

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAIANE VICTORIA MOREIRA PINTO DE AMORIM

O USO DE KPI PARA TOMADA DE DECISÃO EM MARKETING: UMA ANÁLISE DA  
RELEVÂNCIA DE INDICADORES NO PROCESSO DECISÓRIO DE GESTORES

CURITIBA

2023

DAIANE VICTORIA MOREIRA PINTO DE AMORIM

O USO DE KPI PARA TOMADA DE DECISÃO EM MARKETING: UMA ANÁLISE DA  
RELEVÂNCIA DE INDICADORES NO PROCESSO DECISÓRIO DE GESTORES

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do curso de MBA em Marketing, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado

CURITIBA

2023

## **O Uso de KPI para tomada de decisão em Marketing: Uma análise da relevância de indicadores no processo decisório de gestores.**

Daiane Victoria Moreira Pinto de Amorim

### **RESUMO**

O sucesso das empresas e organizações depende de decisões assertivas de seus gestores e administradores, o foco central deste estudo são os indicadores chave usados para o processo de tomada de decisão, quais informações podem ser obtidas através dos indicadores e qual a incidência destes indicadores durante esta análise. Para realização desta análise, foi feita uma pesquisa exploratória com gestores de Marketing de variados setores de atuação, e, através da elaboração de Mapas Mentais, analisada existência ou não de uma linha de convergência nos indicadores considerados imprescindíveis para cada um dos entrevistados. Este estudo engloba ainda, uma breve análise das possíveis razões de pequenos e médios empreendedores não se validarem de KPIs para tomada de decisão.

Palavras-chave: Indicadores, KPI, Mapas Mentais, Tomada de decisão, Gestão de Marketing.

### **ABSTRACT**

The success of companies and organizations depends on assertive decisions of their managers and administrators, the central focus of this study is the key indicators used for the decision-making process, which information may be obtained through the indicators and what is the incidence of these indicators during this analysis. In order to make this analysis, an exploratory survey was carried out with Marketing managers from various sectors of activity, and, through the elaboration of Mind Maps, it was possible to verify whether or not the existence of a line of convergence in the indicators considered essential for each of the interviewees. This study also embraces a brief analysis of the possible reasons why small and medium-sized companies do not validate KPIs for decision-making process.

Keywords: Indicators, KPI, Mind Maps, Decision Making, Marketing Management.

## **1 INTRODUÇÃO**

Observando o cenário nacional, notasse que cada vez mais as empresas precisam de indicadores de performance para tomada de decisão assertiva, e

quando se trata de Marketing, não é diferente. Entretanto, por muitas vezes as empresas dependem unicamente da experiência de seus executivos para escolher quais os melhores indicadores e quais indicadores são imprescindíveis para tomada de decisão. Porém, muitas vezes pequenas empresas não dispõem de executivos com vasta experiência em gestão para fazer a escolha assertiva destes indicadores.

Para pequenas empresas, que em sua maioria tem como administrador e tomador de decisão principal o próprio dono, saber priorizar a mão de obra durante a seleção e elaboração de indicadores pode ser um grande diferencial para uma gestão coerente e assertiva de seus empreendimentos.

O intuito central deste estudo é analisar indicadores de Marketing e qual a importância e impacto atrelado a eles pelos gestores de Marketing.

Após a análise, o intuito é delimitar quais indicadores são imprescindíveis para a tomada de decisão dos gestores, e se, mesmo em setores de atuação distintos, é possível delimitar uma linha de convergência entre os indicadores selecionados pelos gestores entrevistados. Será analisado também a contribuição dos indicadores para o crescimento das empresas e evolução dos setores de Marketing em dados e informações.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O livro base para análise dos indicadores chave foi “100 indicadores da Gestão” que contribuiu para o entendimento da necessidade de indicadores de performance, conhecidos como KPIs (do inglês *Key Performance Indicators*), para a gestão coerente da empresa e para a compreensão do quanto a análise de um indicador que não seja escolhido de forma estratégica pode gerar seu descrédito.

Se o resultado que o indicador apresenta não é desejado ou útil para o seu destinatário, então estamos perante uma informação sem valor acrescentado. Rapidamente, o gestor irá deixar de “olhar” para um relatório que apresenta este tipo de informação. (Jorge Caldeira, ano 2012, página 09).

