

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LUANA LEITE RODRIGUES**

**DADOS EM MARKETING: EXPLORANDO SEUS DESAFIOS**

**PORTO ALEGRE**  
**2023**

**LUANA LEITE RODRIGUES**

**DADOS EM MARKETING: EXPLORANDO SEUS DESAFIOS**

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 do grau de Bacharela em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cleo Schmitt  
Silveira

Porto Alegre  
2023

**LUANA LEITE RODRIGUES**

**DADOS EM MARKETING: EXPLORANDO SEUS DESAFIOS**

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 do grau de Bacharela em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido em: 28 de agosto de 2023

Banca examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cleo Schmitt Silveira  
Orientadora  
UFRGS

---

Prof. Dr. Fernando Bins Luce  
UFRGS

*Dedico este trabalho aos meus pais que sempre me apoiaram em todas as etapas da minha educação. Seu amor e incentivo constante foram fundamentais para esta conquista.*

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar minha sincera gratidão a todas as pessoas e instituições que contribuíram para a realização deste trabalho.

Primeiramente, quero agradecer à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cleo Schmitt Silveira, pelas orientações que foram fundamentais para o desenvolvimento desse projeto. Sua paciência e compreensão em momentos delicados tornaram a jornada mais tranquila.

Aos professores e mentores que ao longo de minha jornada acadêmica compartilharam seu conhecimento e experiência, meu profundo agradecimento. Suas aulas e conselhos foram essenciais para a minha formação.

Quero também estender minha gratidão aos meus colegas de classe que me apoiaram ao longo deste caminho, muitos dos quais tenho a honra de chamá-los de amigos. Suas palavras de encorajamento e momentos de descontração foram extremamente valiosas.

À minha família, em especial aos meus pais, Nara e Waldeni, que trabalharam incansavelmente para que eu pudesse chegar até esse momento. Obrigada por acreditarem em mim, sem vocês nada disso seria possível.

Ao meu namorado, Kevin, que esteve ao meu lado oferecendo palavras incentivo e aconchego. Sua paciência e disposição em ouvir minhas ideias e preocupações significaram muito para mim.

Aos participantes da pesquisa, colegas de profissão, que me cederam seu tempo e conhecimento. Sua colaboração foi essencial para este estudo.

Por fim, agradeço a Deus por abençoar minha vida com pessoas maravilhosas, com oportunidades valiosas e com recursos que tornaram este trabalho possível. Que minha profissão seja uma manifestação de Sua graça.

Luana

Porto Alegre, 22 de agosto de 2023.

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.”

Peter Drucker

## RESUMO

Este estudo analisou como profissionais de marketing enfrentam o desafio da crescente disponibilidade de dados dos clientes. Através de entrevistas com 10 profissionais, foi identificado que eles lidam com uma variedade de tarefas, com ênfase na preocupação com o resultado em vendas. A análise de dados descritiva é predominante, embora alguns usem análises preditivas e prescritivas. Métricas financeiras são as mais acompanhadas, e habilidades em análise de dados são cruciais, embora habilidades comportamentais também sejam valorizadas. Notavelmente, muitos acreditam que a prática é a melhor forma de desenvolver essas habilidades. Este estudo oferece uma nova perspectiva sobre como profissionais de marketing respondem à disponibilidade de dados, fornecendo contribuições relevantes. As conclusões baseiam-se em um conjunto específico de entrevistas. Portanto, pesquisas futuras podem examinar estratégias de empresas que avançaram nas análises de marketing e as barreiras superadas. O presente trabalho destaca a importância de investir em habilidades analíticas e práticas para lidar com a complexidade do marketing. Em suma, compreender como os profissionais de marketing abordam os desafios de dados em marketing é fundamental para direcionar estratégias e inovações nessa área dinâmica.

**Palavras-Chave:** Marketing *Analytics*. Análise de dados. Métricas. Habilidades. Profissionais de marketing.

## **ABSTRACT**

*This study examined how marketing professionals tackle the challenge of the increasing availability of customer data. Through interviews with 10 professionals, it was identified that they handle a variety of tasks, with an emphasis on concern for sales outcomes. Descriptive data analysis is predominant, although some utilize predictive and prescriptive analytics. Financial metrics are the most closely monitored, and data analysis skills are crucial, although behavioral skills are also highly valued. Notably, many believe that practice is the best way to develop these skills. This study offers a fresh perspective on how marketing professionals respond to data availability, providing relevant contributions. The conclusions are based on a specific set of interviews. Therefore, future research can examine strategies employed by companies that have advanced in marketing analytics and the obstacles they have overcome. This work underscores the importance of investing in analytical and practical skills to address the complexity of marketing. In summary, comprehending how marketing professionals approach data challenges in marketing is fundamental for guiding strategies and innovations in this dynamic field.*

**Keywords:** *Marketing Analytics. Data analysis. Metrics. Skills. Marketing professionals.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Digital Marketing Analytics</i> .....	18
Figura 2 – Descrição do modelo do Novo DNA do Marketing .....	25
Figura 3 – <i>Digital Marketer Model</i> .....	26

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – <i>Marketing Analytics</i> : melhores práticas e suas aplicações.....	19
Quadro 2 – Modelo para maximizar o potencial de tomada de decisão .....	22
Quadro 3 – Habilidades de graduados na área de marketing mais procuradas pelo mercado .....	28
Quadro 4 – Perfil dos entrevistados .....	34
Quadro 5 – Distribuição dos especialistas em dados.....	37
Quadro 6 – Níveis de análise das empresas.....	42
Quadro 7 – Métricas mencionadas pelos entrevistados.....	44
Quadro 8 - Síntese dos resultados encontrados.....	51

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA	<i>American Marketing Association</i>
CAC	<i>Customer Acquisition Cost</i>
CPL	<i>Cost per lead</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
D&A	<i>Data &amp; Analytics</i>
GCP	<i>Google Cloud Platform</i>
LTV	<i>Customer LifeTime Value</i>
MQL	<i>Marketing Qualified Lead</i>
ROAS	<i>Return on Ad Spend</i>
ROI	<i>Return on Investment</i>
SEM	<i>Search Engine Marketing</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SQL	<i>Sales Qualified Lead</i>
WOM	<i>Word-of-Mouth</i>
ZB	<i>Zetabytes</i>

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Objetivos Geral e Específicos .....	15
1.2 Justificativa.....	15
2 REVISÃO TEÓRICA .....	17
2.1 Análise de Dados em Marketing.....	17
2.1.1 Métodos de Análise de Dados em Marketing .....	20
2.1.2 Métricas .....	22
2.2 Habilidades em Marketing.....	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	33
4.1 Características dos Entrevistados .....	33
4.2 Responsabilidades e Decisões Tomadas no Dia a Dia .....	35
4.3 Análise de Dados e Uso de Informações dos Clientes.....	37
4.4 Métricas.....	44
4.5 Habilidades.....	46
4.6 Aspecto Não Mapeado .....	50
4.7 Síntese dos Resultados Encontrados.....	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	53
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE A – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS REFERENTE A PESQUISA QUALITATIVA E EXPLORATÓRIA.....	58

## 1 INTRODUÇÃO

A tecnologia acompanhada da transformação digital tem causado um impacto profundo nos negócios e nas estratégias de marketing das organizações. A crescente adoção de tecnologias digitais e o aumento do número de usuários trafegando na internet têm gerado uma quantidade massiva de dados disponíveis, de acordo com Reinsel, Gantz e Rydning (2018) o volume de dados no mundo deve chegar a 175 Zettabytes (ZB) até 2025. Essa abundância de informações fornece aos profissionais de marketing a oportunidade de tomar decisões baseadas em dados concretos, impulsionando o desempenho e a eficácia das ações de marketing (DAVENPORT, 2006).

Ações de usuários *Online*, como interações em redes sociais, navegação em *Websites*, compras *Online* e o uso de aplicativos móveis, geram um rico conjunto de dados sobre como os clientes se sentem, se comportam e interagem com produtos e serviços, bem como respondem aos esforços de marketing (GUPTA et al., 2020). Esses dados fornecem *Insights* valiosos que podem orientar a tomada de decisão estratégica e tática das empresas (WIERENGA, 2011).

Wedel e Kannan (2016), em sua análise sobre *Marketing Analytics* para ambientes ricos em dados, ainda afirmam:

A análise de marketing passou a desempenhar um papel central nesses desenvolvimentos, e há uma demanda urgente por métricas e métodos analíticos novos e mais poderosos que tornem as operações de marketing orientadas por dados mais eficientes (p. 1, tradução nossa).

No entanto, a alta administração têm notado que tomam decisões multimilionárias de investimentos em marketing com base em menos dados e análises do que dedicam a mudanças operacionais incomparavelmente menos custosas (HANSSENS; PAUWELS, 2016). Isso significa que, mesmo com a disponibilidade cada vez maior de dados, os profissionais de marketing e as organizações enfrentam desafios no aproveitamento pleno desse potencial. Tais desafios incluem: habilidades, análises de dados, a integração e diversificação entre as diferentes áreas de marketing e as métricas a serem analisadas. Nesse contexto, se faz relevante compreender os desafios enfrentados pelos profissionais de marketing com a crescente disponibilidade de dados dos consumidores.

Kurtzke e Setkute (2021), em seu estudo sobre capacidade analítica na área de educação em marketing, afirmam que a habilidade de analisar dados é a habilidade técnica mais procurada em profissionais de marketing, ao passo que é também uma lacuna na formação dos profissionais que atuam na área. Habilidades relacionadas ao uso de bancos de dados, *Customer Relationship Management* (CRM) e o domínio de técnicas de Marketing Digital como *Search Engine Optimization* (SEO), *Search Engine Marketing* (SEM) e *web Analytics* para análise de campanhas também fazem parte da lista das principais capacidades requeridas pelo mercado. As habilidades interpessoais também são fundamentais para os profissionais de marketing em todos os níveis, entre as mais citadas estão a comunicação e apresentação, ambas essenciais para tornar os *Insights* de análises de dados acionáveis, ainda de acordo com os autores.

Além disso, a integração de dados entre diferentes áreas de marketing, aliada à mensuração do marketing, é outra questão desafiadora. O surgimento de várias plataformas digitais obriga as empresas a revisarem e desenvolverem suas capacidades regularmente, atualizando sua infraestrutura tecnológica (GUPTA et al., 2020). Em uma pesquisa realizada pela Bain & Company em 2016 com 325 empresas multinacionais, foi constatado que 59% acreditam que não possuem os recursos para gerar *Insights* de negócios significativos a partir de seus dados. Em outra pesquisa da Bain, com 250 empresas, 85% afirmaram, na época, que precisam realizar investimentos substanciais para atualizar sua plataforma de dados existente para realizar consolidação, limpeza de dados e melhorias de acesso a fontes externas de dados (BEREZ; CALLAHAN; WEGENER, 2016).

Em um levantamento feito pela Gartner em 2017 com 196 organizações, afirma que 91% das empresas ainda não atingiram o nível mais alto de maturidade em dados, nível onde, de acordo com o modelo proposto pela consultoria, os dados se tornam o centro da estratégia de negócio (GARTNER, 2018). Já em um estudo desenvolvido pelo Instituto Cappra com empresas no Brasil, intitulado *Insights da Maturidade Analítica Brasileira*, afirma que as empresas, de forma geral, se encontram no nível *Data-Curious*:

Isso significa que as organizações fazem uso pontual dos dados no negócio, sem uma constância. Todavia, elas já começaram a implementar algumas soluções com dados e têm um entendimento do valor que eles podem gerar para o negócio (CAPPRA INSTITUTE FOR DATA SCIENCE, 2020, p. 3).

Outro desafio relevante é a variabilidade de métricas a serem analisadas. Com a disponibilidade de diferentes fontes de dados e métricas de desempenho, os profissionais de marketing precisam selecionar as métricas mais relevantes e significativas para medir o sucesso de suas ações. No entanto, Spiller e Tuten (2015) afirmam que a maioria dos profissionais e professores de marketing concorda que não existem métricas perfeitas e absolutas disponíveis para medir o sucesso do marketing. Além de não haver tal clareza, a área de marketing utiliza métricas de desempenho atitudinais (por exemplo, conscientização da marca), comportamentais (por exemplo, fidelidade à marca) e financeiras (por exemplo, receita de vendas), que não estão altamente correlacionadas entre si. Isso faz com que os profissionais corram o risco de, ao avaliarem métricas erradas, assumam avaliações equivocadas de mercado (HANSSENS; PAUWELS, 2016).

Apesar desses desafios, é inegável que a tomada de decisão baseada em dados traz retornos relevantes para as organizações, visto que a alta disponibilidade de dados têm o potencial de gerar *Insights* superiores aos tomadores de decisão, além de dar vantagem competitiva às empresas que possuem fortes capacidades de dados (GUPTA et al., 2020). No que tange a área de marketing, a utilização de métricas torna cada vez mais possível que a área cumpra a sua missão aumentar a demanda dos clientes ao criar e estimular atitudes favoráveis para tal:

Os *Insights* orientados por dados estão interconectados com tecnologias contemporâneas, de modo que os instrumentos de marketing se tornam cada vez mais específicos ao contexto, e as empresas podem alcançar o cliente individual certo com a mensagem certa, por meio do canal certo, no momento e local certos (GUPTA et al., 2020, p. 33, tradução nossa).

