**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Medição de Desempenho de Marketing:
proposta de aplicação no setor hoteleiro**

Priscila Tereza De Nadai Sastre

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Akemi Ikeda

**SÃO PAULO
2015**

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

PRISCILA TEREZA DE NADAI SASTRE

**Medição de Desempenho de Marketing:
proposta de aplicação no setor hoteleiro**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Akemi Ikeda

(Versão Corrigida)

**SÃO PAULO
2015**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Sastre, Priscila Tereza De Nadai

Medição de desempenho de marketing: proposta de aplicação no
setor hoteleiro / Priscila Tereza De Nadai Sastre. -- São Paulo, 2015.
187 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2015.
Orientadora: Ana Akemi Ikeda.

1. Marketing 2. Medição de desempenho 3. Hotelaria I. Universidade
de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
II. Título.

CDD – 658.8

AGRADECIMENTOS

O resultado final de um trabalho científico é, em grande parte, o somatório da contribuição de diversos colaboradores e, por esse motivo, de difícil mensuração. Não existem métricas para isso, apenas a sensação gratificante de não estar sozinha ao longo do caminho.

Nesse momento final, inevitavelmente, um conjunto de sensações se misturam: cansaço, alívio, sensação de dever cumprido, dúvidas quanto ao que virá e saudades antecipadas dos bons momentos vividos e das pessoas com quem os compartilhamos.

Entre uma crise com a tese e uma madrugada de trabalho adentro, me peguei por algumas vezes pensando nas escolhas que me levaram ao doutorado... Nesses momentos de reflexão, me deparei com as diversas pessoas e intuições que, cada qual a seu modo, contribuíram para o início e concretização dessa longa e valiosa jornada.

Então, de modo muito especial, gostaria de reconhecer e agradecer algumas pessoas. Uma delas é a professora Dr.^a Ana Akemi Ikeda pela oportunidade de ter sido sua orientada e ter podido cursar o doutorado em uma das melhores instituições do país. Agradeço sinceramente por seus ensinamentos sobre marketing, mas, sobretudo, por sua disponibilidade, amizade, orientações sobre carreira e pesquisa e pela confiança que depositou em mim, além da tranquilidade que me concedeu para realizar esse trabalho. Agradeço ainda pela compreensão nos momentos de tristeza e pela generosidade em compartilhar sábios conselhos de vida.

Outros mestres também contribuíram enormemente para meu aprimoramento pessoal e intelectual, portanto, não poderia deixar de agradecer aos professores Francisco Serralvo, Marcos Campomar, Geraldo Toledo, Edson Crescitelli, Guilherme Shiraishi e Andres Veloso.

Agradeço à professora Thelma Rocha pelo grande incentivo na fase do processo seletivo do doutorado. Seu entusiasmo pela área de marketing é contagiante.

Agradeço também às instituições que me proporcionaram essa oportunidade: a CAPES, pelo suporte financeiro e a FEA/USP, pela ótima estrutura para realização do curso. Além da estrutura, um conjunto de funcionários zelosos e dedicados foram imprescindíveis. Entre eles

estão as queridas Ivonete e Bianca, todo o pessoal do FEA I e do FEA V: Eloisa, Danielle, Fabiana, Ana Paula, Francisco, Lucimara e Maria Aparecida; além da Gisele, da Biblioteca.

Ao longo do percurso, conheci várias pessoas que se tornaram amigos queridos e com as quais compartilhei dúvidas, estudo e a tríade resenha-artigo-seminário da fase de créditos, mas também muitas risadas e expectativas. A Iná e Natani começaram essa empreitada junto comigo e agora chegamos ao fim de dela juntas. Já sinto saudades de vocês. Especialmente da Natani, que se tornou uma amiga muito querida. Obrigada por sua disponibilidade e parceria.

Também agradeço aos demais amigos fora da academia pelo incentivo, pela torcida e por entenderem minha ausência. Agradeço especialmente à amiga Juliana Junger pela amizade de uma vida toda, por toda sua paciência, carinho e pelos seus ouvidos, pois mesmo não tendo ideia do que se tratava o assunto que eu comentava, ela sempre me ouvia. Agradeço também a amiga Elaine Glerian por toda sua alegria, espontaneidade e acolhimento.

