

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Carolina Netto Ferreira

**A UTILIZAÇÃO DE MÉTRICAS DE MARKETING EM EMPRESAS
TOP OF MIND GAÚCHAS**

**Porto Alegre
2014**

Carolina Netto Ferreira

**A UTILIZAÇÃO DE MÉTRICAS DE MARKETING EM EMPRESAS
TOP OF MIND GAÚCHAS**

Trabalho de conclusão de curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção de grau em Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Cristiane Pizzutti dos Santos

**Porto Alegre
2014**

Carolina Netto Ferreira

**A UTILIZAÇÃO DE MÉTRICAS DE MARKETING EM EMPRESAS
TOP OF MIND GAÚCHAS**

Trabalho de conclusão de curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção de grau em Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Cristiane Pizzutti dos Santos

Conceito Final: _____

Aprovado em: ____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Walter Meucci Nique – Escola de Administração – UFRGS

Orientadora: Prof^a Dr^a Cristiane Pizzutti dos Santos – Escola de Administração
- UFRGS

*“Você nunca sabe os resultados que virão da sua ação.
Mas se você não fizer nada, não existirão resultados”.*

Mahatma Gandhi

AGRADECIMENTOS

À minha mãe em primeiro lugar, por ter se dedicado incondicionalmente à minha criação e educação, e a quem eu direciono todos os meus esforços para orgulhá-la como forma de retribuição pela dedicação recebida. Agradeço também por ter me ensinado que o valor do indivíduo está naquilo que ele representa para as pessoas com quem convive e ama. Aos meus irmãos, que me tornaram uma pessoa melhor e que me ensinam o sentido da vida a cada dia. Agradeço ao meu pai, por todas as lembranças de carinho e ensinamentos e pelo seu papel na minha formação.

Ao Jonathas, agradeço por estar ao meu lado em todos os momentos. Pela cumplicidade, compreensão e amor dedicados à nossa relação.

À Rubiara, ao Lahyre e ao Douglas, que são minha segunda família e que têm um importante papel nessa conquista. Agradeço pelo carinho e companheirismo ao longo de todos esses anos.

Aos entrevistados neste trabalho, pela disponibilidade em me receber e pela atenção e respeito dedicados durante as entrevistas, com discussões tão valiosas.

À Família UFRGS, um agradecimento especial pela amizade dedicada desde o primeiro dia de aula. Por tudo que aprendemos juntos, pelo companheirismo, por fazerem da minha vitória a vitória de vocês e por atingirmos juntos o mesmo objetivo.

Aos meus colegas do Grupo AMANHÃ, que me proporcionam um ambiente de trabalho instigante e desafiador. Em especial à Lucianne Canto, pela amizade que nos uniu, pela cumplicidade diária e pelo importante apoio dedicado à execução desse trabalho.

Às minhas amigas, Nathalia e Suzana, que me acompanham há treze anos, com uma amizade incondicional e verdadeira, obrigada pelo apoio de sempre e por dividirem comigo o real significado de amizade.

À UFRGS e à minha orientadora Prof^a. Dr^a. Cristiane Pizzutti, pela paciência e por me guiar na direção certa ao longo desse trabalho.

Por fim, a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo a respeito da utilização de Métricas de Marketing em empresas gaúchas que são *Top of Mind*. Sendo um dos desafios do marketing possibilitar a identificação dos resultados gerados a partir de ações na área, esse trabalho tem como objetivo contribuir para um melhor entendimento de como as empresas lidam com a mensuração dos resultados dos investimentos feitos em comunicação e a consequente decisão acerca da diversidade de decisões das suas ações. Para isso foi realizado um estudo exploratório qualitativo a partir da análise do referencial teórico e de entrevistas em profundidade realizadas com seis gestores de marketing das empresas estudadas. Através do entendimento da Comunicação de Marketing e das Métricas de Marketing utilizadas pelas empresas, concluiu-se haver um consenso em relação à utilização de métricas para avaliar o retorno dos investimentos feitos em comunicação, mas foi verificada uma diversidade de caminhos para avaliação dessas ações. A adoção de indicadores de vendas, *market share* e percepção da marca aparecem como as métricas mais utilizadas e são justificadas como as ferramentas mais acessíveis em relação à mensuração dos resultados.

Palavras-chave: métricas de marketing; comunicação de marketing; mensuração de resultados; indicadores; empresas gaúchas;

ABSTRACT

This work presents an study about the use of marketing metrics in companies that are Top of Mind in the state of Rio Grande do Sul, Brazil. As one of the challenges of the marketing is to allow the identification of results from actions taken in the field of communication, this work has the goal of contributing for a better understanding of how companies deal with the measuring of results of the investments in this specific area, and the decision that follows, about how diverse these actions must be. A qualitative exploratory study has been made, based on the analysis of the theoretical framework and in-depth interviews conducted with six marketing leaders from the companies subject to this work. Through the understanding of Marketing Communication and Marketing Metrics used by the companies, we concluded that there is a consensus on the use of metrics to evaluate the return of the investments to carry these actions. The use of sales indicators, marketing share and brand awareness are the most used metrics, which are considered as the most accessible tools on measuring results.

Keywords: marketing metrics; marketing communication; measurement of results; indicators; companies from Rio Grande do Sul.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos do processo de comunicação.....	19
Figura 2 - O modelo Aida	19
Figura 3 - Etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz	20
Figura 4 - Métricas de marketing: o marketing no centro da organização	30
Figura 5 - A pirâmide do conhecimento	31
Figura 6 - Composição da amostra	44
Figura 7 - Vencedores categoria Grande Empresa do RS	45
Figura 8 - Critérios para Unidade de Estudo.....	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Plataformas comuns de comunicação	23
Tabela 2 - Principais características da CIM.....	24
Tabela 3 - Histórico das dimensões das métricas de marketing	28
Tabela 4 – Métricas Relevantes para Aplicação de Mídias Sociais.....	35
Tabela 5 - Itens pesquisados por categoria na pesquisa Top of Mind	43
Tabela 6 – Informantes-chaves.....	48
Tabela 7 - Principais Métricas Utilizadas.....	67
Tabela 8 - Importância das Métricas – Fatores Chaves.....	72

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2. OBJETIVOS	15
1.2.1. Objetivo Geral	16
1.2.2. Objetivos Específicos	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1. COMUNICAÇÃO DE MARKETING	17
2.1.1. Elementos do Composto de Comunicação	21
2.1.2. Comunicação Integrada de Marketing	24
2.2. MÉTRICAS	25
2.2.1. Métricas de Marketing	27
2.2.2. A importância da mensuração dos resultados de marketing	35
3. MÉTODO	38
3.1. VERTENTE DA PESQUISA	39
3.2. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	40
3.3. UNIDADES DE ESTUDO.....	42
3.3.1 Informantes-chaves	47
3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	48
4. RESULTADOS DA PESQUISA	51
4.1. COMUNICAÇÃO DE MARKETING	51
4.2. UTILIZAÇÃO DAS MÉTRICAS DE MARKETING.....	54
4.3. IMPORTÂNCIA DAS MÉTRICAS DE MARKETING PARA A EMPRESA	67
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	77
5.2. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
APÊNDICES.....	82
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA PESQUISA QUALITATIVA	82
APÊNDICE B – EMAIL ENVIADO PARA CONVITE DA ENTREVISTA.....	84

1. INTRODUÇÃO

Para que as organizações consigam cumprir sua missão é preciso que elas se comuniquem entre si e com os públicos a que estão relacionadas, como clientes, fornecedores e acionistas. Dessa forma, a comunicação de marketing é um aspecto fundamental da missão geral do marketing dentro das empresas e se tornou um dos principais determinantes do sucesso, tendo sua importância drasticamente aumentada nos últimos anos dentro do mix de marketing (SHIMP, 2002). O marketing moderno exige mais do que desenvolver um produto adequado, é necessário que as empresas se comuniquem com *stakeholders* atuais e potenciais, a fim de informar, persuadir e lembrar, direta ou indiretamente sobre os seus produtos e marcas (KOTLER; KELLER, 2012).

Para atingir esses objetivos, autores, como Kottler e Keller (2012), Churchill e Peter (2012) e Ogden e Crescitelli (2007), sugerem que o plano de comunicação das empresas esteja alinhado com o planejamento estratégico de marketing, para que se possa escolher as ferramentas e ações de comunicação mais adequadas para atingir os objetivos estratégicos. Existem diversas formas de comunicação de marketing, entre as quais pode-se citar a propaganda, a promoção de vendas, a publicidade, os eventos, entre outras. Tendo em vista que cada forma tem suas vantagens e desvantagens e que cada uma delas cumpre objetivos específicos, o processo mais utilizado pelas empresas atualmente é a união de várias destas formas, definido como Comunicação Integrada de Marketing (SHIMP, 2002; KOTLER; KELLER 2012). Além de reconhecer a importância de comunicar a mesma coisa para todos os públicos, a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) também entende que existe uma sobreposição na comunicação fornecida pelas diversas formas de relacionamento com o mercado, sendo necessário o controle e gestão dessas ações para garantir sua eficácia (OGDEN; CRESCITELLI, 2007).

Nesse contexto, uma empresa ou marca impacta seus *stakeholders* através de esforços de comunicação, sendo cada um desses encontros - entre o que é comunicado e o que é recebido pelos consumidores - responsável por contribuir para a construção de percepção dessa marca em sua mente e seu

comportamento diante dela. Dessa forma, é preciso entender e medir os efeitos de qualquer tipo comunicação sobre seus diferentes públicos. Churchill e Peter (2012) reforçam essa ideia ao afirmar que uma estratégia de comunicação envolve diversas atividades, conforme a escolha dos elementos do composto de comunicação de cada empresa, e diante da necessidade de executar essas atividades, os profissionais de marketing podem utilizar uma série de instrumentos para monitorar o esforço de comunicação (CHURCHILL; PETER, 2012).

Além disso, um novo contexto de oferta e demanda por produtos e serviços vêm intensificando a necessidade do uso de métricas para avaliação dos resultados das ações relacionadas à comunicação de marketing. Em relação à oferta, o acirramento da concorrência, a proliferação de marcas e o surgimento de novas mídias destacam-se como os principais fatores que tornam cada vez mais complexa as decisões de comunicação de marketing. No que diz respeito à demanda, os consumidores estão cada vez mais saturados pelo aumento da quantidade de informação ao quais são expostos, o que os torna cada vez mais exigentes e críticos em relação às ações de comunicação (FREUNDT, 2012).

Nesse sentido, esse trabalho se propõe a estudar a utilização de métricas de marketing para mensurar os resultados dos investimentos em comunicação em empresas do Rio Grande do Sul, através de uma pesquisa de natureza qualitativa exploratória, de forma a entender como esse fenômeno ocorre. Segundo o Marketing Science Institute (2004; 2006; 2008; 2010), o tema métricas de marketing é visto como recomendação prioritária nos últimos anos para realização de pesquisas na área de marketing. Estudos nessa área têm servido para resgatar o marketing de uma crise de confiança, uma vez que, cada vez mais, os profissionais de marketing enfrentam pressões crescentes para justificar suas despesas. Pesquisadores em marketing têm alertado que a falta de habilidade do departamento de marketing em demonstrar a sua contribuição para o desempenho da empresa pode enfraquecer sua posição perante os demais departamentos (AMBLER; ROBERTS, 2008).

Com base no que foi evidenciado no contexto acima, tanto no âmbito acadêmico como no profissional, justifica-se o foco de pesquisa do presente trabalho. Com vistas à concretização do objetivo proposto, este trabalho está

estruturado em cinco capítulos. Neste capítulo é apresentada uma breve introdução e justificativa da pesquisa e também são apresentados a definição do tema e os objetivos geral e específicos do trabalho. Entendido o tema e o problema de pesquisa e os objetivos do presente trabalho, o segundo capítulo apresenta o referencial bibliográfico, que traz conceitos e estudos relacionados ao tema da pesquisa. Essa etapa tem como função gerar subsídios para que a autora tenha maior conhecimento sobre o tema desse trabalho. Após o levantamento do referencial teórico, no terceiro capítulo apresenta-se a estratégia metodológica que essa pesquisa irá adotar. Nesse capítulo, descreve-se o tipo de pesquisa que foi utilizado – no caso, a pesquisa exploratória, bem como a vertente, métodos, técnicas de coleta de dados e a explicação de qual será a unidade de estudo utilizada como referência para a pesquisa. No quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e suas descobertas, bem como a devida análise do que foi identificado através das pesquisas em profundidade realizadas com diretores ou gestores de marketing das empresas estudadas. Dessa forma, são apresentadas as análises dos resultados obtidos, visando construir entendimentos para que, posteriormente, sejam respondidos os objetivos desse trabalho. E por fim, no quinto capítulo, são expostas as considerações finais, com destaque para as principais conclusões e limitações do trabalho, bem como sugestões para próximos trabalhos.

1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Os profissionais de comunicação de marketing envolvem-se com uma grande variedade de decisões em relação ao que será comunicado e quais devem ser os objetivos dessa comunicação. Inúmeras são as alternativas para gerar e manter um relacionamento com seu público-alvo e *stakeholders*, através dos mais diversos formatos de mídia - TV, rádio, revistas, outdoor, elevadores - eventos, relações públicas, promoção de vendas, entre outras ferramentas do mix de comunicação. De acordo com Yanaze (2010) - professor brasileiro estudioso sobre o tema de métricas de comunicação - os

profissionais de marketing, mediante tantas alternativas, devem estar munidos com argumentos sobre o quanto o seu trabalho gera de retorno para as organizações em que trabalham para que estejam aptos às cobranças como "fazer mais com menos" e a responder perguntas simples como "por que aumentar seu orçamento de comunicação?" (YANAZE, 2010).

Para mensuração ou avaliação do desempenho de ações de comunicação, apesar da importância do desempenho financeiro em relação ao marketing, nem sempre é possível obter indicadores que possam relacionar as atividades de marketing com impactos de longo prazo (Queiroz, 2008). O mesmo autor, afirma que, nesse caso, não serão indicadores financeiros que devem cumprir essa função. Como será discorrido ao longo do presente trabalho, nem sempre o retorno é financeiro, podendo se dar através do conhecimento de marca. Yanaze (2010) classifica as métricas como moedas financeiras ou moedas não financeiras, conforme a possibilidade ou não de se medir em termos monetários os resultados das ações de marketing. Nesse sentido, entende-se que a maneira mais adequada para avaliação das métricas de marketing, seja a combinação entre métricas de diferentes escopos, a fim de que seja criado um conjunto aplicável a cada situação encontrada pelas empresas (FARRIS *et al*, 2007).

Mesmo sendo apresentada essa necessidade de mensuração das atividades de comunicação, há uma complexidade inerente à utilização de métricas nessa área, sendo difícil proporcionar resultados significativamente precisos (YANAZE, 2010). De acordo com Kotler (1998), poucas empresas adotam técnicas de avaliação, e quando o fazem, muitas adotam procedimentos inadequados. Em contrapartida a esse cenário, cada vez mais os profissionais de marketing são responsabilizados pelas implicações financeiras de suas decisões, devendo mensurar novas oportunidades e o investimento necessário para concretizá-las (FARRIS *et al*, 2007). Segundo Yanaze (2010), percebem-se esforços, tanto da academia, quanto do mercado, para tornar o processo de avaliação da comunicação de marketing um tema acessível e aplicável dentro das organizações. Em função dessa necessidade latente para as organizações e também para o meio acadêmico sobre avaliação e métricas das ações de comunicação de marketing, o presente trabalho visa ampliar informações e evidências sobre essa atividade em

empresas do Rio Grande do Sul. A unidade de estudo inclui empresas citadas pelos consumidores gaúchos como marcas mais lembradas na pesquisa *Top of Mind* realizada pela Revista AMANHÃ em 2014. A opção por estudar empresas do Rio Grande do Sul que têm suas marcas mais lembradas pelos consumidores do estado – através da pesquisa “*Top of Mind*” da Revista AMANHÃ - ocorreu pelo fato do presente trabalho tratar de um tema estratégico dentro das organizações, que alicerça a tomada de decisão e se mostra relevante para o desenvolvimento e sucesso das empresas. Dessa forma, entende-se que grandes empresas do estado que têm seus nomes citados como marcas mais lembradas configuram uma amostra legítima para a pesquisa, uma vez que, segundo Aaker (1998), o *top of mind* é a métrica que apresenta o nível mais significativo para a familiaridade entre o público e a marca. Para seleção das empresas estudadas foi considerada somente a categoria Grande Empresa, e excluídas empresas que não têm sua sede no Rio Grande do Sul.

Dessa forma, para obter informações significativas a respeito do tema proposto, será respondida a seguinte questão: **como empresas gaúchas, cujas marcas são as mais lembradas pelos consumidores do Rio Grande do Sul, utilizam métricas de marketing para avaliar suas ações de comunicação?**

1.2. OBJETIVOS

O presente capítulo apresenta os objetivos que indicam o norte desse trabalho. O objetivo geral descreve de maneira ampla aquilo que se busca estudar e os específicos direcionam o pesquisador a responder o problema da pesquisa.

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo é analisar as métricas de marketing utilizadas para mensurar os esforços de comunicação em empresas do Rio Grande do Sul.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Conhecer o composto de comunicação das empresas;
- Investigar quais são as principais métricas de marketing utilizadas para mensurar o resultado das ações de comunicação;
- Entender a importância das métricas de marketing para a gestão do composto de comunicação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo, desenvolve-se o referencial teórico do trabalho, o qual permite o embasamento teórico dos temas que envolvem os objetivos elencados no capítulo anterior. Desta maneira, as construções apresentadas nessa etapa se relacionam com a posterior análise da pesquisa, de forma a construir a resolução do seu problema. Para tanto, essa etapa é dividida em dois principais tópicos, que visam esclarecer os temas relacionados à comunicação de marketing e as métricas utilizadas para mensurar seus resultados.