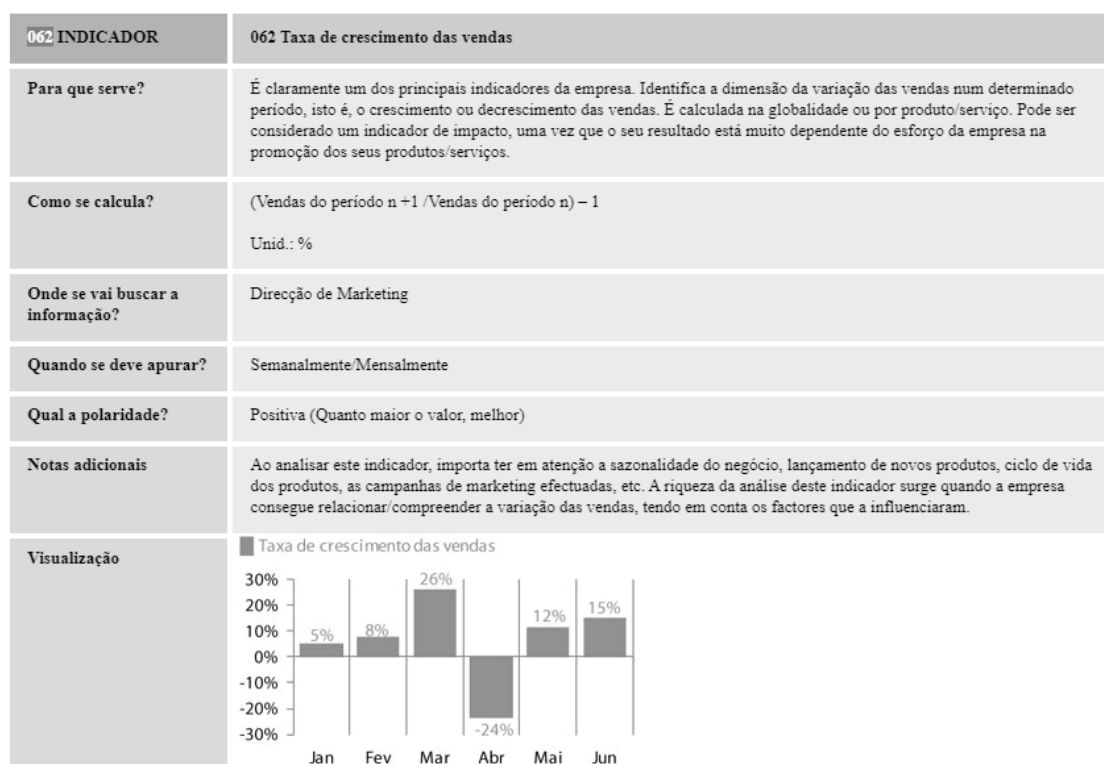
No texto de referência foram elencados 10 KPIs para análise de dez departamentos de uma empresa. Os indicadores analisados durante este estudo foram os associados ao departamento de Marketing, sendo eles: Quota de mercado; Taxa de crescimento em vendas; Nº de novos clientes; Taxa de qualidade dos

“Leads”; Custo por “Lead”; Taxa de eficácia dos canais de vendas; % de clientes que repetiram a compra; % dos gastos em Marketing nas vendas; *Press Coverage*; Nível de satisfação dos clientes. Para a elaboração da situação problema deste estudo foram usados somente quatro destes indicadores, com o intuito de deixar a possibilidade de que os entrevistados pudessem acrescentar outros que julgassem necessários.

## 2.1 ANÁLISE DE KPIS DE MARKETING

Os quatro KPIs escolhidos para serem apresentados durante as entrevistas foram: Taxa de crescimento em vendas; % de gastos em Marketing; nº de novos clientes e % de clientes que repetiram a compra, definido apenas como “% de recompra”. Para a elaboração dos gráficos da situação problema apresentada aos entrevistados foram utilizadas como referência as figuras a seguir:

FIGURA 1 – TAXA DE CRESCIMENTO DAS VENDAS

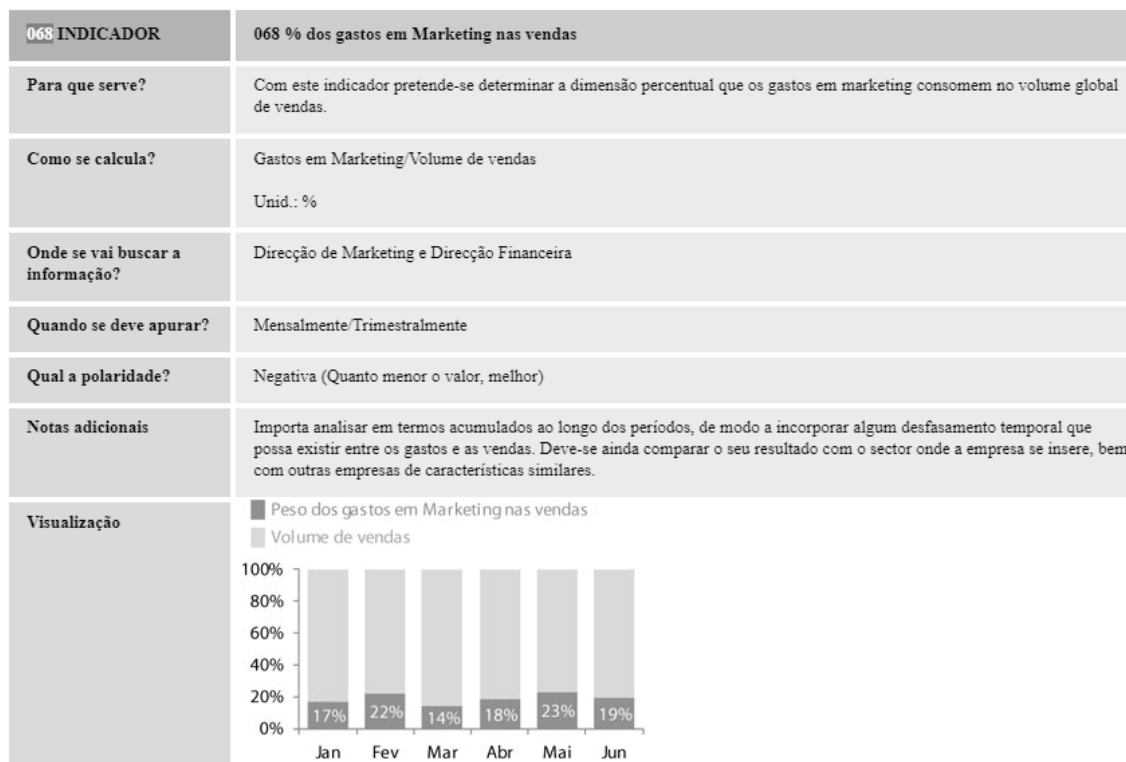


FONTE: Jorge Caldeira (2012).

O indicador Taxa de crescimento das vendas apresentado na Figura 1 foi escolhido para utilização por ter sido elencado pelo autor como um dos principais

para uma organização, e pode ser diretamente associado a eficiência de uma campanha de Marketing voltada a ação de vendas.