Não posso deixar de mencionar as organizações e aos profissionais que abriram suas portas e permitiram que eu fizesse a pesquisa de campo. Sem essa ajuda, o trabalho não teria avançado. Assim, agradeço às Sras. Giselle Carvalo, Maria Carolina e Ludmilla Monteiro, da Accor Hotels e aos Srs. Henrique Barbosa, Fernão Chab e Renato Carvalho, da Atlantica Hotels pela generosidade em compartilhar comigo seu tempo e conhecimento. A hotelaria brasileira lucra muito com profissionais entusiasmados como vocês.

Tampouco posso me esquecer de mencionar minha família, tão amorosa e compreensiva, que sempre me acompanha. Meus pais Mariano e Pascoina, incentivadores das minhas aventuras e exemplos de vida. Meu pai grande apreciador do estudo, sempre incentivou meu desenvolvimento intelectual. Minha mãe não via a hora do trabalho terminar e estava sempre disposta a me oferecer seu colo, suas orações e uma comida gostosa. Agradeço pelo amor e apoio incondicional. Meus irmãos Cacai e Ci e minha cunhada Tati, obrigada pela parceria, pelos ouvidos e compreensão pela minha ausência constante. Meus sobrinhos adoráveis: Carol, Cati, Tetê, Caioiô e Théosinho, obrigada pela alegria de vocês.

Meu agradecimento mais profundo é dedicado ao meu parceiro de vida: Alê, por acreditar em mim antes de eu mesma acreditar. Sem a sua “*inseption*” a respeito do doutorado, nada disso teria se iniciado. Finais de semana, feriados, férias... sempre ao meu lado. Nos momentos

difíceis, que não foram raros, sempre me fazendo acreditar que chegaria ao fim dessa difícil e gratificante jornada. Sou grata por cada gesto carinhoso, por todas as longas conversas a respeito da tese, pelos conselhos, por cada sorriso e por nunca reclamar que a casa estava de pernas para o ar e não havia comida na geladeira. Enfim, que bom que você é o meu amor.

Por fim, gostaria de agradecer a Deus e a Nossa Senhora, por todos os dias me conceder a oportunidade de realizar um conjunto de tarefas, por ser perfeita e ter todos os recursos para a conclusão deste trabalho.

*"Não se pode administrar aquilo que não é medido."
(Antigo ditado de Administração)*

RESUMO

A medição de desempenho é um tópico muito sensível às organizações atualmente, pois à medida que os processos de negócios se tornam mais complexos, novas formas de controle e medição do desempenho são demandadas. Essa realidade permeia todas as áreas funcionais, inclusive a de marketing. A medição de desempenho de marketing vem sendo estudada desde a década de 1960 e ao longo das décadas passou por diferentes ênfases. Atualmente, essa temática vem ganhando destaque devido a um conjunto de fatores como terceirização, *outsourcing* e turbulências econômicas que pressionam cada vez mais os profissionais de marketing a justificarem os resultados de suas ações. Uma das lacunas de pesquisa reside na excessiva proliferação de métricas, que dificultam aos profissionais de marketing saber quais delas selecionar e como integrá-las na prática organizacional. Além disso, os distintos modelos de medição de desempenho de marketing já desenvolvidos se mostram excessivamente teóricos e difíceis de operacionalizar. Diante do exposto, o objetivo dessa tese consistiu em desenvolver uma proposta para a seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing, de modo que possa ser utilizado por organizações do setor hoteleiro. Para alcançar o objetivo proposto foi realizada a revisão da literatura concernente a medição de desempenho organizacional, medição de desempenho de marketing e gestão hoteleira, que deu origem a proposta de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing, para o setor de hotelaria. A metodologia se baseou na pesquisa exploratória e qualitativa com utilização do método de estudo de caso. A etapa de campo foi realizada em duas grandes redes hoteleiras internacionais que atuam no mercado nacional. Foi feita a análise do processo de seleção de métricas de marketing e de administração da medição de desempenho de marketing por meio dos dados coletados, os quais foram analisados a partir das teorias balizadoras do estudo. Os principais resultados apontam que em ambas as redes hoteleiras tanto o sistema de medição de desempenho, quanto as métricas utilizadas já vêm formatados da matriz; cabendo aos executivos locais o acréscimo de métricas e a definição de alguns parâmetros. As organizações estudadas também apresentaram um balanceamento adequado entre as métricas utilizadas, com destaque para métricas que medem a qualidade dos serviços, satisfação dos clientes, Revpar, ROI e *market share*. Também constatou-se um amplo uso de métricas para a *web*. Ao final desta análise, foi apresentada a proposta de seleção de métricas de marketing e medição de desempenho de marketing, para hotelaria.

