Empresa**. São Paulo : Atlas, 1999.

GREENBERG, Paul. **CRM na velocidade da luz**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

GRINBERG, Cássio. **Marketing Metrics : um estudo exploratório sobre a construção do conhecimento de um novo tema em marketing**. Dissertação (Mestrado em Administração – Marketing) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

GRINBERG, Cássio; LUCE, Fernando Bins. Marketing Metrics: um novo desafio para a disciplina de marketing. ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis (SC). Florianópolis : ANPAD, 2000.

GOBELI, David; BROWN, Daniel J. Analyzing Product Innovations. **R&D Management**, October, 1986.

GRUCA, Thomas S.; REGO, Lopo L. Customer Satisfaction, Cash Flow and Shareholder Value. **Journal of Marketing**, V. 69, N. 3, July 2005.

GONÇALVES FILHO, Cid; GUERRA, Renata S.; MOURA, Alexandre Inácio. **Mensuração da satisfação, qualidade, lealdade, valor e expectativa em instituições de ensino superior: um estudo do modelo ACSI através de equações estruturais**. *Gestão Org*, v. 2, n. 1, 2004.

HELSEN, Kristiaan; SCHIMITTEIN, Davic. Analysing Duration Times in Marketing: evidence for the effectiveness of Hazzard Rate Models. **Marketing Science**, V. 11, N. 4., 1993. p. 395 – 415.

HOMBURG, Cristhian; KOSCHATE, Nicole; HOYER, Wayne D. Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. **Journal of Marketing**, V. 69, N. 2, April, 2005.

IDC. **Marketing Management Practices Study**. USA, 2003.

ITTNER; LARCKER. The Performance Effects of Process Management Techniques. **Management Science**, N. 43, 1997. p. 523 -534.

JUNG, Kracie; ROBINSON, Brian. Measuring the Return on Your Communications Investment. **Journal of Integrated Marketing Communications**. 2005. p. 32 – 36.

KINCAID, Steve. Pushing the Levers That Make Money: Econometrics and Business Development. **Conference Summary**. Toronto, Canada, Oct, 2000.

KOKKINAKI, Flora e AMBLER, Tim, Marketing Performance Assessment: Current Practice and the Role of Firm Orientation, **Pan'Angra Working Paper**, Centre for Marketing, London Business School, January, 1999. p. 98 – 902.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo : Prentice Hall, 2000.

LENSKOLD, James D. CFOs Are from Mars, CMOs Are from Venus: Using Marketing ROI to Unite Marketing and Finance. **AMA**. Disponível em <<http://www.ama.org>>. Acesso em: 15 set. 2004.

LENSKOLD, James D. **Marketing ROI : the path to campaign, customer, and corporate profitability**. New York : McGraw-Hill, 2003.

LEONARD, Dorothy; RAYPORT, Jeffrey F. Spark Innovation Thought Empathic Design. **Harvard Business Review**, Nov/Dec, 1997, p. 102 – 113.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre : Bookman, 2001.

MANN, Robin; KEHOE, Dennis. An Evaluation of the Effects of Quality Improvement Activities on Business Performance. **The International Journal of Quality and Reliability Management**. N. 11, 1994. p. 29 – 45.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE (2006). 2006-2008 Research Priorities: a guide to MSI research programs and procedures. **Marketing Science Institute**. Cambridge, MA.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade versus Fluxo de Caixa. **Caderno de Temática Contábil**, IOB, n. 20, maio 2000.

MCCARTHY, Jeromy; PERREAULT, William D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo : Atlas, 1997. p. 186.

OGDEN, James R. **Comunicação Integrada de Marketing: modelo prático para um plano inovador**. São Paulo : Prentice Hall, 2002.

POWELL, Guy R. **Return on Marketing Investment: demand more from your marketing and sales investments**. Atlanta : RPI Press, 2002.

QUELCH, John; KENNY, David. Extend Profits, Not Product Lines. **Harvard Business Review**, September/October, 1994, p. 153-160

RIBEIRO, Áurea H. P.; SOUZA, D. V.; REIS, A. F.; VEIGA, R. T.; ROCHA, M. N.. **Retorno Financeiro dos Investimentos em Marketing: Uma Aplicação do Modelo ROQ**. 2005; ENANPAD 29, 2005; Brasília (DF) : ANPAD, 2005.

ROSENWALD, Peter J. **Accountable Marketing: The Economics of Data-driven marketing**. New York : Texere, 2004.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo : Atlas, 2000.

RUST, Roland; LEMON, Katherine; ZEITHAML, Valarie A. Return on Marketing: using customer equity to focus marketing strategy. **Journal of Marketing**, N. 68. January, 2004. p. 109 – 127.