FIGURA 2 – % DOS GASTOS EM MARKETING NAS VENDAS



FONTE: Jorge Caldeira (2012).

O indicador % dos gastos em Marketing nas vendas apresentado na Figura 2 foi escolhido pois através dele é possível analisar as proporções dos investimentos realizados em Marketing no período, e, uma vez comparado à Taxa de crescimento em vendas, é possível tirar conclusões acerca da eficiência da estratégia de Marketing associada a campanha ou promoção.

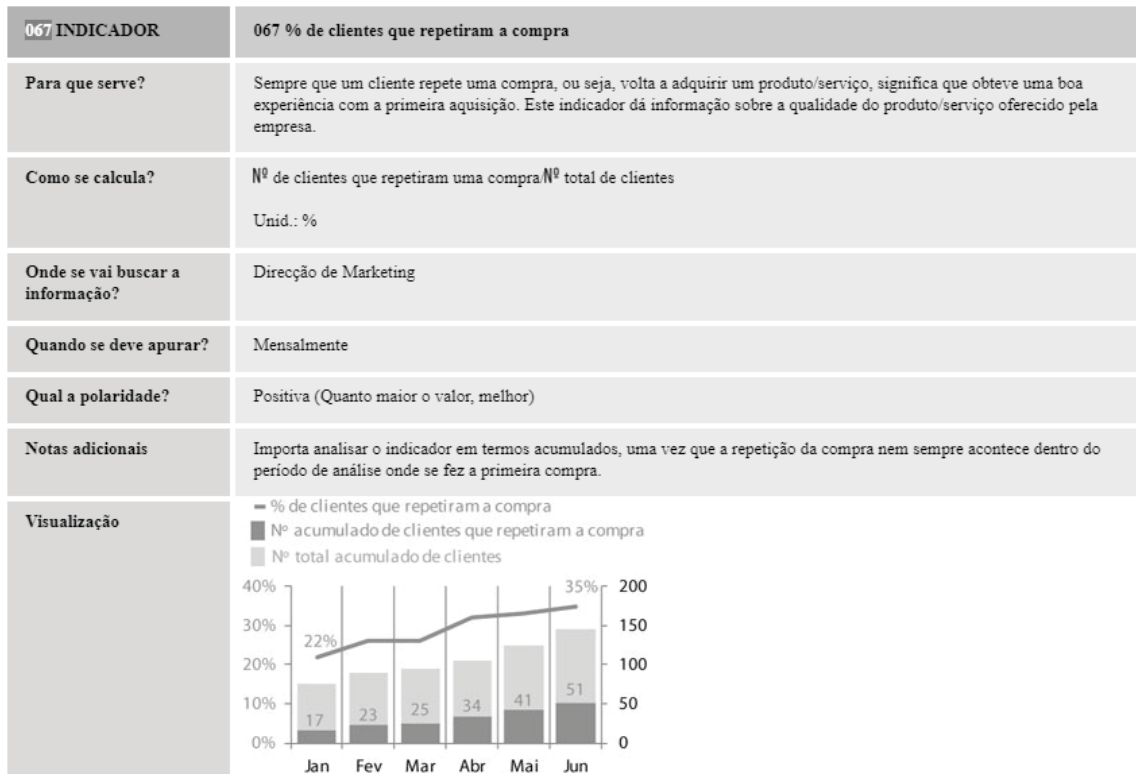
FIGURA 3 – Nº DE NOVOS CLIENTES

<b>063 INDICADOR</b>	<b>063 Nº de novos clientes</b>														
<b>Para que serve?</b>	Identifica o nº de novos clientes que a empresa está a conseguir captar num determinado período de tempo. Pode ser analisado por produto/serviço. A conquista de novos clientes é fundamental para promover o crescimento do negócio. Este indicador permite perceber a eficácia das campanhas na angariação de novos clientes.														
<b>Como se calcula?</b>	$\Sigma$ do nº de novos clientes Unid.: Nº														
<b>Onde se vai buscar a informação?</b>	Direcção de Marketing														
<b>Quando se deve apurar?</b>	Semanalmente/Mensalmente														
<b>Qual a polaridade?</b>	Positiva (Quanto maior o valor, melhor)														
<b>Notas adicionais</b>	Um aspecto importante da análise deste indicador é perceber como foi obtido o novo cliente. Por exemplo, como resultado das campanhas da empresa, por indicação de clientes actuais, etc. Desta forma, a empresa poderá perceber quais os canais que conseguem conquistar mais clientes.														
<b>Visualização</b>	<p>■ Nº de novos clientes</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Mês</th> <th>Nº de novos clientes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Jan</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Fev</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Mar</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Abr</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Mai</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Jun</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table> <p>7 Média</p>	Mês	Nº de novos clientes	Jan	5	Fev	7	Mar	12	Abr	3	Mai	4	Jun	7
Mês	Nº de novos clientes														
Jan	5														
Fev	7														
Mar	12														
Abr	3														
Mai	4														
Jun	7														

FONTE: Jorge Caldeira (2012).

O Nº de novos clientes citado na Figura 3 pode ser associado ao % de gastos em de Marketing nas vendas, para que possa se obter um outro indicador que é o Custo por Lead e está também relacionado ao % de clientes que repetiram a compra, com estes indicadores é possível analisar as compras realizadas por clientes da base comparada aos novos.

FIGURA 4 – % DE CLIENTES QUE REPETIRAM A COMPRA



FONTE: Jorge Caldeira (2012).

Já indicador da Figura 04, % de clientes que repetiram a compra, teve como fator para sua escolha a importância da retenção da base clientes para as campanhas de Marketing, e está associado também ao indicador de Nível de satisfação do cliente.

