

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIANO MARZOLLA GRANDO

MÉTRICAS DE MARKETING: O USO DAS MÉTRICAS DE MARKETING NO
BRASIL

CURITIBA
2014

JULIANO MARZOLLA GRANDO

MÉTRICAS DE MARKETING: O USO DAS MÉTRICAS DE MARKETING NO
BRASIL

Trabalho de conclusão de curso do MBA em
Inteligência de Negócios, do Centro de Pesquisa
e Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. José Carlos Korelo

CURITIBA
2014



Disciplina: MBA EM INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

MÉTRICAS DE MARKETING:

O uso das métricas de marketing no Brasil.

Juliano Marzolla Grandó

Resumo

Os métodos de avaliação e mensuração das ações de marketing passaram a ter uma atenção especial nos últimos anos, sobretudo com relação ao estudo das métricas de marketing. O objetivo deste artigo consiste em abordar de forma exploratória os elementos conceituais necessários, relacionados às métricas de marketing. A abordagem é de caráter exploratório sobre o tema, com base na literatura especializada, e pesquisa qualitativa e quantitativa junto a empresas de médio e pequeno porte da cidade de Curitiba. O artigo inicia fundamentando os aspectos individuais relacionados à avaliação e mensuração das ações e resultados através das métricas de marketing. Em seguida apresenta os resultados das pesquisas realizadas. E por fim, demonstra uma análise associativa dos resultados da pesquisa com referencial teórico.

Palavras-chave: métricas, marketing, métricas de marketing, desempenho de marketing, avaliação e mensuração de marketing.

Abstract

The methods of assessment and measurement of marketing actions have gained particular attention in recent years, particularly regarding the study of marketing metrics. The purpose of this article is to address in an exploratory manner the conceptual elements related to marketing metrics. The approach has an exploratory character on the subject, based on specialized literature, and qualitative and quantitative research of small and medium-sized companies in the city of Curitiba. It starts by situating individual aspects related to the assessment and measurement of actions and results performed through marketing metrics. Following, it present results of the research conducted. And finally, demonstrates an associative analysis of research results and the theoretical framework.

Keywords: metrics, marketing, marketing metrics, marketing performance, assessment and measurement of marketing.

1. Introdução

Em um mundo globalizado com os mercados a nível local e internacional cada vez mais competitivos, a necessidade de medir e avaliar os resultados obtidos e esperados, se tornaram um princípio fundamental para qualquer empresa que queira se manter forte e ativa. No cenário empresarial atual, o departamento de marketing apresenta um papel chave na obtenção de resultados, e suas ações são determinantes para qualquer resultado futuro esperado. A necessidade de medir e avaliar aspectos específicos da área, juntamente com informações e dados advindos de outros setores, se mostra extremamente necessário para demonstrar resultados obtidos e esperados através das ações do marketing. Neste contexto, observa-se a necessidade explícita da utilização das métricas de marketing.

O objetivo deste estudo é abordar de forma exploratória o tema métricas de marketing, com base na literatura especializada; e através de pesquisa qualitativa e quantitativa, analisar e avaliar o atual grau de uso e conhecimento do respectivo assunto, em empresas de médio e pequeno porte localizadas na cidade de Curitiba.

Atualmente o tema é pouco difundido e observa-se a falta de procedimentos de medida, assim como não existem quantidades substanciais de estudos relacionados ao tema no cenário nacional. Adicionalmente, observa-se que um dos primeiros estudos feitos sobre a necessidade de criar formas de mensuração do desempenho das ações de marketing e disponibilizar aos gestores informações precisas, data do início da década de 1980. Webster (1981 como citado em Pupo & Botelho, 2011, p. 41). Enquanto os primeiros indícios de mudança do pensamento administrativo em relação ao uso de medidas simples de mensuração para o uso de métricas mais amplas, datam do final da década de 1990. Almeida (2007 como citado em Pupo & Botelho, 2011, p. 41).

2. Fundamentação

“Nos dias de hoje as organizações buscam executivos de marketing que sejam capazes de falar a linguagem da produtividade e retorno sobre o investimento e assumam responsabilidades. Nos últimos anos, manufatura, compras e logística apertaram os cintos em prol do aumento da produtividade. Como resultado, as despesas com marketing são responsáveis por uma porcentagem maior do que nunca nos custos das empresas. Nos dias de hoje as organizações não precisam de um executivo de marketing que tenha criatividade, mas nenhuma disciplina financeira. Elas precisam de executivos de marketing ambidestros que ofereça ambos.” John Quelch (2010 como citado em Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2010)

2.1 Porque métricas de marketing

Apesar da sua importância, o Marketing é uma das áreas menos compreendidas, e suas atividades e funções sendo as menos medidas e gerenciadas dentro de muitas companhias. O quadro diretivo de muitas empresas não compreende a importância de avaliar e medir as estratégias e despesas do marketing.