Sendo assim, inicia-se abordando o conceito de comunicação de marketing e como se desenvolve esse processo. Dentro disso, busca-se entender quais são as ferramentas de comunicação de marketing e como elas interagem através da CIM. Após a compreensão do conceito de comunicação de maneira ampliada, busca-se entender o conceito de métricas de maneira geral dentro do contexto organizacional, bem como as principais classificações e utilizações de métricas de marketing, e por fim, a importância das métricas para mensuração dos resultados dos investimentos em marketing.

2.1. COMUNICAÇÃO DE MARKETING

A comunicação de marketing, segundo Kotler e Keller (2012) é o meio pelo qual as empresas informam e buscam lembrar e persuadir os consumidores sobre os seus produtos e marcas. Através da comunicação de marketing os consumidores conhecem de maneira completa um produto ou serviço, considerando o motivo de sua existência, o perfil dos usuários e quando e onde encontrá-lo. Além disso, a comunicação também pode passar informações sobre o fabricante e o que a empresa e a marca representam (KOTLER; KELLER, 2012). Churchill e Peter (2012) definem a comunicação de marketing como sendo "a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor de modo que ambos a entendam da mesma maneira. Dessa forma

um anúncio impresso, um cupom, um spot de rádio, um comercial de televisão ou qualquer outra comunicação de marketing devem transmitir claramente o significado pretendido” (CHURCHILL; PETER, 2012 p.458).

Shimp (2002) sugere uma outra visão para compreensão do conceito de comunicação de marketing analisando os dois elementos que a constitui: sendo a comunicação, primeiramente, um processo de transmissão de pensamentos a fim de gerar um significado compartilhado entre pessoas ou entre organizações e pessoas, e o marketing, como o segundo elemento do conceito, é a criação de atividades que transfiram valor entre as próprias empresas, ou entre elas e seus clientes. Por fim, considerada como um todo, a comunicação de marketing “representa o conjunto de todos os elementos do mix de marketing de uma marca que facilitam trocas ao estabelecer significados compartilhado com os clientes daquela marca” (SHIMP, 2002 p. 31).

Para Kotler e Keller (2012):

A comunicação de marketing permite às empresas conectar suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sensações e objetos. Posicionando a marca na memória e criando uma imagem de marca, a comunicação de marketing pode contribuir para a criação do *brand equity*, bem como impulsionar as vendas e até mesmo afetar seu valor para os acionistas. (KOTLER; KELLER, 2012 pg. 512).

Kotler e Keller (2012) defendem que existem dois modelos para que o processo de comunicação seja eficaz. O primeiro é o macromodelo, com envolvimento de nove elementos no processo: o emissor e o receptor; a mensagem e o meio como as principais ferramentas de comunicação; a codificação, decodificação, resposta e *feedback*, sendo as principais funções da comunicação; e o último elemento do processo que é o ruído. Nesse processo, o emissor codifica a mensagem e o receptor decodifica emitindo uma resposta, onde pode surgir o ruído, através de mensagens aleatórias e concorrentes que interferem na mensagem passada. A figura 1 apresenta os elementos do processo de macromodelo:

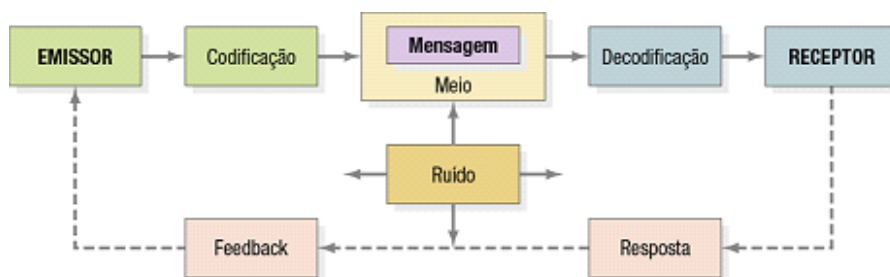


Figura 1 - Elementos do processo de comunicação

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 516).

Já os micromodelos de comunicação de marketing estão voltados para as respostas específicas dos consumidores à comunicação, onde existe uma hierarquia de respostas. Existem diversos micromodelos, mas todos levam em consideração que o comprador passar por um estágio cognitivo, um afetivo e um comportamental (KOTLER; KELLER, 2012). Os mesmos autores apresentam um modelo de hierarquia de efeitos em que é considerada a sequência de conscientização, conhecimento, simpatia, preferência, convicção e compra. O modelo Aida, apresentado por Churchill e Peter (2012), apresenta outra visão sobre a hierarquia de efeitos, em que os esforços de comunicação devem atuar como influenciadores da atenção, do interesse, do desejo e da ação dos clientes, conforme fluxo apresentado na figura abaixo:

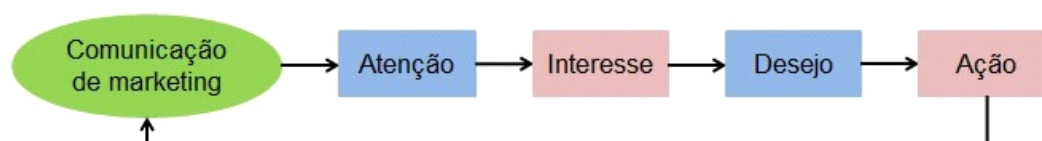


Figura 2 - O modelo Aida

Fonte: Churchill e Peter (2012, p. 460).

Segundo Shimp (2002), vários modelos de hierarquia dos efeitos foram construídos, mas todos se baseiam em levar os consumidores de uma meta para outra, como se fossem degraus, um depois do outro, até alcançar o topo da escada. Dessa forma a comunicação é bem sucedida, quando leva as pessoas de um estado inicial de inconsciência da marca ao estágio final de

compra da marca. Para que uma estratégia de comunicação seja eficaz, Kotler e Keller (2012) elencam oito etapas para o seu desenvolvimento:



Figura 3 - Etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 518)

No processo indicado por Kotler e Keller (2012), percebe-se que a sétima etapa – em destaque na Figura 3 - se refere à mensuração dos resultados de comunicação, foco deste trabalho. Essa etapa se apresenta como item fundamental para o processo, uma vez que, depois de implementada a comunicação, é preciso avaliar o impacto e resultados obtidos. Questionar os consumidores sobre índices de lembrança e percepções da marca, avaliar os indicadores de venda, bem como mensurar o retorno dos investimentos proporcionam subsídios para os profissionais de marketing possam gerenciar o seu processo de comunicação podendo perceber a importância de suas ações para os resultados da empresa.

Ainda, segundo Urdan e Urdan (2006), a comunicação é algo inseparável nas relações que pessoas e as organizações estabelecem entre si e com os demais envolvidos no processo. Para isso, a tarefa essencial da gestão de comunicações de marketing é definir a combinação mais eficaz e eficiente de atividades, mensagens e mídias para atingir os objetivos.

Para que se possa gerenciar uma comunicação eficaz é preciso conhecer os elementos do composto de comunicação de marketing. Para isso, o próximo item aborda essa questão.

2.1.1. Elementos do Composto de Comunicação

Para criar uma estratégia geral de comunicação de marketing, é preciso levar em consideração a combinação dos elementos que a compõe. Churchill e Peter (2012) definem quatro elementos que fazem parte do composto de comunicação: a propaganda, as vendas pessoais, a promoção de vendas e a publicidade. Shimp (2002) divide o composto de comunicação em seis elementos: a venda pessoal, a propaganda, a promoção de vendas, o patrocínio de marketing, a publicidade e a comunicação no ponto de venda. Já Kotler e Keller (2012) apresentam o composto de maneira mais completa, considerando oito elementos: a propaganda, a promoção de vendas, os eventos e experiências, as relações públicas e publicidade, o marketing direto, o marketing interativo, o marketing boca a boca e as vendas pessoais. Para fins de entendimento do presente trabalho, será considerada a classificação de Kotler e Keller para embasamento da pesquisa, por apresentar uma classificação mais ampla do conceito. Dessa forma, apresenta-se um breve resumo do conceito de cada forma de comunicação apresentadas pelos autores:

a) Propaganda: forma paga de apresentação e divulgação não pessoais de ideias, mercadorias ou serviços. É feito por um anunciante via mídia impressa, eletrônica, em rede ou expositiva.

b) Promoção de vendas: variedade de incentivos para incentivar a experimentação ou compra de um produto ou serviço. São ações de curta

duração e podem ser promoções de consumo, promoções comerciais e promoções corporativas para força de vendas.

c) Eventos e experiências: patrocínio de atividade ou programas, a fim de criar em uma base diária, ou em ações pontuais, interações com os consumidores em relação à marca.

d) Relações públicas e publicidade: variedade de programas internos ou externos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou a comunicação de seus produtos. São ações voltadas para os funcionários, consumidores, outras empresas, governo e a mídia.

e) Marketing direto: ações para estabelecer comunicação direta com os clientes específicos e potenciais ou para solicitação de uma resposta direta ou diálogo. São realizadas por correio, telefone, e-mail ou Internet.

f) Marketing interativo: atividades e programas online para envolver os clientes atuais ou potenciais para aumentar a conscientização, melhorar a imagem ou estimular as vendas.

g) Marketing boca a boca: comunicação de uma pessoa para outra, de maneira verbal, escrita ou eletrônica. O conteúdo se refere aos méritos ou experiências de compra ou uso para os bens e serviços de determinada empresa.

h) Vendas pessoais: interação pessoal (cara a cara), com um ou mais compradores potenciais com o objetivo de apresentar bens e serviços, respondendo a dúvidas e estimulando a venda.

Kotler e Keller (2012) enumeram através de exemplos, diversas formas de comunicação:

Propaganda	Promoção de vendas	Eventos e experiências	Relações públicas e publicidade	Marketing direto e interativo	Marketing boca a boca	Vendas pessoais
Anúncios impressos e eletrônicos Embalagem/encartes Cinema Folhetos e Manuais Cartazes e panfletos Diretórios Reimpressão de anúncios Painéis Placas de sinalização Sinalização de pontos de venda DVDs	Concursos, jogos, sorteios, loterias Prêmios e presentes Amostras Férias comerciais Exposições Demonstrações Cupons Descontos Financiamento a juros baixos Bonificações de troca Programa de continuidade e Merchandising editorial	Esportes Entretenimento Festivais Artes Causas Visitas à fábrica Museus de empresas Atividades ao ar livre	Kits de imprensa Discursos Seminários Relatórios anuais Doações de caridade Publicações Relações com a comunidade Lobby Revista corporativa	Catálogos Mala direta Telemarketing Compras eletrônicas Televentas Fax E-mail Correios de voz Blogs corporativos Sites	Interpessoal Sala de bate-papo virtual Blogs	Apresentação de vendas Reuniões de vendas Programas de incentivo Amostras Feiras comerciais

Tabela 1 - Plataformas comuns de comunicação

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 515).

Os profissionais de marketing devem empenhar-se em achar a combinação mais eficaz e eficiente, levando em consideração vantagens e desvantagens de cada forma de comunicação (CHURCHILL; PETER, 2012). É necessário avaliar que tipos de experiência e impressão exercem maior influência em cada etapa do processo de compra, para que a partir de então, se possa julgar a comunicação de marketing de acordo com o a sua capacidade de atestar experiências e impressões, construir fidelidade e *brand equity* e incentivar as vendas da marca (KOTLER; KELLER, 2012).

Tendo em vista as questões que envolvem a teoria apresentada em relação ao conceito de comunicação de marketing e os elementos que fazem parte desse composto, é preciso compreender como integrar as diversas ferramentas apresentadas, a fim de se obter o melhor resultado em todos os pontos de contato com o mercado. Sendo assim, o próximo item busca referências teóricas sobre Comunicação Integrada de Marketing.

2.1.2. Comunicação Integrada de Marketing

A comunicação integrada de marketing (CIM) é a expansão do elemento de comunicação (promoção) no mix de marketing. Em sua essência, ela é a autenticação da importância de comunicar a mesma mensagem para os mercados-alvo (OGDEN; CRESCITELLI, 2007). Com a proliferação de novos tipos de mídia, a crescente sofisticação dos consumidores e a especialização do mercado de massa em uma infinidade de minimercados - cada um deles exigindo uma abordagem distinta - surge a necessidade de elaboração de um planejamento de comunicação através de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de uma série de disciplinas da comunicação, a fim de passar mensagens integradas e coesas (KOTLER; KELLER, 2012). Shimp (2002) complementa afirmando que a CIM:

[...] é o processo de desenvolvimento e de implementação de várias formas de programas de comunicação persuasivos com clientes existentes e potenciais no decorrer do tempo [...] A CIM considera todas as fontes de marca ou contatos da empresa que um cliente ou prospecto tem com o produto ou serviço como um canal potencial para divulgação de mensagens futuras. (SHIMP, 2002 p. 40).

O mesmo autor ainda sugere cinco características que sustentam as práticas da comunicação integrada de marketing, conforme tabela abaixo:

Característica	Descrição
Afetar o comportamento	Encorajar de alguma forma as respostas comportamentais, levando os consumidores à ação.
Começar com o cliente ou prospecto	Focar no cliente; comunicação "de fora pra dentro".
Usar toda e qualquer forma de contato	Utilizar todas as formas de comunicação e ponto de contato da marca para divulgação da mensagem.
Gerar sinergia	Garantir que todos os elementos de comunicação falem uma única linguagem.
Construir relacionamentos	Ser a chave para a construção de relacionamento com o cliente.

Tabela 2 - Principais características da CIM

Fonte: elaborado pela autora

Combinando todos os elementos do composto de comunicação de modo sistemático, as empresas tendem a alcançar maior impacto nos seus consumidores do que se a comunicação fosse desvinculada e fortuita (CHURCHILL; PETER, 2012). Shimp (2002) coloca que a CIM é uma das tendências mais importantes desenvolvidas na área de marketing nos últimos anos, em que a integração é absolutamente imperativa para o sucesso. Para Shultz *et al* “a razão básica para comunicação integrada de marketing é que ela se constituirá na única vantagem competitiva sustentável das organizações de marketing nos próximos anos” (Shultz *et al*, 1993, p. 47).

Para a American Marketing Association (AMA), a CIM é “um processo de planejamento destinado a assegurar que todos os contatos da marca com um cliente ou consumidor em potencial relativo a um produto, serviço ou organização sejam relevantes para essa pessoa e consistente ao longo do tempo”. Um exemplo dessa situação, trazido por Kotler e Keller (2012), mostra a relevância de saber integrar os diferentes tipos de comunicação para que, no final, o processo seja eficaz: “a conscientização e as atitudes provocadas pelas campanhas de propaganda conseguem aumentar o sucesso dos apelos de vendas diretas. A propaganda pode transmitir o posicionamento de uma marca e se beneficiar da propaganda de exposição online ou do marketing de mecanismo de busca que ofereça uma incitação à ação mais forte” (KOTLER; KELLER, 2012 P. 532).

2.2. MÉTRICAS

Farris *et al* (2007) apresenta o conceito de métrica conforme abaixo:

Uma métrica é um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Em virtualmente todas as disciplinas, os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados de eventos futuros. No mundo da ciência, dos negócios e do governo, as métricas estimulam o rigor e objetividade. Elas tornam possível comparar observações entre regiões e períodos de

tempo. Elas facilitam a compreensão e a colaboração. (FARRIS et al, 2007 p.15).

As métricas são adotadas pelas organizações em diferentes áreas: estratégia, finanças, recursos humanos, marketing, entre outros. Segundo Ambler (2000), as métricas devem ser precisas, consistentes e compreensivas, podendo ter origem financeira, origem no ambiente externo ou em fontes internas não financeiras. Nesse sentido, independente da origem das métricas, para garantir a melhoria da qualidade dos processos decisórios é necessário que se tenha um conhecimento da realidade da empresa. Dessa forma, o controle gerencial se torna uma atividade estratégica dentro das organizações e deve ser baseado nas mais diversas técnicas de mensuração de resultados (GOMES *apud* MORENO e CARVALHO, 2007).

Carton e Hofer (2006) apontam a existência de cinco categorias de medidas de avaliação de desempenho organizacional. A primeira categoria engloba as Medidas Contábeis e contemplam informações geradas através de relatórios financeiros, balanços e fluxo de caixa – como lucratividade, liquidez, crescimento e alavancagem. A segunda apresenta as Medidas Operacionais não Financeiras, popularizada através do *balanced scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992), que traz a estratégia da organização integrada com medidas de desempenho. Participação de mercado, satisfação do cliente, habilidade de recursos humanos fazem parte desse grupo. A terceira categoria apresentada pelos autores é referente às Medidas Baseadas no Mercado, tendo como exemplo o retorno de investimento e valor agregado do mercado. A quarta categoria apresenta Métricas de Sobrevivência e aponta se uma empresa permaneceu no mercado pelo tempo planejado, bem como sua capacidade de sobreviver no futuro. E por último, tem-se a categoria de Medidas de Valor Econômico, com métricas que ajustam medidas contábeis tomando em consideração os custos de capital e a influência de regras financeiras impostas externamente (CARTON; HOFER, 2006).

De acordo com Mayfield *apud* Luitz e Rebelato (2003), as métricas de desempenho deixaram de ser somente financeira nos últimos anos. Em alguns casos os indicadores financeiros podem causar confusão por não refletirem o real desempenho da organização. Se uma empresa investe em pesquisa e

desenvolvimento, marketing ou outras atividades de médio e longo prazo, seu retorno financeiro pode ser baixo em algum momento, sem que esse fato seja de fato um baixo desempenho (MAYFIELD, apud LUITZ; REBELATO, 2003).

Após entendimento geral sobre métricas no contexto organizacional e vista a necessidade de se ampliar esse tema para a área de marketing, será exposto no próximo item conceitos pertinentes a essa questão.

2.2.1. Métricas de Marketing

O marketing já foi visto mais como arte do que como ciência, contudo os profissionais de marketing, hoje, devem planejar e avaliar suas ações quantitativamente (FARRIS *et al*, 2007). Segundo o autor, cada vez mais, os profissionais de marketing são responsabilizados pelas implicações financeiras de suas decisões e devem estar atentos à mensuração de novas oportunidades e o investimento necessários para concretizá-las.