Palavras-chave: marketing, medição de desempenho, hotelaria.

ABSTRACT

Performance measurement is currently a very sensitive topic to organizations; consequently, as the business process becomes further complex, new forms of control and process measurement are demanded. This reality permeates all functional areas, including marketing. The performance measurement of marketing has been studied since the 1960's, and throughout the decades it has gone through various emphases. Presently, this issue has been gaining prominence due to a set of factors such as outsourcing and economic turmoil, which increasingly pressures marketing professionals to justify the results of their actions. Some of the research gaps that exist include the excessive proliferation of metrics, which makes it difficult for marketing professionals to know which ones to select and how to integrate them into organizational practice. Furthermore, the already developed models of performance measurement have shown themselves to be excessively theoretical and difficult to operate. Given the above, the objective of this thesis constituted in developing a proposal for the selection of marketing metrics and the management of marketing performance measurement, in ways which may be utilized by organizations of the hotel sector. In order to reach the proposed objective, a revision of the literature concerning organizational performance measurement, marketing performance measurement, and hotel management was performed, which led to the proposal for selection of marketing metrics and management of marketing performance measurement in the hospitality industry. The methodology based itself on the exploratory and qualitative research, utilizing the case study method. The field stage was conducted in two large international hotel chains, which operate in the domestic market. Analyses were made of the selection process of marketing metrics and management of marketing performance management through the collected data, which were analyzed from the theories as landmark study. The main results show that in both hotel chains the performance measurement system, as well as the selected metrics come already formatted from the head office. Local executives are allowed to choose some metrics to work with and define some parameters. The studied organizations showed a well balanced performance measurement system wich highlighted metrics for services quality, customer satisfaction, Revpar, ROI and market share. Data also showed that metrics for the web were fairly used. By the end of this alalysis, the the final proposal for selecting marketing metrics and marketing performance measurement for hospitality was presented.

Key words: marketing, performance measurement, hotel.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Sequência lógica da tese.....	31
Figura 2	<i>Framework</i> para a medição de desempenho.....	40
Figura 3	Modelo de SIM com ênfase na tomada de decisão.....	42
Figura 4	A cadeia de valor do dado, informação e conhecimento.....	43
Figura 5	Hierarquia de medidas de desempenho.....	44
Figura 6	Contribuições da medição de desempenho.....	48
Figura 7	Modelo SMART <i>Performace Pyramid</i>	50
Figura 8	Três dimensões intrínsecas para classificar métricas.....	51
Figura 9	BSC como <i>framework</i> para traduzir a estratégia em termos operacionais.....	52
Figura 10	Modelo <i>Performance Prism</i>	53
Figura 11	O domínio expandido das medidas de desempenho de marketing.....	57
Figura 12	Relação entre <i>inputs</i> e <i>outputs</i> de marketing e sua eficiência e eficácia.....	59
Figura 13	Inter-relacionamento hipotético entre constructos.....	62
Figura 14	Ligação entre ativos baseados no mercado e valor para o acionista.....	71
Figura 15	A cadeia produtiva de marketing.....	73
Figura 16	Sistema de Turismo (SISTUR).....	81
Figura 17	Proposta de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing para hotelaria.....	95
Figura 18	Tipos básicos de projetos para estudos de caso.....	108
Figura 19	Método de estudo de caso.....	109
Figura 20	Resumo das escolhas para condução do estudo de caso da tese.....	113
Figura 21	Portfólio de marcas da <i>Accor Hotels</i>	124
Figura 22	Portfólio de marcas da <i>Atlantica Hotels</i>	135
Figura 23	Proposta final de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing para hotelaria.....	145