Os executivos ligados ao marketing por sua vez, por vezes falham ao tentar desenvolver as habilidades e ferramentas quantitativas e analíticas necessárias para o gerenciamento da produtividade. São capazes de criar campanhas criativas para impulsionar as vendas, porém demonstram pouco interesse no impacto financeiro geral resultante do seu trabalho. Frequentemente resistem em ser responsabilizados, até mesmo por resultados positivos, afirmando que diversos fatores que estão fora de seu controle, fazem com que seja difícil de monitorar o resultado das suas campanhas e trabalhos.

É dentro de um contexto como este, que são tomadas decisões pelo departamento de marketing muitas vezes sem as devidas informações, dados e análises necessárias. O executivo responsável pelo departamento de marketing da Procter & Gamble disse, "O Marketing é uma indústria de U\$450 bilhões, e nós estamos tomando decisões com menos informação e disciplina de que utilizamos para tomar decisões de U\$100.000 que são relacionadas a outros aspectos do nosso negócio". Esta é uma situação realmente preocupante, mas que pode mudar. (Farris *et al.*, 2010).

Reforçando esta linha de pensamento, "os profissionais de marketing ainda tem muito trabalho a ser feito para que consigam convencer os diretores e executivos de suas empresas de que aquilo que fazem é realmente importante e é devidamente mensurado". Bendle et al. (2010 como citado em Guissoni & Neves, 2013, p. 204)

Nos últimos anos, o marketing baseado em dados e informações tem se difundido pelo mundo dos negócios. E acompanhando esta tendência, a medição, mensuração e gerenciamento do desempenho se tornaram as chaves para o sucesso do marketing. No entanto, são poucos os executivos de marketing que compreendem e utilizam das mais variadas métricas que existem, para avaliar as estratégias e o desempenho do marketing. Menos ainda, são os executivos capazes de compreender os pros, contras e as variações das métricas.

Neste contexto, identificamos a necessidade de abordar o tema de métricas de marketing, demonstrando o grau da importância de compreensão do assunto no aspecto chave que ele representa, junto ao processo de Medição e Gerenciamento do Desempenho de Marketing.

2.2 Medição e gerenciamento do desempenho de marketing

Medição e Gerenciamento do Desempenho de Marketing é um termo usado por profissionais de marketing para descrever a análise e o gerenciamento da eficiência e eficácia das estratégias de marketing (Gerard, 2008). Isto é realizado com foco no alinhamento das atividades de marketing, estratégias e métricas com os objetivos do negócio (Collins, 2009). Isso envolve principalmente, a criação de uma estrutura de métricas para monitorar o desempenho do marketing, para que se possa então criar e utilizar indicadores para monitorar e gerenciar o desempenho do marketing.

Gerenciamento do desempenho é um dos principais processos utilizados para a operação de negócios, como produção, logística e desenvolvimento de produtos. O objetivo do gerenciamento do desempenho é atingir resultados satisfatórios na execução de procedimentos e criar objetivos de melhoria contínua para indivíduos, grupos de trabalho ou para a organização. A Medição e Gerenciamento da Performance de Marketing entretanto, é mais específico. Ele foca principalmente na medição, gerenciamento e análise da performance de marketing, para maximizar a efetividade e otimizar o retorno sobre o investimento (ROI) do marketing. (Ament, 2012) Três elementos tem um papel crítico no gerenciamento da performance do marketing, que são: dados, análises e o tem principal a ser abordado nesse artigo: as métricas.

Atualmente, é crucial que os líderes de negócios tenham fluência em números. Os gestores devem ser capazes de quantificar as oportunidades de mercado e as ameaças da concorrência. Eles devem justificar de maneira clara os riscos financeiros e os benefícios das suas decisões. Avaliar os projetos, o desempenho, explicar variações, e identificar pontos de melhoria – tudo em termos numéricos.

Estas responsabilidades requerem um alto nível de controle de medição, e sistemas e formulas que sustentem isso. Em poucas palavras, isso requer o uso das métricas. Os gerentes devem ser capazes de selecionar, calcular, e explicar as principais métricas do negócio. Eles devem entender como cada métrica funciona e como a mesma deve ser usada na tomada de decisão. “Se você não pode mensurar isso, você não pode gerenciar isso.” (Kaplan & Norton, 1996)

No Google existe um ditado usado frequentemente: “Dados superam a opinião”. Na prática, isso significa que para qualquer novo empreendimento, primeiro determina-se quais são as principais métricas e então se mede o desempenho com relação a elas regularmente. Isso permite otimizar e expandir os programas que estão funcionando, e desativar os que não estão. Em um cenário de alta competitividade que os negócios estão nos dias de hoje, a maioria dos profissionais de marketing estão mais propensos a tomarem decisões neste sentido

do que confiar em conhecimento popular, regras gerais, ou a intuição, que talvez no passado eram o suficiente. Jim Lecinski (2010 como citado em Farris et al., 2010).