As empresas que conseguirem dominar métricas de marketing e gerenciarem da maneira correta, para que contribuam com os seus investimentos em marketing, terão um grande diferencial competitivo em relação aos concorrentes (LENSKOLD apud FREUNDT, 2012).

Muitos foram os esforços voltados para aplicação de métricas de marketing, ora voltados para questões financeiras, ora voltados para mensuração não financeira das ações. Freundt (2012) apresentou a seguinte evolução histórica para as métricas de marketing:

Referência para métricas	Período	Autores
Estudos econométricos	Década de 1950	Tinbergen (1951, apud, CLARK; DIRKSEN, 1951); Wold e Jureen (1953, apud, BOSCHAN, 1953)
Hierarquia de efeitos e Modelo DAGMAR	Décadas de 1960 e 1970	Lavidge e Steiner (1961) e DAGMAR (COLLEY, 1961)
Alocação de custos	Década de 1960	Feder (1965)
Lucro	Décadas de 1960 e 1970	Sevin (1965, apud, CLARK, 1999); Goodman (1970, apud DICKINSON; ROTHBERG, 1973)
Participação de mercado	Década de 1970	Buzzell et al (1975)
Fluxo de caixa	Década de 1980	Buzzell e Chussil (1985)
Participação de mercado (PIMS/ROI)	Década de 1980	Buzzell e Gale (1987) e Jacobson (1988)
Satisfação e lealdade do cliente	Década de 1990	Day e Wensley (1988); Anderson e Sullivan (1993); Fornell et al (1996)
Avaliação de marcas e valor CLV	Década de 1990	Clark (1999), Debruyne e Hubbarrd (2000); Rust et al (2002); Ambler e Roberts (2008) Gupta e Lehmann (2006)
Brand Equity	Década de 1990	Barwise (1993) Aaker e Jacobson (1994); Aaker (1996a) e Keller (1993;1998)
Resultados atingidos por qualidade de serviço	Década de 1990 e século XXI	Reichheld (1993); Heskett et al (1994); Zeithaml, (2000)
Comunicação baseada em valor para o acionista	Década de 1990 e século XXI	Broadbent e Fry (1995); Doyle (2000)
Efeito psicológico da comunicação sobre o cliente	Século XXI	Powell (2002); Lenskold (2003); Ambler et al (2004); Schultz e Schultz (2003)

Tabela 3 - Histórico das dimensões das métricas de marketing

Fonte: Freundt (2012, p.99)

Conforme visto na tabela 3, ao longo da evolução do tema na literatura acadêmica os formatos de mensuração foram evoluindo, partindo do ponto exclusivamente financeiro e se dirigindo para o ponto em que inúmeros indicadores relacionados ao sentimento e ao comportamento de consumidores e mercados são levados em consideração. Com base nas referências estudadas, entre os modelos mais atuais pode-se destacar a classificação

trazida por Clark (1999), que dividiu as métricas em quatro grupos. O primeiro grupo compreende as “métricas financeiras simples de saída”, com métricas financeiras como faturamento, lucratividade e fluxo-de-caixa. O segundo grupo, composto por “métricas não financeiras”, agrupa os indicadores voltados ao mercado e ao consumidor, como satisfação e *market share*. As “métricas de entrada” compreendem o terceiro grupo e estão diretamente ligadas às atividades de marketing, como auditoria e recursos utilizados na área. O último grupo com as “métricas múltiplas” contempla métricas de eficiência, efetividade e análise multivariada.

Kokkinaki e Ambler (1999) elaboraram uma classificação que se destaca como uma das principais formas de agrupamento das métricas de marketing até os dias atuais. A divisão é organizada em seis grupos:

- a) Métricas financeiras: envolvem volume de vendas, margem bruta e lucratividade;
- b) Métricas de inovação: como número de novos produtos e a receita gerada através deles;
- c) Métricas de competitividade do mercado: envolvendo *market share*, *share of voice*, que é a participação relativa de investimentos de propaganda em relação à concorrência e variação dos preços;
- d) Métricas de ações de troca: como distribuição e disponibilidade de produtos;
- e) Métricas de comportamento do cliente: considerando números de novos clientes, números de reclamações e lealdade;
- f) Métricas do pensamento e sentimento do cliente: que considera satisfação, conhecimento de marca/produto e intenção de compra.

Farris *et al* (2007) apresenta as métricas de avaliação dos resultados de investimentos em marketing de maneira a mostrar a natureza interdependente de todas as métricas, bem como o papel central do cliente nessa avaliação:



Figura 4 - Métricas de marketing: o marketing no centro da organização

Fonte: Farris *et al* (2007, p. 19)

Existem inúmeras classificações e ideias na literatura no que diz respeito ao agrupamento que deve ser feito para avaliação dos resultados de marketing. Segundo Farris *et al* (2007), existem muitas métricas que são complexas e difíceis de dominar, sendo provável que nenhuma métrica isolada seja perfeita. O autor recomenda que os profissionais de marketing utilizem um painel para controle das métricas, para que seja possível visualizar a dinâmica do mercado de várias perspectivas podendo chegar a estratégias e soluções trianguladas. “Para utilização das métricas de maneira eficaz, deve-se considerar as relações entre elas e as limitações inerentes a cada uma” (FARRIS *et al*, 2007, p. 17).

Como visto nesse capítulo as avaliações dos investimentos em marketing podem ser feitas através de métricas financeiras ou não financeiras, independente da classificação que for adotada. Os investimentos em comunicação de marketing abrangem fatores mais subjetivos e complexos de serem investigados em relação a outras áreas da empresa, como o número de pessoas impactadas de forma positiva em relação a um novo produto, ou o aumento nas vendas em função de uma mensagem publicitária, entre outros fatores. Nesse sentido, Yanaze (2010), aponta a complexidade em relação à mensuração do retorno sobre os investimentos (ROI), em função das inúmeras variáveis que podem ser utilizadas para esse cálculo. O autor justifica, dessa

forma, que profissionais de marketing e acadêmicos concordam sobre a dificuldade de se proporcionar resultados minimamente precisos nessa área. Ainda, segundo Belch e Belch (2008), não existe uma concordância geral sobre como medir o ROI, ou até mesmo o que exatamente deve ser medido para se atingir esse resultado. Segundo dados levantados através da pesquisa Marketing Visão 360° (TNS RI e Mundo do Marketing, 2009), 62% das empresas entrevistadas não conseguem implementar métricas de ROI em suas ações de marketing, sendo destacados como principais motivos a política da empresa, a falta de conhecimento técnico e a dificuldade em se obter informações necessárias para a mensuração.

De acordo com Farris *et al* (2007) e Shimp (2002) existem métricas significativas para avaliação dos resultados em comunicação, que já devem ser consideradas desde a escolha das ferramentas que serão adotadas e o público que deve ser atingido, como alcance, frequência, CPM (custo por mil), entre outras. Além disso, sendo um dos objetivos da comunicação a lembrança de uma marca, também devem ser avaliados os retornos nesse sentido. Aaker (1998) indica três métricas para avaliação de conhecimento de marca: consciência de marca, *recall* - que corresponde à lembrança de marca - e *top of mind*, que indica a marca mais lembrada em uma categoria. Segundo o autor o *top of mind* é a métrica que apresenta o nível mais significativo para a familiaridade entre o público e a marca:



Figura 5 - A pirâmide do conhecimento

Fonte: Aaker (1998, p.65)

Além disso, por muito tempo os investimentos em comunicação têm sido justificados pelo aumento de vendas, contudo, Kotler e Keller (2012), não consideram essa uma métrica adequada e suficiente para avaliar os esforços de comunicação, uma vez que as vendas são influenciadas por outros fatores, como preço, disponibilidade do produto e concorrência. Ogden e Crescitelli (2007) reforçam essa posição, destacando que não há precisão na mensuração através das vendas, pois isso é um resultado influenciado pelo composto de marketing como um todo não somente pela comunicação.

A respeito de métricas de comunicação *online*, Hoffman e Fodor (2010) entendem que as mídias sociais devem ser incluídas na CIM das empresas e, dessa forma, naturalmente, as atenções em relação ao retorno dos investimentos também serão direcionadas para esse meio. Contudo, os autores entendem que a maioria dos profissionais de marketing tratam esse assunto de maneira incorreta e que para mensurar o resultado das mídias sociais efetivamente, deve-se alterar o método tradicional de ROI desde a sua origem. Quando profissionais de marketing calculam o ROI da maneira tradicional a maioria deles começam medindo o custo de se iniciar um blog, por exemplo, e partir disso começam a verificar o retorno em vendas. Para Hoffman e Fodor (2010), os profissionais deveriam pensar, inicialmente, nos objetivos que um blog deve satisfazer, como comprometimento e fidelização com a marca, nos interesses dos consumidores em novos produtos e quais os comportamentos os clientes têm ao acessarem o blog. Esses fatores e comportamentos são chamados pelos autores de “investimentos dos clientes” em relação aos esforços de comunicação de marketing das empresas. Isso sugere que o retorno da mídia social não vai ser sempre medido financeiramente, mas também em comportamento dos clientes. (HOFFMAN; FODOR, 2010).

Dessa forma, Hoffman e Fodor (2010) entendem que as empresas não devem dar ênfase para seus próprios investimentos em comunicação de marketing, mas sim calcular o retorno em termos de resposta dos clientes. Os gerentes de marketing devem começar a considerar as motivações dos consumidores para usar as mídias sociais e então medir os investimentos que os clientes fazem e como eles se engajam com as marcas nas mídias sociais:

Gerenciar as métricas dessa forma faz muito mais sentido, e não está relacionado somente às metas de curto prazo, mas também às ações de longo prazo relativas a retornos de investimentos corporativos. (HOFFMAN; FODOR, 2010, p. 42)

Para os autores existem quatro motivações chaves em relação às mídias sociais, que eles chamam de “4C’s”: conexões, criação, consumo e controle. Essas motivações apontam que esse ambiente online é amplamente controlado pelos consumidores e não pelo marketing das empresas, o que deve reforçar ainda mais a utilização de ferramentas para mensuração do resultado da comunicação em mídias sociais. Além disso, a visão focada somente em resultados quantitativos ignora os dados qualitativos, como por exemplo, o valor do *tweet* de uma marca, que tem uma capacidade única de interação na internet e não tem nenhuma ligação óbvia como uma métrica tradicional de marketing (HOFFMAN; FODOR, 2010).

Os autores exemplificam algumas métricas relevantes de acordo com os objetivos chaves das mídias sociais:

Aplicativo de Mídia Social	Reconhecimento da Marca	Engajamento da Marca	Boca a boca
Blogs	<ul style="list-style-type: none"> -Números de visitas únicas -Números de visitas que retornam -Número de marcações -Ranking de pesquisa 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de membros -Número de <i>RSS feed</i> assinantes -Número de comentários -Montante de conteúdo gerado por usuários -Tempo médio navegando no site -Número de respostas para concursos/pesquisas/enquetes 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de referencias sobre o blog em outras mídias -Número de “<i>reblogs</i>” -Número de curtidas
Microblogs (twitter)	<ul style="list-style-type: none"> -Número de <i>tweets</i> sobre a marca - Qualidade dos <i>tweets</i> -Número de seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de seguidores -Número de respostas 	<ul style="list-style-type: none"> -Números de <i>retweets</i>
Cocriação	<ul style="list-style-type: none"> -Número de visitas 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de tentativas de 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de

(NIKEid)		criação	referências do projeto em outra mídia
<i>Social Bookmarking</i> (StumbleUpon)	-Número de marcações	-Número de seguidores	-Número de marcações adicionais
Fórum de discussão (Google Groups)	-Número de visualizações da página -Número de visitas -Qualidade do conteúdo postado	-Número relevante de tópicos/ameaças -Número de respostas individuais -Número de adesões	-Links sugeridos -Citações em outros sites -Marcação em <i>Social Bookmarking</i> -Referências off-line -Número de curtidas
<i>Product Reviews</i> (Amazon)	-Número de avaliações postadas -Qualidade das avaliações - Número e qualidade das respostas de outros usuários para as avaliações -Número de produtos adicionados aos favoritos	-Tamanho das avaliações -Relevância das avaliações -Qualidade de outros usuários sobre as avaliações -Números de produtos adicionados aos favoritos -Nota geral das avaliações	-Número de avaliações postadas -Qualidade das avaliações -Número e qualidade das respostas de outros usuários para as avaliações -Número de referências para as avaliações em outros sites -Número de visitas para fazer avaliações -Número de produtos adicionados aos favoritos
Redes Sociais (Facebook, LinkedIn)	-Número de membros -Número de aplicativos instalados -Números de impressões -Número de bookmarks -Números de comentários e sua importância	-Número de comentários -Número de usuários ativos -Número de curtidas nas páginas -Número de itens gerados pelos usuários (fotos, respostas, mensagens) -Utilização de métricas de aplicativos -Frequência de atualização dos usuários	-Frequências de aparição no <i>timeline</i> dos amigos -Número de posts no <i>timeline</i> -Número de <i>reposts</i> e compartilhamentos -Número de respostas para uma referência do amigo

Vídeo e foto (Flickr, Youtube)	-Número de visualizações do vídeo/foto -Validade da classificação do vídeo	-Número de respostas -Número de visualizações de página -Número de comentários -Número de assinaturas	-Número de links sugeridos -Número de referências em <i>mockups</i> -Número de vezes de republicação em outra mídia social ou off-line -Número de curtidas
--------------------------------------	---	--	---

Tabela 4 – Métricas Relevantes para Aplicação de Mídias Sociais

Fonte: Adaptado de Hoffman e Fodor (2010, p.44)

2.2.2. A importância da mensuração dos resultados de marketing

Para Farris *et al* (2007) uma empresa deve manter o foco produtivo nos clientes e mercados, e para isso é preciso compreender as métricas de marketing que possam auxiliar nesse processo. Segundo o autor:

Elas podem ajudar os administradores a identificar os pontos fortes e os pontos fracos, tanto das estratégias quanto da execução. Matematicamente definidas e amplamente disseminadas, as métricas podem tornar-se parte de uma linguagem operacional precisa dentro de uma empresa (FARRIS *et al*, 2007 p. 17).

Kotler (1998) corrobora essa questão ao afirmar que para que as organizações se tornem eficientes devem desenvolver planos e procedimentos de avaliação e controle de marketing. De maneira geral, existe uma visível diferença entre os departamentos de marketing e finanças nas organizações. Lenskold (2004) entende que do lado do marketing estão profissionais mais voltados para a emoção, arte e publicidade criativa e do lado das finanças os profissionais já tendem a ser mais sérios e responsáveis. O autor acredita que a união das duas áreas traz a capacidade de trabalhar com a gestão da

rentabilidade, de maneira que as duas disciplinas atuem de maneira mutuamente benéfica.

A avaliação dos resultados obtidos através dos investimentos feitos em marketing é uma prática pouco comum (YANAZE, 2010). Um estudo, trazido a tona por Kotler (1998) aponta o descaso de empresas americanas em relação à avaliação de resultados de marketing. Embora esse estudo seja da década de noventa, diversos autores utilizados como base para este trabalho discorrem sobre evidências de que ainda é baixa a prática de mensuração de resultados de marketing, embora o tema esteja em crescente valorização.

Não obstante a pouca prática da mensuração de marketing, Lenskold apud Yanaze (2010), afirma que as empresas que se destacam com excelência competitiva têm obtido cada vez mais retornos positivos em termos de lucratividade e vantagens competitivas, pelo fato de aplicarem modelos de mensuração de retorno sobre investimentos em marketing. Ao aplicar esses modelos, as empresas possuem maior capacidade de análise e comparação de medidas mais eficientes para cumprir seus objetivos.

Nesse contexto, em que se entende a importância da mensuração de resultados de marketing, por mais que algumas organizações reconheçam a necessidade de prestar contas em relação às atividades de marketing, Clark e Ambler (2011) entendem que falta uma verificação sólida de como selecionar e gerenciar melhor o portfólio de métricas. Uma métrica é capaz de fornecer uma foto e não uma visão completa para o gerenciamento da área de marketing, por isso a importância de selecionar o melhor conjunto de métricas que irão contribuir para avaliação dos resultados e posteriores ações estratégicas (CLARK; AMBLER, 2011). Os mesmos autores afirmam que as métricas de marketing devem dizer às organizações não só o quanto bem são executadas as ações de curto prazo, mas também devem mostrar como construir uma marca forte, por exemplo, que é um ativo de longo prazo que gera valor para o acionistas.

No que diz respeito à comunicação, é importante manter o acompanhamento de séries históricas da mensuração das ações para acúmulo de aprendizado e aperfeiçoamento de como a comunicação atua em diferentes cenários e contextos (KOTLER, 1998; YANAZE, 2010). Os autores reforçam que quanto maior a série histórica, menor tende a ser a margem de erro, e

maior deve ser a possibilidade de identificar as ações que obtêm mais sucesso nos mais diferentes cenários. De acordo com Yanaze (2010), as empresas que nunca avaliaram seus resultados de comunicação através de métricas de marketing não devem se intimidar com esse fato, mas sim dar o primeiro passo para realização desse controle.

Conforme indicações de Kotler (1998), as ações de comunicação podem ser mensuradas isoladamente ou agrupadas com outras ações com um objetivo comum. O agrupamento dessas ações tende a ser mais efetivo, uma vez que, é necessário identificar se o objetivo comum a todas as atividades foi alcançado ou não (LUPETTI, 2002; KOTLER, 1998). Lupetti (2002), nesse sentido, evidencia que os resultados são orientados e não decisivos, devendo haver bom senso na interpretação das evidências para o processo decisório.

Com os conhecimentos sobre Comunicação de Marketing e Métricas de Marketing, inicia-se no próximo capítulo com o relato sobre a estratégia metodológica empregada nesse trabalho.

3. MÉTODO

Nesse capítulo é apresentado o método utilizado na realização da pesquisa, de maneira a atingir os objetivos desse trabalho. Para tal, divide-se essa etapa em cinco subcapítulos, que apresentam o tipo de pesquisa empregado, a vertente da mesma, a técnica para coleta de dados, a unidade de estudo, bem como a técnica para análise de dados. Os objetivos deste capítulo são: explicar o porquê se considera o processo investigativo realizado “exploratório”; justificar a adoção da vertente metodológica qualitativa; detalhar as pesquisas bibliográfica, documental e de campo; descrever o instrumento de coleta utilizado; e explicar a utilização da análise de conteúdo.