Diante desse cenário, onde os profissionais de marketing se veem desafiados a desenvolver capacidades, atuar em organizações com diferentes níveis de maturidade em dados e compreender as métricas de marketing ideais para a organização onde atuam, o presente trabalho se propõe a investigar a seguinte questão: **como os profissionais de marketing estão reagindo aos desafios do mercado com a crescente disponibilidade de dados dos consumidores?**

## 1.1 Objetivos Geral e Específicos

O presente estudo tem como objetivo geral identificar como os profissionais de marketing estão reagindo aos desafios do mercado com a crescente disponibilidade de dados dos clientes.

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) Compreender como os profissionais estão trabalhando a integração das áreas de dados e marketing;
- b) Identificar quais são as métricas mais utilizadas por esses profissionais; e
- c) Identificar quais habilidades de marketing estão presentes e quais habilidades estão ausentes nos profissionais de marketing.

## 1.2 Justificativa

Ao final do trabalho, para atingir seu objetivo, espera-se extrair *Insights* que possam contribuir para a compreensão das práticas de marketing em um ambiente cada vez mais orientado por dados. Ademais, a importância deste estudo reside na necessidade de entender como as organizações estão lidando com a abundância de dados dos clientes e como os profissionais de marketing estão respondendo a esse desafio. Por isso, compreender as características e capacidades organizacionais que influenciam essa dinâmica é crucial.

A relevância para o público estudado, ou seja, os profissionais de marketing, é significativa. A partir do estudo, serão levantadas reflexões sobre as práticas atuais, desafios enfrentados e possíveis caminhos para aprimorar a utilização de dados no desenvolvimento de estratégias de marketing. Essas reflexões poderão auxiliar os profissionais no aperfeiçoamento de suas habilidades, na tomada de decisões embasadas em dados e no desenvolvimento de ações mais efetivas.

Além disso, esta pesquisa tem relevância para a área da administração como campo de conhecimento. Ao explorar a interseção entre marketing e a crescente disponibilidade de dados dos consumidores, busca-se contribuir para o avanço de estudos já realizados na área. Os resultados obtidos poderão servir de base para pesquisas futuras e enriquecer o conhecimento sobre como os profissionais de marketing podem utilizar efetivamente os dados para obter vantagem competitiva.

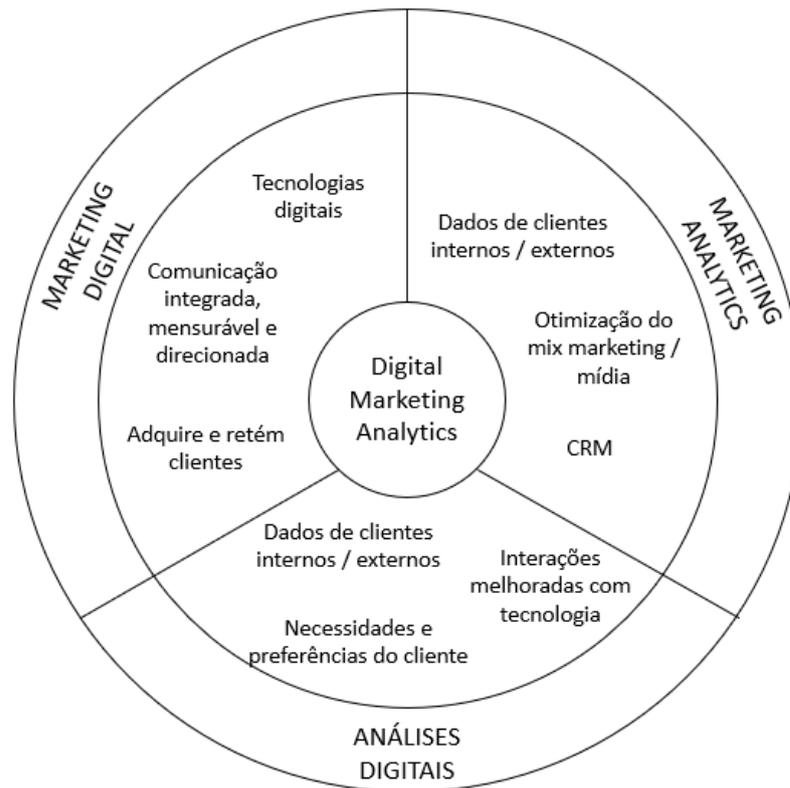
Por fim, a motivação pessoal da autora do trabalho, que atua profissionalmente na área de análise de dados em marketing, é outro fator relevante. A autora busca contribuir para o campo acadêmico e profissional, para tanto é esperado que o trabalho possa ser utilizado como base para reflexões em fóruns de discussão sobre o tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os principais fundamentos e trabalhos relacionados ao presente estudo. Para isso, nas seguintes subseções serão abordados os conceitos de análise de dados em marketing, o que caracteriza a disponibilidade e análise de dados, métricas de marketing e as habilidades que permeiam o marketing.

### 2.1 Análise de Dados em Marketing

No que diz respeito a análise de dados em marketing ou *marketing Analytics*, Kurtzke e Setkute (2021) afirmam que não há um consenso geral na literatura acadêmica que define a expressão e que, além disso, há uma sobreposição do conceito com *Business Analytics* e *Digital Analytics*, utilizando-se os termos de forma indistinta. Porém, os pesquisadores concordam que todas as análises têm como objetivo melhorar a tomada de decisões e gerar *Insights* acionáveis. Para delimitar a utilização dos termos, os pesquisadores entendem que: (1) *Digital Analytics* preocupa-se com análises das interações dos consumidores em ambiente digital; (2) *Marketing Analytics* consiste na otimização do mix de marketing e CRM; (3) *Digital Marketing* preocupa-se com o uso de tecnologias digitais para criar um sistema integrado e mensurável de comunicação para aquisição e retenção de clientes. A intersecção desses três aspectos constituem a disciplina de *Digital Marketing Analytics* como pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 – *Digital Marketing Analytics*

Fonte: elaborado pela autora com base em Kurtzke e Setkute (2021, p. 301, tradução nossa).

Já para Wedel e Kannan (2016), *marketing Analytics* é um método que apoia a tomada de decisão para otimizar o desempenho do investimento financeiro da organização (ROI). Esse método envolve a coleta, gestão e análise de dados (descritiva, exploratória, preditiva e prescritiva). Afirmam ainda que se trata de um conceito interdisciplinar que pode abarcar outras áreas de negócio, além da matemática, da estatística, da economia, da econometria, da psicologia e da ciência da computação. Os autores ainda definem o que seria o estado da arte em *Marketing Analytics* configurada em cinco áreas de foco, onde: (1) Dados estruturados deve-se buscar a aplicação de métodos de análises e modelos de algoritmos dentro de sua vasta possibilidade de instrumentos já desenvolvidos para o marketing; (2) Dados não-estruturados devem ser aplicados com uso de métodos descritivos e diagnósticos, além de tecnologias de aprendizado de máquina; (3) Modelagem de mix de marketing deve se atentar a cobrir a modelagem de efeitos de redes sociais, jornada de compra e incorporação de parâmetros institucionais; (4) Personalização do mix de marketing, recomendações e uso de personalização adaptativa; (5) Segurança e privacidade

devem estar adequados aos efeitos de regulações e políticas de segurança e privacidade. Mais detalhes sobre as áreas de foco podem ser encontradas no Quadro 1.

Quadro 1 – *Marketing Analytics*: melhores práticas e suas aplicações

Área foco	Melhores práticas e aplicações
Dados estruturados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma pletera de métodos – descritivos, diagnósticos, preditivos, prescritivos – para análises em várias áreas de marketing estão disponíveis</li> <li>• Maneiras de lidar com “<i>big data</i>” incluem métodos Bayesianos, agregamento e compressão de dados, métodos de amostragem e seleção de variáveis, aproximações e simplificações de modelos, algoritmos eficientes de Markov <i>chain</i> Monte Carlo, e computação paralela</li> <li>• Campos e quase-experimentos, variáveis instrumentais (IV) e maneiras de abordar endogeneidade sem instrumentos específicos</li> </ul>
Dados não-estruturados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majoritariamente métodos descritivos e diagnósticos – métodos preditivos e prescritivos ainda estão em estágios menos maduros</li> <li>• Métodos de <i>machine learning</i> e <i>text mining</i></li> <li>• Estruturação via métricas para dados de texto, áudio, imagem e vídeo, trackeamento ocular, reconhecimento facial e outros bio-dados</li> </ul>
Modelagem de mix de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelagem de efeitos de redes sociais, pesquisas por palavras-chave, <i>WOM Online</i>, tendências, e localização/móvel no mix de marketing</li> <li>• Análise do percurso completo para compra, modelagem via atributos</li> <li>• Incorporação de parâmetros e contextos institucionais para melhorar a estimação de modelos estruturais e simulações de suas políticas; melhores variáveis instrumentais para analisar endogeneidade; campos e quase-experimentos para efeitos causais</li> </ul>
Personalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalização <i>Online</i> e móvel (celular) do mix de marketing</li> <li>• Lidando com observações ausentes e incorporando receptividade nas recomendações</li> <li>• Métodos de personalização adaptativas – aprendendo e adaptando às mudanças das preferências dos usuários em um ciclo contínuo e automatizado</li> </ul>
Segurança e privacidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa dos efeitos de regulações e políticas de segurança e privacidade no comportamento do consumidor e competição entre empresas</li> <li>• Modelos para analisar dados minimizados e anonimizados</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora com base em Wedel e Kannan (2016, p. 101, tradução nossa).

Apesar das diferentes perspectivas dos autores citados, ambos concordam que o *marketing Analytics* tem uma longa história, mas foi com a promessa da tomada de decisão baseada em dados no ambiente digital que a área ganhou maior destaque (KURTZKE; SETKUTE, 2021). Com a fundação do Google em 1998, a empresa já se destacou na captura de dados de busca. Em 2004, o lançamento do Facebook foi um marco na era de dados de redes sociais, sucedido pelo Youtube (2005), Twitter (2006) e o iPhone da Apple (2007) que marcou o início da captura de dados de localização

(GPS). Isso tornou possível a captura de dados de forma automatizada, reduziu significativamente o custo da coleta de dados e resultou em volumes imensos de dados disponíveis que fornecem *Insights* sobre o consumidor em níveis excepcionais de profundidade e detalhamento (WEDEL; KANNAN, 2016).

### 2.1.1 Métodos de Análise de Dados em Marketing

Davenport (2006, n.p.) tem uma conhecida frase que diz o seguinte: “Algumas empresas construíram seus negócios inteiramente com base em sua capacidade de coletar, analisar e agir com base em dados. Todas as empresas podem aprender com o que essas empresas fazem”. Assim como mencionado por Davenport, foi aprendendo com base em propostas de empresas e pesquisadores que a capacidade de analisar dados em marketing passou a ser um tema relevante na área. Um dos primeiros registros da prática é o estudo realizado em 1910 por Charles Coolidge Parlin para a Curtis Publishing Company onde ele coletou dados sobre o mercado para orientar a publicidade e as práticas comerciais da empresa (WEDEL; KANNAN, 2016).

É fato que empresas que com sólidas capacidades de análise de dados desfrutam de uma vantagem competitiva, aumentando assim a quantidade de dados coletados sobre o mercado, os clientes e os canais de compra e comunicação (GUPTA et al., 2020). No entanto, para que a tomada de decisão com base em dados ocorra, é necessário que as organizações possuam estruturas adequadas que permitam que os dados estejam disponíveis de forma apropriada aos seus utilizadores.

Grossman e Siegel (2014) propõem um *framework* sobre como a capacidade analítica deve ser distribuída em uma organização. O *framework* é chamado de *CSPG: Analytics Culture, Analytics Staff, Analytics Process e Analytics Governance Structure*. O primeiro tópico é cultural, em que líderes e executivos devem reconhecer *Data & Analytics* como uma função organizacional análoga a demais funções da organização; o segundo é garantir que haja uma equipe de análise capaz de gerenciar dados e implementar modelos de análises; o terceiro diz respeito aos processos de análise para identificar oportunidades; e, por fim, a governança de estrutura analítica se torna relevante para identificar, comunicar e resolver problemas que possam interferir no

andamento de projetos da área. Uma organização, ao contemplar os quatro itens elencados pelos autores, terá incorporado a capacidade analítica na empresa.

Wedel e Kannan (2016) reforçam que, apesar da gestão de dados envolver tecnologia, estrutura organizacional e analistas habilidosos e treinados, a condição primordial para a implementação bem-sucedida nas empresas é uma cultura de tomada de decisão baseada em evidências. Além disso, o entendimento desses autores convergem com Grossman e Siegel (2014) ao afirmar que organizações que desejam extrair valor de *Data & Analytics* “D&A”, devem ter:

(1) uma cultura e liderança que reconheçam a importância dos dados, análises e tomada de decisão baseada em dados; (2) uma estrutura de governança que evite silos e facilite a integração de dados e análises na estratégia geral e nos processos da organização, de modo a gerar valor para a empresa; e (3) uma massa crítica de analistas de marketing que tenham conhecimento suficientemente profundo em análise de dados, além de conhecimento substancial em marketing (WEDEL; KANNAN, 2016, p. 116).