Um dos principais aspectos necessários para se medir a efetividade do marketing, é a coleta de informações e dados apropriados e relevantes para uma análise efetiva. A coleta do tipo correto de dados e informações, e a precisão da mesma, é crucial para que se possa medir adequadamente o desempenho do marketing, assim como desenvolver métricas precisas. É de suma importância que o departamento de marketing e a alta administração da empresa estejam alinhados com relação a seleção das informações apropriadas e relevantes da companhia que devem ser coletadas e compartilhadas entre si (Gerard, 2008).

A coleta de dados e informações é uma atividade relativamente simples, porém uma análise sensata e eficaz destes mesmos dados e informações é crucial. Através de uma análise detalhada das informações coletadas, uma organização é capaz de ter novas percepções e idéias com relação ao negócio, para aprimorar a efetividade e eficácia das suas ações de marketing. Uma organização é capaz de obter melhores resultados com relação ao retorno sobre o investimento (ROI) em marketing, assim como tornar a tomada de decisão dos negócios mais ágil e eficaz.

Um uso comum para estas análises, é otimizar os gastos com marketing de um determinado produto, associando os dados e análises realizadas com os modelos do Mix de Marketing (que seus elementos simplificados resultam nos 4 P's). Através da conjuntura destas informações é possível avaliar, por exemplo, o impacto das atividades de marketing em um determinado produto, competitividade, e o atual momento do mercado para as vendas. Este método é a muito tempo utilizado para bens direcionados ao consumidor final, porém ele vem sendo adotado também em, por exemplo, empresas de Serviços Financeiros. Todos os dados e análises referentes a venda de serviços e produtos, são agrupados em uma data base, fazendo que com o cruzamento destes dados seja possível analisar os efeitos dos gastos com marketing na aquisição de novos clientes, na retenção de clientes, valor médio de um cliente, e assim por diante. Esta forma de análise utiliza informações relevantes, fazendo com que seja possível estabelecer uma ligação comum entre indicadores de gastos com marketing em diferentes canais de vendas, localizações, aumento das vendas e assim por diante. (Kotler & Armstrong, 2000).

A coleta de dados tende a ser um dos maiores desafios da organização, quando os mesmos estão sendo coletados para o desenvolvimento de métricas. A coleta e manuseio manual dos dados registrados em diferentes tipos de relatórios e planilhas, representa um risco em potencial, que varia desde relatórios produzidos não confiáveis a decisões tomadas com base em resultados duvidosos. A utilização de dados baseados em sistemas automatizados, ao invés dos manuais, gera benefícios significativos para a organização como um todo.

2.3 Métricas e Medidas

Os indivíduos tem tendências a dar um peso excessivo para os eventos que são considerados relativamente certos, quando comparados com os meramente prováveis. Quando analisamos no âmbito que uma pessoa tem capacidade relativamente limitada para processar informações, e os custos e esforços necessários para conseguir identificar a decisão ótima são altos, implica em o indivíduo utilizar atalhos mentais para simplificar a tomada de decisão. Kahneman & Tversky (1979 como citado em Ryals, Dias, & Berger, 2007). Atitudes deste tipo tendem a ser comuns e implicam em tomadas de decisão equivocadas. Através de afirmações como esta, verificamos a importância de dar a atenção necessária para as ferramentas e procedimentos de mensuração e análise.

A métrica é um sistema de medida que quantifica uma tendência, dinâmica, ou característica. Basicamente em todas as disciplinas, as métricas são utilizadas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas, e projetar o resultado de eventos futuros. Elas tornam possível comparar observações e informações entre regiões distintas e diferentes períodos de tempo. Facilitando o entendimento e a tomada de decisão.

As métricas e métodos de mensuração do desempenho permitem aos profissionais de marketing justificar os seus orçamentos baseados no retorno esperado, e impulsionar o crescimento e a inovação na organização. Adicionalmente, os profissionais de marketing utilizam as métricas e métodos de mensuração do desempenho como forma de provar o seu valor e demonstrar a contribuição do departamento de marketing para a organização. De forma geral, as métricas de marketing tem como função mensurar em que medida diferentes ações e estratégias do marketing influenciam no valor da empresa. Luo *et al.*, (2010 como citado em Ramos, Freire, & Brandão, 2010, p. 239).

As métricas mais populares usadas no âmbito de análise de resultados são as baseadas na medição de atividades, que envolvem a contagem de números (frequência) e resultados reportados pelos departamentos financeiro e contábil. Entretanto estas métricas fazem uma correlação direta do desempenho do marketing com os resultados financeiros e/ou contábeis do negócio. Por outro lado, indicadores da participação de mercado (*market share*), do valor agregado do cliente, e adoção de novos produtos oferecem uma correlação mais justa com os esforços da área.

