

SELEÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE CONECTIVIDADE EM RÁDIO FREQUÊNCIA E FIBRA ÓPTICA

Andreia Fernandes Cristóvão¹

Monica Franchi Carniello²

Resumo

Este estudo tem por objetivo identificar os indicadores mais apropriados para avaliação do desempenho em uma empresa que atua no segmento de conectividade, de acordo com seus investimentos em comunicação de Marketing e Publicidade. Foram relacionadas as ações de comunicação realizadas pela empresa para identificar as métricas existentes e, mediante análise feita por pesquisas exploratória, documental e qualitativa, o trabalho foi concluído com a proposição da métrica mais assertiva para mensuração de resultados das ações de comunicação de Marketing realizadas pela empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Controle de Marketing. Métricas de Marketing. Indicadores.

Abstract

This study has a proposal of to identify how's the most appropriate performance indicators for evaluation of a company that works at connectivity segment according to the Marketing and Advertising communication investments. It was demonstrated the current communication plan action by tasks to identify the existing metrics and through exploratory, qualitative and documents analysis, this study was completed with a proposal of group of metrics to measure results of Marketing communication actions.

KEY WORDS: Marketing Control. Marketing Metrics. Indicators.

INTRODUÇÃO

No planejamento estratégico de marketing, as ações mercadológicas são sempre previstas de forma a atender as necessidades dos clientes e da força de vendas. Em uma determinada fase do planejamento, são

¹Especialista em Gestão Estratégica de Negócios pela Universidade de Taubaté – SP.

E-mail: andreia.fc@uol.com.br

²Doutora em Comunicação e Semiótica (PUCSP). Pós-doutorado pela Universidade do Minho – Portugal. Docente do Mestrado em Planejamento e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté – SP.

E-mail: monicafcarniello@gmail.com

detalhadas todas as ações previstas a serem realizadas num dado período e suas respectivas necessidades financeiras para o cumprimento dessas atividades.

As empresas têm a percepção da necessidade de serem estabelecidas métricas de controle e esse conceito de indicadores já é bastante disseminado em áreas como produção e qualidade. No que concerne à área de Marketing, no entanto, verifica-se que a implementação de controle esbarra na dificuldade de delinearem-se devidamente seus escopos. Existem dois tipos de controles mais comuns, o primeiro é aquele que compara o previsto e o realizado, no que tange ao orçamento e, o segundo, caracteriza-se pelas pesquisas de satisfação do cliente, nas quais, por meio de pesquisa aplicada, são obtidos e avaliados os resultados.

Dada a natureza das ações de Marketing, que têm grande visibilidade e geram exposições social e midiática, acaba tornando-se bastante comum o fato de os colaboradores da empresa, envolvidos com os clientes, trazerem *feedbacks* para dentro da organização, o que tem muita importância e auxilia nas implementações de melhorias da área. Todavia, ocorre que certas vezes, dependendo do grau de influência desses colaboradores, da repercussão ou da relevância da informação, o corpo diretivo acaba por tomar algumas ações baseadas apenas em opiniões, sem uma análise e avaliação mais profunda da situação como um todo.

A implementação de métricas de controle dessas ações mercadológicas propõe uma modalidade de análise baseada em resultados apurados e que promova um novo parâmetro de estudo, que auxiliará a gestão de marketing da organização. A empresa determinará quais as métricas que avaliarão melhor sua eficiência e deverá definir os critérios a serem adotados.

Formulou-se como objetivo geral desse artigo identificar os índices de medição e controle mais indicados para avaliação do desempenho e de resultados em uma empresa que atua no segmento de conectividade em Rádio Frequência (RF) e Fibra Óptica (FO), tendo por base os investimentos por ela realizados na área de comunicação de Marketing e Publicidade.

Planejamento de marketing e métricas para avaliação de resultados

O planejamento de Marketing consiste em ações organizacionais com o intuito de atingir determinados objetivos, que serão descritas e acompanhadas dentro do orçamento da empresa. Tal planejamento abrange as análises do macroambiente a saber: variáveis socioculturais, econômicas, demográficas, político-legais, tecnológicas e ecológicas que afetam a organização, e as análises de microambiente, que envolvem os stakeholders: fornecedores, acionistas, concorrentes, instituições financeiras, entre outros.

Após um diagnóstico das variáveis que envolvem a empresa, inicia-se a elaboração do plano de Marketing, no qual será determinado um grupo de ações voltadas a atingir os objetivos previamente estabelecidos. De modo geral, o gestor de Marketing elabora esse plano.

Segundo Kotler, (2000, p. 111), o plano de Marketing é composto por oito seções que serão demonstrados no quadro abaixo:

Quadro 3 – Seções de um plano de marketing

I. Resumo executivo e sumário	Apresenta uma rápida visão geral do plano proposto.
II. Situação atual de marketing	Apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente.
III. Análise de oportunidades e questões	Identifica as principais oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e questões relacionadas à linha de produtos.
IV. Objetivos	Define as metas financeiras e de marketing que será utilizada para alcançar os objetivos do plano.
V. Estratégia de marketing	Apresenta a abordagem geral de marketing que será utilizada para alcançar os objetivos do plano.
VI. Programas de ação	Apresenta os programas especiais de marketing projetados para atingir os objetivos do negócio.
VII. Demonstrativos de resultados projetados	Projeta os resultados financeiros esperados do plano.
VIII. Controles	Indica como o plano será monitorado

Fonte: Kotler (2000, p.111)

Kotler (2000, p. 112) menciona que “na última seção do plano de marketing descreve os controles para a monitoração do plano. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para mês ou trimestre. A alta administração pode analisar os resultados a cada período”.

Kotler (2000, p. 105) reforça a importância do controle, pois a “empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo porque o mercado sempre muda e isso é certo e demandará a revisão do plano”.

Uma parte deste planejamento é gerada em formato de *Budget*, e nele serão detalhadas as ações a serem realizadas num período de tempo, os custos envolvidos nestas ações pretendidas e seus respectivos prazos de realização.

Em tese, o planejamento de Marketing define as estratégias para alcançar seus objetivos específicos, a programação de suas ações, o levantamento dos recursos necessários, ou seja, a definição do orçamento e também das responsabilidades. Por fim, o controle e as avaliações concluem esse planejamento.