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais aspectos da revisão da literatura.....	34
Quadro 2	Características críticas das medidas de desempenho.....	36
Quadro 3	Resumo das categorias de medidas de desempenho organizacional.....	38
Quadro 4	Evolução dos estudos de análise do desempenho de marketing.....	63
Quadro 5	Agrupamentos de métricas de marketing.....	65
Quadro 6	Crenças sobre a interface entre marketing e finanças.....	70
Quadro 7	As dez principais métricas para hotéis.....	90
Quadro 8	Fase 1: Processo de desenvolvimento da medição de desempenho.....	96
Quadro 9	Fase 2: Diretrizes genéricas para seleção de métricas para o SMD.....	99
Quadro 10	Fase 3: Dimensões-chave que o SMD integrado para a hotelaria deve medir.	100
Quadro 11	Fase 4: Diretrizes para métricas da dimensão-chave Comercial/Marketing....	101
Quadro 12	Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto.....	114
Quadro 13	Seis fontes de evidência: pontos fortes e pontos fracos.....	115
Quadro 14	Resumo da coleta de dados da <i>Accor Hotels</i>	121
Quadro 15	Principais métricas usadas pela <i>Accor Hotels</i>	127
Quadro 16	Análise da Fase 1 da <i>Accor Hotels</i>	129
Quadro 17	Análise da Fase 2 da <i>Accor Hotels</i>	129
Quadro 18	Análise da Fase 3 da <i>Accor Hotels</i>	130
Quadro 19	Análise da Fase 4 da <i>Accor Hotels</i>	131
Quadro 20	Resumo da coleta de dados da <i>Atlantica Hotels</i>	133
Quadro 21	Análise da Fase 1 da <i>Atlantica Hotels</i>	138
Quadro 22	Análise da Fase 2 da <i>Atlantica Hotels</i>	139
Quadro 23	Análise da Fase 3 da <i>Atlantica Hotels</i>	140
Quadro 24	Análise da Fase 4 da <i>Atlantica Hotels</i>	141
Quadro 25	Proposta final detalhada de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing para hotelaria.....	146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	<i>Ranking</i> dos países mais visitados em 2013.....	83
Tabela 2	Total de hotéis e <i>flats</i> no Brasil.....	84
Tabela 3	<i>Ranking</i> das administradoras hoteleiras no Brasil.....	85
Tabela 4	Caracterização dos estabelecimentos de hospedagem 2011.....	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
A&B	Alimentos e Bebidas
AMA	<i>American Marketing Association</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
EMBRATUR	Empresa Brasileira de Turismo
EVA	<i>Economic Value Added</i>
MSI	<i>Marketing Science Institute</i>
MVA	<i>Market Value Added</i>
OTA	<i>Online Travel Agency</i>
PIMS	<i>Profit Impact of Marketing Strategies</i>
ROI	<i>Return on Investment</i>
SMD	Sistema de Medição de Desempenho
TI	Tecnologia da Informação
VBM	<i>Value Based Management</i>
SISTUR	Sistema de Turismo
UH	Unidade Habitacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	19
1.1	Contextualização.....	19
1.2	Estudos que Abordam a Temática.....	21
1.3	Oportunidades de Pesquisa.....	24
1.4	Objetivo.....	27
1.5	Breve Proposta Metodológica e Delimitação do Estudo.....	29
1.6	Estrutura do Estudo.....	30
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	33
2.1	Medição de Desempenho Organizacional.....	35
2.1.1	Sistemas de Medição de Desempenho.....	39
2.1.2	Características da Medição de Desempenho.....	43
2.1.3	Impulsionadores da Medição de Desempenho na Agenda de Pesquisa.....	45
2.1.4	Benefícios da Medição de Desempenho.....	48
2.1.5	Modelos de Medição de Desempenho Organizacional.....	49
2.2	Medição de Desempenho de Marketing.....	55
2.2.1	Evolução do Pensamento sobre Medição de Desempenho de Marketing.....	56
2.2.2	Métricas de Marketing.....	65
2.2.3	Modelos de Medição de Desempenho de Marketing.....	66
2.2.4	Abordagem para Seleção de Métricas de Marketing.....	75
2.3	Caracterização dos Setores de Turismo e Hotelaria.....	80
2.3.1	Aspectos Econômicos das Atividades de Turismo e Hotelaria.....	82
2.3.2	Os Meios de Hospedagem e Recentes Mudanças.....	86
2.3.3	Medição de Desempenho de Marketing em Hotéis.....	88
2.3.4	Breve Caracterização do Turismo na Cidade de Vitória - ES.....	91
3	PROPOSTA DE SELEÇÃO DE MÉTRICAS DE MARKETING E ADMINISTRAÇÃO DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE MARKETING PARA HOTELARIA.....	93
3.1	Fase 1.....	95
3.2	Fase 2.....	97
3.3	Fase 3.....	99
3.4	Fase 4.....	100
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	103