O foco dos métodos de Medição e Gerenciamento do Desempenho de Marketing é mensurar a efetividade e eficácia do marketing de uma organização. Algumas categorias comuns de métricas referentes a medição incluem: impacto do marketing com relação ao grau de preferência pela empresa, percentual de aquisição de novos clientes, valor médio de pedido de compra, percentual de adoção de produtos e serviços, aumento da frequência em que clientes compram,

volume de negócios, nível de lealdade, percentual de crescimento comparado aos competidores, margem de lucro, e qual o grau de envolvimento do cliente com a marca ou empresa (Patterson, 2008).

As métricas de desempenho operacional são comumente usadas por empresas que gerenciam as funções do marketing como parte do negócio. Empresas comprometidas em implementar a Medição e Gerenciamento do Desempenho de Marketing, devem criar cargos como por exemplo, Diretor de Operações de Marketing e Diretor de Finanças de Marketing. As métricas de desempenho operacional, no entanto, proporcionam principalmente para a organização uma maneira de racionalizar os investimentos em marketing, mas não correlacionam o marketing com as estratégias e desempenho do negócio.

Medição e Gerenciamento do Desempenho de Marketing foca fortemente nos índices operacionais, a fim de auxiliar os profissionais de marketing a verificar a eficiência com que os recursos da organização - colaboradores, instalações, capital - estão sendo utilizados. Indicadores de desempenho externo alinhados aos indicadores de resultados do negócio, podem auxiliar na avaliação da percepção de valor que os clientes tem com relação ao negócio, ou o desempenho da organização comparado aos seus concorrentes diretos.

Utilizando uma abordagem top-down (de cima para baixo), para detalhar ao máximo os processos envolvidos, os profissionais de marketing criam métricas e indicadores de desempenho específicos para cada um deles. Estes indicadores são conhecidos como “indicador-chave de desempenho”, ou pela sigla em inglês KPI (*Key Performance Indicator*). Em um primeiro momento, são tomadas as decisões inerentes ao negócio para definir o escopo do trabalho. Para criar métricas e definir KPI's que sejam relevantes, os profissionais de marketing envolvidos no projeto de Medição e Gerenciamento do Desempenho de Marketing, fazem um brainstorm sobre quais resultados do negócio eles tentaram impactar. Isso vem seguido por fazer perguntas opostas a aquelas que precisam ser respondidas, a fim de determinar se as perguntas tem impacto no resultado do negócio que se esta analisando, e os dados e informações suporte necessárias para se responder as perguntas. Após determinar quais são as informações necessárias, os profissionais de marketing devem realizar pesquisas, e determinar quais as decisões e ações devem ser executadas com base nas pesquisas de informação.

Talvez a questão mais intrigante no marketing atualmente não é simplesmente como mensurar um unico resultado, mas entender como as mais variadas métricas se interconectam umas com as outras, e o resultado financeiro consequente das decisões do marketing. Eu prevejo que as organizações que sejam capazes de criar um entendimento profundo desta interconectividade das ferramentas de marketing, terão uma vantagem competitiva significativa com o passar do tempo. Jim Lecinski (2010 como citado em Farris *et al.*, 2010).

Os números representam um desafio. Na administração e na economia, muitas métricas são complexas e difíceis de dominar. Algumas são muito específicas e se encaixam melhor em análises específicas. Muitas requerem dados e informações que podem ser aproximadas, incompletas, ou indisponíveis.

Nestas circunstâncias, nenhuma métrica pode ser considerada perfeita. Uma maneira de demonstrar as medições de desempenho realizadas é através de um painel de indicadores. A empresa de Inteligência de Negócios, *Atom Sail*, define o painel de indicadores ou *Dashboard* em inglês, como “a apresentação visual das informações mais importantes e necessárias para alcançar um ou mais objetivos de negócio, consolidadas e ajustadas em uma única tela para fácil acompanhamento do seu negócio”. O painel de indicadores é aonde todas as informações pesquisadas e métricas desenvolvidas são consolidadas e apresentadas como informações úteis para a organização. Os profissionais de marketing devem criar painéis de indicadores com base em métricas e indicadores de desempenho (KPI's), que sejam úteis e eficazes para a tomada de decisão com relação às ações futuras do marketing. Em essência, o painel de indicadores é uma ferramenta de gestão de desempenho que permite a organização medir, monitorar e gerenciar atividades do negócio, utilizando informações financeiras e não financeiras. O painel de indicadores fornece informações e análises com relação ao progresso da organização na realização de cada objetivo previamente definido. (Patterson, 2008). O mesmo é um elemento tão importante, que de acordo com uma pesquisa realizada em 2005 pela CMO Magazine, três quartos dos profissionais de marketing tem um painel de indicadores formalizado.