Muitas diretorias corporativas não têm conhecimento e não adotam métodos para avaliar estratégias e despesas de Marketing. Neste sentido, muitas avaliações são tomadas tendo por base suposições e opiniões que se por um lado, têm seu grau de importância, por outro, carece de estar aliado a um sistema de métricas que poderá prover melhores resultados à companhia. A ausência de métricas objetivas para medir os resultados das ações realizadas no âmbito de Marketing, torna um conhecimento escasso e insuficiente, além de dificultar a administração como um todo, que deve quantificar tanto as oportunidades de mercado e quanto as ameaças da concorrência.

Segundo Farris, et al (2007, p. 15)

Uma métrica é um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica usada para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados de eventos futuros. No mundo da ciência, dos negócios e do governo, as métricas estimulam o rigor e a objetividade. Elas tornam possível comparar observações entre regiões e período de tempo. Elas facilitam a compreensão e a colaboração.

Na definição de Ambler, (2000a, p. 5)

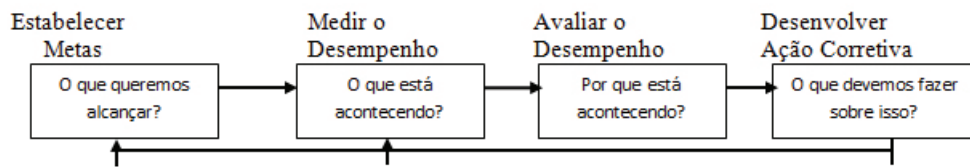
As métricas devem ser necessárias, precisas, consistentes e compreensivas para objetivos de avaliação, podem ter origem financeira (como demonstrativo de lucros e perdas de uma gerência de produtos), origem no ambiente externo ou em fontes internas não financeiras.

Entende-se, portanto, que a implementação das métricas auxilia no mecanismo de controle de Marketing, que ocorre no ambiente interno da organização e que, por sua vez, reage às influências macroambientais. No estudo de Lenskold (2003, p. 7) diz que as empresas que conseguirem dominar as métricas de marketing e gerenciarem de forma adequada os seus projetos de investimentos em marketing, terão um grande diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

O termo controle, na Administração, está associado a atingir objetivos. Por meio dele, os gestores asseguram-se que os recursos disponíveis são obtidos e utilizados efetiva e eficientemente no alcance dos objetivos de uma organização. Assim, propõe-se que, a partir do estabelecimento de objetivos e metas, seja possível mensurar, avaliar e reavaliar os processos de controle, executando ações corretivas, sempre na intenção do atingimento dos objetivos previamente definidos. Entre os elementos do controle, destacam-se os padrões pré-estabelecidos, a aquisição de informações, a comparação e a ação corretiva e o recomeço do ciclo de planejamento, podendo estes ser moderados pelo nível hierárquico pelo qual os controles são realizados, ou seja, estratégico, tático ou operacional. Esta visão pode ser demonstrada pela Figura 1.

Figura 1. Processo de Controle de Marketing

³CONY.O ato e o fato—o som e a fúria das crônicas contra o Golpe de 1964,p.11



Fonte: K. Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing* (p. 47). São Paulo

Dentro da Administração de Empresas podemos considerar que existem conjuntos de métricas de marketing dedicados a mensurar resultados da companhia em termos de participação no mercado e também no que tange à interação da área com outras áreas e/ou agentes externos, como a interação com a área de finanças, com operações, logística, vendas, agentes de propaganda, entre outros.

Kokkinaki e Ambler (1999, p.14) classificaram as métricas de resultados de investimentos em marketing em seis grupos que são: métricas financeiras, métricas de mercado competitivo, métricas relativas ao comportamento do consumidor, métricas do consumidor intermediário, métricas de troca direta com o consumidor final e métricas de inovação.

Segundo Farris et al (2007), as métricas aplicáveis ao marketing subdividem-se em nove principais grupos métricos, a saber: participação de mercado, margens e lucros, gerenciamento de produtos e de portfólio, rentabilidade do cliente, gerenciamento de equipe de vendas e do canal, estratégias de preço, promoção, métricas de mídia e de web e Marketing e finanças.

Métricas de Participação de Mercado

Dentro do grupo de métricas para cálculo dos resultados estudadas pelos teóricos atuais da área, umas das mais abordadas é o índice de participação do mercado, também conhecido como *Market Share*, cujo objetivo principal é mensurar a competitividade da empresa. O cálculo utilizado é bastante simples, pois se trata da porcentagem de um mercado, que pode ser definido por unidades ou por receita.

A participação de mercado relativa, por sua vez, avalia a força de mercado de forma comparativa, e a comparação é estabelecida entre a participação da marca da empresa e de seu maior concorrente (FARRIS et al., 2007).

No indicador de desenvolvimento de marca (IDM), são observadas as vendas da marca em um determinado segmento, podendo tratar-se de vendas unitárias ou receitas, comparadas com a venda do mercado todo. Este indicador tem por objetivo identificar as diferenças regionais ou de segmento nas compras e no consumo da marca. (FARRIS et al., 2007)

Os indicadores de penetração de marca, mercado e participação de penetração, visam a medir a aceitação de um aspecto previamente estabelecido e são indicados para mapear a aceitação de novas categorias de produtos, além de definem a popularidade de um determinado produto. (FARRIS et al., 2007)

O índice de intensidade de consumo mensura o uso relativo de uma categoria pelos clientes para uma marca específica. O cálculo é realizado através da média total de compras na categoria feitas pelos clientes da marca dividido pela média total de compras na categoria feitas por todos os clientes dessa categoria em unidades ou valor. (FARRIS et al., 2007)

As métricas de consciência, atitudes e uso (CAU), também chamadas de métricas de hierarquia de efeitos, têm como objetivo principal mapear as tendências nas atitudes e comportamentos dos clientes. (FARRIS et al., 2007)

O indicador de satisfação do cliente e de sua disposição para recomendar o produto ou serviço, baseia-se geralmente em dados de aplicação de pesquisa, é bastante utilizado em organizações que avaliam o desempenho e alertam para problemas que podem afetar as vendas e a lucratividade das empresas. Essas métricas quantificam a dinâmica chamada “boca a boca” que é gratuita e altamente eficaz. (FARRIS et al., 2007)

Métricas de margens e lucros

Toda e qualquer empresa precisa manter margens de lucro saudáveis para sua sobrevivência e, sendo assim, implementar métricas para mensurar as margens básicas torna-se recomendado para identificar se os resultados de vendas estão adequados aos objetivos traçados pela organização.