## 2.2 PRESENÇA DE KPIS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Em uma análise realizada por Luciana O. Cezarino e Marcos Cortez Campomar (2006), sobre características estruturais e gerenciais de micro e pequenas empresas, percebeu-se que em termos especificidades decisórias o processo de tomada de decisão é intuitivo e há a inexistência de dados quantitativos e qualitativos. Outra característica empresarial analisada foram as especificidades organizacionais, dentro deste critério é citada a pobreza de recursos.

Se realizarmos uma análise macro da organização, é possível atrelar a falta de dados quantitativos e qualitativos à pobreza de recursos, pois para se obter

dados é necessário mão de obra qualificada e capaz de analisar estes dados e transformá-los em informações.

Se há falta de recursos financeiros, a disponibilidade de mão de obra será escassa, e quando disponível, certamente estará voltada a funções inerentes ao funcionamento operacional da empresa. Em um cenário como este, o investimento em pesquisas de Marketing e criação de KPIs pode vir a ser subvalorizado em detrimento de outras necessidades da empresa.

Em uma visão mais crítica do empreendedor em sua análise sobre as razões atreladas ao sucesso e insucesso de micro e pequenas empresas, Germer (1995) associa a principal razão destes insucessos ao fato de muitas das empresas serem fundadas e administradas por gestores que acreditam que o domínio técnico é suficiente para funcionamento do negócio. Para Germer, a capacitação administrativa é tão relevante para o sucesso da operação quanto o conhecimento técnico específico, mesmo o conhecimento técnico sendo um ativo importante de qualquer organização.

Sem um domínio administrativo, torna-se um desafio para o empreendedor definir quais indicadores são necessários, assim como análise assertiva deles, pois, além da seleção e criação dos indicadores, é imprescindível a manutenção dos dados para que a gestão possa se basear neles para tomada de decisão.

Devido a mão de obra escassa e a subvalorização da administração pelos empreendedores, a gestão de indicadores é diretamente afetada, sendo muitas vezes deixada de lado.

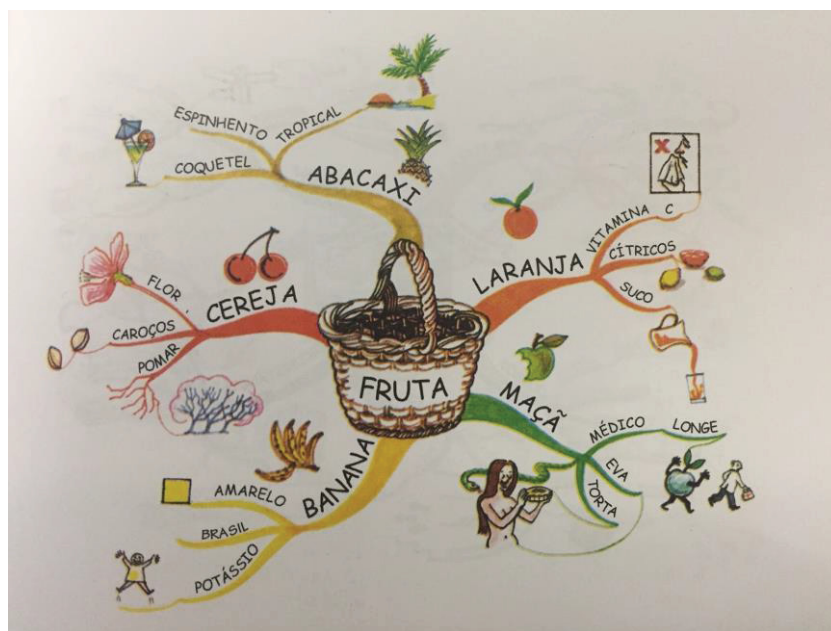
### 2.3 MAPAS MENTAIS

Os mapas mentais têm como objetivo organizar ideias e pensamentos. Eles usam como elemento principal a associação de um assunto a outro, desenvolvimento de uma ideia ou linha de raciocínio. Segundo Tony Buzan (Mapas Mentais e a sua elaboração, 2005, p. 22) “Um mapa mental é a ferramenta definitiva para organizar o pensamento”. Porém, a técnica de elaboração de um mapa mental está muito atrelada a própria pessoa que o cria.

Todos os Mapas Mentais têm algumas coisas em comum: Todos usam cores; todos têm uma estrutura natural que parte do centro; todos utilizam linhas, símbolos, palavras e imagens de acordo com um conjunto de regras simples, básicas, naturais e familiares ao cérebro. (Tony Buzan, ano 2005, página 25).

Mapas mentais podem ser usados para organizar desde uma lista de afazeres até um conceito complexo sendo comumente utilizado para resumos, estudos e análise macro de ideias.

FIGURA 5 – MAPA MENTAL BÁSICO SOBRE “FRUTA”



FONTE: Tony Buzan (2005).

Notasse pela Figura 05 que os Mapas Mentais têm uma estrutura simples, mas organizada. Quanto mais próxima ao centro uma palavra ou conceito está, mais próximo ao pensamento inicial ela é, e mais grossas as linhas de ligação são.

### 3 METODOLOGIA

Para elaboração deste artigo, foi realizada uma pesquisa exploratória onde foram entrevistados 5 executivos da área de Marketing de setores variados. O agendamento destas entrevistas foi realizado considerando a disponibilidade dos entrevistados, sendo três delas realizadas em visitas presenciais, e as outras duas

de forma online, através de vídeo chamadas. Independente da forma de execução, as cinco entrevistas levaram cerca de 30 minutos.