Um painel de indicadores ideal deve demonstrar o progresso do marketing, ajudar a avaliar as áreas produtivas da empresa, assim como auxiliar na tomada de decisão. Adicionalmente, o painel de indicadores fornece informação referente ao valor agregado pelo departamento de marketing e auxilia no alinhamento das estratégias de marketing com o negócio. (Patterson, 2008).

Um painel de indicadores eficaz consiste principalmente em três níveis, conforme segue no Quadro 01:

Quadro 01

Nível	Função	Descrição
Executivo	Estratégico	Monitora e mede o desempenho, comparando os resultados do negócio e os objetivos do marketing.
Operacional	Gestão de Marketing	Acompanha o desempenho das estratégias e processo do marketing.
Tático	Funções e Indivíduos	Analisa o desempenho no nível de projeto ou atividade conforme eles se relacionam aos dois primeiros níveis.

Fonte: aptado de Patterson. (2008)

Um processo de mapeamento correto ajuda a definir as métricas a serem utilizadas e o respectivo painel de indicadores que ira demonstrar de maneira sintetizada o resultado das mesmas. A maioria das empresas que adotam este procedimento selecionam as métricas e o painel de controle que refletem seis categorias, de acordo com Kokkinaki & Ambler (1999 como citado em Ling-ye, 2010): 1) crescimento do mercado, 2) valor do cliente, 3) fluxo de negócios rentáveis, 4) oportunidades, 5) indice de competitividade e valor de mercado, e 6) inovação de produtos.

Independente das métricas escolhidas ou as categorias que estão sendo representadas no painel de indicadores, um bom painel fornece uma visão sobre desempenho, favorece a tomada de decisão, e alinha as estratégias com o processo de implementação das mesmas.

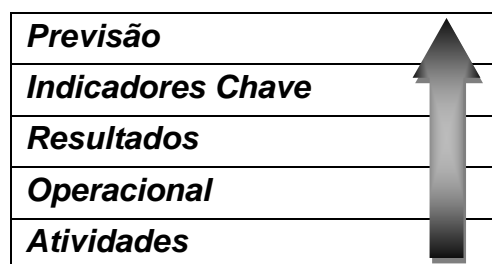
2.4 Matriz de Métricas de 5 Fases

Em uma pesquisa online realizada pelo *Forrester Research, Marketing Management Analytics* e pela *Association of National Advertisers*, para verificar a opinião das empresas com relação ao processo de análise de desempenho do marketing. Em torno de 50% dos entrevistados indicaram que a mensuração do desempenho é a parte mais difícil, e 51% não estão satisfeitos com a forma com que a empresa realiza o calculo do Retorno sobre o Investimento (ROI) de marketing. Aproximadamente todos os entrevistados consideraram que a análise de desempenho adequada é importante e influencia na confiança da alta administração no departamento de marketing. (Patterson, 2008).

Para que ocorra um desenvolvimento eficaz com relação a análise de desempenho do marketing, é necessário que os profissionais de marketing mudem gradativamente das métricas baseadas no nível tático para métricas que estejam cada vez mais ligadas aos resultados efetivos do negócio. As análises de desempenho devem incluir objetivos financeiros e não financeiros.

O Quadro 02 que segue, demonstra o processo evolutivo das métricas de marketing considerando 5 fases:

Quadro 02



Fonte: aptado de Patterson. (2008)

De baixo para cima, podemos considerar este quadro como um resumo da forma que as métricas de marketing evoluem do nível tático para o estratégico. As métricas baseadas em atividades se referem ao que pode efetivamente ser contado. Como por exemplo, quantas vezes um botão foi apertado, ou o número de vezes em que um site foi acessado. Essas informações acabam virando um gráfico, com a pretensão de ser apresentado no painel de indicadores de marketing. Porém, neste nível, não existe nenhuma informação sobre o impacto destas atividades no resultados do negócio em si. A companhia não é capaz de tomar decisões significativas para o negócio ou determinar se as estratégias estão realmente funcionando.

No próximo nível estão as métricas a nível operacional. Essas métricas têm como foco auxiliar na melhoria da eficiência da organização. Exemplos de métricas neste estágio são: custo para a realização de uma venda e o retorno obtido com uma campanha. O objetivo neste estágio é reduzir possíveis deficiências ligadas ao processo. Porém, apenas a eficiência dos procedimentos de marketing não é capaz de criar uma empresa de sucesso. O que realmente importa para o desempenho do negócio, é a capacidade do departamento de marketing novas oportunidades de produtos, criar um posicionamento adequado para os produtos da empresa, construir um mercado forte com relação a concorrência, e promover a fidelização dos clientes. “O desempenho supera a eficiência”. (Patterson, 2008).