RUST, R.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. **O Valor do Cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHULTZ, Don E.; SCHULTZ, Heidi. **IMC - the next generation: five steps for delivering value and measuring returns using marketing communication**. New York : McGraw-Hill, 2003.

SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley; LAUTERBORN, Robert F. **Integrated Marketing Communications: the new marketing paradigm**. Lincolnwood : NTC Business Books, 1993.

SELLITZ, C. et. al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo : EPU-EDUSP, 1974.

SHETH, Jagdish N. e SISODIA, Rajendra S., Feeling the Heat – Part I, **Marketing Management**, 4 (2): 9-23, Fall, 1995.

SOBERMAN, David. **Media Experts: Helping Competitive Firms Reduce “Wasted” Advertising**. Fontainebleau, França : INSEAD, 2002.

SRIVASTAVA; RAJENDRA K.; SHERVANI; TASADDUQ A.; FAHEY, Liam. Market-Based Assets and Shareholder Value: a framework for analysis. **Journal of Marketing**, N. 62, January, 1998. p. 2 – 18.

STAR, Steven H. **Communications Policy**. 1975.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM: Marketing de Relacionamento com os Clientes**. Editora Futura, 2001.

SULLIVAN; Don. **The measurement of marketing performance in Irish firms**. University College Cork, College of Business and Law. Working Paper, 2007.

TRIOLA, Mário F. **Introdução à Estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VAKRATSAS, Demetrios; AMBLER, Tim. How Advertising Works: What Do We Really Know? **Journal of Marketing**, N. 63. January, 1999. p. 26-43.

VENKATRAMAN, N. e RAMANUJAM, Vasudevan (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, Vol. 11, N. 4. p. 801 – 814.

WEBSTER, F. E. Marketing Management in Changing Times. **Marketing Management**. V.1. N. 11, 2002. p. 18-23.

WILLIAM, Wright W. Econometrics. **Journal of Marketing**. N. 18. July, 1953. p. 108 – 109.

ZEITHAML, Valarie A. Service Quality, Profiability and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. **Journal of the Academy of Marketing Science**, V. 28. N. 1, 2000, p. 67-85.

COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO. Desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **CNAE 1.0**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/concla/>>. Acesso em: 10 de agosto de 2007.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. Biblioteca Central Ir. José Otão. **Modelo de Referências Elaborado pela Biblioteca Central Irmão José Otão**. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/biblioteca/modelo.htm>>. Acesso em: 21 de agosto de 2007.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. Biblioteca Central Ir. José Otão. **Orientações para apresentação de citações em documentos segundo NBR 10520**. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/biblioteca/citacoes.htm>>. Acesso em: 21 de agosto de 2007.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA QUALITATIVA

1. Você acredita ser possível medir o retorno dos investimentos realizados em marketing, tendo em vista que a maior parte dos retornos são subjetivos e ligados a outras ações?
2. Como são conduzidas as campanhas de marketing na sua empresa? É feito um projeto prévio? Este projeto é documentado?
3. Quando se realiza um investimento em marketing, o projeto prevê alguma forma de controlar o resultado?
4. Quais são as métricas que você utiliza para medir o retorno do investimento em marketing? Por quê?
5. Existem outras métricas *de marketing* utilizadas na empresa? Por quê?
6. Existem métricas que você conhece mas não utiliza? Por que não são utilizadas?
7. Das métricas que você conhece, quais você considera mais efetivas? Por quê?
8. Das métricas que você conhece, quais você considera menos efetivas? Por quê?
9. Quais as métricas que você considera mais fáceis de serem utilizadas? Por quê?
10. Quais as métricas que você considera mais difíceis de serem utilizadas? Por quê?



## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO E TELA DO SISTEMA DA SURVEY

Métricas de Marketing			
Conhece	Utiliza	Freqüência	Importância
<b>Mercado</b>			
Disponibilidade dos Produtos / Serviços			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3- Mensal	5 - Muito Importante
Número de Novos Produtos			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4 - Importante
Market Share			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		5 - Muito Importante
Variação no Preço			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2- Semanal	4 - Importante
<b>Financeiras</b>			
Lucro / Lucratividade da Empresa			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3- Mensal	5 - Muito Importante
Margem Bruta			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2- Semanal	5 - Muito Importante
Valor Presente Líquido			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Percentual de Desconto			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Retorno Sobre o Investimento (ROI)			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		4 - Importante
Montante Investido em Marketing			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2- Semanal	5 - Muito Importante
<b>Cliente</b>			
Conhecimento da Marca / Produto			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3- Mensal	4 - Importante
Número de Reclamações			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3- Mensal	5 - Muito Importante
Satisfação dos Clientes			
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3- Mensal	5 - Muito Importante