O contato inicial com entrevistado foi com uma explicação breve sobre os mapas mentais e a sua aplicação de acordo com a teoria de Tony Buzan, já mencionada neste estudo, e explanado ainda que após terminada a análise do entrevistado, seria elaborado um mapa mental com base nos KPIs considerados essenciais para a condução da defesa ou não da estratégia mencionada posteriormente na apresentação da situação problema.

Após a introdução sobre mapas mentais, a situação problema foi apresentada, bem como quatro indicadores chave relacionados a ela, elaborados com base no livro “100 Indicadores da Gestão” de Jorge Caldeira.

O entrevistado foi instruído a realizar a análise com base na sua experiência prévia e em sua área de atuação. A situação problema foi elaborada com a intenção de que pudesse ser aplicada a qualquer setor, assim o entrevistado poderia aproximar a análise a sua realidade.

A metodologia usada para análise do processo de tomada de decisão e escolha de indicadores chave foi a criação de Mapas Mentais. Os Mapas Mentais foram desenvolvidos com base na teoria de Tony Buzan (2005), criador do termo “mapa mental” e difusor das suas mais variadas aplicações. A intenção principal da criação de um mapa mental dentro deste estudo é poder organizar e segmentar o processo de análise de indicadores chaves e tomada de decisão dos entrevistados para, dessa forma, buscar pontos de convergência entre estes pensamentos. Após encontrados os pontos de convergência nesta análise, será possível eleger quais KPIs foram imprescindíveis para a análise dos gestores e se eles haviam sido considerados por Caldeira (2012) em sua análise de KPIs imprescindíveis à gestão.

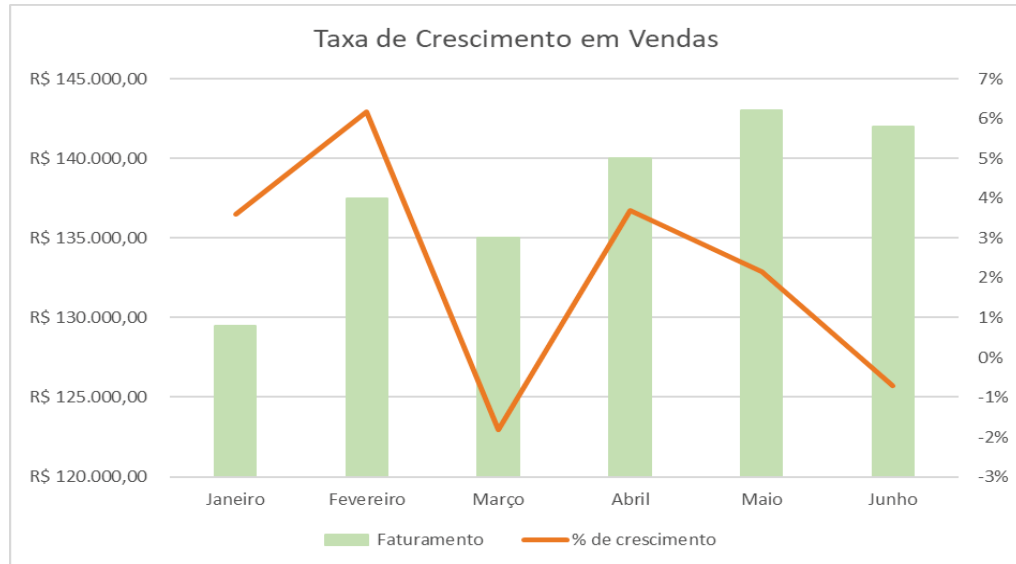
### 3.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A seguinte situação problema foi apresentada aos entrevistados:

Uma empresa que vende um determinado produto ou serviço e possui um faturamento anual em torno de R\$ 1.500.000,00 contratou seus serviços para gerenciar o setor de Marketing. Após seis meses de sua

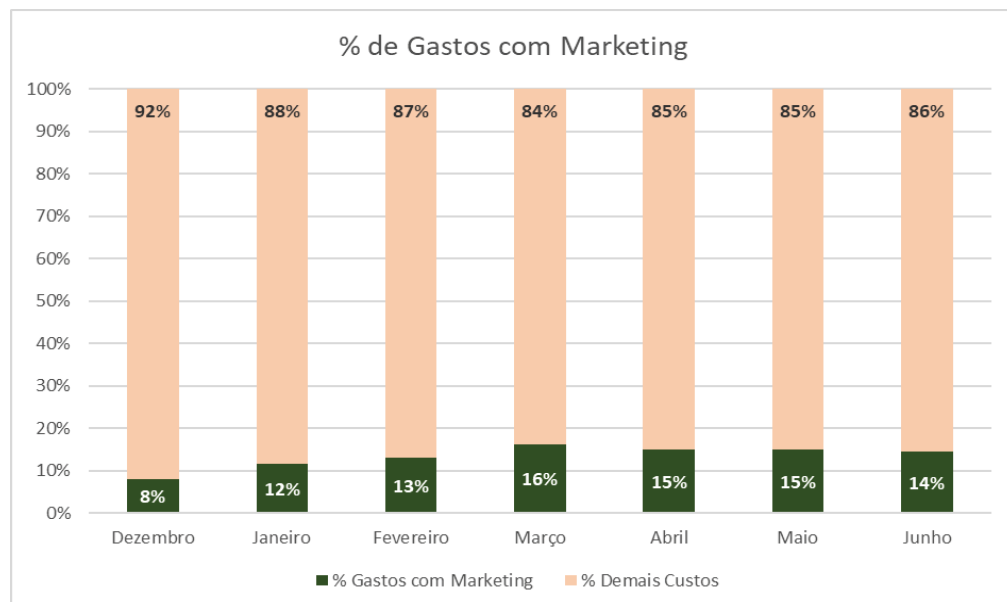
atuação o gestor da empresa o chamou e apresentou os KPIs abaixo como o resultado do período:

GRÁFICO 1 – TAXA DE CRESCIMENTO EM VENDAS



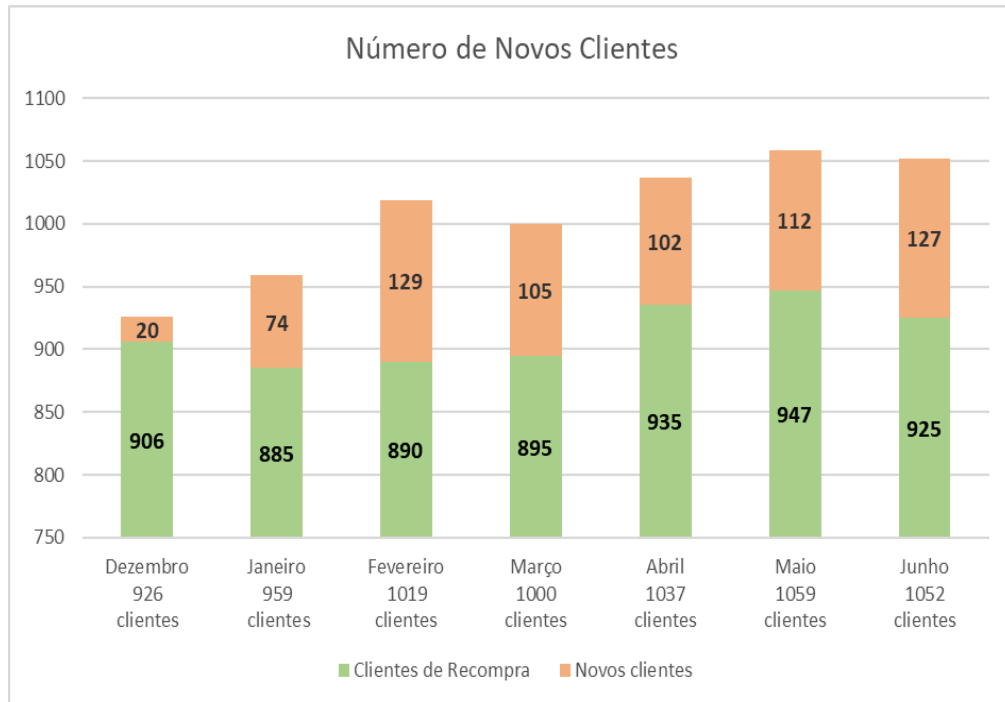
FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 2- PERCENTUAL DE GASTOS EM MARKETING



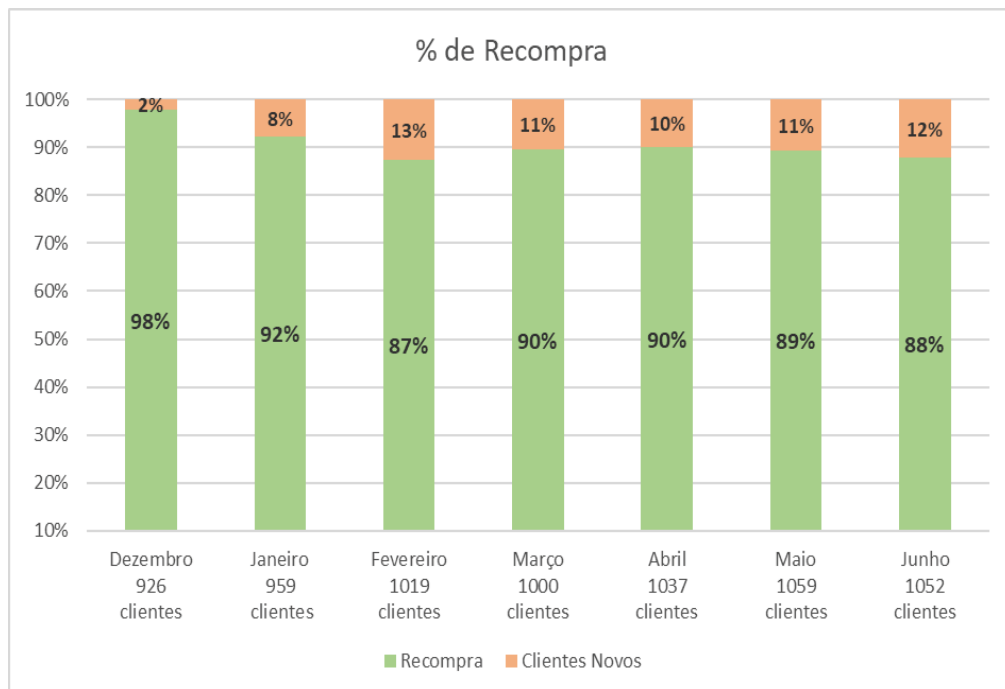
FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 3 – NÚMERO DE NOVOS CLIENTES



FONTE: O autor (2023).

GRÁFICO 4 – PERCENTUAL DE RECOMPRA



FONTE: O autor (2023).

Após a apresentação dos KPIs acima, as seguintes perguntas foram realizadas:

1. Quais outros KPIs seriam imprescindíveis para a sua análise?
2. Com base nos KPIs apresentados por seu gestor, você decidiria defender sua estratégia ou renová-la?

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Após as entrevistas foram gerados os Mapas Mentais a seguir. Para a criação dos mapas mentais foi levado em consideração a decisão de manter ou não a estratégia de Marketing pelos entrevistados e então listados quais outros indicadores seriam imprescindíveis para a análise da situação problema.