Para ajudar a compreender o problema definido no presente trabalho foi utilizada a pesquisa exploratória. Malhotra (2006) defende que existem dois tipos de pesquisa – exploratória e conclusiva – e essa classificação deve ser o primeiro passo a ser definido pelo pesquisador. A principal diferença entre os dois tipos de pesquisa é que uma tem como objetivo prover critérios e compreensão sobre um tema e a outra “testa hipóteses específicas e examina relações” (MALHOTRA, 2006, p. 99).

A pesquisa exploratória, assim, objetiva o aprofundamento de algum problema, no intuito de obter subsídios para uma maior compreensão. Nesse contexto, busca-se o levantamento de ideias e de percepções, com flexibilidade, versatilidade e de maneira não completamente estruturada. Esse tipo de pesquisa é realizado com uma amostra pequena, que não determina representatividade frente ao universo em que está inserida, e por isso não permite generalização das percepções levantadas (MALHOTRA, 2006). Mattar (1997) e Gil (2008) complementam, declarando que a pesquisa exploratória é utilizada quando o pesquisador não possui grande conhecimento sobre o tema, ou seja, quando a pesquisa ainda se encontra nos primeiros estágios. Contudo, em contrapartida, Mattar (1997) acrescenta que a esse tipo de pesquisa também é empregado mesmo quando já existem conhecimentos específicos sobre o tema, pois em marketing podem existir diferentes explicações para uma mesma questão e esse tipo de estudo permite que o pesquisador tenha domínio e conhecimento sobre todas – ou quase todas – as razões que respondem um problema.

Tomando como base os argumentos apresentados, entende-se que o presente trabalho enquadra-se na categoria da pesquisa exploratória, uma vez que, o que se busca, é uma compreensão sobre a utilização das métricas de marketing em relação aos esforços de comunicação dentro de organizações gaúchas. Ressalta-se, também, que o assunto desse trabalho apresenta relativa subjetividade, ao não possibilitar uma resposta conclusiva. O objetivo é, então, entender como funciona o processo de mensuração dos resultados de marketing através do levantamento de percepções advindos dos informantes-chaves. Desta maneira, determina-se a escolha pelo tipo de pesquisa exploratória, que permite à autora o aprofundamento sobre as métricas de marketing utilizadas pelas empresas escolhidas.

3.1. VERTENTE DA PESQUISA

Pesquisas exploratórias, regularmente, são constituídas por levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Sendo assim, “procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coletas de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas” (GIL, 2008, p. 27). Dessa forma, sendo o tipo de pesquisa desse trabalho a exploratória, a vertente empregada foi a qualitativa.

Cotrim apud Trujillo (2003) esclarece essa questão ao expor o seguinte exemplo:

Se estivermos interessados em quantificação, isto é, saber quantos consumidores usam, compram, etc. a abordagem recomendada é a quantitativa. Se estivermos interessados em saber as várias razões e motivos que levam as pessoas a consumir, devemos optar pela abordagem qualitativa. (COTRIM apud TRUJILLO, 2003, p. 7).

Seguindo esse raciocínio, Bauer e Gaskell (2002) acrescentam as definições sobre a vertente qualitativa, dizendo que a mesma se trata de uma pesquisa com foco em textos – ao invés de números, como o caso da quantitativa – e que tem como objetivo a análise através da interpretação.

Malhotra (2006) complementa os autores já citados ao referir que a pesquisa qualitativa visa obter uma compreensão sistêmica das razões e motivações que não estão explícitas. Além disso, a qualitativa é realizada através de uma amostra pequena, de maneira não estruturada e sem base na estatística. O foco é obter a resposta de “como” algum fenômeno ocorre e, com isso, desenvolver um entendimento inicial sobre o mesmo.

Tendo em vista as defesas apresentadas, justifica-se a utilização da vertente metodológica qualitativa no presente trabalho, uma vez que o objetivo é compreender como ocorre a utilização de métricas de marketing nas organizações – de forma a não quantificar respostas, mas sim entender como esse fenômeno ocorre. Sendo assim, a vertente qualitativa possibilita a esse trabalho uma análise com foco na interpretação de textos, sem a utilização da estatística para resolver a situação problema que envolve esse projeto.

Apresentada a definição da vertente dessa pesquisa, então, o próximo subcapítulo define a técnica de coletas de dados utilizada na mesma.

3.2. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Dispondo-se a cumprir os objetivos propostos para esse trabalho, foi definido o tipo de pesquisa exploratória, com vertente qualitativa. Para execução da pesquisa, foram empregadas as seguintes técnicas de coleta de dados: pesquisa documental e entrevistas em profundidade. A pesquisa se utiliza de diferentes tipos de coleta, permitindo ao pesquisador a cobertura de dados e informações necessárias à fundamentação do problema ou à verificação da hipótese formulada. Os dados e informações encontrados a partir dessas pesquisas servem como base para a fundamentação das possíveis descrições, discussões, análises e reflexões sobre a temática estudada (LIMA, 2008). São definidos dois grandes grupos para os procedimentos de coleta de dados: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles em que os dados são obtidos através das pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, e no

segundo grupo está a pesquisa de campo, cujas informações são primárias, coletadas pelo pesquisador (GIL, 2008).

A pesquisa documental refere-se a “materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2008, p. 51). Desta forma, a pesquisa documental deste trabalho se restringiu à pesquisa em sites das empresas no qual os entrevistados atuam, a fim de se ter um maior embasamento para realizar as entrevistas e torná-la mais ricas. Para isso foi consultado o histórico, forma de atuação, produtos e os mercados atingidos. Além disso, pela aderência ao tema do presente trabalho também foram pesquisados exemplos de comunicação realizada por cada empresa estudada, para se obter referenciais reais que possam contribuir para análise dos resultados.

Por fim, apresenta-se a técnica de coleta de dados denominada como entrevistas em profundidade que, diferente das apresentadas anteriormente, se utiliza de fontes primárias. Esta técnica é utilizada para obtenção de dados qualitativos, por meio de uma entrevista não estruturada, direta e pessoal. O objetivo é levantar percepções, motivações e sentimentos dos entrevistados em relação ao tema pesquisado (MALHOTRA, 2006).

Trujillo (2003) descreve que a entrevista em profundidade é realizada através de um instrumento de coleta de dados não padronizado, o qual se denomina roteiro e pode sofrer alterações ao longo do processo. Segundo o autor isso ocorre porque em uma entrevista em profundidade há espaço para a interação entre o pesquisador e o entrevistado, de maneira que o roteiro possa ser moldado às respostas do mesmo.

A terceira e última etapa, então, apresenta através da pesquisa em profundidade o alicerce para a análise das informações. Isso porque as respostas são atribuídas diretamente ao entrevistado, possibilitando a troca livre de informações e o alcance dos objetivos pretendidos desse trabalho. Essas entrevistas foram realizadas através dos passos sugeridos por Lima (2008) e abaixo registrados:

a) Preparação do roteiro de entrevista - apresentado no apêndice A - de um modo que as perguntas consigam atender aos objetivos do trabalho;

b) Identificar e selecionar, com suporte de critérios, a população a ser entrevistada, tendo sempre como orientação a capacidade do entrevistado fornecer informações relevantes;

c) Certificação do real interesse e disponibilidade do entrevistado em cooperar com a pesquisa;

d) Após o acordo da participação, agendar data específica e local apropriado para a entrevista. Nesta etapa convém mostrar ao entrevistado a seriedade da pesquisa, o que se espera dela e o roteiro básico para que ele possa se preparar previamente;

e) Realizar a entrevista através da gravação (mediante a aprovação do entrevistado) da entrevista;

f) Tratar as informações obtidas por meio das entrevistas.

Com as técnicas de coletas de dados apresentadas, o próximo item aborda as questões referentes às unidades de estudo abrangidas pela pesquisa.

3.3. UNIDADES DE ESTUDO

Revelam-se, nesse subcapítulo, as unidades de estudo utilizadas para a pesquisa qualitativa que fundamenta esse trabalho. Tendo em vista que o objetivo da pesquisa é analisar a utilização de métricas de marketing, bem como a sua importância para a gestão de marketing em empresas gaúchas – definem-se, dessa forma, as unidades a serem estudada. Para que se possa delimitar quais as empresas estudadas, utilizou-se o resultado da pesquisa de lembrança de marca, denominada “*Top of Mind*”, realizada pela Revista AMANHÃ há 24 anos, e que traz as marcas mais lembradas pelos consumidores gaúchos em seis categorias gerais, a saber: Grande Empresa, Corporativo, Serviços, Produtos, Comunicação e Top Executivo. As seis categorias são subdivididas em aproximadamente cem itens a serem pesquisados, conforme apresentado na tabela 5:

Categoria	Item pesquisado
Grande Empresa	Grande empresa do Rio Grande do Sul
Corporativo	Empresa pública eficiente, Empresa que investe em cultura e Empresa preocupada com o meio ambiente.
Serviços	Banco, Caderneta de poupança, Cooperativa de crédito, Seguradora, Consórcio, Previdência Privada, Agência de Viagem, Companhia aérea, Empresa de ônibus intermunicipal, Time de futebol, Farmácia, Loja de calçados, Loja de eletrodomésticos, Loja de roupas, Transportadora, Montadora, Rede de postos de gasolina, Construtora, Plano de saúde, Universidade, banda larga, Operador de telefonia celular, Operadora de telefonia fixa, Refeição convenio e Supermercado.
Produtos	'Cimento, Colchão, Cerveja, Refrigerante, Vinho, Computador, Aparelho celular, Ar condicionado, Chocolate, Erva-mate, Água mineral, Arroz, Pão, Biscoito, Café, Leite, Móveis, Pisos e azulejos, Ferramentas, Tintas, Tubos e conexões, Tênis, Máquina agrícola, Caminhão, Automóvel, Talheres, Calçados, Carne, Frango, Massas, Garrafa térmica, Perfume e Queijo.
Comunicação	TV por assinatura, Comunicador local de TV, Programa local de TV, Emissora de TV, Jornal, Colunista de Jornal, Portal de internet, Blog, Comunicador de rádio, Emissora de rádio AM, Emissora de rádio FM, Locutor esportivo de rádio.
Top Executivo	Private banking, Rede de hotéis executivos, Aviação executiva, Carro de luxo, Locadora de automóveis, Empresa de logística, Espumante, Máquina de café, Marca de sapato, Uísque, Escola de negócios, Consultoria de gestão, Tablet, Corretora de ações, Resort, MBA, Móveis de escritório, Notebook, Smartphone, Marca de camisa, Software de gestão, Joalheria, Relógio, Cosméticos e Líder empresarial.

Tabela 5 - Itens pesquisados por categoria na pesquisa Top of Mind

Fonte: elaborado pela autora

Nessa pesquisa, para identificação das marcas *top of mind*, é feita a seguinte pergunta para o consumidor: “Qual a primeira marca que lhe vem à cabeça?”, sendo a pergunta direcionada a uma das categorias explicadas anteriormente. É considerada uma amostra que seja capaz de reproduzir a totalidade e proporção da população gaúcha, como indicado na figura 6:

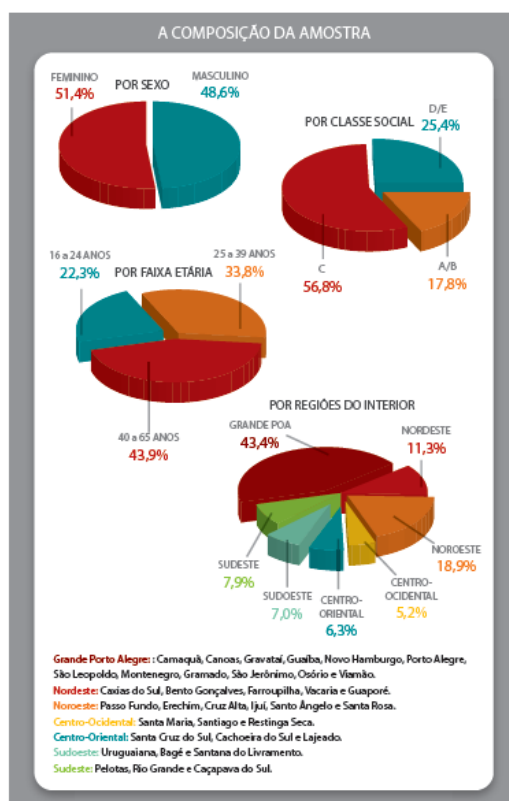


Figura 6 - Composição da amostra

Fonte: Revista AMANHÃ (2014, p. 3)

Para isso foram pesquisadas pessoas de ambos os sexos, com idade entre 16 e 65 anos, de todas as classes sociais. Os entrevistados são escolhidos por meio da técnica aleatória estratificada, com números proporcionais às regiões estudadas. No total foram entrevistadas 1,2 mil pessoas distribuídas nas sete mesorregiões do Rio Grande do Sul – conforme parâmetro do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (REVISTA AMANHÃ, 2014).

As pesquisas foram realizadas entre fevereiro e março e o seu resultado foi publicados na edição nº 305 da Revista AMANHÃ. Sendo assim, para esse

trabalho, assumiu-se somente empresas que foram citadas no ano de 2014 na categoria “Grande Empresa” como marcas mais lembradas. Foram, então, selecionadas 42 organizações, que tiveram suas marcas citadas na categoria Grande Empresa, compondo o primeiro filtro dessa unidade de estudo.

A figura 6 apresenta as 42 empresas pré-selecionadas da unidade de estudo. Para fins de entendimento da amostra inicial desse trabalho, não se deve considerar a classificação de cores da figura abaixo – critério considerado apenas pela Revista AMANHÃ para a classificação das três marcas mais lembradas.

	TOTAL (%)			CLASSE SOCIAL (%)			ÁREA (%)	
	2014	2013	2012	A/B	C	D/E	METROP.	INTERIOR
GERDAU	10,1	10,3	9,9	17,3	10,0	5,3	15,5	5,7
TRAMONTINA	7,2	5,1	7,1	8,4	7,3	5,9	5,6	8,4
RBS	5,8	5,3	5,8	8,4	5,6	4,3	7,9	4,1
GM	5,2	5,1	6,0	4,7	4,8	6,3	9,6	1,7
PETROBRAS	4,2	3,5	1,6	5,1	4,3	3,3	6,0	2,7
MARCOPOLO	3,5	2,7	3,6	4,2	3,7	2,6	0,4	6,0
BANRISUL	3,1	3,6	2,4	0,5	3,5	3,9	2,2	3,8
BIG	2,9	1,4	2,7	1,9	3,1	3,3	3,0	2,9
ZAFFARI	2,3	2,5	1,5	3,3	2,3	1,3	3,6	1,2
RANDON	2,0	2,5	1,7	2,8	2,5	0,3	0,7	3,0
COMIL	1,7	1,3	1,0	2,3	1,3	2,0	0,0	3,0
COCA-COLA	1,6	2,5	1,8	1,9	1,8	1,0	0,4	2,6
BEIRA RIO	1,4	0,7	0,8	2,3	1,5	0,7	3,0	0,2
AGCO	1,3	0,7	0,5	0,9	1,3	1,3	0,0	2,3
FRUKI	1,1	1,1	0,5	0,9	1,3	0,7	0,2	1,8
STIHL	1,1	0,5	0,2	0,9	1,2	1,0	1,1	1,1
COLOMBO	1,0	1,2	1,5	0,0	0,9	2,0	0,4	1,5
MU-MU	0,9	0,8	--	1,9	0,6	1,0	2,1	0,0
SOUZA CRUZ	0,9	0,5	0,4	0,0	1,2	1,0	0,6	1,2
VONPAR	0,9	1,0	1,4	0,9	0,4	2,0	1,3	0,6
IPIRANGA	0,8	0,5	1,5	0,5	1,0	0,7	0,9	0,8
PERDIGÃO	0,8	0,4	0,3	0,5	0,6	1,6	0,4	1,2
PLANALTO TRANSPORTES	0,8	1,0	0,4	0,0	0,9	1,3	0,0	1,5
RENNER	0,8	1,8	0,5	0,5	1,0	0,7	0,7	0,9
AMBEV	0,6	0,3	0,1	0,0	0,6	1,0	1,3	0,0
POMPÉIA	0,6	0,2	0,3	0,9	0,4	0,7	1,1	0,2
WALMART	0,6	0,8	0,4	0,0	0,6	1,0	0,6	0,6

Outros: 34,5% N5/NR: 2,3%
Dedicatões: Gracinda, Nacional, Nestlé, Panini, Pampulha, Sadia e Semeanta (todas com 0,5%), Frangosul, Fundinho, Imec, Ouro & Prata, CEE, Philip Morris, Pirelli e 2008 (todas com 0,4%).

Figura 7 - Vencedores categoria Grande Empresa do RS

Fonte: Revista AMANHÃ, Ed. 305, p. 9

Na pesquisa “*Top of Mind*” levada em consideração para a escolha das organizações entrevistadas, as empresas citadas pelos entrevistados podem ter suas sedes em quaisquer estados do Brasil, uma vez que a pesquisa de lembrança de marca é realizada de maneira espontânea e sem qualquer interferência do entrevistador caso haja algum equívoco na resposta – nesse caso em relação à origem da empresa no Brasil. Uma vez que o presente trabalho tem o objetivo de estudar apenas empresas do Rio Grande do Sul, e por uma questão de conveniência, o segundo filtro da unidade de estudo exclui as empresas que não têm sua sede no estado, sendo eliminadas as seguintes

organizações: GM, Petrobras, Big, Coca-Cola, Ipiranga, Perdigão, Ambev, Walmart e Sadia.