Ainda com base nos estudos dos autores Wedel e Kannan (2016) afirmam que, para apoiar completamente a tomada de decisões em marketing orientada por dados, é necessário que a análise de marketing abranja quatro níveis de análise: (1) sumarização descritiva de dados e visualização para fins exploratórios, (2) modelos explicativos diagnósticos que estimem relações entre variáveis e permitam testes de hipóteses, (3) modelos preditivos que possibilitem previsões de variáveis de interesse e simulação do efeito das configurações de controle de marketing e (4) modelos de otimização prescritiva que são usados para determinar os níveis ótimos de variáveis de controle de marketing.

No artigo *Analytics For Marketers* (2023), os autores propõem uma forma de entender como maximizar o potencial de humanos e máquinas para chegar às melhores decisões de negócios. Eles afirmam que, em geral, os humanos são mais capazes nas áreas de intuição e resolução de ambiguidades, já as máquinas são muito superiores em dedução, granularidade e escalabilidade. Os autores relembram que existem três abordagens comuns de análises: (1) descritiva: amplamente utilizada por ser mais simples e barata, onde os analistas a utilizam para entender padrões em dados históricos; (2) preditiva: nesse caso, as máquinas determinam o resultado ou resultados prováveis de uma situação para diferentes combinações de variáveis de entrada, no entanto, quem decide os caminhos a seguir ainda são os analistas ou gerentes que estão manipulando os dados; por fim, (3) abordagem prescritiva, as

máquinas são autônomas e tomam decisões com base nos objetivos e regras definidos por quem a está manipulando.

A partir dessa descrição, os autores propõem que o tipo de análise a ser realizado deve considerar os tipos de dados disponíveis, a sua relevância para o problema e a frequência da tomada de decisões (Quadro 2). A combinação dessas variáveis deve ser avaliada da seguinte maneira: quando os dados são limitados e existem altos níveis de incerteza, aliado a uma baixa frequência de tomada de decisões, a forma de análise mais recomendada para o caso é uma análise descritiva. Em situações em que os dados limitados, mas relevantes e a frequência de tomada de decisão é média, o método de análise recomendado é a análise preditiva. Já em situações em que os dados disponíveis são granulares e relevantes e, além disso, a frequência de tomada de decisões é alta, a análise prescritiva se torna a mais adequada. Dada a complexidade e possíveis combinações não mencionadas dos casos apresentados, o profissional de marketing possui um papel relevante na adequação do modelo de análise de acordo com a circunstância que lhe é apresentada.

Quadro 2 – Modelo para maximizar o potencial de tomada de decisão

<b>Dados disponíveis</b>	<b>Frequência da tomada de decisões</b>	<b>Tipo de análise</b>
Dados limitados e altos níveis de incerteza	Baixa	Análise descritiva
Dados limitados, mas relevantes	Média	Análise preditiva
Dados granulares e relevantes	Alta	Análise prescritiva

Fonte: elaboração da autora.

### 2.1.2 Métricas

Embora a tecnologia tenha avançado resultando em um aumento considerável de dados granulares dos consumidores, os gestores de marketing continuam a afirmar que a mensuração em marketing é um desafio constante, visto que não há um senso estabelecido de melhores práticas para métricas (ROYLE; LAING, 2013). De acordo com a última pesquisa do CMO Survey (2023), os profissionais de marketing têm baixo nível de confiança na mensuração do retorno de investimentos feitos em seus canais,

muitos precisam fazer uso de múltiplas soluções para alcançar uma mensuração consistente e integrada. Em média, 62% dos profissionais usam mais de uma solução para esse tipo de mensuração. Fato esse que corrobora com a preocupação de Royle e Laing (2023) e ressalta que, apesar do aumento da disponibilidade de dados, há também complexidade de mensuração.

Além disso, as métricas de marketing envolvem discussões acerca de sua utilização, visto que as métricas de marketing possuem, pelo menos, três faces: (1) métricas atitudinais são aquelas relacionadas ao que os clientes pensam ou pretendem fazer, normalmente são coletadas via pesquisas. Uma das mais conhecidas que se pode citar é a satisfação de clientes. Essa classificação de métricas também é conhecida como métricas de percepção; (2) métricas comportamentais são aquelas métricas mais objetivas e observáveis, como, por exemplo, retenção ou comportamento de compra; (3) e, por fim, aspectos financeiros como ROI (GUPTA; ZEITHAML, 2006).

A relação entre as faces citadas também é complexa. Gupta e Zeithaml (2006) afirmam que satisfação (métrica atitudinal) ao ser relacionada com ROI (métrica financeira) tende a ter uma relação assimétrica e não linear. Por exemplo: o aumento de 1% na satisfação pode levar a um aumento de 2,37% no ROI, enquanto uma redução de 1% na satisfação, pode reduzir o ROI em 5,08%, causando assim a não linearidade e assimetria entre a relação de ambas. Os autores também generalizam que a relação entre métricas atitudinais e métricas observáveis é tipicamente não linear e, portanto, precisa de aprofundamento.

Em um estudo mais recente, Pauwels e Ewijk (2013) buscaram responder o quanto métricas de comportamento online e métricas de atitude (coletadas em pesquisas) tendem a explicar ou prever vendas. Os autores descobriram que ambas as categorias de métricas contribuem significativamente para explicar e para prever vendas. No entanto, elas tendem a influenciar vendas em diferentes situações: métricas de comportamento online ajudam a explicar as vendas de produtos de consumo rápido. Enquanto métricas de atitude têm um poder explicativo maior fora do período amostral de análise, visto que essas métricas tendem a ter menor variação ao longo do tempo, dando melhores respostas a longo prazo.

Apesar dos estudos já existentes, Hanssens e Pauwels (2016) afirmam que como cada vez mais é possível acessar métricas de comportamento online, é essencial entender como essas métricas se relacionam e se influenciam. Reiteram

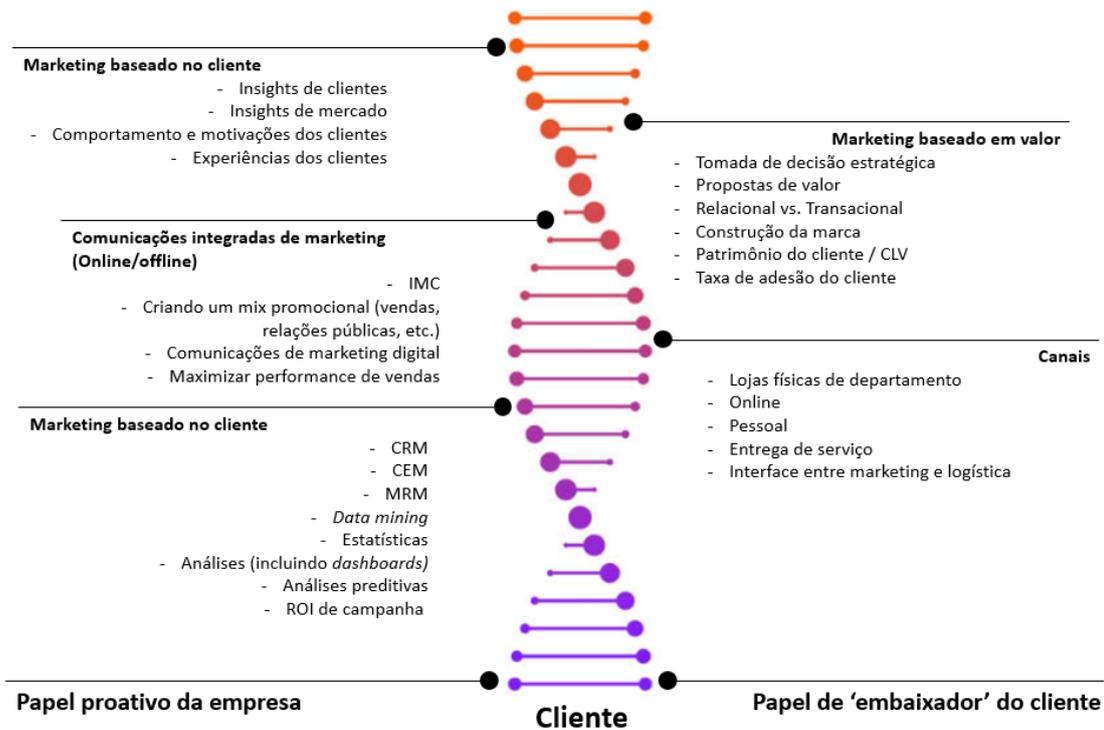
ainda que é fundamental para que as empresas avaliem de forma correta o seu desempenho de marketing.

## 2.2 Habilidades em Marketing

Como já mencionado na primeira seção deste trabalho, a transformação digital revolucionou o cenário do marketing, impondo às empresas a necessidade de repensarem suas estratégias e adotarem abordagens inovadoras para alcançar o sucesso no ambiente digital em constante evolução (ROYLE; LAING, 2013). Essa mudança estrutural resultou na criação de novos postos de trabalho e na busca por profissionais capacitados nas novas funções. Um bom exemplo disso, são as profissões de *E-commerce Specialist* e *Digital Marketing and Strategy Specialist* que estão como décima segunda e décima terceira colocadas no *ranking* do *Future Of Jobs Report* como profissões que mais crescem, ficando atrás apenas de profissões relacionadas a tecnologia e dados (WORLD ECONOMIC FORUM, 2023).

Com a crescente mudança, os acadêmicos de marketing passaram a discutir sobre como poderiam contribuir para o melhor desenvolvimento dos estudantes de marketing, visto que os graduados frequentemente carecem de habilidades necessárias para os profissionais de marketing do século XXI (HARRIGAN; HULBERT, 2011). Para avaliar tais aspectos, Harrigan e Hulbert (2011) identificaram a necessidade de discutir acerca do papel do marketing nas organizações e quais seriam as habilidades necessárias para sua execução. Após setenta entrevistas em profundidade com profissionais de marketing seniores do Reino Unido e uma revisão da literatura educacional de marketing, os autores propuseram um novo DNA para o marketing, composto por 5 domínios específicos (Figura 2):

Figura 2 – Descrição do modelo do Novo DNA do Marketing



Fonte: elaborado pela autora com base em Harrigan e Hulbert (2011, p. 264, tradução nossa).

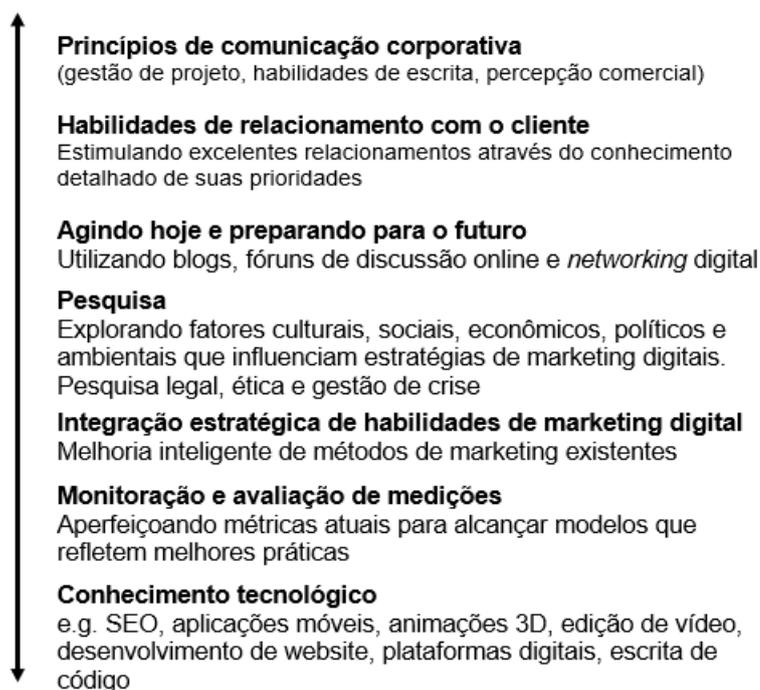
- (1) Marketing orientado ao cliente: orientação para o mercado, implica em uma organização focada no cliente de forma proativa para atender às suas necessidades. Nesse sentido, as organizações estão coletando, gerenciando e analisando dados por meio de ferramentas complexas e painéis, por isso os autores defendem que deve haver maior preparo por parte dos acadêmicos para ensinar estratégias e táticas que sustentam o conhecimento sobre o cliente;
- (2) Marketing estratégico orientado por valor: a proposta de valor é cocriada pelo profissional de marketing e pelo cliente. Portanto, se faz necessário a compreensão de como as organizações criam valor e vantagem competitiva para si mesmas e, ao mesmo tempo, que entregam valor aos clientes;
- (3) Canais: com o crescente uso de canais *Online*, torna-se necessário compreender como os canais tradicionais complementam os novos canais *Online*;
- (4) Marketing orientado por dados: a verdadeira força disruptiva no marketing é o poder da tecnologia para adquirir, gerenciar e analisar dados do cliente;

(5) Comunicações integradas de marketing: é de extrema importância que as organizações saibam integrar todas as suas atividades de comunicação de marketing, *Online* e *offline* para transmitir uma mensagem única em direção ao objetivo.