FIGURA 6 – PRIMEIRA ENTREVISTA



FONTE: O autor (2023).

Marilise é uma executiva de Marketing que atua no varejo, voltado ao segmento de Supermercados. Durante a entrevista foi possível notar grande preocupação com a sazonalidade de vendas do período, sobre se o mês de referência é atípico, ou quão discrepantes estão os números de vendas se comparado ao histórico. Feriados, datas comemorativas e até fins de semana foram informações que precisavam ser considerados durante a análise para a entrevistada. Pois todos esses dados relacionados a Sazonalidade, podem ser decisivos para análise de efetividade da estratégia de Marketing aplicada ao segmento.

Outro ponto considerado por Marilise durante a análise da situação problema está diretamente a escolha de produtos para campanhas, margem de lucro e Ticket Médio, pois o resultado financeiro final proporcionado para a empresa é diretamente associado a eficiência ou não da proposta de Marketing. O último ponto alto abordado durante a entrevista foi referente a número considerável de Novos Clientes e Branding, o Relatório de Investimentos em marketing se torna imprescindível para que seja possível analisar para onde está sendo destinado os investimentos e se os resultados estão atrelados a promoção de vendas ou da Marca do Supermercado.

FIGURA 7 – SEGUNDA ENTREVISTA



FONTE: O autor (2023).

Thyago é um executivo de marketing do setor de serviços, ele atua em uma agência de Marketing voltada a fortalecimento de marca de seus clientes em meios digitais. Pode-se notar uma grande preocupação do entrevistado sobre a experiência do cliente, jornada e taxa de rejeição quando ao serviço prestado, e como a experiência dos clientes durante a jornada apresentada tem efeito sobre o resultado final de uma campanha. Durante sua análise, ressaltou sobre a importância dos índices de NPS e como eles podem prover uma análise mais balanceada da visão do cliente quando a organização.

Outro ponto interessante sobre a entrevista realizada com o Thyago é referente a um olhar que o entrevistado teve para o ambiente externo à empresa, e como esses fatores devem ser apontados nos relatórios para ajudar a entender como a empresa tem se posicionado quando a adversidades e oportunidades.

FIGURA 8 – TERCEIRA ENTREVISTA



FONTE: O autor (2023).

Jessé é um executivo que atua no setor de serviços, sua empresa presta serviços contábeis online em território nacional. Um ponto que se destaca na análise realizada por Jessé é garantir que análise de *Persona* tenha sido feita de forma coerente. Garantir que o público-alvo está sendo atingido é, em sua visão, o que pode gerar o sucesso ou insucesso da campanha.

Assim como Marilise, Jessé tem uma visão interessante sobre Margem de lucro comparada aos investimentos em Marketing, para entender se as ações durante as campanhas estão efetivamente gerando resultado financeiro positivo ou não. O entrevistado ressalta que durante as campanhas devem ser explorados pontos de diferenciais dos serviços além de descontos, para garantir leads que realmente entendam o serviço ou produto proposto.

FIGURA 9 – QUARTA ENTREVISTA



FONTE: O autor (2023).

Cesar é um executivo de marketing que atua com o varejo, mais precisamente com o comércio de acessórios de cozinha para uma grande marca, em território nacional. Durante a entrevista era possível notar muita preocupação com os custos relacionados a atuação do marketing, e sobre uma análise referente a esses investimentos e quais resultados, principalmente o Marketing Digital traria para a operação. Entender o impacto da atuação do marketing digital para a venda ao cliente *B2B* e ponto de venda foi mencionado como um grande desafio da análise de retorno sobre investimento, uma vez que o nosso país apresenta grades dificuldades e custo logísticos para a distribuição em massa.

Houve um cuidado do entrevistado ao analisar os novos clientes e a manutenção da base. Os dados referentes ao crescimento da base foram considerados imprescindíveis para entender o tempo de permanência do cliente, se a receita gerada pela aquela aquisição de cliente seria relevante para a organização, e qual era realmente o hábito de compra do público-alvo.

FIGURA 10 – QUINTA ENTREVISTA



FONTE: O autor (2023).

Fábio é um executivo da área de Marketing que atua no setor de tecnologia, em uma empresa voltada a prestação de serviços financeiros online. O entrevistado teve uma ponderação sobre a análise do perfil dos clientes para entender se a qualificação de *leads* estava ocorrendo de forma satisfatória e entender como tem sido o processo aplicado pelo comercial para conversão.

Assim como os demais entrevistados, o entendimento da sazonalidade do produto ou serviço, foi um fator considerado decisivo para Fábio, onde ele até sugere uma calendário de ações para mitigar os efeitos dos períodos de baixa nas vendas.

#### 4.1 ANÁLISE DE RESULTADOS

Após a análise dos Mapas Mentais, pode-se notar que os KPIs considerados imprescindíveis para análise dos entrevistados tendem a se repetir. A repetição dos indicadores gera uma linha de convergência entre o processo de tomada de decisão

de cada um dos entrevistados. Conforme a tabela a seguir, podemos observar a incidência dos KPIs.

TABELA 1 – CONVERGÊNCIA ENTRE A INCIDÊNCIA DE KPIs

<b>Indicadores Extras</b>	<b>Incidência nas entrevistas</b>	<b>Considerado em “100 indicadores da Gestão” no que toca a Marketing?</b>
Sazonalidade de Vendas	5	<b>Não</b>
Relatório de Investimentos em Marketing	4	<b>Não</b>
Relatórios Comerciais – Qualificação de vendas	4	<b>Não</b>
Índice de Satisfação de Clientes/ NPS	3	<b>Sim</b>
Relatórios Financeiros – Margem de Lucro	2	<b>Não</b>
Relatório de ROI	1	<b>Não</b>

FONTE: O autor (2023).