## Métricas de Marketing

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3- Mensal	<input type="checkbox"/>	5 - Muito Importante	<input type="checkbox"/>
Satisfação dos Clientes					
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3- Mensal	<input type="checkbox"/>	5 - Muito Importante	<input type="checkbox"/>
Qualidade Percebida pelo Cliente					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Ciclo de Vida do Cliente					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Número Total de Clientes					
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3- Mensal	<input type="checkbox"/>	3 - Importância Média	<input type="checkbox"/>
Número de Contatos (Visitas / Ligações / Acessos ao Site)					
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3- Mensal	<input type="checkbox"/>	3 - Importância Média	<input type="checkbox"/>
Intenção de Recompra do Cliente					
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	5 - Muito Importante	<input type="checkbox"/>

### Vendas

Valor ou Volume de Vendas					
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2- Semanal	<input type="checkbox"/>	5 - Muito Importante	<input type="checkbox"/>
Valor Médio das Vendas					
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	5 - Muito Importante	<input type="checkbox"/>
Compras Realizadas em Promoções					
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	2 - Pouco importante	<input type="checkbox"/>
Retorno do Investimento em Propaganda					
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	5 - Muito Importante	<input type="checkbox"/>
Compras Realizadas por Indicações					
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	4 - Importante	<input type="checkbox"/>

### Para Concluir

Cresc Vendas da Empresa em Relação ao Mercado:	5 - Muito Maior	<input type="checkbox"/>
Cresc Lucratividade em Relação ao Mercado:	5 - Muito Maior	<input type="checkbox"/>
Inovações da Empresa em Relação ao Mercado:	4 - Maior	<input type="checkbox"/>

### Dados do Respondente

Cargo:	Assessora de Marketing
Formação:	Relações Públicas
Grau de Instrução:	7- Pós-graduação <input type="checkbox"/>
e-mail:	@terra.com.br

### APÊNDICE C – TESTES F DE FRIEDMAN

<b>Porte</b>	<b>Conhecimento</b>	<b>Utilização</b>	<b>Importância</b>
Grande x Médio Porte	0,1855	0,9372	0,8673

<b>Ordem</b>	<b>Conhecimento</b>	<b>Utilização</b>	<b>Importância</b>
1 x 2	0,4571	0,4510	0,3956
1 x 3	0,0392	0,3172	0,1643
1 x 4	0,3125	0,1799	0,9654
2 x 3	0,0036	0,7423	0,5063
2 x 4	0,0632	0,5232	0,3965
3 x 4	0,2324	0,8055	0,1601

<b>Região</b>	<b>Conhecimento</b>	<b>Utilização</b>	<b>Importância</b>
Norte x Nordeste	0,3623	0,3461	0,4629
Norte x Centro-oeste	0,0968	0,6744	0,2395
Norte x Sudeste	0,4983	0,6860	0,6985
Norte x Sul	0,0899	0,6390	0,8584
Nordeste x Centro-oeste	0,2790	0,1408	0,5004
Nordeste x Sudeste	0,5713	0,3442	0,5106
Nordeste x Sul	0,4762	0,4147	0,3781
Centro-oeste x Sudeste	0,1330	0,2861	0,2520
Centro-oeste x Sul	0,4347	0,2656	0,2007
Sudeste x Sul	0,0154	0,8375	0,5791

<b>Grau de Instrução</b>	<b>Conhecimento</b>	<b>Utilização</b>	<b>Importância</b>
Outros x Superior Incompleto	0,7163	0,7969	0,6476
Outros x Superior	0,7924	0,6748	0,3635
Outros x Pós-graduação Incompleta	0,1460	0,4944	0,4392
Outros x Pós-graduação	0,1769	0,6349	0,3600
Outros x Mestrado	0,1657	0,7681	0,4501
Superior Incompleto x Superior	0,2963	0,2835	0,6567
Superior Incompleto x Pós-graduação Incompleta	0,0395	0,2689	0,6935
Superior Incompleto x Pós-graduação	0,0111	0,2679	0,6413
Superior Incompleto x Mestrado	0,0468	0,9553	0,7094
Superior x Pós-graduação Incompleta	0,0899	0,6002	0,9064
Superior x Pós-graduação	0,0083	0,8617	0,9336
Superior x Mestrado	0,1065	0,2860	0,9284
Pós-graduação Incompleta x Pós-graduação	0,5494	0,6640	0,9388
Pós-graduação Incompleta x Mestrado	0,9387	0,2628	0,9835
Pós-graduação x Mestrado	0,1065	0,2860	0,9284