Diferente do modelo do Novo DNA do Marketing, onde os autores propuseram um modelo cujos educadores deveriam priorizar para o ensino do marketing e o desenvolvimento de habilidades dos estudantes, Royle e Laing (2013) realizaram uma pesquisa com profissionais de marketing atuantes na indústria de comunicação e marketing para descobrir quais são as lacunas de habilidades dos profissionais na área. A lacuna de habilidade mais mencionada da pesquisa dos autores foi a dificuldade da indústria em encontrar profissionais com conhecimento estratégico de negócios em marketing digital, capazes de integrar esse conhecimento com abordagens tradicionais de marketing e comunicação. Também foram identificadas lacunas de habilidades técnicas como familiaridade com aplicativos móveis, SEO, desenvolvimento de melhores práticas em métricas e o uso de diferentes ferramentas. Além disso, a falta de uma abordagem de melhores práticas para métricas digitais também foi uma problemática que surgiu com frequência na pesquisa.

Figura 3 – *Digital Marketer Model*

**Habilidades de negócio**



**Habilidades técnicas**

Fonte: elaborado pela autora com base em Royle e Laing (2014, p. 69, tradução nossa).

Como resultado da pesquisa, Royle e Laing (2013) desenvolveram o *Digital Marketer Model* ou Modelo do Profissional de Marketing Digital, como podemos ver na Figura 3. O modelo concatena as principais habilidades essenciais para um profissional de marketing digital completo conforme a sugestão dos autores. Elas variam entre habilidades de negócio e habilidades técnicas, onde a primeira se aproxima mais de *soft skills* como capacidade de comunicação e habilidade de relacionamento com o cliente e a segunda com *hard skills*, em que o profissional precisa ter domínio de conhecimento tecnológico, por exemplo.

Outro estudo relevante que investiga como a transformação digital interferiu na carreira de marketing realizou uma investigação acerca de quais são as habilidades de marketing mais demandadas no mercado. Para obter esse resultado, Gregorio et al. (2019) realizaram a coleta de mais de 700 anúncios de emprego na Itália e uma pesquisa quantitativa com 125 profissionais de marketing de 5 países da Europa (Itália, França, Alemanha, Espanha e Reino Unido). Como resultado, os autores encontraram 29 habilidades predominantes que foram agrupadas em 5 categorias: (1) Habilidades básicas de comunicação que incluem iniciativa, trabalho em equipe, flexibilidade, relacionamento interpessoal, motivação, comunicação verbal e escrita e resiliência ao estresse; (2) Habilidades analíticas que incluem capacidades e conhecimentos relacionados à análise de dados, interpretação crítica e apresentação eficaz de dados; (3) Habilidades digitais e técnicas envolvem habilidades relacionadas à tecnologia, capacidades e conhecimentos de marketing digital e outras habilidades específicas necessárias para lidar com o ambiente digital; (4) Habilidades essenciais de marketing que estão mais relacionadas à organização das atividades de marketing do que ao conhecimento da disciplina de marketing em si; e, por fim, (5) habilidades de compreensão do cliente que apesar de historicamente ser parte do foco da disciplina do marketing, ressalta a importância da prática de gestão do relacionamento com clientes de forma inteligente e estratégica para conectar a marca com os clientes certos. A lista completa de habilidades encontradas pelos autores pode ser vista no Quadro 3.

Quadro 3 – Habilidades de graduados na área de marketing mais procuradas pelo mercado

<b>Categoria</b>	<b>Habilidade</b>
<i>Soft skills</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Trabalho de equipe</li> <li>• Habilidades interpessoais</li> <li>• Motivação</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Comunicação oral e habilidades de apresentação</li> <li>• Trabalho sob stress / pressão</li> </ul>
Habilidades técnicas / digitais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de redes sociais</li> <li>• Conhecimento de aplicações móveis / smartphones</li> <li>• Conhecimento de comércio digital</li> <li>• Conhecimento de modelos analíticos e práticas em tempo real</li> <li>• Conhecimento de internet / programas</li> <li>• SEO &amp; SEM</li> </ul>
Habilidades fundamentais de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento, organização e gestão de tempo</li> <li>• Criação de conteúdo em todos os canais</li> <li>• Pensamento criativo</li> <li>• Precisão e atenção ao detalhe</li> <li>• Habilidades de vendas e de gestão</li> <li>• Capacidade de gerir múltiplas tarefas de marketing</li> </ul>
Habilidades analíticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Data-driven</i>/inclinação pela orientação por dados</li> <li>• Boas habilidades conceituais e analíticas</li> <li>• Conhecimento estatístico</li> <li>• Resolução de problemas</li> <li>• Pensamento crítico</li> <li>• Capacidade de consolidar informações em relatórios cheios de <i>Insights</i> e orientados à ação</li> </ul>
Habilidades de <i>Insights</i> de cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento da empresa e de seus clientes</li> <li>• Conhecimento de métodos de pesquisa</li> <li>• Conhecimento da jornada do cliente e todas as suas interações necessárias</li> <li>• CRM e habilidades relacionais</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora com base em Gregorio et al. (2019, tradução nossa).

Wedel e Kannan (2016) falam de forma mais específica sobre profissionais de marketing em ambientes ricos em dados, para eles os analistas de marketing trabalharão cada vez mais na interface de estatística/econometria, ciência da computação e marketing. Para isso, o conjunto de habilidades desses profissionais precisará ser amplo e profundo:

Isso apresenta desafios óbvios que são agravados pelo fato de que vários subdomínios de marketing (por exemplo, publicidade, promoções, desenvolvimento de produtos, branding) têm diferentes requisitos de dados e análises, e soluções analíticas de tamanho único não são desejáveis nem prováveis. Para ser efetivo. Portanto, os analistas precisam ter conhecimento suficientemente profundo de técnicas de modelagem de marketing para

prever a resposta do marketing, otimização do mix de marketing e personalização (WEDEL; KANNAN, 2016, p. 116).

Diante do contexto de mudanças, profissionais de marketing são forçados a desenvolver habilidades adequadas para ter sucesso em suas carreiras. Gregorio et al. (2019) reforçam que os gerentes de marketing assumem um papel essencial, pois são responsáveis por liderar suas equipes na aquisição dessas habilidades específicas para atender às demandas do mercado. Por isso, se faz importante que os gerentes de marketing se atentem a ter: (1) conhecimento robusto da teoria de marketing; (2) criatividade para introduzir inovações no processo de marketing; e (3) capacidade de entender os aspectos técnicos relacionados ao marketing digital.

De forma geral, há concordância entre os autores no que diz respeito à dificuldade de contratação de profissionais com as habilidades demandadas atualmente (WEDEL; KANNAN, 2016). Além disso, no aprofundamento dessa seção é possível identificar habilidades de marketing que são frequentemente mencionadas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dado o caráter dinâmico e evolutivo das diferentes ferramentas para análise de dados ao longo dos últimos anos; dada a cada vez maior abundância de dados disponíveis; e dado o papel cada vez mais importante de habilidades em marketing *Analytics* para a maximização das receitas das empresas que utilizam canais digitais para vender seus produtos e/ou serviços, fez-se necessário, para atingir os objetivos do presente trabalho, adquirir pontos de vista atuais de profissionais de marketing que atuam em cargos que tomem decisões diárias acerca das estratégias de marketing.

A metodologia escolhida foi a técnica de entrevistas em profundidade, um método de pesquisa qualitativa. Segundo Gil (2002), o uso desse método permite aprofundar a investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, valorizando o contato direto com o fenômeno estudado para buscar pontos em comum enquanto ao mesmo tempo levando em consideração os aspectos específicos de cada entrevista. Nessa metodologia, a informação adquirida provém em grande parte de caráter descritivo. O enfoque do investigador ao abordar o problema de análise está em identificar como ele se manifesta nas atividades, métodos e interações. Proporcionando, assim, uma melhor visão e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2001).

Tendo em vista a delimitação específica do objeto estudado, optou-se pelo roteiro de entrevista semiestruturado. Segundo Laville e Dionne (1999), esse roteiro se caracteriza por uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, apoiadas no quadro teórico, nos objetivos e nas hipóteses da pesquisa. O caráter estruturado por meio de perguntas abertas que são iguais e em mesma ordem para cada entrevistado permite assegurar a comparabilidade das respostas, enquanto o caráter não-estruturado permite a captação e integração de nuances e realidades dos profissionais de marketing que não tenham feito parte das hipóteses iniciais que serviram para elaborar a lista de perguntas.

As entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado sobrepõem-se assim como a ferramenta mais adequada para os objetivos do presente trabalho. Dessa forma, se busca uma abordagem compreensiva para maximizar o valor de cada entrevista.

O roteiro utilizado no presente estudo inclui 23 perguntas divididas em três categorias sequenciais: (1) Perfil profissional: identificar o perfil do profissional

entrevistado e o cenário onde ele está incluso; (2) Dia a dia do profissional: identificar e contextualizar o conjunto de atividades exercidas diariamente pelo profissional e identificar como dados e métricas fazem parte de cada rotina; (3) Habilidades: identificar a percepção do profissional acerca de quais habilidades são necessárias para atuação na área (o roteiro completo pode ser visto no Apêndice A).

Sendo assim, define-se que a pesquisa qualitativa tem como alvo abarcar respondentes que fazem parte do fenômeno em análise, considerados como informantes-chave (SILVEIRA et al., 2009). Neste estudo, os informantes serão representados por dez profissionais de marketing. A diversificação de setores empresariais, vista como importante para obter um entendimento abrangente do tema estudado, fez parte dos critérios para seleção dos entrevistados. A autora se apoiou ainda em sua própria experiência em marketing e sua rede de contatos desenvolvida para identificar perfis de informantes tidos como relevantes para o objetivo do estudo.

Os profissionais de marketing escolhidos ocupam posições de relevância com capacidade de tomada de decisão estratégica sobre a área de marketing na empresa onde atuam. Ainda, eles possuem no mínimo três anos de experiência em marketing, ocupando cargos como: analista, coordenador(a), especialista, gerente e diretor(a). É importante destacar também que as organizações onde os profissionais atuam tem como finalidade a venda para o consumidor final, ou seja, são *Business to Consumer* (B2C).

O convite aos profissionais de marketing para participarem das entrevistas foi enviado pelo WhatsApp ou pelo LinkedIn, de acordo com o vínculo existente da autora com os entrevistados. Uma mensagem padrão foi enviada a 11 convidados:

Oi [Nome do informante]! Tudo bem? Muito prazer, me chamo Luana. Estou finalizando minha graduação em administração e como parte dos requisitos para conclusão, estou fazendo o meu TCC. Como trabalho com *Marketing Analytics* decidi fazer meu trabalho relacionado a esse tema.

A minha pesquisa busca entender como os profissionais de marketing estão correspondendo aos desafios relacionados à crescente disponibilidade de dados dos consumidores. Como acho o trabalho da [nome da empresa] muito bacana e encontrei seu perfil aqui, gostaria de te convidar para participar da minha pesquisa. Ela é anônima, ou seja, nem você nem a empresa serão identificados. Ela é feita por meio

de uma entrevista que deve durar entre 30min e 40min. Você toparia me ajudar com esse desafio?

Abraço!

Dos 11 convidados, 10 aceitaram o convite. Após resposta positiva, as entrevistas foram agendadas de forma *Online* de acordo com a disponibilidade do entrevistado. Ao iniciar cada entrevista, todos os participantes foram consultados se a gravação e transcrição da mesma estava autorizada e ela só foi iniciada após o consentimento do participante.

As entrevistas aconteceram na plataforma de comunicação da Microsoft denominada Teams. O recurso de transcrição do áudio das entrevistas em texto foi ativado para que a transcrição acontecesse em tempo real. Após cada entrevista, a transcrição foi corrigida pela autora para ajustar eventuais frases ou palavras não corretamente capturadas pela funcionalidade. As dez entrevistas foram realizadas entre os dias 23/07/2023 e 01/08/2023. Cada entrevista durou entre 30 e 40 minutos. Os principais *Insights* das respostas às perguntas do roteiro foram tabuladas para facilitar a comparabilidade e a posterior análise dos resultados.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, serão apresentadas as perspectivas que emergiram por meio das vozes e experiências dos dez entrevistados. As análises aqui contidas oferecem um vislumbre abrangente e enriquecedor das narrativas que moldam os temas centrais desta pesquisa.

O capítulo está organizado da seguinte maneira: na seção inicial, é fornecido um panorama das características circunstanciais dos participantes, a fim de contextualizar os entrevistados dentro de um quadro mais amplo. Em seguida, cada subseção se dedica a examinar um tema fundamental que emergiu de forma recorrente nas entrevistas. Por meio da apresentação de citações representativas e análises aprofundadas, buscou-se dar vida à multiplicidade de perspectivas que constituem o cerne desta pesquisa.