Discorremos, portanto, sobre alguns instrumentos de mensuração que contribuem para a obtenção de dados referentes a este aspecto. Começaremos pela margem unitária, índice subtraindo-se do preço unitário o custo unitário do produto ou serviço, e tem como objetivo determinar o valor do incremento de vendas. É uma ferramenta de decisão gerencial e representa um fator-chave na formação de preços. Inclui-se a margem de lucro no produto para o estabelecimento dos planejamentos e previsões de vendas e orçamentos da área de vendas. (FARRIS et al., 2007)

Os indicadores de preço médio por unidade, por sua vez, representam a receita total de vendas divididas pelo total de unidades vendidas, e são boas ferramentas para avaliar produtos que são vendidos de várias formas, em embalagens, configurações e tamanhos diferentes. (FARRIS et al., 2007)

As métricas por custos variáveis e fixos são instrumentos que facilitam a compreensão de como os custos são afetados com mudanças no volume de vendas. Os custos variáveis calculados incluem despesas de Produção, de Marketing e de Vendas. (FARRIS et al., 2007)

As despesas de Marketing têm como propósito analisar e entender os custos fixos e variáveis envolvidos para a avaliação de riscos relativos a vendas. (FARRIS et al., 2007)

Outro instrumento de mensuração dos lucros é a chamada margem de contribuição, que consiste em compreender o impacto de mudança no volume sobre o lucro e calcula o ponto de equilíbrio das vendas. (FARRIS et al., 2007)

Por fim, as chamadas receitas desejadas garantem que os objetivos das vendas possibilitem a empresa ultrapassar os obstáculos financeiros para lucro, retorno sobre vendas (RSV) ou retorno sobre o investimento.

(FARRIS et al., 2007)

Métricas de gerenciamento de produto e portfólio

As métricas para o gerenciamento de produto e portfólio abordam questões referentes aos volumes de vendas que os profissionais de marketing podem esperar de um novo produto e também ao comportamento das vendas ao ser lançada uma nova oferta.

As métricas de experimentação, repetição, penetração e projeções de volume visam a identificar nesta sequência o comportamento do consumidor, pois, através delas serão obtidas informações que servirão como base para previsões de vendas de novos produtos. (FARRIS et al., 2007)

As taxas de crescimento anual e anual composta (TCAC) auxiliam o planejamento da produção e do orçamento, sendo que a composta é útil para fazer a média de taxas de crescimento em períodos longos. (FARRIS et al., 2007)

A taxa de canibalização é uma métrica é utilizada para explicar o fato de novos produtos, muitas vezes, ocasionarem a redução de vendas de produtos já existentes no mercado. (FARRIS et al., 2007)

A taxa de perda de *share* é utilizada para calcular uma estimativa de vendas e participações de um determinado produto ou serviço após a entrada de um novo concorrente no mercado. (FARRIS et al., 2007)

As métricas de valor da marca são aquelas que monitoram e diagnosticam os pontos fortes e fracos de uma marca, mediante o mapeamento da essência do seu valor. (FARRIS et al., 2007)

O indicador utilidades conjuntas analisa os valores relativos que os clientes colocam nos atributos que compõem um determinado produto ou serviço. (FARRIS et al., 2007)

O instrumento de mensuração agilidade por segmento tem como propósito pontuar a valorização dada pelos clientes aos atributos dos produtos e auxilia a melhor definir a segmentação do mercado. (FARRIS et al., 2007)

A métrica utilidades conjuntas e projeção de volume é utilizada para prever as vendas de produtos, *designs*, preços e estratégias de mercados alternativos. (FARRIS et al., 2007)

Métricas de rentabilidade do cliente

Passaremos a abordar as métricas utilizadas para medir o desempenho das relações entre os clientes. Tais métricas, denominadas de rentabilidade do cliente, permitem à empresa detectar seus os clientes mais rentáveis, com objetivo de retê-los e lucrar ainda mais com eles.

As métricas clientes, recência e retenção medem como as empresas atraem e retém clientes. As empresas mapeiam alterações no número de clientes ativos e monitoram as mudanças nas habilidades da organização na retenção de clientes. (FARRIS et al., 2007)

A métrica lucro do cliente é obtida através da diferença entre as receitas obtidas e os custos associados

aos produtos e serviços e identifica quais clientes são mais rentáveis da empresa. (FARRIS et al., 2007)

O valor de duração do cliente é determinado pelo valor atual de futuros fluxos. As situações contratuais são mais fáceis de ser mensuradas. (FARRIS et al., 2007)

O valor do *prospect versus* valor do cliente é uma métrica que avalia as prospecções da empresa e é benéfica se o valor de duração previsto e esperado for positivo. (FARRIS et al., 2007)

Despesa de aquisição *versus* despesa de retenção envolve os custos de aquisição de novos clientes e compara com os recém-adquiridos e monitora as despesas para retê-los. (FARRIS et al., 2007)

Gerenciamento de equipe e do canal de vendas

As métricas para gerenciamento de equipe de vendas abordam as medidas mais comuns para avaliar o desempenho e determinar a adequação do trabalho e da cobertura geográfica.