As métricas em nível de atividade e a nível operacional representam um bom início para a implementação de métricas, porém elas não são indicadores precisos da efetividade estratégica da organização. Não é possível determinar quais as ações da empresa estão tendo um melhor impacto, não fornecem um controle adequado dos processos, ou servem como um indicador eficaz para o controle dos gastos do marketing.

Para que questões neste nível possam ser respondidas, executivos e profissionais ligados ao marketing devem evoluir os métodos e métricas para o nível de Resultados. As métricas baseadas em Resultado focam em três aspectos específicos e comuns ao negócio: market share, valor do tempo de vida de um cliente e valor da marca.

A partir do momento que estiver sendo feita uma abordagem sistemática das métricas no nível de resultado, é possível ter uma base para avançar para as métricas no nível de indicadores chave. E quando as métricas ligadas a indicadores chaves estiverem sendo desenvolvidas adequadamente, as modelos de métricas que auxiliam na previsão de resultados futuros estão muito próximos de serem alcançados.

Conforme o departamento de marketing evolui na escala de 5 fases que compõem a matriz de métricas, partindo do nível de Atividades até o nível de Previsão, o painel de indicadores também evolui. Métricas baseadas em resultado tendem a afunilar o painel de resultados baseando-se nos principais indicadores de

resultado do negócio: participação de mercado, valor do cliente e valor para o acionista. Considerando que estes indicadores são mais ligados ao mercado em si, o painel de controle passe a fornecer um direcionamento e uma visão mais estratégica com relação ao negócio.

3. Método – Pesquisa de campo

Com o objetivo de verificar em qual nível da matriz de cinco fases das métricas de marketing - empresas de pequeno e médio porte de Curitiba e Região Metropolitana - se encontram, foi realizada pesquisa quantitativa e qualitativa através de um questionário, junto a gestores responsáveis pelo departamento de marketing de 12 empresas ligadas diretamente ao mercado de serviços de marketing e comunicação.

As perguntas foram elaboradas de forma que fosse possível avaliar o grau de conhecimento e utilização das métricas de marketing entre o nível básico até o mais avançado, dentro da matriz.

Foram atribuídos pesos as perguntas realizadas à critério do autor, considerando o grau de complexidade e conhecimento da pergunta, e conforme a nota final obtida no questionário foi efetuada a classificação das empresas em relação ao nível da matriz de cinco fases das métricas de marketing. Segue abaixo, no *Quadro 03*, a relação das perguntas realizadas e o peso aferido a cada uma delas.

Quadro 03

Pergunta	Resposta	Descrição Resposta	Peso
Pergunta 1			
O Departamento de Marketing tem conhecimento sobre métodos de medição através de métricas de marketing?	Resposta 1:	Sim	1
	Resposta 2:	Não	0
Pergunta 2			
Sua empresa utiliza métricas de marketing?	Resposta 1:	Sim	1
	Resposta 2:	Não	0
Pergunta 3			
São elaborados gráficos, relatórios ou apresentações com base nas métricas desenvolvidas?	Resposta 1:	Sim	1
	Resposta 2:	Não	0
Pergunta 4			
A alta administração da empresa entende a importância das métricas de marketing?	Resposta 1:	Sim	2
	Resposta 2:	Não	0
Pergunta 5			
As decisões de ações de marketing futuras são efetuadas com base em análise das métricas de marketing desenvolvidas?	Resposta 1:	Com certeza.	5
	Resposta 2:	Parcialmente.	2
	Resposta 3:	Não.	0

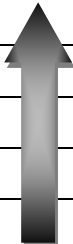
Pergunta 6			
Em que nível você considera que sua empresa utiliza as métricas de marketing atualmente? (*Nesta pergunta foi possível selecionar múltiplas opções de resposta.)	Resposta 1:	Para avaliar e medir atividades individuais.	1
	Resposta 2:	Para avaliar e medir a operação do marketing de forma geral.	1
	Resposta 3:	Avaliar e medir resultados do marketing, associados aos resultados da empresa.	1
	Resposta 4:	As métricas desenvolvidas fornecem indicadores chave (KPI's) eficientes e uteis para tomada de decisão de forma ágil.	1
	Resposta 5:	As métricas desenvolvidas informam prováveis resultados futuros.	1
Pergunta 7			
Utilizasse outras formas de avaliar e medir os resultados do marketing, diferente das métricas?	Resposta 1:	Sim	1
	Resposta 2:	Não	0

**Para todas as perguntas foi possível selecionar apenas uma resposta, exceto a Pergunta 6, em que era possível selecionar múltiplas respostas.*

Considerando a nota total obtida (somatória dos pesos) ao final do questionário (Quadro 03), foi realizada a classificação das empresas na matriz de cinco fases das métricas de marketing, sendo que maior a nota obtida, maior foi considerado o nível atual de conhecimento e utilização das métricas de marketing pela empresa avaliada. A nota mínima e máxima utilizada como critério para cada empresa, ficou entre 1 e 16. Vide Quadro 04.