### **4.1 Características dos Entrevistados**

Nesta seção, será apresentado o perfil dos dez entrevistados que participaram ativamente da pesquisa qualitativa. As características individuais desses profissionais não apenas fornecem um contexto essencial para a compreensão das análises e resultados, mas também refletem a diversidade de perspectivas e experiências que enriquecem esta pesquisa.

Apesar de os entrevistados apresentarem uma variedade de nomenclaturas de cargos dentro de suas respectivas organizações, todos os entrevistados possuem influência sobre a tomada de decisão das estratégias de marketing na organização onde atuam. A gama de entrevistados incluiu: um analista, dois especialistas, dois coordenadores, três gerentes e dois diretores.

A formação acadêmica dos entrevistados também é diversa, apesar de todos atuarem no âmbito do marketing, apenas dois dos entrevistados possuem graduação completa e cinco estão cursando a faculdade em etapas finais. Quanto à área de ensino cursada pelos profissionais, apenas três escolheram formação acadêmica em marketing. Os entrevistados tinham, pelo menos, três anos de atuação na área, enquanto o profissional mais experiente atua há 14 anos na área. O tempo médio de experiência dos profissionais é de 5 anos e 9 meses.

O tamanho das organizações onde os entrevistados trabalham foi um dos aspectos que mais teve variação. A menor empresa onde atua um dos entrevistados tem 19 funcionários, enquanto a maior empresa possui aproximadamente 20 mil funcionários. Além disso, as organizações dos entrevistados pertencem a diferentes setores da economia, incluindo: uma empresa do ramo de alimentação e bebidas, três empresas do varejo, duas empresas de finanças e investimentos, duas empresas de marketing e comunicação, uma empresa do ramo imobiliário e uma empresa de educação. Um resumo do perfil dos entrevistados pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado nº	Cargo	Formação	Tempo que atua na área	Tamanho da organização (nº de funcionários)	Setor da organização
1	Coordenador de <i>Growth</i>	Bacharel em Marketing	3 anos	20 mil	Alimentação e bebidas
2	Especialista em Marketing Digital	Administração (cursando)	4 anos	17	Varejo (acessórios)
3	Gerente de Fidelidade	Bacharel em Administração	11 anos	16 mil	Varejo (cosméticos)
4	Gerente de Marketing	Ensino superior incompleto	4 anos e meio	80	Finanças
5	VP de Marketing	Tecnólogo em Marketing (cursando)	7 anos	300	Marketing e comunicação
6	Especialista em CRM	Tecnólogo em Marketing (cursando)	4 anos	150	Varejo (editorial)
7	Diretor de operações	Ensino superior incompleto	3 anos	90	Marketing e comunicação
8	Gerente de Marketing	Bacharel em Publicidade e Propaganda	14 anos	175	Educação
9	Analista de Marketing Digital	Relações Públicas (cursando)	4 anos	500	Imobiliário
10	Coordenador de Marketing	Engenharia de produção (cursando)	3 anos	80	Finanças

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A diversidade de cargos, formação, tempo de experiência, tamanho e área de atuação das organizações permitiu explorar as formas como o tema pesquisado é abordado em diferentes contextos. Apesar da diversidade dos perfis, muitas semelhanças foram encontradas ao longo das entrevistas, o que fez com se considerasse que as dez entrevistas realizadas proveram insumos suficientes para discutir o problema de pesquisa.

## 4.2 Responsabilidades e Decisões Tomadas no Dia a Dia

Ao descreverem suas atividades os entrevistados usaram verbos como organizar, planejar, gerir, testar e vender. Esse último com certo destaque, visto que foi uma expressão citada cerca de 3 vezes como atribuição do profissional. Como pode ser visto na fala do Entrevistado 2:

De modo geral, as principais responsabilidades são diretamente voltadas à loja *Online*, então ao *e-commerce*, toda a questão de performance de vendas, ou seja, todos os canais que são utilizados no dia a dia eu me responsabilizo por todos (Entrevistado 2).

Outro contexto que se destacou entre os entrevistados quando abordados sobre suas responsabilidades foi a preocupação em relação a geração de *leads* qualificados. A exemplo do que disse o Entrevistado 4:

Basicamente de principais responsabilidades, olhando numa visão mais estratégica e tática é entender como gerar *lead* qualificado para os nossos serviços de investimentos. Dia a dia gerenciamento de tarefas mais táticas do time (Entrevistado 4).

Além dos fatos já mencionados, foi interessante observar o quão amplas e diferentes as responsabilidades de um profissional de marketing em mesmo nível hierárquico, mas em diferentes organizações podem ter, como é o caso do Entrevistado 1 e do Entrevistado 10:

Vender produtos novos dentro do aplicativo, organizar e consolidar as estratégias de marketing digital, categorizar, classificar e criar estratégias com nossos clientes, separação de perfil do cliente, entender qual é a melhor estratégia de marketing digital pra cada perfil de cliente (Entrevistado 1).

As minhas responsabilidades são com a gestão de um time que é responsável por 2 canais de YouTube, 3 contas de Instagram e um *blog*. Então, é a gestão

dessas pessoas e a gestão dos resultados. Na parte de resultados, é fazer com que o time, através de marketing de conteúdo, gere a quantidade de *leads* necessárias para a empresa atingir o objetivo (Entrevistado 10).

As diferentes responsabilidades que estão inclusas no dia a dia dos profissionais, corrobora com o argumento Harrigan e Hulbert (2011) de que é necessário discutir acerca das habilidades necessárias aos profissionais de marketing do século XXI. É importante também destacar que nenhum dos profissionais mencionou análise de dados como uma atividade presente no seu dia a dia quando questionado sobre suas principais responsabilidades.

Quando questionados sobre quais são as principais decisões que tomam no dia a dia, palavras como estratégia, campanhas e investimentos apareceram com frequência nas respostas dos profissionais. Como ilustrado nas falas a seguir:

Acho que o principal é principalmente escolher onde que a gente vai investir o dinheiro da semana barra do mês, né? Então, de modo geral, assim, além de entender quais canais que a gente vai trabalhar durante aquele mês e tudo mais (Entrevistado 2).

Então a gente tem um investimento de marketing que a gente faz todo mês e isso tem que dar ROI, então tem que estar toda hora analisando. Está fazendo sentido ou não? Se tem que mudar o investimento de canal, a alterar a proporção de Fontes de tráfego, Facebook, Google, LinkedIn, enfim, as fontes que a gente utiliza (Entrevistado 5).

Bom, primeiro de tudo, criação de campanhas, tá? Então, criação de campanhas para novos produtos, né? Desenvolvimento de funis é, assim, pensar novas estratégias para utilizar com a base que a gente tem, né? Nossa base de *leads* antigos, nossa base de interessados, pessoas que estão chegando todos os dias. Essas são as principais decisões (Entrevistado 6).

Priorização, tanto no âmbito de atividades quanto de testes, também foi um termo destaque entre as entrevistas. Outro ponto que chamou atenção foi a presença da necessidade de se tomar decisões de curto prazo com frequência, como mencionado pelo Entrevistado 2 na citação abaixo:

a gente também tem que tomar decisões mais a curto prazo, a entender, por exemplo, qual o canal que, por exemplo, tá me dando um melhor resultado essa semana, hã, aí onde é que a gente vai focar (Entrevistado 2).

Quando questionados sobre a utilização de dados para apoiar essas decisões, a resposta afirmativa foi unânime, todos relataram que tomam suas decisões com base em dados passados. O que evidencia que os profissionais reconhecem a

importância de olhar para os dados e coaduna com a ideia de Davenport (2006), de que a tomada de decisões baseada em dados fornece aos profissionais de marketing meios para impulsionar o desempenho de suas ações.

### 4.3 Análise de Dados e Uso de Informações dos Clientes

Quatro dos dez entrevistados relataram que existe pelo menos um profissional especializado em dados na sua equipe. Outros quatro profissionais mencionaram que há equipes de dados na organização e eles prestam suporte ao seu time. Um entrevistado mencionou que além de possuir profissionais especializados no seu time, conta com o apoio de um time transversal de dados, ou seja, um time que dá suporte à área do profissional e outras áreas da empresa. E apenas um entrevistado mencionou que não há um profissional especializado em dados nem na equipe, nem na organização, sendo ele, o profissional que atua em uma organização com o menor número de funcionários. No Quadro 5 é possível analisar a distribuição de como os responsáveis por prover dados para o time de marketing estão alocados.

Quadro 5 – Distribuição dos especialistas em dados

Entrevistado n <sup>o</sup>	Possui ao menos um especialista na equipe	A empresa possui um time de dados transversal	Não há especialista em dados na organização
1	X		
2			X
3	X	X	
4		X	
5		X	
6	X		
7		X	
8	X		
9		X	
10	X		

Fonte: elaborado pela autora.

Apesar de os entrevistados mencionarem a existência de profissionais especializados em dados nas suas equipes ou na organização, alguns relataram

dificuldades em relação aos processos para que as informações estejam disponíveis para análise, como podemos ver no relato do Entrevistado 8 e do Entrevistado 3:

Médio, a gente não é muito bom em processos. Essas informações chegam num processo simples que eu criei com o time de BI, mas a gente não tem processos consolidados (Entrevistado 8).

E aí esse é um ponto de dor que a gente tem hoje. Então eu falei que a gente toma muita decisão baseada em dados, mas tem dados que não estão totalmente estruturados, onde a gente precisaria estar. Então, por exemplo, a gente usa o GCP, né? Uma plataforma do Google e dados que não estão no GCP, que a gente depende do time de tecnologia dividir com a gente esses dados numa tabela mais bruta pra gente poder trabalhar. A gente não tem esses dados ainda produzidos como a gente precisaria (Entrevistado 3).

Nesse tópico, também se destacaram problemas relacionados a tecnologia e sistemas, como aponta o Entrevistado 6:

Assim a gente não tem um trackeamento ideal hoje, mas esse trackeamento ele é muito mais por uma limitação desse sistema do que por uma limitação de ferramenta (Entrevistado 6).

E quando questionados sobre possuírem todos os recursos necessários para tomar as melhores decisões, oito dos dez entrevistados levantaram alguma objeção em relação ao tema. Um dos entrevistados apontou o aspecto cultura e mentalidade da empresa como um recurso faltante. Ele afirma que apesar dos recursos técnicos existirem e tudo poder ser viabilizado, entende que existem limitações na exploração dos dados por aspectos culturais:

Uma boa pergunta. Recursos? Acredito que sim. Mas a maturidade de dados, a mentalidade de dados não. Como empresa, sabe? Acho que poucas pessoas têm uma visão mais *data-driven* de querer entender aquele dado, saber de onde ele vem e quais são as perspectivas que a gente consegue olhar pra ele e ficar estressando aquilo para tentar chegar a uma conclusão. [...]. Mas, no geral, existem recursos [...]. Tem bastante coisa, há, tudo, tudo pode ser viabilizado, mas é mais o entendimento e maturidade do do quanto a gente precisa de profundidade em cada tipo de de informação e quanto é relevante para o time ou não que a gente está amadurecendo ainda (Entrevistado 4).

Outro entrevistado elencou problemas relacionados ao processo e ao tempo que leva para ter acesso aos dados consolidados das suas atividades. Ele atribuiu o problema a natureza do negócio, que envolve etapas *Online* e *offline* de relacionamento com o cliente:

Então eu vim de agência, eu trabalhava muito com *e-commerce* que é muito instantâneo. É muito mais fácil visualizar os dados e também visualizar os resultados do seu trabalho, é muito mais rápido que no mercado imobiliário, é um pouco diferente. A gente olha pra umas métricas diferentes, a velocidade, ela é um pouco diferente, por exemplo, quando a gente está testando uma campanha nova [...], eu preciso trabalhar ela uma semana aí se o *lead* cair pro corretor, ele tem até 7 dias pra conseguir me devolver uma avaliação. Geralmente, eles avaliam muito mais rápido, né? Mas eles têm esse período para devolver. Então esse período de 7 dias, esses números, eles podem, eles podem variar. Então eu vou conseguir melhorar essa campanha daqui 2 semanas, daqui 2 semanas eu vou conseguir ver os resultados dela e, efetivamente, otimizar (Entrevistado 9).

O Entrevistado 8 mencionou um problema que pode ser considerado tanto cultural quanto falta de *staff* adequado:

Eu acho que não, a gente tem um time legal de BI, mas eu acho que a gente precisava de um time mais parrudo. Sabe? [...] Eu sinto muita falta de o time de BI conseguir ler dados, e não só gerar *dashboards*, *webhooks* e API. [...] Eu acho que o principal aí, de quando a gente fala de ferramentas é ter um time mais estruturado (Entrevistado 8).

Semelhante ao Entrevistado 8, o Entrevistado 10 também parece ter um problema de mesma natureza:

Não. Eu preciso fazer a pergunta antes de ter os dados. Eu não tenho uma visualização. Que seja exploratório (Entrevistado 10).