Considerando o filtro aplicado, tem-se uma base de 32 empresas que tiveram suas marcas mais lembradas no ano de 2014 na pesquisa “*Top of Mind*” da Revista AMANHÃ, levando em consideração a categoria “Grande Empresa”. Nesse sentido, Malhotra (2006), argumenta que o público-alvo de uma pesquisa é composto por pessoas que possuam a informação procurada pelo pesquisador. Dessa forma, considera-se como público-alvo da pesquisa diretores ou gerentes de marketing, conforme estrutura particular de cada empresa, de maneira a se obter uma visão estratégica e completa sobre o tema, bem como atingir objetivo do trabalho.

Segundo Malhotra (2006), ainda, para que se selecionem de fato os entrevistados de uma pesquisa, deve-se eleger uma técnica de amostragem. Sendo assim, aplicou-se uma amostragem não probabilística, por conveniência, na medida de que foram escolhidos os entrevistados visando compor uma amostra conveniente, conforme os critérios da pesquisadora. O primeiro critério utilizado foi o caráter das empresas, sendo assim, fez-se um filtro no grupo das 32 empresas previamente selecionadas para eliminar as empresas que possuíssem uma estrutura de poder público. Isso porque esse tipo de empresa poderia necessitar um estudo a parte, considerando aspectos pertinentes às suas particularidades. Considerando somente 30 empresas privadas, então, é realizada uma busca de todos os contatos dos diretores ou gerentes de marketing dessas empresas. Para facilitar o entendimento, a figura 7 apresenta esse processo:



Figura 8 - Critérios para Unidade de Estudo

Fonte: Elaborado pela autora

3.3.1 Informantes-chaves

Para consideração da amostra deve ser considerado o tamanho do *corpus* a ser entrevistado (BAUER; GASKELL, 2002). Segundo os autores, um *corpus* muito grande pode gerar uma análise mais superficial e um *corpus* pequeno pode não refletir as compreensões da população. Dentro disso, foram selecionadas seis empresas – todas as empresas que concordaram em ceder a entrevista – para compor a unidade de estudo desse trabalho. De acordo com Gil (2008), devem-se utilizar como informantes-chaves para as entrevistas, pessoas que podem ser especialistas no tema em estudo, líderes formais ou informais, personalidades e outras. A tabela 6 apresenta a relação dos informantes-chaves desse trabalho que atuam na instância de decisão da área de marketing das empresas estudadas. As entrevistas foram realizadas presencialmente pela autora, bem como informações pertinentes a cada um:

Informantes-chaves					
Entrevistado	Empresa	Cargo	Tempo de Empresa	Envolvimento com Comunicação	Local da Entrevista
Luiz Fernando Mattos	Vonpar Alimentos	Diretor de Marketing	9 anos	Decisor de comunicação, contemplando ações de trade marketing e planejamento	Porto Alegre/RS
Vivian Mattuela	Grupo RBS	Gerente de Marketing	1 ano	Decisor da área em ações relacionadas à comunicação corporativa	Porto Alegre/RS
Júlio Eggers	Bebidas Fruki	Gerente de Marketing	4 anos	Decisor de comunicação de todas as marcas da empresa, com exceção de relacionamento institucional e assessoria de imprensa	Canoas/RS

Maria do Carmo Giacobbo	Colombo	Gerente de Marketing	13 anos	Decisor de ações de comunicação promocional e institucional, endomarketing e trade marketing	Farroupilha/R S
Maria Eduarda Bastos	Panvel	Gerente de Marketing	12 anos	Decisor da área de comunicação corporativa e promocional	Eldorado do Sul/RS
Denis Azevedo	Zaffari	Gerente de Marketing	5 anos	Decisor de ações de comunicação corporativa e marketing digital	Porto Alegre/RS

Tabela 6 – Informantes-chaves

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, após o processo para definição da amostra, foi realizado o envio de um e-mail convite – disposto no apêndice B - para participação da entrevista para todas as demais empresas. Os contatos foram obtidos através de relacionamentos da aluna e foram facilitados em função da sua atividade profissional.

As entrevistas foram realizadas através do roteiro de entrevistas em profundidade e foram gravadas com o consentimento dos entrevistados.

3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Após a definição do tipo e vertente de pesquisa, seleção das técnicas e coletas de dados e definição da unidade de estudo, esse item apresenta a técnica elegida pela autora para analisar os dados obtidos no processo de pesquisa. O tipo de análise de dados escolhido, por sua vez, foi a análise de conteúdo. Esse tipo de análise, segundo Franco (2008) tem como ponto de partida, e principal foco, a mensagem que está sendo trocada entre o pesquisador e o entrevistado. Essa mensagem pode ser “verbal, gestual,

silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada”, sendo assim, não pode ser considerada um ato isolado (FRANCO, 2008, p. 19).

Bardin (2010) complementa dizendo que a análise de conteúdo é desenvolvida em três principais processos. O primeiro é a pré-análise e objetiva organizar o material a ser interpretado; a segunda etapa é a da exploração do material, onde ocorre a decodificação das informações, um processo mais longo e complexo. Por último, vem a etapa da interpretação dos resultados, onde se busca a resolução do problema de pesquisa. Na mesma linha, para que se possa analisar, então, a mensagem – através da técnica de análise de conteúdo – Roesch (2006) sugere que seja seguido um roteiro. O primeiro passo é ler os textos, nesse caso representados pelas transcrições das entrevistas, de maneira a ter uma visão geral e enfatizar os pontos mais relevantes. Após essa leitura, desenvolve-se o processo de categorização, onde as informações são agrupadas em núcleos de informações que se assemelham de maneira a se criar uma visão geral das informações.

A fim de entender como categorizar as informações obtidas, Franco (2008) esclarece que existem duas maneiras para se criar categorias: a *priori* e a *posteriori*. A definição a *priori* consiste na criação de categorias antes da coleta de dados, sendo assim, de acordo com o conhecimento prévio do pesquisador. A definição a *posteriori*, considera a escolha de categorias após a realização de entrevistas, visando identificar uma semelhança nas respostas obtidas. Franco (2008) complementa ao dizer que a definição a *priori* exige um nível alto de conhecimento do pesquisador, para que se possam ter categorias que representem facilmente os núcleos de informação. Apesar disso, Franco (2008) também acrescenta dizendo que essas categorias podem ser complementadas ao longo do processo, na medida em que vão surgindo informações que contribuam para esse processo. Definiram-se, então, três categorias: Comunicação de Marketing, Utilização de Métricas de Marketing e Importância das Métricas de Marketing para a Empresa.

Com essas categorias definidas, a análise do trabalho será realizada através do exercício de relacionar as teorias apresentadas no Referencial Teórico com as visões e percepções dos entrevistados. Dessa maneira, serão desenvolvidos entendimentos sobre cada categoria, de maneira a organizar as

informações em núcleos de conteúdo e, posteriormente, relacionar essas análises para a elaboração das considerações finais dessa pesquisa.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo contempla a apresentação e a análise dos resultados obtidos através das entrevistas em profundidade. Essa etapa irá fornecer subsídios que possibilitem responder os objetivos do trabalho e, com isso, obter o entendimento para o problema central. A análise dos resultados está apresentada conforme a divisão de categorias exposta no capítulo de estratégia metodológica deste trabalho: Comunicação de Marketing, Utilização de Métricas de Marketing e Importância das Métricas de Marketing para a Empresa.

Ao final desse processo são apresentadas as considerações finais do estudo, as quais apresentam os entendimentos a respeito dos objetivos dessa pesquisa. Dessa forma, inicia-se a análise com a categoria Comunicação de Marketing.

4.1. COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Para que se possa responder ao objetivo geral desse trabalho é necessário entender como as empresas estudadas atuam em relação às ferramentas de comunicação de marketing e as suas estratégias de comunicação para que ao final se possa relacionar com o contexto geral de métricas de marketing.

Nesse sentido, inicia-se esse estudo apresentando informações relevantes à área de comunicação de marketing das empresas entrevistadas. Urdan e Urdan (2006) entendem que a comunicação é algo inseparável nas relações que pessoas e organizações estabelecem com os outros. O Entrevistado 1 contribui com sua visão sobre comunicação e sinaliza esse processo como constante e fundamental para qualquer empresa, independente da área em que se atua:

Nós nos comunicamos o tempo inteiro. A única coisa certa é isso: na vida da gente a presença da comunicação é muito forte. Não precisa ser profissional da área e nem atuar especificamente dentro dessa área em uma empresa, você vai ter comunicação sempre, nos mais diversos formatos. (ENTREVISTADO 1)

Em relação às ferramentas que utilizam, todos os entrevistados apresentaram um mix de comunicação de marketing bem variado, atuando em cada ferramenta conforme conteúdo e objetivos específicos. Conforme exposto por Churchill e Peter (2014), os profissionais de marketing devem empenhar-se em achar a combinação mais eficaz e eficiente em relação às ferramentas de comunicação, levando em consideração vantagens e desvantagens de cada forma e os objetivos que devem ser atingidos. Nesse sentido o Entrevistado 4 entende que é fundamental ter clareza nos seus objetivos de comunicação para decidir em quais frentes atuar:

Assim nós conseguimos comunicar aquilo que estamos precisando. Aqui na empresa nós fazemos comunicação para vender e precisamos ver esse resultado. Então procuramos atuar com ações que nos tragam retorno nesse sentido, como ações promocionais, patrocínio voltado para vendas. Mas por outro lado, precisamos manter nossa marca presente, e aí atuamos com mídias mais institucionais, através do rádio e jornais. (ENTREVISTADO 4)

O Entrevistado 1, ao ser questionado sobre as ferramentas de comunicação que utiliza, citou as principais como jornal, rádio, televisão, patrocínios, e-mail marketing, SMS e mídias sociais e justificou a não utilização de alguns veículos de comunicação, em função de especificidades do setor de atuação:

O que não utilizamos muito, só em questões muito pontuais, é a revista. Realmente é muito pontual, pela dinâmica do varejo. Cinema eventualmente eu utilizo, também. Têm algumas mídias que entendo que são muito relevantes, que dão resultado, mas que não atuamos por características do próprio segmento. Não por não acreditar nelas, bem pelo contrário, eu mais do que ninguém entendo a força da propaganda, da mídia, da comunicação como um todo. Mas é preciso atuar em ferramentas conforme os meus objetivos definidos no planejamento e levando em consideração a atuação do varejo que é muito dinâmica. (ENTREVISTADO 1)

Para que se possa seguir uma estratégia e manter uma coerência entre as ferramentas de comunicação e os objetivos propostos, todas as empresas

entrevistadas apontaram a realização de um planejamento dessas ações. Dessa forma é possível entender de maneira ampla onde atuar e o que deve ser atingido. O Entrevistado 5 aponta a importância desse plano:

Nós montamos um plano anual. O planejamento de 2015 já está pronto, com as suas ações e como desenvolvê-las. Nesse plano nós conseguimos enxergar em quais linhas precisamos atuar, em quais marcas, produtos e para quais ferramentas vão ser direcionadas essas ações. (ENTREVISTADO 5)

O Entrevistado 3 também aponta a importância do planejamento, mas por ser uma franquia, algumas de suas ações de comunicação dependem de um direcionamento global. Ele comenta que essa relação é equilibrada e facilitada, pois existe uma regional da franqueada alocada fisicamente em um espaço da sua empresa:

Todo ano sentamos com a franqueada e decidimos o que pode ser feito para explorar e amplificar os temas do nosso interesse, como por exemplo, o futebol ou o público jovem. De acordo com estratégias globais e nacionais a gente desmembra para o estado do Rio Grande do Sul, de acordo com a nossa necessidade na região. Então respeitamos esses direcionamentos, principalmente em relação aos conteúdos de comunicação institucional, e aqui acabamos atuando com um foco muito grande em patrocínios, ações de experiência de marca e promoção de vendas. Por exemplo, com patrocínios de futebol as ações de comunicação estão desde aplicação da marca no *backdrop* da entrevista coletiva até a comercialização dos produtos nos estádios. Mas como eu falei todas as ações ao longo do ano também precisam ser divididas com a franqueada. (ENTREVISTADO 3)

Em relação à grande variedade de ferramentas disponíveis, o Entrevistado 2, entende que a conectividade dos consumidores e a exigência na recepção de conteúdos, são fatores de grande relevância para seu direcionamento de comunicação:

A gente sabe que as mídias estão cada vez mais fragmentadas, então o consumidor tá olhando uma televisão, tá ouvindo rádio, mas ele também está no *tablet*, no celular. Então, hoje, a atenção desse consumidor é cada vez, mas dividida e exigente. Para prender a atenção tem que ser um conteúdo com muita estrutura, muito envolvimento. Tem que ser uma campanha muito coesa e diferente. São muitos pontos de contato, então a gente tem que montar um plano entendendo o que queremos comunicar e quais nossos objetivos, e prestar atenção, principalmente, em todas essas questões, de diversidade e exigência do público. (ENTREVISTADO 2)

Dessa forma, percebe-se que as empresas estudadas apresentam um processo de comunicação formalizado dentro de suas organizações, tendo uma área responsável pelo planejamento e execução das ações. As ferramentas utilizadas variam conforme os objetivos e orçamento disponível de cada empresa, mas todas as empresas afirmaram utilizar mídia *off-line* e *online* para que seja obtido um resultado uniforme em todos os pontos de contato com o mercado.

4.2. UTILIZAÇÃO DAS MÉTRICAS DE MARKETING

Apresentada a categoria de Comunicação de Marketing, inicia-se a construção da análise dos resultados a respeito da Utilização de Métricas de Marketing. Esta, por sua vez, é de grande importância para a resposta do problema de pesquisa do presente trabalho, que busca entender como são utilizadas as métricas de marketing para avaliar as ações de comunicação nas empresas estudadas. Com isso, procura-se identificar as principais métricas de marketing utilizadas para medir os esforços de comunicação e como elas atuam no direcionamento das ações de comunicação.

O Entrevistado 2, quando questionado sobre utilização de métricas de marketing para justificar o investimento feito em comunicação, apresenta uma visão geral sobre esse tema de acordo com sua experiência na área, que além da atuação executiva também contempla a atuação como professor em dois cursos de extensão na PUC-RS, sobre Planejamento de Comunicação e Mensuração de Retorno:

A gente ainda não tem na Região Sul a cultura real de contratação de pesquisa, e para medir efetivamente retorno sobre as ações e investimentos, quando se fala em marca, é preciso ter no mínimo uma pesquisa de *tracking* de marca, ou contratada por telefone, algo mais simples, não necessariamente precisa ser um alto investimento, como na maioria das vezes é. Por outro lado, têm alguns investimentos que são mais fáceis de serem medidos, principalmente o digital, quando tu vai pro meio online, e outros a mensuração passa a ser através de dados dos veículos, de leitores, telespectadores, ouvintes. Mas a gente não tem hoje no Sul a política de medir a partir do investimento que foi feito, efetivamente qual o impacto enquanto percepção do público. Hoje os líderes financeiros, que via de regra, são os responsáveis por gerir e apresentar a lucratividade da

empresa e todas essas esferas de resultados numéricos, estão questionando o marketing qual o retorno que cada investimento vai trazer pra empresa. Ninguém tem dúvida que marketing gera valor aos produtos e à marca e que gera fluxo no ponto de venda, se for varejo, mas é preciso saber o quanto e o que é melhor entre um investimento e outro. (ENTREVISTADO 2)

Ainda, fazendo uma análise sobre o tema, o Entrevistado 2 cita a cobrança que existe da área financeira em relação aos investimentos que são feitos em comunicação. Segundo Farris *et al* (2007), cada vez mais os profissionais de marketing são responsabilizados pelas implicações financeiras de suas decisões, devendo mensurar novas oportunidades e o investimento necessário para concretizá-las.

Hoje os líderes financeiros, que via de regra, são os responsáveis por gerir e apresentar a lucratividade da empresa e todas essas esferas de resultados numéricos, estão questionando o marketing qual o retorno que cada investimento vai trazer pra empresa. Ninguém tem dúvida que marketing gera valor aos produtos e à marca e que gera fluxo no ponto de venda, se for varejo, mas é preciso saber o quanto e o que é melhor entre um investimento e outro. (ENTREVISTADO 2)

Após essa percepção geral sobre a utilização de métricas de marketing, o Entrevistado 2 avalia que sua empresa está se direcionando para uma aplicação desse processo, percebendo a importância dessa mensuração, mas ressalta que ainda faltam investimentos e um direcionamento de cultura organizacional nesse sentido:

Aqui na empresa, hoje, existe a visão e o entendimento da importância da mensuração, que é o primeiro passo. Já existem algumas iniciativas que são feitas. Em investimento de digital, por exemplo, a gente mede tudo porque é o mais fácil. Se forem realizados grandes projetos também há um controle maior do investimento que é feito e dos resultados, mas ao mesmo tempo a comunicação tem uma característica, que é uma característica e um problema, de ser muito subjetiva. [...] Então aqui está começando a existir a cultura, mas não existem investimento e ferramentas necessárias. Eu acredito que nós já estamos à frente de muitas empresas gaúchas, pois elas não conseguem perceber a real importância de medir. Acredito que, em muitos casos, os profissionais acabam priorizando mais o fato de executar as ações e campanhas de comunicação, do que prestar contas e analisar os resultados. (ENTREVISTADO 2)

Conforme colocado pelo Entrevistado 2 a empresa entende a importância de medir e avaliar os resultados, mas ainda não atua com prioridade em relação a esse processo. O entrevistado coloca que essas mensurações são feitas somente no meio *online* – pela facilidade apresentada – e em projetos em que o investimento realmente é muito alto, sendo necessária a prestação de contas e justificativa daquele investimento.