4.1	A Escolha do Setor de Hotelaria.....	103
4.2	Classificação da Pesquisa.....	104
4.3	Método de Estudo de Caso.....	107
4.3.1	Tipologia de Estudos de Caso.....	107
4.3.2	Projeto de Estudo de Caso.....	107
4.3.3	Crítérios para Avaliação da Qualidade do Projeto de Estudo de Caso.....	113
4.3.4	Coleta de Dados e Evidências.....	114
4.3.5	Limitações e Preconceitos.....	116
5	PESQUISA DE CAMPO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	119
5.1	Apresentação do Caso <i>Accor Hotels</i>.....	121
5.1.1	Fontes dos Dados Consultados.....	121
5.1.2	Histórico e Características da <i>Accor Hotels</i>	122
5.1.3	Panorama da Medição de Desempenho da <i>Accor Hotels</i>	125
5.1.4	Análise do Sistema de Medição de Desempenho da <i>Accor Hotels</i>	128
5.2	Apresentação do Caso <i>Atlantica Hotels</i>.....	133
5.2.1	Fontes dos Dados Consultados.....	133
5.2.2	Informações sobre a <i>Atlantica Hotels</i>	134
5.2.3	Panorama da Medição de Desempenho da <i>Atlantica Hotels</i>	136
5.2.4	Análise do Sistema de Medição de Desempenho da <i>Atlantica Hotels</i>	137
5.3	Proposta final de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing para hotelaria.....	143
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	149
6.1	Conclusões do estudo e implicações acadêmicas e gerenciais.....	149
6.2	Limitações do estudo.....	151
6.3	Sugestões para futuros estudos.....	152
	REFERÊNCIAS.....	155
	APÊNDICE A.....	165
	APÊNDICE B.....	180
	APÊNDICE C.....	183
	APÊNDICE D.....	184

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

*"Na Polônia comunista, a performance das fábricas de móveis era medida em toneladas de móveis despachados. Como resultado, a Polônia possui a mobília mais pesada do planeta."
(Perrin, 1998, tradução nossa)*

Bem antes da Polônia comunista adotar a medição de desempenho em suas fábricas de móveis e antes mesmo da revolução industrial, nas antigas guildas da idade média, os artesãos já faziam uso da medição de desempenho contábil (HOSKIN; MACVE, 1988). Com o advento da revolução industrial, gestores de fábricas tomavam decisões com base em dados sobre custo por hora da transformação da matéria-prima em produto manufaturado, o que lhes permitia medir a eficiência de cada funcionário. Estas medidas de produtividade permitiram aos gerentes estabelecer tanto uma remuneração baseada em produtividade, quanto metas de produção para os demais trabalhadores (JOHNSON, 1983).

O moderno conceito de medição de desempenho preconiza o processo de avaliar ações em termos de eficiência e eficácia (NEELY, GREGORY, PLATTS, 2005). Relaciona-se com o clássico conceito de controle, uma das atividades essenciais da administração, juntamente com o planejar, organizar, liderar e executar (KOONTZ; O'DONNELL, 1978). Em outras palavras, pressupõe comparar o planejado com o realizado e, principalmente, o quanto foi realizado.

Em meados do século XIX nas ferrovias americanas, os gerentes financeiros desenvolveram uma medida de desempenho chamada índice operacional, que relacionava o índice de despesas operacionais com a receita, resultando em uma medida de eficiência do trabalho dos gerentes locais e da lucratividade dos negócios (CHANDLER, 1965).