As falas dos entrevistados vão ao encontro com abordagens apresentadas na seção 2.1.1 deste trabalho. Nela, os autores citados afirmam que uma boa base analítica, nesse caso, estrutura de análise de dados para tomada de decisão, se desenvolve a partir de pilares como *Analytics Culture*, *Analytics Staff*, *Analytics Process* e *Analytics Governance Structure* (GROSSMAN; SIEGEL, 2014). Os problemas citados pelos profissionais estão justamente interligados com a ausência ou falha em algum desses pilares chave. Wedel e Kannan (2016) reforçam pilares semelhantes como essenciais para uma capacidade analítica consolidada.

Quando o Entrevistado 3 menciona que depende de um time para enviar alguns dados brutos, esse problema pode não ser apenas um problema de processo, mas também um problema de governança que pode acarretar a geração de silos de informações. O mesmo pode estar acontecendo com o Entrevistado 9 que acredita que o problema do desencontro dos dados são causados pela natureza do negócio,

quando na verdade, o que pode estar ausente é um pilar de governança bem consolidado.

Wedel e Kannan (2016, p. 116) afirmam que é essencial ter “uma massa crítica de analistas de marketing que tenham conhecimento suficientemente profundo em análise de dados, além de conhecimento substancial em marketing”. Grossman e Siegel (2014) chamaram esse pilar de *Analytics Staff*. Como apontado nos relatos, esse também parece ser um tópico que frequentemente é indicado como um problema pelos profissionais. Ter um *Analytics Staff* ou “uma massa crítica de analistas de marketing” são questões desafiadoras que estão ligadas a habilidades complexas de serem desenvolvidas e, até mesmo, relacionadas à formação desses profissionais. Esse aspecto será retomado nas seções 4.5 e 4.6. Além disso, cultura além de ter sido mencionada diretamente pelo Entrevistado 4, é um fator que pode estar por trás das respostas de outros entrevistados que foram relatadas acima, visto que Wedel e Kannan (2016) sinalizam esse pilar como a base dos demais.

Os entrevistados também foram instigados a falarem sobre os tipos de análises que são feitas em suas equipes. Quando questionados, foi realizada uma descrição de quais seriam esses tipos de análise. A entrevistadora sinalizou três opções: análise descritiva, análise preditiva e análise prescritiva. Todos, sem exceção, mencionaram que fazem análises descritivas, como no exemplo da resposta do Entrevistado 2:

muito incipiente, a gente acaba olhando olhando muito pro que já passou (Entrevistado 2).

Três entrevistados mencionaram ter algum contato com análises preditivas ou já ter o planejamento de inserir essa robustez como é o caso do que menciona o Entrevistado 3 e o Entrevistado 1:

De modelos um pouco mais preditivos é, tem sim algumas construções aqui que podem me impactar, né? Que eu posso utilizar aqui de alguma maneira, mas não são. É, são análises que não estão tanto no nosso dia a dia assim. (Entrevistado 3).

Fazemos análises preditivas a caráter de piloto apenas (Entrevistado 1).

Apesar de ter existido a menção a existência de análises preditivas nas falas de alguns entrevistados, é notável que ainda são questões muito incipientes. O que leva a entender que os problemas citados pelos entrevistados anteriormente, ainda

estão totalmente conectados ao uso de dados de forma descritiva, ou seja, forma de análise que está presente no mundo do marketing, de acordo com Wedel e Kannan (2016), desde 1959 pelo menos, ou seja, nada que seja recente na literatura.

Outro ponto que se destacou, foi que apenas um entrevistado mencionou ter uma noção de como uma análise preditiva ou até mesmo prescritiva pode contribuir e impulsionar o seu trabalho:

futuro: é, por exemplo, como que eu consigo entender qual o desafio faz mais sentido para cada perfil de consumidor? E eu, ao invés de eu mostrar para ele um cardápio, né? De desafios, digamos assim. Eu já vou mais direcionado, já mostro aquele que faz mais sentido para aquele momento do consumidor, né? Então, a gente personalizar um pouco a jornada desse consumidor, né? Então, de novo? Já coleta essas infos? eu acho que a gente tem hoje uma captação de dados transacionais interessante. Seria importante a gente ter mais dados aqui do consumidor, então, dados até que a gente chama aqui de não transacionais, então é. Entender um pouco melhor o perfil do consumidor, entender um pouco melhor preferências, gostos, biotipo. Não é porque eu estou falando de beleza. É que seria muito interessante ao saber qual o tipo do cabelo do consumidor, qual tipo de pele dele, né? Se é uma pele mais seca, é uma pele mais oleosa, né? O tom de pele, enfim, tudo isso ajuda a gente gerar mais recomendação e entender melhor como atender esse consumidor. Então, esses são dados que a gente ainda não tem, né? Muita profundidade, mas que a gente também é, vem buscando, é se estruturar para conseguir ter, sabe? (Entrevistado 3).

As respostas dos entrevistados até aqui, considerando a descrição do que os autores falam acerca do que é ter um apoio completo da tomada de decisões orientada por dados, levam a crer que nenhum dos profissionais entrevistados atuam em times que contemplam todos os aspectos elencados por Wedel e Kannan (2016): (1) sumarização descritiva de dados e visualização para fins exploratórios, (2) modelos explicativos e diagnósticos que estimem relações entre variáveis e permitam testes de hipóteses, (3) modelos preditivos que possibilitem previsões de variáveis de interesse e simulação do efeito das configurações de controle de marketing e (4) modelos de otimização prescritiva que são usados para determinar os níveis ótimos de variáveis de controle de marketing.

O Quadro 6 apresenta uma consolidação dessa percepção desenvolvida pela autora a partir dos dados coletados ao longo das entrevistas. Foram criadas as seguintes classificações: atende totalmente, quando a organização onde o profissional atua cumpre com o requisito estabelecido por Wedel e Kannan (2016), atende parcialmente quando há desenvolvimento parcial ou incipiente da disponibilidade do formato de análise e não atende quando é inexistente.

Quadro 6 – Níveis de análise das empresas

<b>Entrevistado nº</b>	<b>(1) Sumarização dos dados</b>	<b>(2) Modelos explicativos</b>	<b>(3) Modelos preditivos</b>	<b>(4) Modelos prescritivos</b>
1	atende totalmente	atende totalmente	atende parcialmente	não atende
2	atende totalmente	atende totalmente	atende parcialmente	não atende
3	atende totalmente	atende parcialmente	atende parcialmente	não atende
4	atende totalmente	atende totalmente	não atende	não atende
5	atende totalmente	atende totalmente	não atende	não atende
6	atende parcialmente	não atende	não atende	não atende
7	atende totalmente	atende parcialmente	não atende	não atende
8	atende totalmente	atende parcialmente	não atende	não atende
9	atende totalmente	atende parcialmente	não atende	não atende
10	atende totalmente	atende totalmente	não atende	não atende

Fonte: elaborado pela autora.

Após a sintetização das formas de análise que os entrevistados são capazes de fazer dentro de suas organizações, fica claro que a variável tamanho da organização que, em geral, quando a organização é de grande porte, pode-se pressupor que caso haja mais recursos e meios para esse tipo de análise, não a coloca frente às demais. Isso pode ser visto ao comparar o Entrevistado 1 e 2, onde o primeiro atua em uma organização com mais de 20 mil funcionários e outro em uma organização com 17 funcionários. Ademais, o restante dos entrevistados se encontram em estágios similares de capacidade de análise.

Apesar dessa inferência feita com base no quadro de respondentes dessa pesquisa, ela não pode ser assumida como uma conclusão, seria importante a realização de uma pesquisa com uma amostra maior de respondentes. No entanto, esse questionamento pode dar luz a um tema futuro para ser aprofundado: quais são as características das empresas que mais avançam a barreira e conseguem aprofundar seus níveis de análises?

Para encerrar as análises que dizem respeito a essa seção, foi feita uma investigação para entender se os entrevistados utilizam as informações dos clientes da forma como gostariam. Apenas dois entrevistados responderam que sim, os demais destacaram não conseguir utilizar essa informação por falta de informações relacionados a jornada de compra do cliente ou pela ausência de informações qualitativas de quem são seus clientes.

O Entrevistado 9 relata que tem dificuldade em personalizar a comunicação com o cliente em virtude da ausência de uma visão completa da sua jornada:

Por exemplo, hoje a gente não tem uma régua muito bem estabelecida de comunicação, sabe? Por exemplo, eu não sei quando esse cliente eu sei que ele caiu comigo em alguma frente que eu atuo, mas eu não sei, por exemplo, se ele chegou aí no plantão de vendas ou em alguma central de vendas (Entrevistado 9).

Já o Entrevistado 5, apesar de ter um problema similar ao do Entrevistado 9, está implementando uma solução:

o que dá pra melhorar é organização, um CDP, por exemplo, uma coisa que a gente tá implementando [...] é um lugar tipo um banco de dados, onde a informação, todo o histórico da de cada um daqueles usuários, ele fica ali. Então, a Luana se cadastrou, eu vou ver lá que a Luana viu tal e tal *post* se cadastrou, já tem os dados dela, então fica todo. É exatamente uma jornada de cada um dos usuários, não é? Então, o tipo de tecnologia que a gente tá implementando ainda e que vai possibilitar a gente conseguir fazer uma comunicação mais específica (Entrevistado 5).

Enquanto o Entrevistado 1 menciona a falta de informações comportamentais de seu cliente:

Na parte quantitativa eu uso da melhor forma [...] a gente consegue manipular muito bem os dados quantitativos. O que eu acho que a gente pode melhorar cada vez mais é a parte qualitativa. Então você entender o cotidiano dos clientes, o comportamento, quem ele é, o que ele faz, o que ele come, o que ele pensa, como é a rotina dele na prática e os problemas que esse cliente enfrenta (Entrevistado 1).

Essas menções levam a um confronto com o tema deste trabalho: apesar da disponibilidade massiva de dados, é visível que os entrevistados possuem dificuldade em ter acesso às informações que lhes são pertinentes e estratégicas. Isso corrobora com a afirmação de Hanssens e Pauwels (2016) que identificaram que os gestores tomam decisões de alto valor monetário de investimento em marketing com base em

menos dados do que dedicam a mudanças operacionais que são desproporcionalmente menos custosas.

#### 4.4 Métricas

Nesta seção, serão exploradas as métricas que emergiram como destaques durante as entrevistas realizadas. Nessa etapa, foram examinadas métricas que os profissionais mais acompanham, as métricas que mais geram reconhecimento ao trabalho deles e a diferença ou alinhamento ao que eles entendem que são as métricas mais relevantes para o negócio.

Para facilitar essa etapa da análise, foi desenvolvido o Quadro 7. Todas as métricas que os entrevistados mencionaram acompanhar quando questionados a respeito foram listadas no quadro, junto com as suas descrições e uma coluna de consolidação da quantidade de profissionais que citou tais métricas. Além disso, elas foram classificadas em métricas financeiras e métricas comportamentais. Métricas atitudinais não foram mencionadas por nenhum dos profissionais entrevistados.

Quadro 7 – Métricas mencionadas pelos entrevistados

	<b>Métrica</b>	<b>Descrição</b>	<b>Frequência</b>
<b>Métricas financeiras</b>	ROI	<i>Return on Investment</i> , retorno sobre o investimento	3 menções
	ROAS	<i>Return on Ad Spend</i> , mede receita gerada a partir de anúncios	2 menções
	Receita	Total, em dinheiro, gerado pela venda de produtos ou serviços	4 menções
	CAC	<i>Customer Acquisition Cost</i> , custo de aquisição de um cliente	1 menção
	Investimento em tráfego	Total, em dinheiro, investido em tráfego	1 menção
	LTV	<i>Customer LifeTime Value</i> , estima o valor monetário que um cliente deixa para a empresa ao longo do período que houve relacionamento entre ambos	2 menções
	Ticket médio	Valor médio de compra por cliente	1 menção
	CPL	<i>Cost per lead</i> , custo de aquisição de um possível comprador	1 menção

<b>Métricas comportamentais</b>	MQL	<i>Marketing Qualified Lead</i> , diz respeito a quantidade de <i>leads</i> dentro de um perfil que tiveram alguma conversão	4 menções
	SQL	<i>Sales Qualified Lead</i> , diz respeito a quantidade de <i>leads</i> qualificados no processo comercial	1 menção
	Interesse em produtos	Ação de salvar um produto ou adicionar no carrinho	1 menção
	Engajamento com o produto	Quantidade de clientes que aderem a um produto	1 menção
	Clicks no blog	Interações no blog	1 menção
	Visita em sites	Quantidade de visitantes em determinado período	1 menção
	Inscritos no Youtube	Quantidade de inscritos no canal	1 menção
	Contas alcançadas no Instagram	Quantidade de contas que foram impactadas por algum conteúdo da marca	1 menção
	Taxa de <i>churn</i>	Taxa de saída de clientes	1 menção

Fonte: elaborado pela autora.