Acerca da utilização de métricas de marketing, Ogden e Crescitelli (2007) alegam que não há precisão na mensuração dos investimentos em comunicação através de indicadores de vendas, pois existem outros fatores envolvidos na decisão final de compra. Contudo, os resultados das vendas foram indicados pelos entrevistados como um item de extrema relevância para verificar o retorno de seus investimentos e também para justificá-los. O Entrevistado 1 cita que as vendas são acompanhadas diariamente por ele, e que conforme o andamento do mês, a área de marketing direciona novas ações de comunicação alinhadas com o que precisa ser vendido naquele momento:

Por exemplo, no planejamento, nós tínhamos programado para a semana que vem que nós faríamos uma comunicação para divulgar uma condição específica para o produto X, mas acompanhando as vendas é visto que esses produtos estão respondendo bem às vendas, e eu preciso reforçar o produto Y. Então vou ter que rever esse planejamento inicial, e se eu não tenho mais tempo de mudar isso em algumas mídias, nem tenho verba para complementar com outras ações, então é preciso buscar alternativas. Vamos mobilizar o ponto de venda, que é um importante canal de comunicação, então determinamos como atuar e passamos isso para a ponta. Posso também paralelamente trabalhar com uma ação de marketing direto, que vai me dar um retorno muito rápido, então, vou disparar um SMS informando que estamos com condições especiais. Acompanhando a vendas eu direciono as minhas ações e também justifico os investimentos que são feitos, porque é em função disso que precisamos comunicar. (ENTREVISTADO 1)

O Entrevistado 5 corrobora indicadores de venda como de extrema relevância para justificar seu investimento em comunicação de marketing:

Hoje meu orçamento de comunicação está bem equilibrado, sendo 60% para ações promocionais e 40% para comunicação institucional. Mas eu avalio o montante do investimento feito basicamente sobre o volume de vendas, no final é isso que precisamos saber. E precisamos saber também como está nossa participação no mercado. Em relação

à comunicação, as vendas são analisadas mensalmente para direcionar nossos esforços. (ENTREVISTADO 6)

O Entrevistado 4 afirmou que são utilizadas diversas métricas para justificar o retorno dos investimentos em comunicação, mas também trouxe, inicialmente, indicadores comerciais como principal justificativa das suas ações:

Como nós somos uma empresa essencialmente comercial, e é um ciclo muito curto, diário, então um dia de venda perdido não é mais recuperado. Então avaliamos mensalmente participação de mercado por marca, para cada uma das marcas a gente tem a distribuição ponderada, a distribuição numérica. Nós estamos muito alinhados com alguns indicadores de venda para medir os resultados de comunicação de marketing, como a cobertura de clientes e a positivação de clientes, que é o número de visitas ao mês e quantas são convertidas em vendas. Então, tudo isso pra nós, acabam sendo métricas de grande importância e nós nos baseamos nesses números para justificar o investimento das nossas ações. [...] E participação de mercado e venda são as principais métricas que precisamos olhar. No marketing é preciso trabalhar com volume e meta de vendas. Com esses dois números casados a gente sabe o nosso desempenho em relação aos concorrentes, se estamos ganhando ou perdendo espaço. (ENTREVISTADO 4)

Sendo assim, nota-se que os entrevistados alegam a utilização da tradicional métrica de vendas como um importante direcionamento de suas ações e também como um indicador que justifica os seus investimentos. O Entrevistado 1, nesse sentido, acompanha diariamente os resultados de vendas e vai mobilizando suas ações de curto prazo conforme a necessidade comercial. Ele utiliza um planejamento geral de comunicação, mas esse plano sofre constantes alterações conforme o desempenho de vendas. O Entrevistado 3, por sua vez, informou que praticamente todas as atividades planejadas pelo marketing tem uma meta a ser cumprida e no fechamento de cada ação é medido o atingimento do resultado de acordo com métricas estabelecidas pela empresa. A métrica de vendas também é amplamente citada pelo entrevistado como justificativa de seus investimentos, pois com exceção de comunicação institucional – que é medida através de percepção de marca – todas as ações têm um resultado de vendas atrelado a elas.

Além da utilização da tradicional métrica de vendas, os entrevistados apontaram preocupação com métricas relacionadas à consciência e percepção de marca e relacionamento com os clientes. Quando questionado sobre quais métricas são utilizadas, o Entrevistado 2 afirma que - com exceção do meio

online, conforme apresentado em citação anterior - as métricas utilizadas são baseadas em percepção de marca e satisfação dos consumidores, não sendo medido o retorno dos investimentos em termos financeiros:

Antes de definir por um investimento, no objetivo da ação a gente quantifica, então antes de aprovar um determinado investimento, por exemplo, a gente justifica que é importante fazer essa ação para atingir X pessoas, pra ter “tais e tais” retornos, às vezes quantitativo e às vezes qualitativo. Mas a consequente conclusão dessas ações de comunicação passa a ser feita a partir de percepções da marca, porque a gente não mede o retorno específico de cada ação. Pesquisas de marca, prêmios do mercado que indicam nossa reputação, a própria pesquisa *Top of Mind* da Revista AMANHÃ nos traz um importante indicador [...] Então utilizamos pesquisas com consumidores e subsídios do mercado para fazer essa avaliação dos investimentos. (ENTREVISTADO 2)

Conforme constatado por Yanaze (2010) e Belch e Belch (2008) realmente existe uma dificuldade em relação à mensuração do retorno sobre os investimentos (ROI), em função das inúmeras variáveis que podem ser utilizadas para esse cálculo. Os autores indicam também que não há uma concordância sobre o que deve ser medido, o que acaba dificultando a mensuração desses resultados de maneira que mostrem informações precisas e confiáveis. Nesse sentido, o Entrevistado 3, também traz uma visão contrária em relação à mensuração do ROI, afirmando que a empresa não utiliza essa métrica específica. Ele se baseia em outras métricas para medir o investimento feito em comunicação:

Todos os filmes são medidos antes de ir para o ar. É a franqueada que toca essa parte, mas nós ficamos sabendo do *score* de cada filme, então eu sei que esse filme impacta mais determinados públicos, ou que esse filme tem uma pré-avaliação maior que a média, o que ajuda a garantir uma parte do resultado de comunicação. Mas eu não avalio o retorno do investimento desses filmes, o nosso retorno dos comerciais é em nível de amor de marca, em vendas e participação de mercado, mas aí é o desafio que você falou: é muito difícil concluir. Como eu vou mensurar se um comercial de fato justifica o retorno que estamos fazendo? Então a gente vê pela também pela participação de mercado que vai me gerar menos ou mais vendas. E nos últimos anos a gente vem crescendo em participação de mercado, e hoje é dessa forma que conseguimos avaliar nosso investimento e o resultado dele. A gente também fica se perguntando o tempo inteiro como poderia medir melhor isso, mas por ser um investimento muito alto, não temos essa mensuração específica definida. (ENTREVISTADO 3)

Como se pode constatar o entrevistado aponta a dificuldade de medir o ROI. Ele comenta que são investimentos muito altos feitos em campanhas de comunicação, e que a empresa não consegue justificar financeiramente que investiu “X” e que seu retorno a partir de então foi “2X”. O Entrevistado 6 também afirmou não utilizar o ROI para muitas de suas ações, apontando como retorno máximo dos seus investimentos o volume de vendas - item já trazido em percepções anteriores dos entrevistados:

Eu entendo um pouco essa questão do ROI e do retorno financeiro, mas eu vou te dizer que é muito difícil mensurar. Na verdade tudo é uma construção, desde colocar o produto na loja e se esse produto está vendendo, quer dizer que deu resultado. Quer dizer que aquela campanha de comunicação que tá na rua tá chegando e impactando os consumidores. Então nós olhamos pras vendas, pra ver se o volume de vendas cresceu, ou se manteve o constante, mesmo com uma campanha na rua, ou com uma promoção de vendas, por exemplo. Aí nós avaliamos o que foi feito. (ENTREVISTADO 6)

O Entrevistado 5 citou que para atividades mais pontuais em que se consegue visualizar o retorno específico atrelado a elas é feita mensuração do ROI, mas para outros casos esse indicador não é utilizado:

Quando se trabalha com comunicação tem ações que tu consegue medir a curto prazo e tem ações que é a longo prazo. Então, por exemplo, o ROI, se eu faço uma ação promocional no ponto de venda eu tenho como mensurar, mas um filme institucional eu não tenho esse resultado em termos financeiros e quantitativos [...] É algo que se constrói a longo prazo. Se for um vídeo veiculado na *web*, por exemplo, eu tenho o número de *views*, de curtidas e compartilhamento. Sei que o engajamento é muito alto, as pessoas comentando, citando nossa marca [...] E isso cria uma relação e fidelização com a marca muito grande, mas é um retorno subjetivo. Aí para isso fazemos pesquisa de marca, posicionamento e imagem. Mas não sei como medir o ROI dessas ações. (ENTREVISTADO 5)

Percebe-se, com as manifestações até aqui, que os entrevistados possuem familiaridade com métricas para justificar suas ações, mas que existe uma propensão à utilização de métricas de vendas como um importante indicador, mesmo com as indicações de dúvidas em relação à utilização dessa métrica apresentadas por alguns autores trazidos no referencial teórico. Da

mesma forma, percebe-se que todos os entrevistados conheciam o conceito de retorno sobre o investimento, mas que a sua aplicação é bastante rara em relação às ações de comunicação. Para fins de indicadores numéricos, na maioria dos casos, é levado em consideração a participação de mercado e o volume de vendas. Pode-se fazer o entendimento, então, que métricas de venda e a constante análise desses números se tratam de uma prática comum entre as empresas, que utilizam esses subsídios para avaliar e justificar seus investimentos em comunicação de marketing.

Em contrapartida, as seis empresas afirmaram realizar pesquisas de marca, comportamento do consumidor, e até mesmo considerar o *feedback* espontâneo que é gerado pelo mercado, como um importante indicador. O Entrevistado 3 elenca a pesquisa de marca como uma das principais métricas para avaliar o retorno de comunicação, sendo realizada com uma frequência significativamente grande:

Todo mês nós fazemos uma pesquisa de marca, então nós sabemos se o amor de marca aumentou ou diminuiu, se o consumidor vê a marca como sendo uma marca para ele, que ele se identifica, vemos também a base de usuários da marca. Nós fazemos essas pesquisas mensalmente, mas não fazemos um acompanhamento dos resultados mensal, a gente sempre acumula três meses e olha para o acumulado de 12 meses. Se olharmos para esses resultados todo mês, em termos de mensuração de marca, a gente não vai ter um desvio muito expressivo. Como eu havia falado amor de marca, por exemplo, é uma métrica que utilizamos para verificar se estamos tendo os resultados esperados com nossas ações. (ENTREVISTADO 3)

O entrevistado em questão já havia mencionado a métrica amor de marca (pesquisa com metodologia própria da empresa) como um indicador responsável por entregar o resultado das suas ações de comunicação, em função da não utilização do ROI. Percebe-se que, para ter um resultado sólido e confiável, a pesquisa é aplicada mensalmente pela empresa e os resultados avaliados a cada três meses. O Entrevistado 4 também fala da importância de se mensurar informações mais subjetivas, como marca e posicionamento. Ao contrário do Entrevistado 3, nesse caso a empresa faz um investimento maior a cada dois anos para direcionar suas ações:

A cada dois anos nós realizamos uma pesquisa qualitativa em profundidade para analisar a nossa percepção pelo mercado, se é positiva ou negativa e comparamos se esse posicionamento está de acordo com o que queremos passar. Com o resultado dessa avaliação a cada dois anos nós direcionamos ações específicas para ao longo desse período tentar ficar o mais próximo do que a gente deseja, até que seja feita uma nova pesquisa e tenhamos novas métricas. É assim que medimos métricas relacionadas ao posicionamento e marca, e vamos criando planos maiores de atuação a cada dois anos. (ENTREVISTADO 4)

Em relação ao exposto pelo Entrevistado 3 e 4, nota-se que as empresas têm a cultura de avaliar como está sua marca perante os consumidores. Ambos justificam a importância de métricas nesse sentido para justificar e direcionar as suas ações de comunicação. Percebe-se, que esse retorno vindo do público sobre as suas marcas satisfaz a lacuna anteriormente apresentada em relação à mensuração do ROI. As empresas costumam justificar seus investimentos de comunicação baseados em pesquisas realizadas que fornecem métricas de conhecimento e percepção de marca e imagem, que são, na maioria dos casos, mais subjetivas. Em relação à mensuração de construção e percepção de marca, Clark e Ambler (2011) incentivam a utilização de métricas de marketing para objetivos de longo prazo, como a construção de uma marca forte, por exemplo, que é um ativo que gera valor para os acionistas. Além disso, percepções e pesquisas realizadas externamente também são avaliadas como métricas para algumas das empresas entrevistadas, que citaram, inclusive, a pesquisa *Top of Mind* da Revista AMANHÃ, como um indicador que apresenta resultados positivos a respeito da comunicação realizada pelas empresas que são citadas como marcas mais lembradas.

Nesse sentido, o Entrevistado 1 coloca que ações como patrocínio, que são frequentes investimentos feitos pela empresa, geram presença de marca e que retornos do mercado e do público também são utilizados para justificar o investimento feito:

Geralmente, os patrocínios são muito institucionais, então contribui muito mais para força da marca. É muito difícil você mensurar, é difícil você dizer por que eu patrocinei determinado show, e partir de então eu passei a vender muito mais na loja. Nós não fazemos essa avaliação e não imagino que seja possível fazer de maneira precisa. Nós entendemos que quando fazemos um investimento em marca,

até por ela ser subjetiva é um tanto quanto complicado ter uma métrica palpável. [...] Quando não realizamos alguma pesquisa de marca imediata à realização de um patrocínio, o que normalmente nos dá um retorno nesse sentido é muito mais o *feedback* das pessoas, e isso é muito importante também para a nossa avaliação e para justificar o que foi gasto e que a gente continue investindo nesse tipo de ação. (ENTREVISTADO 1)

Já para o entrevistado 4, o patrocínio, em alguns casos, funciona de maneira diferente. Ele explica que “os eventos patrocinados são divididos em dois perfis diferentes: o evento comercial, que são festas do interior, por exemplo, que geram muitas vendas e a gente está presente não só com a marca, mas também com a venda de produtos. E tem os eventos que a gente considera estratégicos, que é trabalho de marca mesmo, precisamos estar institucionalmente nesses eventos” (ENTREVISTADO 4). O entrevistado também comenta que em qualquer comunicação feita pela empresa a marca está presente e haverá essa associação dos consumidores. Contudo, muitos dos patrocínios realizados, permitem a venda de seus produtos e dessa forma, o investimento feito, precisa ser justificado através das vendas realizadas nos eventos, de maneira que elas paguem aquele esforço.

Por exemplo, nós temos um grande evento aqui do estado, que está ligado a nossa área de atuação e nós patrocinamos há alguns anos. A gente sabe o quanto é investido lá e tem uma meta para quanto tem que ser vendido nessa feira para pagar esse investimento. Cada gerente já chega com a sua meta específica na feira para vender. E temos também a curva de crescimento e a análise dos anos anteriores para decidir se esse investimento será mantido para o próximo ano [...] Nos patrocínios mais institucionais a gente mede público envolvido, tem um indicador de mídia, dos impactos de mídia gerados pelo evento. (ENTREVISTADO 4)

Em relação ao patrocínio de eventos, o Entrevistado 4 também afirma fazer uma análise do investimento feito em relação às vendas, mas nem sempre esses investimentos se pagam. Ele coloca que mesmo não tendo uma receita maior que o investimento, esses patrocínios não deixam de ser feitos, pois eles atuam em conjunto com a exposição de marca:

Quando eu patrocino um evento musical aqui do estado, que nós fazemos há seis anos, eu tenho no final dele sempre o meu retorno versus o meu investimento. Mas isso não quer dizer que tenha que pagar. A gente quer cada vez mais melhorar essa relação, então hoje

ele ainda não se paga, mas eu já tenho uma receita mais relevante sobre o meu investimento do que eu tinha no primeiro ano. Então eu vou trabalhando ações lá dentro pra ter um consumo maior dos produtos. E além da questão de vendas tem a questão de exposição e experiência com a marca, então não posso deixar de estar lá. (ENTREVISTADO 4)

Entre os patrocínios citados, foram mencionados desde eventos voltados para um grande público, como eventos musicais importantes para o estado, como patrocínios culturais e esportivos. Também foram citados patrocínios de programas de rádios por dois dos entrevistados. Nesse sentido, o entrevistado 4 dá um exemplo de um investimento que é feito e como é realizada sua análise aproveitamento desse investimento:

Esse ano nós iniciamos o patrocínio de um programa de rádio. No segundo mês de patrocínio nós batemos o recorde do programa de merchandising espontâneo, que foi oito minutos. Então, em cima disso, nós traçamos um objetivo que nós temos que bater esse recorde novamente dentro desse ano. Então a gente se reúne mensalmente para saber como foi o resultado patrocínio, todos os impactos que a gente teve, porque é uma mídia que trabalha não só o rádio né, tem muita rede social, blog, *instagram*. Os participantes postam muito sobre a nossa marca. Então a gente vê como está sendo esse resultado e como podemos aumentar esse engajamento pro próximo mês. No aniversário do programa, por exemplo, nós enviamos um bolo, fizemos uns bonecos pra eles. Nós não tínhamos patrocínio naquele dia, mas, em função disso, nós tivemos um alto impacto e citação da nossa marca. (ENTREVISTADO 4)

O Entrevistado 1 também cita ações promocionais e de experiência com o consumidor como possíveis de serem mensuradas, mesmo que, muitas vezes, não haja um retorno financeiro desses investimentos:

Nós medimos também ações promocionais e de experiência com o consumidor. A gente não vende o produto nessas ocasiões, então eu não vou ter uma receita, eu no máximo vou distribuir. Então eu vejo que quando eu faço uma ação promocional eu tenho um *target* que eu quero atingir, como 500 pessoas por dia, por exemplo. Eu preciso que dessas 500 pessoas X% postem alguma coisa em redes sociais e multipliquem para seus seguidores aquela experiência. Então a gente mede dessa maneira. Quando eu tenho a venda eu meço a partir da venda, mesmo sendo uma ação de marca. Por exemplo, nós tínhamos um espaço exclusivo de venda do produto para um público de 12 a 20 anos. Ali tinha venda, então se vão cem pessoas, eu quero 70 consumam o meu produto. Então essa era a minha métrica. Eu poderia ter pego a receita, mas não pagaria a ação, eu nem começaria a ação se fosse baseada na receita, mas eu queria que