A métrica abrangência da equipe de vendas avalia o número de pessoas necessárias para atender um determinado território, com carga de trabalho equilibrada. (FARRIS et al., 2007)

Uma medida disseminada em todas as empresas é a meta da equipe de vendas. Ela irá estabelecer e medir as vendas por pessoa e por território. Os resultados da equipe de vendas servirão para avaliar o desempenho individual ou da equipe. Nessas métricas os contatos, telefonemas, contas ativas, despesas, entre outros. (FARRIS et al., 2007)

A remuneração da equipe de vendas medirá os pagamentos totais no que tange ao salário, mais as gratificações originadas como bônus e comissões, considerados como incentivo às atividades controláveis. (FARRIS et al., 2007)

Os níveis de ausência e rotatividade de estoques e de serviços irão calcular e monitorar a habilidade de sistemas logísticos em adequar oferta e demanda e a capacidade de satisfazer a demanda e determinar investimentos em canais de vendas. (FARRIS et al., 2007)

O indicador de retorno de margem bruta sobre investimento em estoque (RMBIE) mensura o retorno sobre o capital de giro investido em estoque. (FARRIS et al., 2007)

A lucratividade direta do produto (LDP) identifica a unidade de manutenção do estoque (UME) lucrativo e calcula realisticamente seus ganhos. (FARRIS et al., 2007)

Estratégia de preços

Citaremos a seguir, as métricas de estratégias de preço que visam a entender a sensibilidade do valor atribuído ao produto e serviço. Elas auxiliam as análises das empresas para posicionar os valores de forma mais assertiva, e têm o intuito principal de melhorar as práticas de precificação.

A métrica de variação para preço *premium* tem como objetivo medir a maneira pela qual o preço de uma marca se compara com os de sua concorrência. (FARRIS et al., 2007)

O indicador de preço de reserva, por sua vez, tem uma natureza mais complexa de se observar, pois se trata da quantia máxima que um indivíduo está disposto a pagar por um produto. (FARRIS et al., 2007)

A porcentagem de bom preço mensura a proporção de clientes que consideram que o produto tem um preço aceitável, ou seja, quando um produto ou serviço tem seu valor de venda abaixo de seu preço de reserva. (FARRIS et al., 2007)

A medida de elasticidade de preço de demanda quantifica a resposta de alterações de preço do produto ou serviço, se há um preço ótimo, a margem é o inverso negativo da elasticidade. (FARRIS et al., 2007)

A métrica de preços ótimos tem como objetivo determinar de forma rápida o preço que maximiza a contribuição, ou seja, o preço mais lucrativo para um produto ou serviço. (FARRIS et al., 2007)

Por fim, as medidas de elasticidade de preços denominadas: própria, cruzada e residual mensuram a resposta de quantidade às mudanças de preço, após dar conta das reações da concorrência. Essas dinâmicas nas mudanças de preço são observadas pela empresa que, através de análises avaliam os cenários de resultados relacionados a essas variações. (FARRIS et al., 2007)

Promoção

As promoções feitas pelas empresas impulsionam o comportamento do consumidor e são geradas para resultar efeitos em curto prazo. O conjunto de métricas que envolvem a promoção está diretamente ligado ao aumento das vendas. Mediante a utilização de tais métricas consegue-se mensurar diversos objetivos, tais como: aquisição de produtos ou serviços por novos clientes que buscam a experimentação de algo que ainda é novo, atração de novos ou diferentes segmentos que estão mais sensíveis ao preço, aumento de taxas de compras pelos clientes, aumento clientes, e o enfraquecimento dos esforços da concorrência.

Outro indicador bastante disseminado e importante é o de vendas básicas, vendas incrementais e impulso promocional. Essas métricas determinam até que ponto as vendas atuais são independentes dos esforços de marketing, as vendas incrementais são medidas pelos efeitos de curto prazo do trabalho de marketing. (FARRIS et al., 2007)

A métrica de taxas de resgate para cupons/descontos mensura a forma aproximada do impulso dos cupons após comparar as vendas que teriam sido feitas sem a utilização deste recurso promocional. Esta sistemática de cupons está mais presente em negociações diretas ao mercado consumidor, em empresas de natureza *Business to Consumer* (B2C). (FARRIS et al., 2007)

As métricas porcentagem de vendas com desconto, porcentagem de tempo em promoção e também porcentagem de vendas em promoção são aquelas que irão medir o quanto uma marca depende de esforços promocionais para a obtenção de resultados positivos no mercado. (FARRIS et al., 2007)

E, por último, temos as métricas para o repasse de descontos, que irão mensurar até que ponto as promoções do fabricante geram atividade promocional ao longo do canal de distribuição, a medida de descontos

médios que irá traduzir o preço realmente pago por um produto e a sequência de fatores do canal que afeta esse preço. (FARRIS et al., 2007)

Métricas de Mídia e Web

O marketing digital através da internet tem sido cada vez mais o incentivo as mudanças significativas no comportamento do cliente. Além de ser um canal de comunicação é uma fonte de informação, entretenimento, canal de vendas e educação.

Para Belch e Belch (2008, p. 469) o marketing digital gera o *feedback* imediato e é diferenciada pois permite ao usuário a participar e modificar a forma e conteúdo da informação de marketing.

Na visão de Baker (2005, p. 409) dentre algumas vantagens que o marketing digital apresenta estão o alcance pelo funcionamento 24 horas e a manutenção a custos inferiores a ações de marketing direto.

Apresentaremos primeiramente as métricas de mídia que têm como particularidade a necessidade do entendimento do vocabulário técnico que é utilizado nessas áreas para poder mensurar os resultados destas ações. Dentro do planejamento de Marketing, as mídias são as que geram os investimentos mais altos. São elas que irão gerar a exposição da marca por meio eletrônico, audiovisual ou impresso. Todavia, avaliar e conseguir medir o quanto as vendas aumentaram somente pelo investimento em mídia é algo difícil de ser quantificado.

Os indicadores relacionados às propagandas por meio televisivo envolvem as medidas de exposições, ou seja, buscam compreender o quanto um comercial pode ser visto, o que é também chamado de oportunidade de ver (ODV). Há ainda as exposições por impacto *Gross Rating Points* (GRP), um indicador que informa a intensidade da inserção. O GRP é calculado através da multiplicação do número de inserções pela pontuação da audiência que determinado programa de televisão possui. (FARRIS et al., 2007)

Outro indicador utilizado para mídias é o que calcula o custo por mil exposições (CME), que mede a eficácia de custo na geração de exposições. (FARRIS et al., 2007)

As métricas de alcance líquido mensuram a amplitude da difusão de um comercial em dada uma população e a de frequência média da intensidade que ele concentra. (FARRIS et al., 2007)

As funções de resposta de frequência, por sua vez, dizem respeito a instrumentos que têm como objetivo verificar a reação de uma população à exposição a um determinado comercial. (FARRIS et al., 2007)