Ainda no século XIX, Frederick W. Taylor iniciou a chamada Escola de Administração Científica, que em essência se preocupava em eliminar o desperdício e as perdas sofridas pela indústria e aumentar a produtividade. Para Taylor, o aumento da produtividade se relacionava

com o aumento da eficiência no nível operacional. Para compreender melhor esta relação, Taylor coletou dados de maneira sistemática por meio de técnicas como a observação do trabalho operacional e a mensuração da quantidade de material gasto, mão de obra empregada e tempo de máquina necessário à produção, originando distintas medidas de avaliação da eficiência operacional (KAPLAN, COOPER, 1998).

No início do século XX, o indicador financeiro ROI (do inglês, *return on investment* ou retorno sobre o investimento) foi desenvolvido, juntamente com outros indicadores financeiros; e passaram a ser empregados por grandes empresas a fim de medir o desempenho financeiro destas organizações (JOHNSON, 1991).

A ênfase na medição de desempenho por meio de indicadores financeiros foi a abordagem dominante até a década de 1960, quando o movimento da qualidade total ganhou força e provocou uma ruptura na hegemonia praticada pelas medidas financeiras, impulsionando o uso de indicadores não financeiros voltados para a qualidade, velocidade e flexibilidade (NEELY; ADAMS, 2000).

Desde então, mudanças no ambiente de negócios estimularam um processo de aprofundamento dos estudos sobre a medição de desempenho em diversas áreas funcionais da organização como a financeira, não financeira, áreas voltadas para processos, pessoas, entre outras; culminando no surgimento de diferentes modelos pluridimensionais que continuam a evoluir e se desenvolver até hoje (JOHNSON, 1983; KAPLAN, NORTON, 1996).

Mais recentemente, a busca por uma melhor compreensão da medição de desempenho em áreas funcionais específicas como o marketing vem ganhando relevância, pois seus profissionais vêm sofrendo pressões para justificar os investimentos feitos na área (MARKETING SCIENCE INSTITUTE, 2014).

Um dos desafios que a área de marketing enfrenta consiste em melhor compreender a contribuição de suas atividades para o sucesso das organizações e saber demonstrar essa contribuição de maneira inteligível à outras áreas organizacionais, com especial atenção para o estabelecimento da relação entre os resultados de marketing e os resultados financeiros da organização. Métricas ou indicadores de desempenho com parâmetros bem estabelecidos são as medidas comumente utilizadas (MARKETING SCIENCE INSTITUTE, 2014).

Medir o desempenho das atividades de marketing em uma dada organização implica em profissionais de marketing que saibam "desmistificar" as atividades desenvolvidas a partir do orçamento que recebem para administrar, justificando esse investimento em termos de ganhos, principalmente, financeiros.

É comum a reclamação, por parte da alta administração, de que os profissionais de marketing não justificam de maneira satisfatória os recursos solicitados. Daí o uso da palavra desmistificar. Entretanto, o inverso também é verdadeiro, ou seja, profissionais de marketing também reclamam da falta de compreensão, por parte da alta administração, do papel e das atividades de marketing (QUEIROZ, 2008; SPENCERSTUART, 2011).

1.2 Estudos que Abordam a Temática

Os estudos sobre a medição de desempenho de marketing vêm sendo desenvolvidos desde a década de 1960, perpassando diferentes ênfases e abordagens. Pode-se dividir esses estudos, brevemente, em quatro áreas: 1) estudos que privilegiam as medidas financeiras, 2) estudos que promovem a integração de medidas financeiras e não financeiras, 3) estudos sobre os ativos de marketing e 4) estudos sobre marketing baseado em valor (GUISSONI, 2012).

É importante ressaltar a centralidade que o constructo "valor" atingiu, em anos recentes. Para Toledo (2012, p. 317), "a criação e entrega de valor superior deve ser perseguida de modo a proporcionar ao cliente satisfação de forma sustentável." Em sua visão, o termo valor é um constructo complexo, que possui uma multiplicidade de interpretações. Uma delas, o valor para o cliente, refere-se, basicamente, à relação custo *versus* benefício em uma transação de troca entre o cliente e a oferta da organização. Outra, o valor percebido pelo cliente, aborda as percepções dos consumidores sobre o uso de bens e serviços (oferta da organização) em função de suas necessidades e desejos.