70% do público se relacionasse com a marca e consumisse o produto. (ENTREVISTADO 1)

Além de identificar as principais métricas utilizadas pelas empresas estudadas, como vendas, participação de mercado, conhecimento e percepção da marca, foi percebido que o meio *online* facilita a mensuração dos resultados e possibilita um controle de curto prazo sobre as ações. Os entrevistados apresentaram indícios relacionados à facilidade e a um maior controle das métricas no meio online. Foi citado como as métricas mais utilizadas o controle de visualizações das páginas, tempo gasto na página, quantidade de leads gerados, o número de curtidas, compartilhamento de conteúdo, número de seguidores e *feedbacks* dos seguidores. Ao falar sobre métricas do meio online, o Entrevistado 1, foi o único a trazer uma percepção receosa em relação ao números que são apresentados:

No digital é mais fácil fazer essa mensuração, mas ao mesmo tempo existe uma polêmica em cima desses resultados. Existem muitas discussões em cima do que efetivamente está se entregando, porque crescem os índices de uma forma alarmante, são entregues inúmeras visualizações. Mas recentemente eu li um artigo sobre isso, e falava exatamente sobre o fato do que é efetivamente real, porque no online é possível manipular, até esse artigo falava dos visualizadores fantasmas, e que muito do que é entregue não é real. Mas no online você consegue medir realmente, com precisão, tive tantas visualizações e em cima disso eu consigo trabalhar com conversões para as vendas. Então essas métricas do meio digital facilitam muito e mostram números precisos, então é mais fácil ir acompanhando e monitorando as ações que são feitas nesse meio. (ENTREVISTADO 1)

Já o Entrevistado 6 apresenta as mídias sociais como meio facilitador no que diz respeito à mensuração dos seus resultados e investimentos em comunicação:

Um dos problemas que nós mais percebíamos nas ações de comunicação era a questão de não conseguir provar, a gente precisava mostrar se as coisas realmente funcionavam. Quando surgiram as primeiras redes sociais nós percebemos que seria um bom caminho pra gente entender o comportamento desse consumidor, entender o que motiva ele a comprar, o que motiva ele a gostar de uma marca ou não e poder comunicar algo que eu quero que ele faça e reaja em relação à minha comunicação. Hoje, nós temos três TVs, uma fica na minha sala, outra com o pessoal que controla diretamente as redes sociais e outra na área de TI. Elas nos trazem todas as estatísticas de todos os nossos sites e de todas as nossas redes sociais e a gente consegue ver anomalias, consegue

ver comportamentos, consegue monitorar em tempo real o que está acontecendo com as nossas marcas. Essa ferramenta possibilita um controle em tempo real do que acontece, mas mensalmente nós analisamos com detalhe os dados obtidos e procuramos entender, principalmente, qual a interação do público com os nossos posts, o que eles dizem sobre a nossa marca e produtos, quais conteúdos são mais compartilhados e se estamos crescendo em número de seguidores. (ENTREVISTADO 6)

Nesse sentido, o entrevistado em questão afirma que o meio online facilita a mensuração de suas ações, proporcionando um maior controle estratégico por parte da empresa. O Entrevistado 1, também coloca a precisão dessa mensuração, e afirma que alguns de seus investimentos no meio online são proporcionais conforme o que é entregue pela interação dos consumidores:

Nós medimos cliques, visualizações, conversão em vendas. Até porque o investimento dessa comunicação é em cima desses indicadores. Então na verdade o volume de investimento vai ser variável a partir desses números. Os indicadores são muito presentes e muito forte por conta disso. (ENTREVISTADO 1)

O atributo facilidade é amplamente citado pelos entrevistados quando questionados sobre comunicação e métricas no meio *online*. O Entrevistado 5 aponta a utilização de métricas *online* até mesmo para justificar ações que não consegue medir no meio *off-line*:

A mensuração das ações de comunicação no meio online são de grande importância para subsidiar decisões futuras. Você acompanha os resultados de uma campanha por ali, mesmo tendo no off-line também e vai acompanhando sua performance e resultados. No final da campanha, temos um aprendizado e um resultado. (ENTREVISTADO 5)

O Entrevistado 6 ainda coloca que as mídias sociais fornecem métricas que possibilitam avaliar o comportamento dos consumidores, e que essas informações são de extrema importância para composição das campanhas de comunicação, sendo uma avaliação prévia aos investimentos. Ele comenta que para ter acesso a esse conteúdo, além de criar algo que já funciona como uma ação de comunicação e interação com os consumidores, a partir disso a empresa também passa a ter todos esses dados de comportamento:

Nós fizemos um aplicativo muito simples no Facebook, pedindo que as pessoas conectassem suas contas de rede social ali para que interagissem com a nossa marca através de um sorteio que íamos fazer no dia dos pais. Você sabe o que acontece quando conecta um aplicativo no Facebook? Automaticamente você acaba de entregar todo o teu comportamento desde o dia que entrou ali para a empresa. Quais as páginas que mais curte, quais tu interage mais, que tipo de conteúdo você curte, quem são teus melhores amigos, quem é teu tio, teu primo. Todas as informações de comportamento e estratégia que eu possa extrair dali são ricas demais (ENTREVISTADO 6).

De acordo com Hoffman e Fodor (2010), os profissionais de marketing devem considerar as motivações dos consumidores para usar as mídias sociais e para entender quais as intenções dos consumidores ao interagir com as marcas. Nesse sentido, o Entrevistado 4 aponta a utilização de várias métricas em relação às redes sociais, que proporcionam uma base informações rica para a comunicação no meio *online*:

Uma medida que nós usamos é o engajamento no Facebook. Uma coisa é você ter um seguidor ou um fã, e outra é a interação que eles promovem com a nossa marca. Curtem comentam e compartilham nossos conteúdos. Tem métricas muito variadas para isso, saem ranking de maiores engajamento, quantos *views*, quantos *likes*. Sabemos até se alguém curtiu e descurtiu uma publicação, ou se nossos posts são ocultados pelo público. Assim, conseguimos saber quem são os amantes da nossa marca e nossa ideia é criar um grupo com esses consumidores pra poder fazer uma pesquisa mais profunda com eles. Também sabemos qual o alcance do nosso conteúdo e mensurar quantas pessoas estão falando sobre a nossa marca. Então as métricas no digital. (ENTREVISTADO 4).

Nota-se que no caso da empresa do Entrevistado 4, a mensuração do meio digital é bastante significativa, e que a empresa tem intenção de formar um grupo com quem mais interage e avalia positivamente a sua marca. O entrevistado aponta que esse público precisa ser ouvido e levado em consideração pela empresa para direcionar algumas estratégias de comunicação e relacionamento com os clientes.

O Entrevistado 1 aponta que as ações *online* são mais fáceis e objetivas de serem quantificadas e revela que é possível ter uma visão detalhada do que está dando certo e do comportamento e interação dos consumidores com a empresa:

Na parte de mídia online existem várias ferramentas. Tem o nosso site, então eu sei o número de visitantes no site, quanto tempo eles gastam. Posso identificar qual a conversão de vendas através diretamente no site ou através de uma campanha de marketing direto,

como envio de mala direta ou SMS. Também identificamos quais as áreas mais acessadas. Nas redes sociais também monitoramos toda interação feita, então é muito mais fácil quantificar os resultados, eu sei quem clicou, quem acessou o site através do Facebook, quem mais curte e compartilha nossas ações. (ENTREVISTADO 1)

Desta maneira, nota-se que as empresas fazem uso das métricas no meio *online* e justificam sua utilização frente às demais métricas em função da facilidade de se obter e analisar esses resultados. É possível observar que as métricas mais citadas referem-se à utilização da internet de maneira geral, considerando mídias sociais, ações de relacionamento na internet e marketing digital. De maneira a consolidar, por fim, as percepções levantadas nessa categoria, apresenta-se na tabela 7 um resumo das principais métricas utilizadas pelas empresas estudadas:

Principais Métricas Utilizadas	
Offline	Online
<ul style="list-style-type: none"> • Vendas • Participação de mercado • Percepção de marca • Satisfação dos clientes • Público atingido 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visitas • Número de seguidores • Número de marcações • Compartilhamento • Curtidas • Comentários • Público atingido

Tabela 7 - Principais Métricas Utilizadas

Fonte: elaborado pela autora

4.3. IMPORTÂNCIA DAS MÉTRICAS DE MARKETING PARA A EMPRESA

Por fim, após o entendimento sobre a Utilização de Métricas de Marketing, é preciso compreender a importância dessa utilização para as empresas estudadas. Ou seja, identificar a percepção da empresa em relação à mensuração dos investimentos em comunicação. Para isso busca-se

compreender o entendimento dos informantes-chaves a respeito da relevância dessa mensuração, bem como o nível de cobrança da empresa como um todo sobre esses resultados.

Os benefícios trazidos pela mensuração dos resultados das ações de comunicação são percebidos pelos informantes. De maneira geral, todos citaram benefícios e a importância da mensuração para a gestão do composto de comunicação, citando exemplos de como a análise dos resultados direcionam as decisões na área. Contudo, somente O Entrevistado 4 apresentou um processo bem definido de avaliação das suas ações:

Existe uma análise formal em cima dos resultados obtidos através da mensuração, para que se decida manter, cortar ou trazer novos investimentos em comunicação. Para isso nós fazemos três tipos de análises. A primeira é um acompanhamento de todas as ações de comunicação com 5W2H e com uma análise de melhoria de cada ação. Para projetos maiores existe um fechamento específico para cada um deles, pois se tratam de investimentos maiores e ações mais relevantes. E fazemos também uma apresentação trimestral com uma análise de todo o trimestre considerando pequenas e grandes ações de comunicação e fazendo um cruzamento com vendas e participação de mercado. (ENTREVISTADO 4)

Além de ter um processo definido de controle sobre suas ações, o entrevistado em questão apontou a importância de justificar seus investimentos em comunicação para a diretoria da empresa. Além de ser cobrado sobre o retorno dos investimentos, o entrevistado também mencionou o fato de “vender” a área de marketing internamente através dessa prestação de contas:

Nós precisamos prestar contas para a diretoria das nossas ações. Normalmente é mensalmente para o diretor da área e para toda a diretoria é trimestral. Então a gente leva os dados, o que foi feito e o que foi atingido naquele período e já com os objetivos para o próximo trimestre. Mas além deles cobrarem esse retorno, essa prestação de contas também é uma maneira do setor mostrar serviço, se vender internamente. Porque muitas vezes a diretoria ou as pessoas chave da empresa não são tão impactadas como o público em geral, então pode parecer para essas pessoas que não estamos fazendo muita coisa. Então todos os investimentos estão ali, com um fechamento bem feito pra mostrar para a diretoria [...] Além disso, nós temos uma equipe de vendas de 300 à 350 pessoas, então essas pessoas se sentem respaldadas vendo tudo que está acontecendo. (ENTREVISTADO 4)

O Entrevistado 1, nesse sentido, concorda com a necessidade de entregar esse resultado para o alto escalão da empresa, principalmente, porque essa prestação de contas justifica os seus investimentos em comunicação e também amparam decisões sobre o crescimento de sua verba em comunicação:

É fundamental mostrar para o nível superior da empresa os nossos investimentos e resultados. Porque a gente vem aumentando nosso investimento em comunicação, e em função das apresentações dessas métricas e resultados a gente consegue vincular o reflexo do crescimento em vendas e a importância das nossas marcas quando a gente realiza nossas pesquisas, até no *Top of Mind* da Revista AMANHÃ, como a marca vem evoluindo. Então a diretoria entende que os investimentos estão dando resultado e que esses investimentos precisam aumentar. E se a gente não estivesse prestando contas desse resultado nós não estaríamos respaldados para aumentar o investimento. (ENTREVISTADO 1)

O Entrevistado 3, de maneira bem simples, exemplifica que seus resultados são analisados por região no estado e com essa visão é possível gerir suas ações futuras, que serão amparadas nos resultados anteriormente obtidos:

Com os resultados que são obtidos, nós abrimos eles por região no estado e após a análise de cada região criamos planos de ação para o próximo período em relação as ações de comunicação. Então eu sei que na região metropolitana eu tive um resultado positivo em relação ao amor de marca, mas eu preciso aumentar a base de usuários, então vou fazer uma ação promocional no ponto de venda. (ENTREVISTADO 3)

Da mesma forma, o Entrevistado 6 aponta a importância de mensurar o resultado das ações de comunicação também de maneira qualitativa. E indica que as mídias sociais são um importante meio para dialogar com os consumidores e perceber de maneira rápida o impacto da comunicação realizada:

Nós fizemos uma pesquisa e foi identificado que nos tínhamos um problema de atendimento, e então nós pensamos e optamos por estimular os consumidores, incentivando que a vida é feita de escolhas. Então nós assumimos aquele problema e buscamos melhorar, mas queríamos deixar claro, que temos mil e uma qualidades e que mesmo com um problema de atendimento, nós devemos ser uma escolha para o cliente. Entendido isso, nós lançamos um vídeo pra tentar sanar essa dificuldade que foi

encontrada. Nós tivemos 28.842 mil participações em dois dias. Com esses números a gente conseguiu trazer um dado que é simples mas que é muito relevante: um percentual dessas pessoas acharam que nós tínhamos mudado de slogan e começaram a comentar sobre isso. Todo mundo passou a falar que nós tínhamos um novo slogan e começaram a emitir suas opiniões a respeito. Essa percepção a gente não teria ou escutaria de um amigo ou familiar. E nesse, caso tivemos quase instantaneamente na internet. Nós não havíamos mudado de slogan, só estávamos com uma campanha nova, e com esse resultado precisamos fazer uma nova ação para esclarecer isso para o público. (ENTREVISTADO 6)

Em contrapartida à importância de entender como se comportam as suas ações de comunicação, o Entrevistado 6 indicou não apresentar esse tipo de resultado para seus superiores. Por mais que precise cumprir com todos os seus objetivos de marketing e comunicação, ele informou justificar suas ações, principalmente, através de métricas de venda:

Eu apresento para a empresa os resultados, e é só números relacionando a performance de mercado e vendas. E por trás disso está o marketing, entregar valor pro cliente, entregar o que a empresa está prometendo, divulgar a marca, criar campanhas promocionais. Tudo isso está por trás desse resultado. Mas não é feita uma justificativa pontual das ações de comunicação. (ENTREVISTADO 6)

Por outro lado, o Entrevistado 5 apresentou uma visão mais estratégica em relação à importância da utilização de métricas de marketing. Mesmo com dificuldades já apresentadas em citações anteriores o entrevistado entende que é preciso fazer um acompanhamento dos resultados para avaliar a importância e resultado das ações:

Hoje o que nós não conseguimos medir, não é avaliado. Então sempre tem que se criar algum formato de avaliação e critério para que se possa mensurar esses resultados. O que não é medido fica vazio, não se cria uma estratégia em cima disso. É preciso ter uma estratégia em cima do teu desempenho, e o marketing, ele tem que ter cada vez mais esse papel de poder mensurar. Eu entendo que são dois momentos de mensurar, um é a parte emocional com a marca e o outro momento é a parte financeira. (ENTREVISTADO 5)

O Entrevistado 5 também trouxe um exemplo de uma oportunidade que foi percebida pela empresa. Em cima desse resultado inicial, a área de

marketing passou a criar uma campanha específica para estimular a venda de uma linha de produtos e a partir de então acompanha de perto os resultados, que têm sido satisfatórios para a organização:

Desde 2008 a gente é referência em presente no Natal, e a gente vem fortalecendo essa imagem. Então quando foi identificada essa oportunidade no Natal, nós passamos a criar uma campanha forte para incentivar esse consumo de presentes nas nossas lojas. E nós avaliamos desde 2008 que a cada ano essas vendas crescem (ENTREVISTADO 5)

Já o entrevistado 2, como mencionado anteriormente, afirma que sua empresa precisa investir em processos de mensuração dos resultados. Isso deve fazer parte da cultura da organização, que nesse caso, opta por fazer investimentos em novos projetos do que medir os resultados dos investimentos em comunicação que estão sendo feitos. O entrevistado em questão justifica esse pensamento, pois entende que a alta administração da empresa já tem uma visão geral sobre esse resultado e que, hoje, não julga necessário o aporte de investimentos nessa área:

Cada projeto maior que nós fazemos, com o seu respectivo investimento precisa ser defendido e depois justificado. Hoje isso é uma preocupação e já é uma realidade na empresa, então nós precisamos mostrar esse resultado. Mas essa mensuração ainda não acontece de forma completa, pelo que eu te disse, pois precisaríamos de uma serie de contratação de pesquisas e investimentos para a gente poder medir, por exemplo, a evolução do conhecimento e consideração da marca. Hoje nós fazemos isso de maneira esporádica, então o que nós temos mesmo é uma temperatura em relação aos resultados das nossas ações de comunicação, através de informações que já temos como comentários de pessoas, retornos do mercado com premiações, então quando olhamos esse todo nós conseguimos medir, mas não é a mesma coisa que estabelecer grupos de discussão, por exemplo, pra gente medir qualitativamente e quantitativamente a percepção da marca nas diferentes regiões para os diferentes públicos. Então por já se ter um nível de informação sobre isso, em relação a outros investimentos, essa mensuração não é prioridade. (ENTREVISTADO 2)

Por fim, o Entrevistado 3 também demonstra grande importância em relação à mensuração dos resultados das ações de comunicação. Além de divulgar os resultados para a alta administração da empresa ele reitera a questão de valorização da área de marketing dentro da companhia, assim como já havia sido referido pelo Entrevistado 4:

Eu sou cobrado constantemente pelos resultados da área de marketing. E como nenhuma ação sai da minha área sem algum indicador atrelado, preciso mostrar esse resultado. São feitas algumas reuniões de tempos em tempos com esse intuito, com a diretoria e presidência para essa prestação de contas. Nem que seja para mostrar que determinada ação que fizemos serviu para atingir um público de 100 pessoas, mas eu sempre mostro os resultados das nossas ações. E a diretoria entende essa importância, eles querem ver esse número. [...] E é muito importante para a empresa, pois ajuda na criação de valor da marca, além de mostrar a efetividade e clareza das nossas atividades. [...] É bom para a área de marketing também, assim conseguimos mostrar ponto a ponto tudo que realizamos e qual o resultado. Conseguimos justificar o nosso trabalho e deixar exposto para que todos tenham noção do que fazemos no nosso dia a dia. (ENTREVISTADO 3)

Por fim, para que se possa ter uma visão sistêmica a respeito dos principais motivos que apontam a importância da utilização de métricas de marketing para avaliar os esforços de comunicação, apresenta-se na tabela 8 um resumo dos principais pontos abordados:

Importância das Métricas – Fatores Chaves

- Análise do resultado das ações de comunicação realizadas
 - Direcionamento de decisões das ações de comunicação
 - Direcionamento de decisões para cortes ou acréscimo de investimentos
 - Justificativa dos investimentos
 - Importância da área de marketing perante a empresa
 - Prestação de contas e resultados para o alto escalão da empresa
-

Tabela 8 - Importância das Métricas – Fatores Chaves

Fonte: elaborado pela autora

Após a apresentação das três categorias que compreendem essa análise – Comunicação de Marketing, Utilização das Métricas de Marketing e Importância das Métricas de Marketing para a Empresa – conclui-se essa etapa. Desta forma, inicia-se no próximo capítulo, a apresentação das considerações finais desse estudo, que visam retomar os objetivos específicos desse trabalho, a fim de responder o objetivo geral.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a apresentação de análise dos resultados desse estudo, através do exercício de relacionar as entrevistas em profundidade com as teorias apresentadas, a autora desse trabalho possui subsídios para, através da sua compreensão, responder aos objetivos específicos propostos. Dessa forma, visa-se atender o objetivo geral desse trabalho que discorre em analisar a utilização das métricas de marketing nos esforços de comunicação em empresas gaúchas *Top of Mind*. Esse capítulo apresenta também reflexões da autora a respeito dos resultados do trabalho, a fim de sugerir melhorias e novos estudos para o ambiente acadêmico.