Outras métricas de mídia bastante utilizadas pelas empresas são: o alcance efetivo e a frequência efetiva. A primeira mensura a porção de um público que é exposta a um comercial em um número de vezes suficiente para ser influenciada e, a segunda, indica os melhores níveis de exposição e compara riscos de gastos excessivos de fracasso com relação à obtenção do impacto almejado. (FARRIS et al., 2007)

E para finalizar o assunto referente aos indicadores de mídia, temos o percentual de presença, que avalia a força relativa do programa publicitário dentro do seu mercado. (FARRIS et al., 2007)

Passaremos agora para as métricas para *web* e verificaremos que também serão encontradas algumas

semelhanças em relação às medidas de mídia, no que tange à interpretação da garantia de eficiência da campanha em gerar incremento de vendas. A exposição e as campanhas feitas através da web, que por sua natureza estão diretamente atreladas à tecnologia, facilitam a obtenção de determinados dados. Os próprios websites de hospedagem ou a ferramenta *Google Analytics* facilitam algumas medidas e trazem uma ampla gama de métricas. Abaixo iremos apresentar algumas métricas que envolvem a web.

Iniciaremos com a métrica mais popular que é aquela referente à de quantidade de visualizações por página, também conhecida como taxa de impressões, que irá medir o nível de popularidade de um site da web. (FARRIS et al., 2007)

O indicador de taxa de “cliques” medirá a eficácia de um comercial ou campanha na web, computando os clientes que ficam intrigados o suficiente para clicar no anúncio. (FARRIS et al., 2007)

As métricas de custos relacionadas a web envolvem os seguintes itens: custo por clique, custo por pedido e custo por cliente adquirido elas mensuram eficácia de seu custo comercial. (FARRIS et al., 2007)

E, por fim, há as métricas que envolvem número de visitas e abandonos em determinados sites. Esta última indica uma taxa de visitantes que deixam ou desistem de uma compra, e pode servir como alerta e fornecer dados importantes para o administrador da página. (FARRIS et al., 2007)

Cada vez mais as métricas de web estão presentes nas análises feitas pelas organizações e as estatísticas numéricas podem ser facilmente extraídas pelos administradores dos sites.

Visto que a web é um tema em constante evolução, e a exposição de conteúdos cresce com uma grande velocidade, as empresas têm investido consideravelmente no entendimento de sistema de indicadores. Nota-se que as pessoas passam cada vez mais tempo em frente à web e que com isso, desenvolvem filtros inconscientes de conteúdos, principalmente se estes forem de ordem comercial, essa ação é chamada de *Banner Blindness* ou cegueira de banners.

Segundo Porto (2007, p. 22):

O termo *Banner Blindness*, cunhado por Jakob Nielson, em 1997, deriva de um estudo de mapas de calor onde o autor identificou onde os usuários de um site mais olham e onde eles evitam olhar em um site. Nielson descobriu que além das pessoas não olharem para os banners, elas evitavam olhar para os lugares onde os banners poderiam estar.

As empresas que utilizam redes sociais como o Facebook, por exemplo, para divulgação de sua empresa marca, produtos ou serviços, também podem ter acesso a métricas fornecidas pela própria rede. Todavia, as empresas entenderam que, através das redes sociais, podem identificar inúmeras informações relevantes ao monitorar o conteúdo propagado, os comentários positivos e negativos, e assim, obter uma aproximação mais rápida ao público.

Em virtude das inovações de internet surgem novas ações de comunicação como o marketing viral e o boca a boca, conhecido como *buzz marketing*. O termo viral é atribuído devido a rapidez de sua transmissão.

O marketing viral é uma forma de boca a boca online e pode ser reproduzido por e-mail, vídeos, jogos, websites, redes sociais, fotografias ou documentos. Dentre estes, o mais usado para o marketing viral é o e-mail, que pode transpor distâncias e atingir regiões

remotas do mundo. (JENSEN, 2006, p. 360-361)

Marketing e finanças

Ao completar o conjunto de métricas propostas nesta revisão de literatura, apresentaremos os indicadores de Marketing e finanças que irão abranger a taxa de retorno e que visam a classificar se os projetos planejados satisfazem ou não os critérios apropriados para a organização.

As métricas relacionadas ao lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV) têm como objetivo medir o lucro através das receitas de vendas subtraindo os custos. Neste caso, é válido ressaltar que, de acordo com o planejamento da empresa, é identificado o nível aceitável de retorno. Algumas empresas atuam no modelo alto volume e baixo retorno. (FARRIS et al., 2007)

O retorno sobre o investimento (RSI) é uma métrica para aplicação de análise de longo prazo que irá mensurar o percentual de receita capturada sobre os investimentos em ativos. (FARRIS et al., 2007)

O indicador lucro econômico, também conhecido como valor econômico agregado (EVA), é medido através do lucro líquido de operação após os impostos, subtraindo o custo de capital. Este instrumento traz uma distinção mais clara entre as dimensões dos retornos do que aquele obtido através de cálculo de porcentagem. (FARRIS et al., 2007)

A métrica de projeto e taxa interna de retorno (TIR) irá trazer como resultado a quantidade necessária em anos para que um investimento inicial retorne. Através dela será comparada com a taxa do obstáculo da empresa, e se a TIR for maior que essa taxa é recomendado investir. (FARRIS et al., 2007)

Por fim, o indicador de retorno sobre investimento em Marketing compara as vendas geradas, em termos de receita, com a despesa de marketing que ajudou a gerar tais receitas. A porcentagem auxilia na comparação entre planos de diferentes magnitudes da organização. (FARRIS et al., 2007)

Método

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, documental e qualitativa e com coleta de dados documental e observação participante. Delineia-se como um estudo de caso. A empresa em análise é multinacional e atua no segmento de conectividade através das tecnologias de rádio frequência (RF) e fibra óptica (FO). Com atuação global, possui unidades de produção e vendas em todos os continentes. É considerada dentro do país de origem de sua matriz, como uma empresa de médio porte e de capital próprio.