A partir da consolidação dos dados acima, ficou visível que métricas financeiras estão em destaque na prioridade de análise dos profissionais. Outro destaque das respostas foi o não aparecimento de nenhuma métrica atitudinal mencionada, fato que pode ir ao encontro com uma problemática discutida por Hanssens e Pauwels (2016) na dificuldade que os profissionais têm em apresentar o valor do seu trabalho a partir de métricas relacionadas a marca e percepção do cliente. No entanto, pode apresentar um fator de perda estratégica para os tomadores de decisão, visto que conforme os estudos de Pauwels e Ewijk (2013) apresentados neste trabalho, métricas atitudinais tendem a trazer explicações e predições de vendas mais concisas a longo prazo do que métricas comportamentais.

Além disso, 6 dos entrevistados mencionaram que são reconhecidos pelas métricas financeiras, principalmente receita, ROI e ROAS. E, apesar dessa percepção, nem todos concordam que essas são as métricas mais relevantes para o negócio deveriam ser as métricas mais relevantes para o seu trabalho. Como disse o Entrevistado 6, onde menciona a importância de acompanhar outras métricas e, ao mesmo tempo, a dificuldade em mapeá-las:

Ah bom, lógico que todo negócio precisa vender bastante, né? Mas assim, eu tenho uma visão de [...] marketing de uma maneira muito mais minuciosa, entende? Eu enxergo, por exemplo, que uma campanha foi boa, não só pela quantidade de vendas que aquela campanha fez, né? Quando a gente consegue ter uma análise legal dos dados, a gente consegue ver ali muitas vezes que, por exemplo, a nossa base de engajados cresceu bastante, que a gente teve um número muito alto de pessoas procurando ou interagindo com os nossos conteúdos. Enfim, isso tudo não se reflete ali, diretamente em faturamento no momento, mas tudo aquilo ali faz com que o nome da empresa cresça, faz com que a marca se fortaleça e é muito provável que a gente consiga gerar resultado lá na frente. Só que até hoje eu não enxerguei uma maneira da gente conseguir trackear isso, sabe? Nem o próprio Google *Analytics*, ele não consegue me dar essa segurança de dizer assim, olha, cara esse *lead* aqui, ele entrou nessa campanha que a gente fez e agora, sei lá, 6 meses depois ele está comprando com um *ticket* R\$900, R\$1000 reais, sabe? [...] é aquela defasagem que a gente tem, né? E que faz com que o nosso trabalho acabe ficando meio que industrial. É tipo assim. Sobe campanha para vender, sobe campanha, para vender, sabe? É porque o pessoal quer ver o número ali no final, né? Se eu não tenho algum outro número de valores pra mostrar, eu só tenho o faturamento, então, se não faturou automaticamente a campanha foi ruim (Entrevistado 6).

O relato do entrevistado 6 vai ao encontro Royle e Laing (2013) que afirmam que a mensuração em marketing segue sendo um desafio constante para os profissionais, além também estar em linha com a última pesquisa realizada pelo *CMO Survey* (2023) que afirma que os profissionais de marketing possuem baixo nível de confiança na mensuração do retorno do investimento feito em seus canais.

#### **4.5 Habilidades**

A presente seção visa explorar as habilidades que se destacaram de forma proeminente nas entrevistas conduzidas com profissionais. Ao analisar as percepções e experiências compartilhadas por esses profissionais, é possível identificar as competências que demonstraram ser essenciais em um cenário dinâmico e em constante evolução. Essas habilidades sobressaem-se como diferenciais cruciais na capacidade de enfrentar desafios, desenvolver estratégias eficazes e criar impacto positivo dentro do campo do marketing.

Quando questionados a respeito de quais habilidades são necessárias para um profissional de marketing, termos como análise de dados, análise de marketing e visão analítica foram mencionadas com frequência pelos entrevistados. A exemplo do que citou o Entrevistado 1:

Em um cenário em que tipo os profissionais de marketing, então cada vez mais é muito bom sem nessa parte de dados de análise de dados, Então, daqui a pouco você vai ter *dashboard* assim que as pessoas fazem rápido e muito bons assim. Mas essa parte de análise de marketing, você saber vender, você não vai ter. Pode até ter uma inteligência artificial que faça isso, mas conhecimento avançado nisso é insubstituível. Também na hora de apresentar você ter que apresentar, então não tem jeito (Entrevistado 1).

O Entrevistado 3 ressaltou a necessidade de que os profissionais saibam trabalhar o dado e o que fazer com ele, não necessariamente ter domínio técnico sobre tratamento de dados, mas a capacidade propriamente de analisá-los:

É trabalhar o dado, né? Não, necessariamente você pôr a mão ali na base de dados e analisar esse dado não é puxando o SQL ou puxando de uma plataforma, mas sim sendo uma pessoa orientada a dados. Então, conseguir olhar para um gráfico, uma tabela e entender o que faz sentido você analisar ali, o que faz sentido você cruzar, qual que é a tua referência, se você tem baseline, então acho que ter essa visão mais analítica. Eu acho ela extremamente importante hoje para qualquer profissional de marketing (Entrevistado 3).

O Entrevistado 4 trouxe uma visão similar ao do Entrevistado 3, e apontou a importância de conhecer quais são as possibilidades dentro de cada conhecimento e ferramenta de tratamento de dados:

E com isso entram habilidade de *data Analytics* mesmo, de conhecer plataformas de visualização de dados, como Tableau, Google Looker... Algumas outras também, desde linguagens de consultas de dados como SQL, Python. Não necessariamente sendo especialista nisso, mas entender quais são as possibilidades dentro de cada um desses conhecimentos (Entrevistado 4).

Habilidades como comunicação, criatividade, resiliência, capacidade de priorização de tarefas, saber trabalhar em equipe e resolver problemas também foram mencionadas. Um dos entrevistados apontou que os profissionais devem ter uma capacidade mais generalista, como pode ser vista no trecho a seguir:

Ele tem que ser multidisciplinar. Aqui a gente chama de "*T Shaped Skills*". Então um profissional que seja especialista em alguma coisa, mas que tenha um conhecimento amplo mais geral (Entrevistado 5).

Outra habilidade que o Entrevistado 4 fez questão de mencionar foi o próprio conhecimento de marketing:

Um conhecimento bem aprofundado de mercado como um todo. Bem no conceito de marketing, sabe? O que é marketing *inbound*, que que é funil, ciclo do jornada do cliente. Quais são os principais canais ali que geram resultados? Onde eu posso é produzir conteúdo para aumentar o nível de consciência das pessoas que podem ser meu cliente algum dia (Entrevistado 4).

As menções feitas pelos profissionais estão em linha com os estudos de Gregorio et al. (2019) feito na Europa que apontam quais são as habilidades mais demandadas no mercado que eles agrupam em 5 categorias: *soft skills*, habilidades técnicas/digitais, habilidades fundamentais de marketing, habilidades analíticas e habilidades de *Insights* de clientes. Com exceção da última, todas as demais foram mencionadas pelos entrevistados. A não menção do último grupo de habilidade, pode ser relacionada também com a preocupação que existe no dia a dia dos profissionais de marketing, visto que a maior parte deles é reconhecida por meio de métricas financeiras e não por métricas que reflitam a orientação e preocupação com cliente.

Ao serem questionados sobre as lacunas que encontram nos profissionais de marketing, observou-se que há uma dificuldade entre os profissionais de ter uma visão sistêmica do seu trabalho. A exemplo do que relata o Entrevistado 5:

ferramenteiro, quase todo profissional, ele é ferramenteiro. Ele vai chegar e ele vai falar lá do Facebook do custo por *lead* e que o Facebook é bom, só que ele não tem uma visão sistêmica. Ele não consegue entender qual é o impacto que isso tem no negócio como um todo. Então é o marketeiro que ele não manja de negócios, não é? Então ele sabe falar a linguagem do marketing (Entrevistado 5).

O Entrevistado 4 se posicionou de forma semelhante ao responder essa questão:

É uma visão do todo. Mesmo assim é olhar e entender como cada métrica impacta, na métrica seguinte, na métrica anterior, e quais, não só uma, né, Mas qual é o melhor combinação delas ali para o negócio? (Entrevistado 4).

As citações feitas pelos profissionais, possuem conexão com o trabalho de Royle e Laing (2013), que apontou como principal lacuna para os profissionais de marketing o conhecimento estratégico de negócios em marketing. Também faz referência ao que dizem Wedel e Kannan (2016), os quais afirmam que os profissionais precisam ter um conhecimento amplo e ao mesmo tempo profundo, o que torna o desenvolvimento dessas habilidades desafiadoras.

Também foi questionado aos profissionais se eles buscam serviços externos para preencher lacunas de habilidades internas. A maior parte mencionou ter preferência por manter as habilidades estratégicas de forma interna. Atividades operacionais são comumente delegadas às agências. Apenas um profissional mencionou que contratou recentemente uma empresa especializada em dados para marketing, mas que a sua intenção é adquirir o conhecimento com a consultoria e, posteriormente, internalizar essa habilidade.

Os profissionais entrevistados também foram interrogados se já buscaram alguma formação relacionada a área de dados ou *marketing Analytics*. Apesar de muitos terem informado que sim, já buscaram alguma formação na área, alguns relataram insatisfação com as suas buscas, como é o caso do Entrevistado 6:

Já, já. Mas até agora eu não encontrei nada que eu achasse que valesse a pena assim, porque tem alguns cursos que me parecem interessantes, né? (Entrevistado 6).

Outro profissional, indo em linha com a afirmação de Wedel e Kannan (2016) de que, cada vez mais, os profissionais de marketing irão trabalhar interface de estatística/econometria, ciência da computação e marketing, relatou:

Eu estou querendo é melhorar na parte da matemática em si, então eu estou pensando em contratar um professor particular de matemática para eu, antes de manipular as ferramentas, saber a matemática, treinar sabe, não é porque não é que a gente não sabe, é que às vezes a gente fica muito tempo sem praticar. Mas pegar a parte *hard* da matemática, pegar a estatística de nível avançado e pra mim, eu acho que eu vou fazer isso, é essa a formação que eu vou buscar [...]. Aí depois, em paralelo, eu vou estudando como fazer estatística no Power Bi e que é só mais uma questão de ser, aprender a ferramenta do que (Entrevistado 1).

Por fim, mas não menos relevante, quando questionados acerca de quais as melhores formas de adquirir as habilidades que foram discutidas na conversa, os profissionais, de forma geral, destacaram que a prática da atividade do marketing é a melhor forma. Alguns mencionaram cursos livres e mentorias, mas é relevante mencionar que nenhum apontou a formação acadêmica como um meio para desenvolver as habilidades.

#### 4.6 Aspecto Não Mapeado

Essa seção foi criada para destacar um tema que não foi mapeado pela autora do trabalho, mas que foi abordado por dois profissionais em tom de preocupação no final da entrevista. Essa abordagem foi acerca das empresas que detêm os dados dos consumidores e a postura que elas vem assumindo nos últimos anos, como menciona o Entrevistado 6:

Eu tenho uma certa preocupação, mesmo com o caminho que a gente está tomando [...] principalmente as empresas que detêm esses dados estão tomando. Com relação ao tratamento desses dados. Depois que saiu o GA4 e a gente começou a utilizar, eu comecei a perceber algumas coisas assim que parece que Google, o Meta, enfim, todas as empresas que detêm muitos dados, e a própria Apple, né? Estão começando a reter para si. Então, cada empresa está começando a reter os seus dados, né? E a gente já não está mais conseguindo ver com clareza uma ter com clareza uma leitura universal das coisas, sabe? O próprio Facebook, tá começando a limitar algumas segmentações dentro do Meta Ads. Não sei se você mexe com Meta Ads. Eu estou sentindo essa essa retração aos poucos e fico pensando: como é que a gente vai fazer daqui a alguns anos, sabe, pra poder ter uma, ter uma leitura universal, assim, ter uma leitura sistêmica de tudo que está acontecendo (Entrevistado 6).

O entrevistado 9 apresentou uma preocupação semelhante, abordando as mesmas empresas acerca do controle em relação a disponibilidade dos dados:

se está falando da gente ter muitos dados para utilizar hoje, né? Mas a gente tá passando por uma por uma fase assim de estar perdendo alguns dados, perdendo alguns dados assim, né? A gente teve uma fase muito bizarra do mercado de marketing digital onde a gente tinha muitos dados à disposição. Questões, inclusive, de políticas sociais que envolveram dados vazados, enfim, então as ferramentas elas foram obrigadas, na verdade, a mudar um pouco essas políticas, né? Então a gente tem aí [...] já uns 2 anos que a gente vem sofrendo, né? Porque por um lado é bom também com uma certa diminuição de dados, né? Então a gente ainda tem muita coisa de posição, mas as ferramentas elas têm diminuído um pouco nosso acesso em relação a isso, né? Meta principalmente, o Google também sofreu algumas coisas (Entrevistado 9).