Compreender o valor percebido pelo cliente e, a partir dele, entregar valor superior possui uma relação direta e de interdependência com questões estratégicas da atividade de marketing. Portanto, compreender o valor com sua multiplicidade de interpretações é uma importante etapa para o desenvolvimento da atividade de marketing (WOODRUFF, 1997).

A medição do desempenho das atividades de marketing teve início a partir de estudiosos como Sevin (1965) e Feder (1965), considerados pioneiros no estudo sobre a análise da produtividade e lucratividade em marketing. Nas décadas de 1970 e 1980, o projeto *Profit Impact of Marketing Strategies* (PIMS) proporcionou destaque aos acadêmicos Robert Buzzell e Bradley Gale (1987) por sua tentativa de integração de medidas financeiras e não financeiras.

Em 1990, os ativos de marketing ganharam relevância num contexto que começava a privilegiar as marcas e o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com clientes. Keller (1993), Reichheld (1993) e Aaker (1996) são alguns dos seus principais expoentes.

Mais recentemente, muito pesquisadores se dedicaram ao estudo de uma abordagem mais contemporânea em relação a medição de desempenho de marketing, por meio de proposições de modelos que consideram medidas financeiras e não financeiras e do desenvolvimento de modelagem em marketing com o uso de avançadas técnicas estatísticas.

Alguns exemplos são os estudos de Srivastava, Shervani e Fahey (1998), sobre ativos de marketing e valor para o acionista; Doyle (2000), que se dedicou à dicotomia entre valor para o acionista e o valor gerado pelo marketing; Morgan, Clark e Gooner (2002), que propuseram um modelo teórico de avaliação da performance de marketing que considera tanto a eficácia quanto a eficiência; Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004), também estudaram a avaliação da performance de marketing, porém, pelo aspecto da seleção de métricas e das razões que levam a tal seleção; Seggie, Cavusgil e Phelan (2007), visitaram a medição do retorno sobre ativos intangíveis, a dificuldade desta tarefa para o marketing e a proliferação das métricas de marketing; Farris et al. (2010), se propuseram a categorizar e organizar o grande conjunto de métricas de marketing existente; Clark e Ambler (2011), forneceram dicas para seleção e gestão de um portfólio de métricas balanceado.

O incremento do uso da modelagem em marketing vem sendo propiciado pelos avanços em tecnologia da informação (TI), pelo barateamento dos custos associados (armazenamento, memória, processamento, largura da banda de acesso) e pela disseminação do uso da internet com especial atenção para as mídias sociais e os aplicativos para dispositivos móveis (HAIR JR, 2007; BOSTON CONSULTING GROUP; FACEBOOK, 2014). Particularmente, o

barateamento dos custos possibilitou o armazenamento de grande volume de dados digitais, que há poucos anos eram desprezados (HAIR JR, 2007).

De certa forma, pode-se se dizer que esse movimento impulsionou um conjunto de práticas e estruturas de TI que engendraram o *big data*. O termo *big data* tem recebido distintas designações, contudo, todas possuem um ponto em comum: *big data* remete a grande volume de dados digitais (SIEGEL, 2013).

De acordo com Siegel (2013) as principais abordagens para se entender o *big data* são:

- ✓ *Big data* como banco de dados, usado para armazenar dados de maneira estruturada. Possuem volume, variedade (texto, foto, áudio, vídeos), veracidade e velocidade.
- ✓ *Big data* como instrumento, usado como uma metodologia, tecnologia ou ferramenta capaz de extrair valor de uma grande quantidade de dados digitais. Essa tecnologia ou ferramenta é também chamada de analítica de dados, a qual faz uso da tecnologia para compreensão, comunicação e utilização dos dados digitais. A analítica preditiva, que aponta o que irá (ou poderá) acontecer, é especialmente importante para a área de marketing, pois ao comparar padrões de comportamento, consegue prever possíveis futuros comportamentos de clientes (DAVENPORT, 2006).

O uso do *big data* e/ou da analítica de dados têm sido importante para diversas indústrias. Uma delas é o setor de turismo, especialmente, o setor hoteleiro; pois a combinação do aumento do consumo digital e de tecnologia móvel vem transformando a experiência de compra e consumo de serviços turísticos e, conseqüentemente, exercendo grande impacto no setor (BOSTON CONSULTING GROUP; FACEBOOK, 2014).