No que concerne aos meios e ao procedimento de pesquisa, a principal fonte utilizada para a obtenção das informações relatadas neste estudo foi a observação e a investigação participativa na empresa em estudo. A observação se deu na empresa em estudo, durante o ano de 2014, em reuniões para a definição de metas estratégicas de Marketing, bem como reuniões mensais de gerenciamento estratégico com participação dos

departamentos de Vendas, Engenharia de Desenvolvimento e Produção, além das reuniões cujo escopo foi somente Vendas.

Para a realização desta pesquisa, houve também a avaliação documental para identificar, dentro do que foi planejado, onde estão descritas todas as ações passíveis à sugestão de implementação de métricas aplicáveis para a avaliação de desempenho da companhia. Foi avaliado o *Budget* preparado para o ano de 2014, pois nele estava contida uma relação de todas as ações previstas e definidas como necessárias pelos participantes das reuniões estratégicas, a serem concretizadas no decorrer dos meses. A empresa consentiu a análise e concordou com este estudo por meio do Termo de Consentimento Livre e esclarecido Institucional.

Como procedimento de análise de dados, após as análises internas realizadas na empresa, citadas acima no tópico procedimento de pesquisa, iniciaremos a análise do *Budget* 2014. Neste documento foram informadas as ações planejadas para o ano de 2014 e os meses em que cada ação terá a previsão de ocorrer. Foram omitidos apenas os valores para o investimento planejado disponibilizados pela organização.

Resultados e Discussão

Para cada ação planejada neste documento, foi indicada a métrica mais adequada para fazer a avaliação do desempenho.

A empresa realiza anualmente seu plano de ação de Marketing, descrevendo nele as atividades planejadas ao longo do ano de 2014. Será apresentada na sequência o Quadro 1 que contém em sua primeira coluna a descrição das atividades propostas e que previamente foram alinhadas ao planejamento estratégico de vendas. Nesta primeira coluna irá conter duas subdivisões principais que é Marketing – Vendas e Marketing Publicidade e abaixo delas estarão descritas todas as atividades voltadas a incrementar a ação de relacionamento com vendas e nas colunas seguintes destacadas pela cor verde os meses que foram previstos para ocorrer determinada ação.

Para não ocorrer à exposição da empresa as atividades foram descritas de uma forma mais genérica e foram omitidos os valores investidos nestas ações.

A seguir, no Quadro 2, serão apresentadas as métricas propostas para cada atividade do plano e na segunda coluna serão descritas as métricas propostas para cada uma delas.

Quadro 1 – Plano Anual de Marketing

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
MARKETING – Vendas												
Entretenimento/CRM												
Jantares/Happy Hours												
Visita a empresa												
Feiras/ Eventos /Road Show												
Planejado 1												
Planejado 2												
Planejado 3												
Material Promocional												
Material Promocional - Brinde 1												
Material Promocional - Brinde 2												
Material Promocional - Brinde 3												
Material Promocional - Brinde 4												
Apoio a vendas												
E-Catalog 1												
E-Catalog 2												
Folder 1												
Folder 2												
Apresentação Institucional												
MARKETING – Publicidade												
Mídia Impressa - Revistas e Guias												
Mídia Impressa - Revistas e Guias												
Inserção de notícias no Website												
TOTAL MARKETING	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ

Quadro 2 – Métricas Propostas

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	MÉTRICAS PROPOSTAS	PERIODICIDADE	RESPONSÁVEL
MARKETING – Vendas			
Entretenimento/CRM			
Jantares/Happy Hours	Vendas incrementais e impulso promocional	Trimestral	Coordenador de Marketing
Visita do cliente a empresa	Vendas incrementais e impulso promocional	Trimestral	Coordenador de Marketing
Visita de captação (novos clientes)	Tempo gasto para conversão em negócios	Trimestral	Coordenador de Marketing
Visita de relacionamento	Pesquisa de campo	Anual	Agência contratada
Feiras/ Eventos /Road Show			
Planejado 1	Leads gerados	Pós evento	Coordenador de Marketing
Planejado 2	Conversão		
Planejado 3	Vendas incrementais		
Material Promocional			
Material Promocional - Brinde 1	Relacionamento com cliente – Pesquisa de Campo	Anual	Agência contratada
Material Promocional - Brinde 2			
Material Promocional - Brinde 3			
Material Promocional - Brinde 4			
Apoio a vendas			
E-Catalog 1 - No website	Visitas às páginas (Impressões)	Mensal	Coordenador de Marketing
E-Catalog 2 - No website	Taxas de cliques		
Folder 1	Número de visitantes únicos	Anual	Agência contratada
Folder 2	Pesquisa de campo		
Apresentação Institucional	Pesquisa de campo	Anual	Agência contratada
MARKETING – Publicidade			
Mídia Impressa - Revistas e Guias 1	Pesquisa de campo	Anual	Agência contratada
Mídia Impressa - Revistas e Guias 2	Pesquisa de campo	Anual	Agência contratada
Inserção de notícias no Website	Visitas às páginas (Impressões)	Mensal	Coordenador de Marketing
	Taxa de cliques		

Nos últimos dois anos no Brasil, a empresa tem passado por uma transição de diretoria e, algumas mudanças para melhoria nos processos internos começaram a ocorrer desde então. O plano anual de Marketing começa a ser solicitado e ainda que de forma simplificada e resumida por tarefas demandadas pela área de vendas já inicia uma nova fase para futuras análises. Este é o tema deste estudo, analisar o retrato atual das atividades do departamento de Marketing da companhia, e propor meios de medir a eficácia destas ações.

O primeiro grupo de atividades do plano de Marketing de vendas são as ações de Entretenimento/CRM que visam estreitar o relacionamento e diminuir as barreiras. A venda de nossos produtos e soluções demanda muitas aprovações técnicas e de especificações, portanto, o trabalho do vendedor precisa atingir a área de projetos/engenharia do cliente e por fim a área comercial, que uma vez tendo uma demanda especificada pela engenharia, fará a negociação de preços e prazos de entrega.

Faz parte então do escopo de vendas facilitarem a comunicação técnica e comercial a fim de avançar a concretização de um negócio. Sabemos que a barreira da comunicação prejudica a validação de vários aspectos, portanto além das visitas ao cliente, houve a proposta da realização de jantares e *happy hours* com os clientes, com o propósito de estreitar ainda mais o relacionamento e quebrar barreiras de comunicação dentro da organização.