Quadro 04

Nota Total	Níveis
15 a 16	Previsão
11 a 14	Indicadores Chave
7 a 10	Resultados
4 a 6	Operacional
1 a 3	Atividades



Fonte: aptado de Patterson. (2008)

4. Resultado da pesquisa

O resultado sumarizado da pesquisa realizada segue no Quadro 05, sendo que o padrão utilizado para demonstrar as respostas obtidas junto a cada empresa, está de acordo com o apresentado na coluna "Resposta" do Quadro 03.

Quadro 05

Empresa	Respostas por Pergunta						
	Per. 1	Per. 2	Per. 3	Per. 4	Per. 5	Per. 6	Per. 7
Empresa 01	1	1	1	2	2	1,2,3	1
Empresa 02	1	1	1	2	1	1,2,3,4,5	1
Empresa 03	1	1	2	2	2	1	1
Empresa 04	1	1	1	1	2	4	1
Empresa 05	2	2	2	2	3	1	1
Empresa 06	1	1	1	1	2	2	1
Empresa 07	1	1	1	1	1	2,3,4	1
Empresa 08	1	1	1	1	3	2,3	1
Empresa 09	1	2	2	1	3	3	2
Empresa 10	2	2	2	2	3	1	1
Empresa 11	1	1	1	1	2	1	2
Empresa 12	2	2	2	2	3	3	1

Em uma análise efetuada com base nas respostas obtidas em cada pergunta individualmente, é possível verificar que conforme aumenta o grau de complexidade que a pergunta abrange, maior é o número de respostas que demonstram o baixo nível de conhecimento e utilização das métricas de marketing. Conforme é possível observar nas análises a seguir:

- Na pergunta de número um é possível verificar que o total de empresas que tem conhecimento sobre métodos de medição através de métricas de marketing é de 75%, contra 25% que dizem desconhecer o tema.
- As respostas para a pergunta de número dois demonstram que o total de empresas que dizem utilizar métricas de marketing é de 67%, contra 33% que dizem não utilizar.
- A pergunta de número três aponta que 58% das empresas realizam alguma forma de consolidação, análise e/ou relatório das informações referentes às métricas de marketing.
- O resultado observado na pergunta número quatro é de certa forma preocupante, aonde apenas 50% das empresas dizem que a alta administração entende e compreende a importância das métricas de marketing.
- Como reflexo do resultado observado na pergunta número quatro, na pergunta número cinco observa-se que apenas 17% das empresas, com certeza tomam decisões de futuras ações de marketing com base em análises das métricas de marketing desenvolvidas. Contra 42% que afirmam que as decisões são parcialmente feitas com base nas análises das métricas, e 42% das empresas afirmam que as decisões são tomadas sem considerar nenhuma análise das métricas de marketing.

Para aprofundar o entendimento e compreensão das respostas obtidas, foi realizada análise de acordo com os pesos e notas atribuídas para as respostas de cada pergunta (vide peso atribuído para cada resposta, no Quadro 03, na coluna “Peso”), conforme segue demonstrado no Quadro 06.

Quadro 06

Empresa	Notas atribuídas conforme respostas obtidas							Total
	Per. 1	Per. 2	Per. 3	Per. 4	Per. 5	Per. 6	Per. 7	
Empresa 01	1	1	1	0	2	3	1	9
Empresa 02	1	1	1	0	5	5	1	14
Empresa 03	1	1	0	0	2	1	1	6
Empresa 04	1	1	1	1	2	1	1	8
Empresa 05	0	0	0	0	0	1	1	2
Empresa 06	1	1	1	1	2	1	1	8
Empresa 07	1	1	1	1	5	3	1	13
Empresa 08	1	1	1	1	0	2	1	7
Empresa 09	1	0	0	1	0	1	0	3
Empresa 10	0	0	0	0	0	1	1	2
Empresa 11	1	1	1	1	2	1	0	7
Empresa 12	0	0	0	0	0	1	1	2
Total	9	8	7	6	20	21	10	81

Considerando a nota total individual de cada empresa que respondeu à Pesquisa conforme a coluna “Total” no Quadro 06, foi efetuada a classificação sumarizada considerando a Matriz de Métricas de Cinco fases, com referencia as métricas de marketing, para avaliar o nível atual em que as empresas que participaram da pesquisa atualmente se encontram. O resultado segue no Quadro 07.

Quadro 07

Nota Total	Níveis	Resultado Sumarizado
15 a 16	Previsão	0 empresas
11 a 14	Indicadores Chave	2 empresas
7 a 10	Resultados	5 empresas
4 a 6	Operacional	2 empresas
1 a 3	Atividades	3 empresas



Fonte: aptado de Patterson. (2008)

Com base na pesquisa realizada, é possível confirmar as observações e colocações, de autores que abordam o tema no âmbito do mercado nacional. Assim como é possível corroborar as análises feitas com base no Quadro 05.