Notasse que alguns dos KPIs considerados como imprescindíveis pelos gestores entrevistados necessitam de informações externas de setores, como o setor financeiro e comercial. Os demais podem ser produzidos com informações pertinentes ao próprio setor de Marketing.

O indicador de Sazonalidade de vendas foi apontado pelos entrevistados como sendo imprescindível para analisar o período, entender em quais meses ou dias deveriam ser tomadas ações de Marketing para contornar períodos de baixa nas vendas ou potencializar períodos que já possuem um bom fluxo de vendas.

O Relatório de Investimentos em Marketing foi considerado importante para que fosse possível entender no que havia sido investido o orçamento disponível e obter a possibilidade de mensurar os resultados de forma mais assertiva. Alguns resultados da eficiência de Marketing, principalmente atrelados a Branding, podem acabar se tornando difíceis de serem analisados uma vez que apenas pesquisas de Marketing podem apontar esses resultados, e, em sua maioria, pequenas empresas não possuem orçamentos direcionados a pesquisa de Marketing.

Relatórios comerciais estão relacionados a qualificação de Leads e as conversões no período, uma versão quase qualitativa do relatório de vendas, onde seja possível qualificar as vendas. Já os relatórios financeiros, se direcionam, neste caso, a lucro sobre as vendas, dependendo da margem de um determinado grupo de produtos; uma venda, mesmo que menor, pode significar um resultado melhor para empresa.

O índice de satisfação de clientes, que é inclusive mencionado em “100 indicadores de gestão”, tem como principal intuito entender e otimizar a jornada e experiência do cliente. Analisar se o que foi proposto pelo Marketing e Equipe Comercial, está de fato sendo entregue com a solução ou produto da empresa.

O ROI, do inglês *Return Over Investment* ou Retorno Sobre Investimento, é um indicador comum em análises de Marketing e tem como intuito entender o retorno financeiro obtido sob o investimento em Marketing.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para pequenas e microempresas o tempo investido para criar e realizar a manutenção dos KPIs é muito grande, por isso, ser assertivo com a escolha de quais KPIs que realmente serão relevantes para a tomada de decisão dos empreendedores pode se tornar o maior seu aliado para a gestão das empresas.

Devesse começar pequeno, buscando entender indicadores mais simples e de análise rápida, investir em tecnologias e sistemas de gestão que facilitam a elaboração e manutenção dos números para que a análise possa ser recorrente. Investir tempo em entender o momento em que a organização está vivendo a partir de indicadores para poder antecipar problemas.

Ressaltamos também, a importância na análise contínua de KPIs, para que seja possível agirmos em antecipação a problemas e momentos de crise. Por vezes os resultados de marketing exigem tempo para surtir o devido efeito, e é esta análise prévia que pode garantir que a organização está preparada para esperar o tempo necessário.

O maior desafio é a conscientização do empreendedor quanto o uso de indicadores para a tomada de decisão, a difusão da ideia de que investir mão de obra e recursos nos estudos de Marketing e seus indicadores pode contribuir com o sucesso da empresa e que a falta dessas informações pode acarretar investimentos de baixo ou nenhum retorno, ou até mesmo, prejuízo.

Neste processo de conscientização, devesse instruir os empreendedores a tratar a administração e processo de tomada de decisão coerente como um ativo da empresa. Onde a gestão toma decisões baseadas em números e cenários possíveis, onde esse processo decisório pode se tornar um processo padrão da

organização e possa até mesmo ser ensinada de forma didática aos sucessores e funcionários.

Em um cenário como ilustrado anteriormente, o gestor pode ter a garantia que o sucessor tomará decisões coerentes em sua ausência, pois foi instruído a basear sua decisão em números e análises iguais o gestor teria atribuído sua própria decisão.

Quando pensamos de forma geral, estamos cercados de equipamentos que utilizam sensores, relógios, termômetros e as mais várias formas de apresentar em tempo real a situação em que aquele equipamento se encontra. Assim como o nosso carro nos mostra o momento em que devemos buscar um posto de gasolina, os KPIs devem servir em Marketing para indicar o momento de lançar uma nova campanha, qual campanha investir e qual público atingir. E assim como um técnico pode aprender a gerir um equipamento analisando os indicadores de funcionamento, um gestor pode ensinar sua equipe a gerir a empresa de forma coerente, como ele o próprio haveria feito.

Notasse, a partir deste estudo, que mesmo que poucos, os KPIs geram muitos *insights* aos gestores entrevistados e estas informações obtidas através dos indicadores foram cruciais para defesa ou não da estratégia de Marketing. Por isso, ressaltasse a importância de a empresa elencar KPIs que demonstrem a realidade do momento que a empresa está vivendo e que possam ser sempre levados em consideração no processo decisório.

Podesse, por fim, afirmar que o uso de indicadores de modo geral em uma organização está ligado ao sucesso ou insucesso da estratégia de Marketing, bem como da organização como um todo.

## REFERÊNCIAS

CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. Revista Hispeci & Lema, v. 9, p. 10-12, 2006.

CARRÃO, Ana Maria Romano; JOHNSON, Grace Florence; DE LIMA MONTEBELO, Maria Imaculada. A influência do grau de escolaridade do pequeno empresário sobre sua percepção de negócio. Read-Revista Eletrônica De Administração, v. 13, n. 2, p. 409-432, 2007.

GERBER, Michael E. The E-Myth Revisited Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It. HarperCollins Publishers Ltd, 2021.

BUZAN, Tony Mapas Mentais e sua elaboração. São Paulo, 2005.

CALDEIRA, Jorge. 100 indicadores da Gestão: Key Performance Indicators. Coimbra, 2012.