A métrica proposta é a análise das vendas incrementais ou impulso promocional que será construída de maneira bem simples considerando o volume total das vendas no mês em que ocorreu a ação e subtrai as básicas, ou seja, aquela que já estava dentro do planejado. A diferença entre as vendas totais e vendas básicas irá demonstrar as vendas incrementais e pode ser expressa pela seguinte equação:

$$\text{Vendas incrementais } (\$,n^{\circ}) = \text{Total de Vendas } (\$, n^{\circ}) - \text{Vendas básicas}$$

Farris et al (2007) p. 261.

As vendas básicas são os resultados de vendas esperados, excluindo os programas de marketing sob avaliação.

O impulso (%) são as Vendas incrementais (\$) divididas pelas Vendas básicas (\$).

A periodicidade foi definida como trimestral para a avaliação desta métrica para que sejam analisados os efeitos diretos desta influência e para que assim também possa ser demonstrado aos próprios vendedores o resultado do investimento solicitado. Será de responsabilidade do coordenador de Marketing conduzir esta análise e avaliação.

A ação seguinte que avalia a visita de clientes na empresa adota a mesma equação de avaliação por vendas promocionais ou impulso promocional. Em análise a concorrência foi diagnosticada que a planta fabril desta empresa em estudo, que foi construída recentemente e que apresenta um grande diferencial de ser a mais

moderna fábrica construída nos moldes de sustentabilidade. Os processos também contam com os equipamentos mais modernos do mercado.

O *feedback* imediato pós visita de clientes tem sido bastante positivo e de fato ficam muito impressionados com a organização. Exceto nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro, buscamos captar a visita de clientes na planta. Oferecemos até custear as despesas de viagem, caso isso seja um fator que impeça ao cliente nos visitar. Quando o cliente está disposto a realizar a visita, preparamos um roteiro que para que seu tempo seja bem aproveitado e que se ajustará de acordo com a área de atuação do participante, por exemplo, se o visitante é da área de Engenharia Técnica, será explorado mais as apresentações técnicas das soluções, se é de uma área comercial será abordado mais os temas atrelados as condições comerciais. Neste roteiro tem uma breve apresentação institucional, e logo em seguida as apresentações gerais de produtos e soluções e depois as apresentações específicas direcionadas ao público visitante, uma visita ao *show room* e um tour pela produção e pelas áreas administrativas para apresentar a equipe.

Vale a pena ressaltar que apesar de não citada no quadro de métricas propostas, são avaliadas também os custos destas vendas incrementais pela divisão das despesas de Marketing pelas vendas incrementais. Em seguida iremos discutir as visitas que são as para captação de novos clientes. Será realizada a análise dos relatórios de visitas mensais que servirá como fonte dos dados para a construção da métrica de tempo gasto com a conversão do negócio. Será apontada a primeira data da visita ao novo cliente e a contagem dos dias que entrar a primeira ordem de compras.

E para finalizar o conjunto de métricas propostas para este grupo de Entretenimento/CRM avaliaremos através de pesquisa de campo as visitas de relacionamento, que são aquelas que podem trazer aumento de vendas de forma incremental ou o aumento de vendas por oferecer novos projetos ou demandas para atuação. A proposta é realizar a pesquisa de campo para trazer uma análise de uma forma mais detalhada e abrangente a avaliação das percepções de relacionamento. A sugestão é que a pesquisa seja aplicada por um agente externo para que os resultados sejam conduzidos de forma mais imparcial.

As ações de Marketing de empresas B2B direcionadas ao cliente final, ou seja, outra empresa, portanto, entendemos que essa métrica também precisa ser de um entendimento e um feedback direto do público alvo. A proposta desta pesquisa é trazer a informação diretamente do cliente e a pesquisa irá ter uma abrangência mais ampla, ou seja, não somente esta ação, mas em outras ações que houver referência a lembrança de marca, associações e assimilações.

Passaremos para as propostas de métricas para as ações do plano anual de Marketing que tratam de feiras, eventos e *road shows*, e que cujas atividades estão programadas para ocorrer três vezes ao ano. Essas atividades tem um alto investimento e são também as que demandam maior administração de sub atividades.

Foram listados três objetivos principais deste grupo de ações, sendo o primeiro o de gerar contatos para oportunidades também conhecido como *leads*. O segundo é a abordagem comercial para uma conversão da

condição de oportunidade para negócios realizados e o terceiro as vendas incrementais alcançadas.

Após a finalização de cada evento serão calculados os *leads* através da contagem de cartões de visita recebidos e através dos dados do coletor de dados do crachá, caso este recurso esteja ativo. A seguir será feito uma verificação destes contatos e desconsiderados para este tipo análise aqueles que já desenvolvem um relacionamento comercial.

A seguir será realizado o acompanhamento mensal do relatório de vendas para a verificação de negócios concretizados para algum desses *leads*, a esta análise denominaremos de métrica de conversão.

E por fim, a métrica de vendas incrementais completa as análises para o grupo feiras, eventos e road shows, pois serão somados todo o volume de vendas da métrica acima de conversão.

É importante validar que essas métricas que mensuram os retornos a partir de um lead devem ter um acompanhamento analítico, pois é possível extrair uma diversidade de informações e melhorias no processo através dela. É natural que um novo contato possa gerar uma demanda de desenvolvimento de projeto em longo prazo e somente depois de diversas atividades é que então iniciarão de fato as vendas.

Para aferir o desempenho das ações relacionadas aos materiais promocionais desenvolvidos distribuídos como brindes aos clientes, a métrica proposta é a inclusão na pesquisa de campo a ser abordada por um agente imparcial com a supervisão da coordenação.

O objetivo principal destas ações é o relacionamento com o cliente, foi identificado que os clientes desta empresa em estudo são muito receptivos a brindes. Ainda neste segmento ainda são poucas as empresas que vetam seus funcionários a receberem brindes, algumas apenas restringem valores para não caracterizar algum conflito de interesses.

A pesquisa direcionada pela agência trará as informações qualitativas como: os impactos que estes materiais ocasionam no relacionamento, a lembrança da marca, a utilidade e a satisfação e importância que os clientes consideram para este tipo de ação.