É evidente que atualmente, o estudo e o grau de conhecimento relacionado às métricas de marketing se encontram em um estágio de amadurecimento. É

perceptível, através da avaliação final da pesquisa, que muitas empresas na essência do negócio, utilizam as métricas de forma básica e realizam interpretações superficiais das mesmas. O ponto mais alarmante é o fato das empresas entrevistadas, considerarem que a alta administração das empresas não tem conhecimento e compreensão sobre a importância das métricas de marketing.

5. Considerações Finais

Ao realizar uma análise comparativa dos artigos e estudos publicados principalmente nos Estados Unidos com os publicados no Brasil. É evidente que o tema abordado neste artigo encontrasse em estágio embrionário, tanto no contexto acadêmico como no empresarial.

Além disso, a pesquisa exploratória realizada com base na literatura especializada, publicada no Brasil e no exterior, aliada a pesquisa de campo efetuada junto a empresas de pequeno e médio porte de Curitiba. Demonstrem o descompasso existente com relação ao entendimento sobre as formas de mensuração e métricas de marketing, entre o meio empresarial e o meio acadêmico.

É importante que as empresas de uma forma geral, invistam em ferramentas que auxiliem no estudo e na implementação das métricas de marketing, e passem a se aproximar cada vez mais do meio acadêmico. Desta forma, conseqüentemente irão ocorrer melhorias significativas nas práticas e resultados do marketing, no médio e longo prazo dentro das companhias. Além disso, a redução do atual abismo que existe entre o meio empresarial e o meio acadêmico, pode auxiliar no aumento dos estudos na área e acelerar o processo de pesquisa e desenvolvimento.

A invenção e o estudo de métricas rigorosas para medir o retorno sobre o marketing, pode dar o impulso necessário para que o mesmo recupere o seu lugar nas salas da alta administração de todo o mundo. (Seggie, Cavusgil, & Phelan, 2007)

6. Referências

Collins, K. (2009). *Hype Cycle for Business Intelligence and Performance Management* (Relatório de Pesquisa/2009), Stamford, CT, Estados Unidos. Gartner.

Closs, L. S., Aramburu, J. V., & Antunes, E. D. D. (2009). Produção Científica sobre o Ensino em Administração: Uma Avaliação Envolvendo o Enfoque do Paradigma da Complexidade. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. 7(2), 150-169.

Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance* (2a ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Gerard, M. (2008). *The best technology marketers are well versed in MPM*. Advertising Age Magazine. Retrieved July 13, 2014, from <http://adage.com/article/btob/technology-marketers-versed-mpm/271505/>

Grinberg, C. S. (2001). *Marketing Metrics: Um Estudo Exploratório sobre a Construção do Conhecimento de um Novo Tema em Marketing*. Porto Alegre, RS: UFRS.

Guissoni, L. A., & Neves, M. F. (2013). Ensaio sobre a análise de desempenho em marketing e aplicação de métricas. *Revista brasileira de Marketing*, 12(4), 201-229.

Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*. 25(6), 718-739,

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotler, P., Armstrong, G. (2000). *Introdução ao Marketing* (4a ed.). LTC.

Leslie, A. (2012). *Business ROI Evaluation: Consumer Entertainment Company Goes from 0 to 60*. BeyeNetwork. Retrieved August 28, 2014, from <http://www.b-eye-network.com/view/16053>

Ling-yee, L. (2010). Marketing metrics' usage: Its predictors and implications for customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 139–148.

Patterson, L. (2008). *Managing Marketing Performance: The Role of Data, Analytics and Metrics*. Marketing Profs. Retrieved July 22, 2014, from <http://www.marketingprofs.com/8/data-analytics-metrics-managing-marketing-performance-patterson.asp>

Patterson, L. (2008). *Marketing Metrics in Action: Creating a Performance-Driven Marketing Organization* (1a ed.). Racom Communications.

Pupo, F., & Botelho, D. (2011). Conhecimento e uso de métricas de marketing. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 5(1), 38-55.

Ramos, A. L., Freire, O. B. L., & Brandão M. M. (2013). Valor da empresa e métricas de marketing. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(4), 235-260.

Ryals, L., Dias, S., & Berger, M. (2007). Optimising marketing spend: return maximization and risk minimization in the marketing portfolio. *Journal of Marketing Management*, 23(9), 991-1012.

Sampaio, C. H., Simões, C., Perin, M. G., & Almeida A. (2010). Marketing metrics: Insights from Brazilian managers. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 8–16.

Seggie, S. H., Cavusgil, E., & Phelan S. E. (2007). Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, 36(2007), 834–841.

Vieira, V.A. (2011). *Escalas em Marketing*. São Paulo, SP: Editora Atlas.