Ambos expressaram inquietações relacionadas à forma como empresas como o Google, o Meta e a Apple estão restringindo o acesso e a disponibilidade dos dados. Essa tendência, mencionada como uma recente retração de informações por parte das organizações, implica em impactos significativos para o campo do marketing e suas estratégias. Embora essa temática crucial não tenha sido diretamente abordada nesta pesquisa, sua emergência nas vozes dos entrevistados ressalta uma limitação

do estudo em considerar plenamente as nuances e desafios atuais do cenário em análise. O foco desses depoimentos nas estratégias das empresas detentoras de dados poderia, portanto, constituir um campo de estudo futuro, permitindo uma investigação aprofundada das implicações das mudanças na postura dessas organizações e seus impactos.

#### 4.7 Síntese dos Resultados Encontrados

No decorrer deste trabalho, buscou-se marketing estão reagindo aos desafios do mercado com a crescente disponibilidade de dados dos clientes. Ao longo da pesquisa foram exploradas as estratégias empregadas pelos profissionais de marketing, suas decisões, a forma como analisam dados, as métricas que utilizam e quais habilidades entendem como necessárias para os profissionais de marketing.

Neste sentido, o Quadro 8 foi desenvolvido para destacar os resultados da investigação realizada em uma representação concisa e informativa dos principais achados deste estudo. Este quadro apresenta uma síntese dos insights obtidos a partir de entrevistas e análises, oferecendo uma visão panorâmica das práticas, desafios e preocupações dos profissionais de marketing entrevistados.

Quadro 8 – Síntese dos resultados encontrados

Responsabilidades e decisões tomadas no dia a dia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Além da estratégia de marketing, os profissionais também são diretamente responsabilizados pelas vendas;</li> <li>- Muitas decisões são tomadas a curto prazo em prol de melhorar métricas relacionadas a vendas.</li> </ul>
Análise de Dados e Uso de Informações dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A tomada de decisão dos profissionais se apoia em dados organizados para análises descritivas e exploratórias. Modelos de análises explicativas e preditivas ainda são pouco utilizadas e incipientes.</li> </ul>
Métricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As métricas mais utilizadas pelos profissionais são financeiras;</li> <li>- Métricas comportamentais dos clientes também estão presentes no dia a dia dos profissionais;</li> <li>- Muitos relataram ter dificuldade em ter informações de métricas atitudinais dos clientes.</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidade de análise de dados foi frequentemente mencionada pelos entrevistados;</li> <li>- Habilidades como comunicação, criatividade, resiliência, capacidade de priorização de tarefas, saber trabalhar em</li> </ul>

	equipe e resolver problemas também foram mencionadas.
Aspecto não mapeado	- Os profissionais mencionaram estar preocupados com a postura de empresas como Apple e Meta em relação as ações de restrição de acesso as informações de seus usuários que as empresas vêm tomando nos últimos anos.

Fonte: elaborado pela autora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos do presente trabalho consistiram em compreender como os profissionais de marketing estão respondendo aos desafios do mercado diante da crescente disponibilidade de dados dos clientes. Ao longo da pesquisa, esses objetivos foram abordados de maneira abrangente, permitindo uma análise detalhada das práticas e percepções dos profissionais em relação ao uso de dados para tomada de decisões, integração entre áreas, métricas utilizadas e habilidades necessárias.

Os principais resultados revelaram a diversidade de responsabilidades atribuídas aos profissionais de marketing, com um enfoque significativo nas vendas. Observou-se que análises descritivas são predominantes, embora poucos profissionais já explorem análises preditivas e prescritivas. Métricas financeiras foram destacadas como as mais acompanhadas pelos profissionais, e a habilidade de análise de dados emergiu como essencial, embora habilidades comportamentais sejam valorizadas em igual medida. Notavelmente, muitos profissionais acreditam que a prática é a melhor forma de aprimorar essas habilidades, ignorando outras formas de desenvolvimento.

O estudo oferece uma nova perspectiva sobre como profissionais de marketing estão respondendo à crescente disponibilidade de dados dos clientes. Ao explorar suas práticas, percepções e desafios, o trabalho contribui para o entendimento de como a tomada de decisões orientada por dados está sendo usada no contexto do marketing, oferecendo *Insights* relevantes para profissionais e pesquisadores da área.

É importante reconhecer que este estudo não abordou questões relacionadas à proteção de dados e ao impacto do aumento das medidas de segurança no marketing. Além disso, as descobertas foram baseadas em um conjunto específico de entrevistas, o que pode limitar a generalização dos resultados para um público mais amplo de profissionais de marketing.

Uma área promissora para pesquisas futuras é a análise das características das empresas que conseguem avançar nas análises de marketing, aprofundando seus níveis de compreensão e tomada de decisões. Investigar as estratégias adotadas por essas empresas e as barreiras que elas superam pode fornecer *Insights* valiosos para orientar a prática e a pesquisa em marketing orientado por dados.

Ao longo deste estudo, foi possível entender as práticas dos profissionais de marketing frente à crescente disponibilidade de dados dos clientes. Os resultados

destacaram a diversidade de responsabilidades e a importância da análise de dados, embora muitos desafios persistam. Isso valida a relevância de investir em habilidades analíticas e práticas para lidar com a complexidade do ambiente de marketing atual.

O processo de pesquisa proporcionou um crescimento pessoal, profissional e acadêmico significativo para a autora. Ao mergulhar no cerne das atividades de profissionais de marketing, foi possível obter *Insights* valiosos e ampliar a compreensão sobre as complexidades e nuances dessa área dinâmica.

Em última análise, este estudo ressalta a importância de compreender e abordar os desafios enfrentados pelos profissionais de marketing em um cenário de abundância de dados. Pessoalmente, acredito que o tema merece mais ênfase em estudos no Brasil, considerando seu potencial para direcionar estratégias e inovações no campo do marketing.

## REFERÊNCIAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – AMA. **Definition of Marketing**. 2017. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 10 jul. 2023.
- ANALYTICS FOR MARKETERS. **Harvard Business Review**, jun. 2023. Disponível em: <https://hbr.org/2023/05/analytics-for-marketers>. Acesso em: 30 jul. 2023.
- BEREZ, Steve; CALLAHAN, Paul; WEGENER, Rasmus. **Most CIOs Don't Think Their Companies Can Handle Big Data**. [S.l.]: Bain & Company, 2016. Disponível em: <https://www.bain.com/insights/most-cios-dont-think-their-companies-can-handle-big-data-forbes/>. Acesso em: 02 jul. 2023.
- CAPPRA INSTITUTE FOR DATA SCIENCE (Brasil). **Insights da Maturidade Analítica Brasileira**. [S.l.]: Cappra Institute, 2020. 32 p. Disponível em: <https://www.cappra.institute/ima>. Acesso em: 02 jul. 2023.
- DAVENPORT, Thomas H. Competing on Analytics. **Harvard Business Review**, p. 99-107, jan. 2006.
- GARTNER. **Gartner Survey Shows Organizations Are Slow to Advance in Data and Analytics**. [S.l.]: Gartner, Inc, 2018. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-02-05-gartner-survey-shows-organizations-are-slow-to-advance-in-data-and-analytics>. Acesso em: 02 jul. 2023.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GREGORIO, Angelo di; MAGGIONI, Isabella; MAURI, Chiara; MAZZUCHELLI, Alice. Employability skills for future marketing professionals. **European Management Journal**, Milão, p. 251-258, 2019.
- GROSSMAN, Robert; SIEGEL, Kevin. Organizational Models for Big Data and Analytics. **Journal Of Organization Design**, [S.l.], p. 20-25, 2014.
- GUPTA, Sunil; ZEITHAML, Valari. Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. **Marketing Science**, [S.l.], v.25, p. 718-739, 2006.
- GUPTA, Shaphali; LESZKIEWICZ, Agata; KUMAR, V.; BIJMOLT, Tammo; POTAPOV, Dmitriy (org.). Digital Analytics: Modeling for Insights and New Methods. **Journal Of Interactive Marketing**, [S.l.], p. 26-43, 2020.
- HANSSSENS, Dominique M.; PAUWELS, Koen H. (org.). Demonstrating the Value of Marketing. **Journal Of Marketing: Ama/Msi Special Issue**, [S.l.], p. 173-190, 2016.
- HARRIGAN, Paul; HULBERT, Bev. How Can Marketing Academics Serve Marketing Practice? The New Marketing DNA as a Model for Marketing Education. **Journal of Marketing Education**, [S.l.], p. 253-272, 2011.

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

KURTZKE, Simone; SETKUTE, Justina. Analytics capability in marketing education: A practice-informed model. **Journal of Marketing Education**, [S.l.], v. 43, n. 3, p. 298-316, 2021.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZ, Ofer; CURRIM, Imran S. What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities? **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 77, n. 2, p. 17-40, 2013.

MOORMAN, Christine; DAY, George S. Organizing for marketing excellence. **Journal of Marketing: Ama/Msi Special Issue**, [S.l.], v. 80, n. 6, p. 6-35, 2016.

NIELSEN. **Relatório Anual de Marketing da Nielsen 2023**. [S.l.]: Nielsen, 2023. 28 p. Disponível em: <https://www.nielsen.com/pt/insights/2023/need-for-consistent-measurement-2023-nielsen-annual-marketing-report>. Acesso em: 02 mar. 2023.

PAULWELS, Koen; EWIJK, Bernadette. Do Online Behavior Tracking or Attitude Survey Metrics Drive Brand Sales? An Integrative Model of Attitudes and Actions on the Consumer Boulevard. **Marketing Science Institute** [S.l.], p. 13-118, 2013.

REINSEL, David; GANTZ, John; RYDNING, John (org.). **Data Age 2025**: the digitization of the world from edge to core. [S.l.]: Idc, 2018. 28 p. Disponível em: <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-dataage-whitepaper.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2023.

ROYLE, Jo; LAING, Audrey. The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. **International Journal of Information Management**, Aberdeen, p. 65-73, 2013.

SILVEIRA, A., et al. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 3. ed. Blumenau: Edifurb, 2009.

SPILLER, Lisa; TUTEN, Tracy. Integrating Metrics Across the Marketing Curriculum: The Digital and Social Media Opportunity. **Journal of Marketing Education**, [S.l.], p. 114-126, 2015.

THE CMO SURVEY (U.S). **Highlights and Insights Report**. 30. ed. [S.l.]: The Cmo Survey, 2023. 73 p. Disponível em: <https://cmosurvey.org/results/>. Acesso em: 02 jul. 2023.

WEDEL, Michel; KANNAN, P. K. Marketing analytics for data-rich environments. **Journal of Marketing: Ama/Msi Special Issue**, [S.l.], v. 80, n. 6, p. 97-121, 2016.

WIERENGA, Berend. Managerial decision making in marketing: The next research frontier. **International Journal of Research in Marketing**, [S.l.], v. 28, n. 2, p. 89-101, 2011.

WORLD ECONOMIC FORUM (Switzerland). **Future of Jobs Report 2023**: insight report. Cologny/Geneva: World Economic Forum, 2023. 296 p.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS REFERENTE A PESQUISA QUALITATIVA E EXPLORATÓRIA

- Solicitar autorização para gravar
- Introduzir o tema do trabalho

(1) **Perfil profissional:** identificar o profissional entrevistado e o cenário onde ele está incluso

- Qual o seu cargo?
- Qual sua formação acadêmica?
- Há quanto tempo atua na área de marketing?
- Qual o tamanho da organização (funcionários)?
- Tem algum profissional especializado em dados na sua equipe?

(2) **Sobre o dia a dia do profissional:**

- Poderia descrever quais são as tuas responsabilidades e como é o seu dia a dia?
- Quais são as principais decisões que você toma no seu dia a dia?
- Você usa dados para apoiar essas decisões?
- Quais métricas estratégicas e táticas você acompanha? Por que?
- Há processos para que essas informações estejam disponíveis para você? Quem cuida desses processos?
- Em termos de tecnologia e estrutura de dados, você acredita que tem todos os recursos necessários para tomar as melhores decisões?
- Quais os tipos de análises são feitas por você e seu time hoje? Considere como tipos de análise as abordagens descritiva, preditiva e prescritiva
- Você sente dificuldade em mostrar o valor do seu trabalho? Por quê?
- Quais métricas você entende que mais geram reconhecimento sobre o seu trabalho?
- Você entende que essas mesmas métricas são as mais relevantes pro negócio?
- Hoje tu acredita que utiliza as informações disponíveis dos consumidores da melhor forma? Se sim, como? Se não, por que?

(3) **Habilidades:** identificar a percepção do profissional acerca de quais habilidades são necessárias para atuação na área.

- Quais você acredita que sejam as principais habilidades necessárias para um profissional que atua na área de marketing?
- Quais habilidades você identifica que não estão presentes atualmente na sua organização?
- No momento atual, o que você identifica como lacuna de habilidade nos profissionais de marketing?
- Atualmente, quais você acredita que sejam as melhores formas de adquirir essas habilidades?
- Você procura serviços de uma agência/prestador de serviços externo para preencher alguma lacuna de habilidade na sua organização? Se sim, você gostaria de desenvolver essas habilidades internamente?
- Você já buscou alguma formação na área de dados ou marketing *Analytics*?
- Tem algum comentário que você acha relevante e gostaria de fazer?