Passaremos para a avaliação das ações direcionadas ao apoio de vendas nas quais têm os catálogos eletrônicos (*e-catalogs*), *folders* e apresentação institucional.

A empresa publicou em seu *website* dois *e-catalogs* com os produtos e soluções da empresa e a proposta é utilizar as três métricas citadas. A primeira é a visita por página, também conhecido com o termo número de impressões que se trata da contagem total de acessos e ainda visualizar quais as páginas que geraram mais acessos.

A segunda métrica é a taxa de cliques que mede o número de cliques que um clique é feito sobre uma divulgação no catálogo. A construção da métrica é segundo Farris et al (2007) p. 308:

$$\text{Taxa de cliques (\%)} = \frac{\text{Cliques (n}^\circ\text{)}}{\text{Exposições (n}^\circ\text{)}}$$

A terceira métrica aplicada é o número de visitantes únicos, que são identificados através do endereço IP e assim tem uma contagem mais refinada para trazer a quantidade de visitas distintas que hospedagem teve dentro de um período mensal conforme estabelecido na proposta.

O fato deste *e-catalog* estar hospedado em um ambiente de *web* facilita a composição estatística de dados, pois dispomos de ferramentas gratuitas como o *Google Analytics* que fornece uma gama de relatórios com dados referente a navegação para análise. Esta é uma ferramenta muito rica e inclusive oferece informações adicionais como as plataformas de acesso que os usuários utilizaram e também a localização geográfica de onde ocorreu o acesso.

Considerando as métricas para os *folders* e apresentação institucional que também compõe as ações de apoio a vendas a proposta para avaliação do desempenho é a inclusão na pesquisa de campo, pois um conjunto de perguntas direcionadas irá trazer mais informações sobre a eficácia destes materiais de divulgação. E por fim, as métricas propostas para Marketing – Publicidade que irão mensurar o desempenho das duas divulgações através de mídias impressas e a inserção de notícias no *website*.

Para as ações de mídia impressa a proposta será de incluir a avaliação dentro da pesquisa de campo realizada pela agência externa que usará poderá explorar mais este quesito da exposição como também indicar os meios que mais acessam.

Para a ação de inserção de notícias no *website*, as métricas propostas serão as visitas as páginas e a taxa de cliques, a construção é similar as aplicadas para medir o desempenho dos *e-catalogs*.

Para implementar esse sistema de métricas serão necessárias algumas adequações apenas para ter acesso direto as bases de informações de visitas de vendas para poder utilizar nos cálculos.

Fica de responsabilidade da coordenação da área de Marketing a implementação de todos os indicadores de desempenho para as ações descritas no plano anual, com exceção da pesquisa de campo, que para garantir a imparcialidade na abordagem, foi sugerido um agente externo para a obtenção e condução das questões apontadas.

Caso a empresa concorde com a proposta da pesquisa de campo a companhia necessitará de dispor de uma verba para realizá-la de forma a considerar em seu próximo planejamento financeiro o valor direcionado a esta proposta para a viabilização.

Após a colocar em prática um modelo de análise através de métricas é possível avaliar as questões em cheque com base em dados e fatos, o que torna mais eficiente um processo decisões. A avaliação sistêmica e periódica deste modelo também promove a reflexão do modelo atual de plano de Marketing utilizado que atua de uma maneira a exercer atividades diretamente de apoio a vendas para a evolução para um modelo mais estratégico, pois será a partir dos dados extraídos e analisados que irá trazer informações para que ações de melhorias sejam colocadas em prática.

Considerações Finais

Apesar de realizar a proposta de métricas mais apropriadas para o cenário em questão analisado, compreende-se que num geral os profissionais de marketing esbarram em diversas dificuldades para a sua implementação. Algumas empresas optam trabalhar com base apenas no previsto e realizado e considerar assim a eficiência de sua área baseado no cumprimento de suas metas. A métrica excede essa análise, ela aponta a eficácia das ações. Isso ocorre com frequência em empresas multinacionais que direcionam uma verba anual para a realização das atividades, e a exposição dos resultados obtidos na aplicação das métricas pode fazer com que sejam analisadas as ações de uma forma direta ao resultado e com possibilidade de redução de investimentos na área.

Outra dificuldade para a implementação de indicadores de desempenho em empresas do segmento B2B é que pela natureza das atividades de marketing que são exclusivamente destinadas as pessoas jurídicas alguns meios de obtenção de informações como pesquisas diretas devem ser cuidadosamente conduzida por um agente imparcial, a fim de que não haja ruídos e conflitos de interesses na tomada de informações.

Por fim, é importante recomendar as empresas de um modo geral a estabelecer esses indicadores, principalmente nas ações em que estão diretamente ligadas a uma fonte de investimento. Eles trarão subsídios que servirão de análises para e base para a tomada de decisões. Reforça também a condução e a canalização de recursos, para que os mesmos sejam explorados com objetivo de trazer melhores resultados para a companhia.

REFERÊNCIAS

- AMBLER, T. **Marketing and the bottom line: the new metrics of corporate wealth**. London: Prentice Hall/Financial Times, 2000a
- BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005
- BELCH, G. E.; BELCH, M. A. **Propaganda e Promoção**. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008
- FARRIS, Paul W; Bendle, Neil T; Pfeifer, Phillip E.; Rwigyiro, David J. **Métricas de Marketing. Wharton School Publishing**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GOOGLE ANALYTICS, 2014, Disponível em <<http://www.google.com/analytics/>> Acesso em: 06/09/2014.
- HUTT, M.; SPEH, T. **B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. São Paulo: Cengage, 2010
- JENSEN, M. B. **Characteristics of B2B adoption and planning of online marketing communications**. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, v. 14, p. 357-368, 2006

KOKKINAKI, F. ; AMBLER, T. **Marketing performance assessment**: current practice and role of firm orientation, Pan'Angra Working Paper, 98-902, Centre for Marketing, London Business School. January, 1999.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LEÃO, André Luís, MELLO, Sérgio Carvalho, **Institucionalização como mecanismo de controle de marketing**. RAC, Curitiba v. 14, n. 2, art. 4, pp 251-267 Mar./Abr. 2010

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

PORTO, Camila. **Facebook Marketing**, Publicação digital: Camila Porto, 2007.