<b>Cargo</b>	<b>Conhecimento</b>	<b>Utilização</b>	<b>Importância</b>
Diretor x Gerente	0,0287	0,1258	0,6610
Diretor x Coordenador	0,0043	0,0299	0,1557
Diretor x Supervisor	0,0535	0,0843	0,9203
Diretor x Analista	0,0017	0,5853	0,5991
Diretor x Assistente	0,0041	0,1089	0,2785
Gerente x Coordenador	0,0957	0,1920	0,1379
Gerente x Supervisor	0,4743	0,4169	0,7982
Gerente x Analista	0,1284	0,1604	0,8750
Gerente x Assistente	0,2244	0,9707	0,2836
Coordenador x Supervisor	0,6635	0,9187	0,2772
Coordenador x Analista	0,8048	0,0169	0,2675
Coordenador x Assistente	0,4687	0,1936	0,5342
Supervisor x Analista	0,7283	0,0601	0,7453
Supervisor x Assistente	0,9645	0,4106	0,4153
Analista x Assistente	0,6073	0,1391	0,4969

<b>Segmento</b>	<b>Conhecimento</b>	<b>Utilização</b>	<b>Importância</b>
Transp., Arm., Comun. x Saúde, Serv. Sociais	0,1714	0,1087	0,1560
Transp., Arm., Comun. x Bancos, Seguradoras	0,2815	0,8881	0,5014
Transp., Arm., Comun. x Comércio	0,3481	0,0233	0,9301
Transp., Arm., Comun. x Educação	0,3953	0,3352	0,9859
Transp., Arm., Comun. x Imobiliárias	0,1691	0,4244	0,7179
Transp., Arm., Comun. x Ind. de Transformação	0,2523	0,1426	0,4411
Saúde, Serv. Sociais x Bancos, Seguradoras	0,0393	0,1651	0,5115
Saúde, Serv. Sociais x Comércio	0,4420	0,9583	0,1494
Saúde, Serv. Sociais x Educação	0,0560	0,4518	0,2035
Saúde, Serv. Sociais x Imobiliárias	0,0234	0,2600	0,2287
Saúde, Serv. Sociais x Ind. de Transformação	0,0330	0,3166	0,2534
Bancos, Seguradoras x Comércio	0,0470	0,0693	0,5234
Bancos, Seguradoras x Educação	0,8224	0,4598	0,5370
Bancos, Seguradoras x Imobiliárias	0,9506	0,6049	0,6881
Bancos, Seguradoras x Ind. de Transformação	0,7269	0,3530	0,8504
Comércio x Educação	0,0779	0,3524	0,9250
Comércio x Imobiliárias	0,0130	0,1140	0,7644
Comércio x Ind. de Transformação	0,0149	0,1196	0,4402
Educação x Imobiliárias	0,7403	0,7202	0,7427
Educação x Ind. de Transformação	0,9639	0,9047	0,5220
Imobiliárias x Ind. de Transformação	0,5237	0,6611	0,6910

<b>Ordem da Pesquisa</b>	<b>CV</b>	<b>CC</b>	<b>CF</b>	<b>CM</b>	<b>UV</b>	<b>UC</b>	<b>UF</b>	<b>UM</b>	<b>IV</b>	<b>IC</b>	<b>IF</b>	<b>IM</b>
1 x 2	0,3196	0,0270	0,2438	0,8995	0,2564	0,4139	0,8072	0,3194	0,6254	0,0079	0,9618	0,3241
1 x 3	0,1926	0,4366	0,5251	0,0395	0,6359	0,9367	0,8450	0,1609	0,8846	0,0010	0,2664	0,1295
1 x 4	0,2219	0,8290	0,8885	0,5837	0,1556	0,7766	0,8060	0,4461	0,9376	0,1126	0,1746	0,1877
2 x 3	0,0191	0,0031	0,0728	0,0207	0,5556	0,4860	0,9788	0,6040	0,7620	0,2933	0,2611	0,5063
2 x 4	0,0191	0,0111	0,2817	0,6541	0,7516	0,2454	0,6038	0,8065	0,5539	0,2653	0,1276	0,7149
3 x 4	0,8529	0,5431	0,4228	0,0069	0,3867	0,7240	0,6619	0,4612	0,8236	0,0454	0,0189	0,7357

Onde, CV = Conhecimento/Vendas; CC = Conhecimento/Cliente; Conhecimento/Financeiro; CM = Conhecimento/Mercado; UV = Utilização/Vendas; UC = Utilização/Cliente; UF = Utilização/Financeiras; UM = Utilização/Mercado; IV = Importância/Vendas; IC = Importância/Cliente; IF = Importância Financeiras; IM = Importância Mercado

<b>Tipo de Atividade</b>	<b>Conhecimento</b>	<b>Utilização</b>	<b>Importância</b>
Produtos x Serviços	0,2571	0,2369	0,7602

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)