Com o desenvolvimento desse trabalho buscou-se analisar as métricas de marketing utilizadas para mensurar os esforços de comunicação das empresas estudadas, as quais têm suas marcas mais lembradas pelos consumidores gaúchos. Para tal, se fez necessário cumprir alguns objetivos intermediários que, juntos, possibilitam ponderar a respeito da prática de utilização de métricas de marketing. Em um primeiro momento, é necessário conhecer o processo de comunicação de marketing das empresas, para que se possa ter um panorama de quais são as ações e ferramentas utilizadas. Esse cenário serve como plano de fundo para a mensuração dos resultados dos investimentos feito nessa área das organizações. Seguindo essa lógica, também se busca compreender como funciona o processo de mensuração, quais são as principais métricas de marketing utilizadas, e se elas são utilizadas como ferramentas para a justificativa dos investimentos que são feitos em comunicação. Identificadas essas questões, busca-se entender a importância desse controle para dar suporte ao desenvolvimento da área de marketing e da empresa como um todo e se essa importância é percebida pela alta gestão organizacional. Com isso acredita-se ter subsídios suficientes para analisar a utilização de métricas de marketing existentes entre essas empresas.

Em relação à comunicação de marketing, encontrou-se um ponto principal que iguala as empresas: todas realizam um planejamento de suas ações de comunicação baseado nas diretrizes estratégicas das organizações

em que atuam. Além desse ponto, ressalta-se também que todas contemplam um mix de comunicação variado, sendo citados os oito elementos definidos por Kotler e Keler (2012) no referencial teórico - propaganda, promoção de vendas, eventos e experiências, relações públicas e publicidade, marketing direto, marketing interativo, marketing boca a boca e vendas pessoais - se consideradas as respostas obtidas em todas as entrevistas. Algumas empresas - conforme a área de atuação - trabalham com ferramentas que permitem um retorno mais rápido, que é o caso do varejo, através de ações voltadas para a promoção de venda. Também constatou-se que além de ações de comunicação que visam resultado direto em vendas, todas as empresas entrevistadas atuam com comunicação institucional e prezam pelo conhecimento e manutenção das suas marcas.

Além disso, foi possível identificar que as mídias sociais são uma crescente em relação às ações de comunicação. Todas as empresas possuem atuação *online* e direcionam parte de seu investimento para esse meio. Pode-se atrelar esse fato à alta exigência e dinamismo dos consumidores, que estão altamente conectados e atentos às movimentações das organizações de seu interesse, interagindo somente ao que corresponde às suas expectativas. Nesse sentido, Freundt (2012), aponta que os consumidores estão cada vez mais saturados pelo aumento da quantidade de informação as quais são expostos, o que os torna cada vez mais exigentes e críticos em relação às ações de comunicação. Contudo, mesmo com a constante utilização de mídias sociais para ações de comunicação, percebe-se que esse cenário de comunicação *online* ainda está sendo descoberto pelas empresas, principalmente no que diz respeito ao controle das ações e os possíveis resultados envolvidos. As empresas alegaram que existe um alto nível de interação entre os consumidores e uma falta de controle por parte das empresas de todo conteúdo espontâneo que é gerado e compartilhado entre o público. Dessa forma, ainda há um desafio há ser explorado pelas empresas para que tenham cada vez mais conhecimento sobre o poder da internet perante suas marcas e produtos.

Após o entendimento geral sobre comunicação de marketing, compreende-se o processo de mensuração dos resultados dessas ações e quais as principais métricas utilizadas. Nesse ponto, constata-se que a

mensuração está presente - de modo distinto - entre as empresas gaúchas *Top of Mind*, que são objeto desse estudo. Apesar disso, julga-se que mesmo sendo uma prática percebida e utilizada pelas empresas estudadas, ela apresenta um caráter ainda incipiente em relação ao conhecimento e à devida mensuração das ações de comunicação. Todas as empresas trouxeram exemplos de métricas de marketing, e os entrevistados demonstraram familiaridade quanto às métricas consagradas, como participação de mercado, volume de vendas, conhecimento e percepção de marca e engajamento no caso de redes sociais, através de número de seguidores, curtidas e compartilhamentos. Um ponto relevante percebido na atuação das empresas em relação às métricas de marketing é a justificativa dos esforços de comunicação, principalmente, através do volume de vendas e percepção da marca. Contudo, percebeu-se uma superficialidade no conhecimento de métricas mais específicas em relação à mensuração do retorno do investimento. Belch e Belch (2008) indicam que não existe um consenso sobre como medir o ROI, e que as organizações têm dificuldade até mesmo em identificar exatamente o que deve ser medido para se atingir esse resultado. Foi referenciado em mais de uma empresa a não utilização do ROI ou a dificuldade de mensurar ações que não estejam diretamente relacionadas com o volume de vendas ou que não estejam associadas ao meio *online*.

Já a ferramenta de mídias sociais é a mais adaptável e citada entre as ações que oferecem uma mensuração mais precisa sobre o retorno do público. Esse resultado pode ser relacionado ao aumento da importância que a internet tem para as ações de comunicação, bem como à maior facilidade em relação à mensuração das ações *online*. Os entrevistados apresentaram um repertório bastante padronizado em relação ao controle dessas métricas, sendo citadas como as principais métricas utilizadas o número de visitas, o número de seguidores, quantidade de comentários e compartilhamentos. Percebe-se que as empresas ainda estão direcionadas para o que é entregue instantaneamente pelas mídias sociais, sem entender a real importância que a citação de suas marcas ou compartilhamento de seus conteúdos tem para os seus resultados de comunicação. Isso se deve, principalmente, pelas inúmeras possibilidades geradas pela internet no que diz respeito ao acesso de informações pelos consumidores, bem como pela interação que é gerada a

partir de todo conteúdo que é disponibilizado. Para Hoffman e Fodor (2010) existem quatro motivações - conexões, criação, consumo e controle – que apontam que o ambiente online é amplamente controlado pelos consumidores, o que deve reforçar ainda mais a utilização de ferramentas para mensuração do resultado da comunicação em mídias sociais.

Além disso, identificou-se que a utilização de métricas de marketing é um processo relevante para avaliação dos resultados e funciona também como subsídios para a gestão do composto de comunicação. As empresas estudadas apontaram diversas situações em que suas ações são avaliadas, sendo feita uma análise dos resultados que possibilitam novos – ou a manutenção – dos direcionamentos e objetivos de comunicação. Os investimentos também são justificados através da mensuração dessas ações e na maioria dos casos, há uma cobrança significativa da alta gestão organizacional em relação à prestação de contas dos investimentos, bem como dos resultados gerados. Dessa forma, constatou-se que a importância crescente das atividades de comunicação e o consequente investimento na área justificam a cobrança exercida pela alta administração das empresas entrevistadas.

Com os resultados obtidos nesse trabalho é notório que o entendimento e a prática sobre o tema estão em diferentes níveis de conhecimento dependendo da organização. Percebe-se também que a adoção das métricas de marketing permite um maior alinhamento da área com os objetivos estratégicos da empresa. Contudo, não foi possível identificar um padrão em relação à adoção de métricas de marketing como sendo um processo claro e bem definido pelas empresas estudadas. Da mesma forma não foi identificada uma uniformização nos processos de avaliação desses resultados. Entretanto, todas as empresas apresentaram direcionamentos significativos em relação ao tema estudado.

5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao longo da pesquisa foram percebidas algumas limitações que valem ser lembradas para que futuros trabalhos a respeito desse tema tenham como ponto de partida. O primeiro ponto em destaque é realização das entrevistas em profundidade somente com um representante de cada empresa. Por mais que os informantes-chaves sejam os gestores da área de marketing, pode ser interessante que futuras pesquisas considerem uma quantidade maior de informantes para cada empresa estudada. Outro fator que foi percebido como uma limitação ao estudo foi a falta de acesso à relatórios gerenciais que exemplificassem e demonstrassem o tema estudado, uma vez que as empresas optaram por não apresentar seus relatórios de métricas de marketing e resultados das ações de comunicação. Por último, a diversidade de atuação das empresas estudadas também pode ser entendida como um limitador, já que cada empresa apresenta peculiaridades em relação ao seu processo de comunicação, tendo em vista os diferentes segmentos de atuação no mercado.

5.2. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Por acreditar que o tema de métricas de marketing ainda deve ser mais bem desenvolvido na academia e nas organizações, a autora sugere que sejam realizadas novas pesquisas sobre o mesmo. Para tal, acredita-se que a utilização de um método de estudo de caso, através de observação participante e entrevistas em profundidade, com uma empresa que seja referência no tema pode trazer benefícios ao entendimento do assunto. Isso porque, desta forma, o processo de mensuração pode ser melhor identificado e os pesquisadores, inclusive, podem ter subsídios para sugerir uma padronização do mesmo. Além disso, a autora acredita que podem ser desenvolvidos trabalhos sobre a utilização de algumas métricas específicas, como o retorno sobre o investimento (ROI), que apresentou uma dificuldade de mensuração por parte dos entrevistados desse trabalho. Ainda referente a prática de mensuração dos

resultados de comunicação através de métricas de marketing, a aluna acredita que estudos direcionados ao alto escalão estratégico das empresas, possam ajudar a compreender se há um direcionamento dos líderes da empresa nesse sentido, para identificação do nível de conhecimento do tema pelas empresas e também qual o nível de cobrança do mesmo. Por fim, a aluna sugere que sejam feitas pesquisas com um maior número de empresas, pois neste trabalho foram entrevistadas poucas empresas devida a sua natureza exploratória e qualitativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. 14. ed. São Paulo: Campus/Elsevier, 1998.

AMBLER, T. **Marketing and the bottom line: the new metrics of corporate wealth**. London: Prentice Hall/Financial Times, 2000a.

AMBLER, Tim; KOKKINAKI, Flora; PUNTONI, Stefano. Assessing Marketing Performance: reasons for metrics selection. **Journal of Marketing Management**. v. 20, 2004.

AMBLER, T; ROBERTS, J. H. **Assessing marketing performance: don't settle for a silver metric**. Journal of Marketing Management. v. 24, 2008.

BAUER, Martin; GASKELL, George. – **Pesquisa Qualitativa com texto, Imagem e Ação** - Um Manual Prático. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BELCH, G.E. ; BELCH, M.A. **Propaganda e Promoção**. 7a. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

CARTON, R. B.; HOFER, C. W. **Measuring organizational performance: metrics for entrepreneurship and strategic management research**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. Disponível em: <www.books.google.com.br> Acessado em: 15/10/2014

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, Paul J. **Marketing: Criando valor para s clientes**. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

CLARK, B. H.; AMBLER, T. **Managing the Marketing Metrics Portolio**. Journal of Marketing Management. 2011.

FARRIS, Paul W.; BENDLE, Neil T.; PFEIFER, Philip E.; REIBSTEIN, David J. **Métricas de Marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FRANCO, Maria Laura, P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Liber Livro Editora: 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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. Disponível em <www.msi.org> Acessado em: 18/10/2014

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Lane Kevin. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUITZ, Mário Paulo; REBELATO, Marcelo Giroto. **Avaliação do Desempenho Organizacional**. XXIII Encontro Nacional de Eng. de Produção, Ouro Preto, MG, 2003.

LUPETTI, Marcelia. **Planejamento de Comunicação**. 3ed. São Paulo: Futura, 2002.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.

MORENO, V. e CARVALHO, L. **Avaliação do potencial de aplicação do BSC em MPEs: Uma Pesquisa - Ação**. In : IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - IV SEGET. Resende, 2007

MSI - Marketing Science Institute. Disponível em: <www.msi.org> Acessado em: 7/10/2014.

OGDEN, James R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PASQUALE, Perroti, P; NETO, Claudio, L.; GOMES, Celso Luiz, C. **Comunicação Integrada de Marketing: a teoria na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

QUEIROZ, Maurício J. **Métricas de desempenho em marketing em empresas brasileiras**. Tese (Doutorado). São Paulo, 2008. Biblioteca virtual da USP. Disponível em: <www.teses.usp.br> Acessado em: 2/10/2014.

REVISTA AMANHÃ. **Top of Mind**. ed. 305, maio/junho de 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2006.

SHIMP, Terence A. **Propaganda e Promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TNS Research International; Mundo do Marketing. **Pesquisa Marketing Visão 360°**, 2009.

TRUJILLO, Victor. **Pesquisa de mercado Qualitativa e Quantitativa**. São Paulo: Scortecci, 2003.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

YANAZE, Mitsuru. **ROI em Comunicação: Avaliação e Mensuração**. São Paulo: Difusão, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA PESQUISA QUALITATIVA

- **Introdução**
 - Apresentação do trabalho
 - Explicação dos objetivos da pesquisa
 - Contextualização do perfil do entrevistado (nome, cargo, tempo de empresa e formação)
 - Breve entendimento sobre a área de marketing da empresa

- **Composto de Comunicação**
 - Como são gerenciadas as ações de comunicação dentro da empresa?
 - Quais são as ferramentas de comunicação mais utilizadas pela empresa?
 - É realizado um plano de comunicação? Quais são os fatores levados em consideração para composição desse plano?
 - Como são conduzidas as campanhas de comunicação na sua empresa? É feito um projeto prévio? Este projeto é documentado?

- **Utilização das Métricas de Marketing**
 - Em relação às atividades de comunicação desenvolvidas pela empresa, é avaliado o retorno desses investimentos?
 - Há quanto tempo é feito esse controle? (Se pouco tempo, como foi identificada essa necessidade?)
 - Como é feita a mensuração desses resultados? Quais são as métricas utilizadas?
 - Quais as métricas consideradas mais efetivas? Por quê?
 - Quais métricas você considera mais difíceis de serem utilizadas? Por quê?
 - Você poderia relatar um exemplo de uma atividade que tem o seu

desempenho avaliado e como ocorre esse processo?

- **Importância das Métricas de Marketing**

- Como são analisados os resultados das métricas utilizadas?
- Feita a análise dos resultados, quais são as ações desenvolvidas após esse processo?
- É através da mensuração dos resultados que a área de marketing justifica o retorno dos investimentos nela realizado?
- Qual o papel das métricas de marketing para a gestão da área? E o que você pensa a respeito desse papel e atuação das métricas para a gestão?
- Como é entendida a utilização de métricas de marketing para o desenvolvimento da área de marketing e da empresa como um todo?

APÊNDICE B – EMAIL ENVIADO PARA CONVITE DA ENTREVISTA

Prezada Sr(a) XXX,

Sou formanda do curso de Administração de Empresas da UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – e estou desenvolvendo o meu trabalho de conclusão de curso (TCC) sobre a utilização de métricas de marketing (em relação aos esforços de comunicação) e a sua importância para a gestão de empresas. Para isso, vou entrevistar empresas do Rio Grande do Sul, que são citadas no *Top of Mind* da Revista AMANHÃ na categoria “Grande Empresa”. Nessa ocasião, estou sendo orientada pela Profª Cristiane Pizzutti – Doutora pela UFRGS e grande entusiasta da área de marketing. Além disso, sou Analista de Marketing e Comunicação no Grupo AMANHÃ, e tenho especial interesse pelo tema para minha carreira profissional.

A escolha do tema se deu em função da relevância do assunto para a estratégia organizacional, com o objetivo de verificar as principais práticas da relacionadas às métricas de marketing utilizadas pelas empresas, bem como a sua importância para a gestão e suas tomadas de decisão. O trabalho contará com uma pesquisa qualitativa, elaborada através de entrevistas em profundidade com os gestores de marketing das empresas estudadas. A entrevista deverá ser realizada presencialmente e levará cerca de 40 minutos.

Sendo assim, é com prazer, que lhe convido a participar dessa entrevista, a ser agendada conforme a sua disponibilidade – de preferência no mês de outubro de 2014. Ressalto que esse momento será de extrema importância para que se possa conhecer, de maneira mais próxima, as experiências da XXX no que se refere ao tema estudado. Será um grande aprendizado ter a colaboração e conhecimentos da empresa no trabalho.

Desde já agradeço sua disponibilidade e estou à disposição para maiores informações.

Atenciosamente,