Um recente estudo desenvolvido em co-autoria pela firma de consultoria *Boston Consulting Group* e pela plataforma *online* de compartilhamento de informações *Facebook* foi intitulado *Travel Goes Mobile*. Nesse estudo, foi identificado que, atualmente, mais de 95% dos turistas usam a internet para sonhar, planejar, fazer reservas, trocar experiências e opiniões sobre suas viagens; além das interações em tempo real, durante as viagens. Ao todo, chegam a usar, em média, uma combinação de 19 *websites* e aplicativos móveis. Nesse caso, a analítica preditiva surge como uma ferramenta imprescindível para as organizações que atuam nesse mercado (BOSTON CONSULTING GROUP; FACEBOOK, 2014).

O setor hoteleiro, particularmente, constitui um importante segmento da economia em termos de movimentação de recursos, geração de emprego e atração de capital estrangeiro, especialmente, com o movimento de expansão de redes internacionais, no país. De acordo com o mapeamento “Investimentos no Brasil: Hotéis e Resorts” produzido pela consultoria BSH Travel Research, o Brasil terá pelo menos 422 novos empreendimentos hoteleiros até 2016, o que representará investimento privado da ordem de R\$ 12,2 bilhões com expectativa de geração de 33,8 mil novos empregos diretos no setor (BSH TRAVEL RESEARCH, 2011).

De 2011 a 2013, fez-se uma previsão de inauguração de 154 novos empreendimentos que juntos poderiam gerar 11 mil novos empregos diretos (BSH TRAVEL RESEARCH, 2011). Com a internacionalização da hotelaria nacional, a concorrência tem se mostrado cada vez mais acirrada, o que demanda uma atuação precisa e alinhada com o turista do século XXI (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2013).

Assim, em setores de intensa competitividade, as organizações não podem prescindir de executar todas as etapas de um bom planejamento, inclusive o controle, que historicamente foi negligenciado pela área de marketing (JAWORSKI, 1988). Diante disso, percebe-se as oportunidades de pesquisa para a medição de desempenho de marketing de maneira geral, sendo o setor de hotelaria uma importante área a ser observada.

1.3 Oportunidades de Pesquisa

Nos vários exemplos de pesquisas que têm abordado a temática da medição de desempenho de marketing, os autores são categóricos ao defender os benefícios da ampla disseminação e adoção de sistemas de controle e de medição de desempenho, nas organizações (RUST et al., 2004; LOVETT; MACDONALD, 2005). Contudo, Clark e Ambler (2011) alertam para o fato de que esses sistemas devem promover aprendizagem útil, a um custo justificável e com comedida burocratização dos processos internos.

Para Morgan, Clark e Gooner (2002), somente a partir do final da década de 1990 e início de 2000 acadêmicos da área de marketing retomaram a ênfase na produção de conhecimento sobre a temática da medição de desempenho. Algumas das justificativas para a retomada no

interesse sobre a medição de desempenho são expostas por Clark (2001), que argumenta que a redução de custos com a produção de bens proporcionada pela terceirização e pelo *outsourcing* fizeram com que o orçamento de marketing chamasse atenção nas organizações, impondo pressões sobre os executivos da área a respeito da real efetividade das atividades de marketing e de como elas contribuem para o negócio como um todo.

Além disso, o crescimento de modelos pluridimensionais de avaliação da performance dos negócios como o *Balanced Scorecard* impulsionou tanto pesquisadores, quanto profissionais a lançar um olhar mais apurado sobre o papel do desempenho de marketing como suporte ao desempenho dos negócios (KAPLAN; NORTON, 1996).

Petersen et al. (2009) e o *Marketing Science Institute* (2014), por sua vez, destacam que recentes turbulências econômicas globais estimularam acionistas e investidores a demandar mais informações sobre como o orçamento de marketing é despendido. A justificativa por cada dólar gasto tornou-se um imperativo nas organizações, pressionando as equipes por respostas a partir da lógica financeira e contábil, cujas medidas são exclusivamente quantitativas e para períodos de tempo como trimestres ou quadrimestres, que nem sempre refletem de maneira adequada os resultados das atividades de marketing. Especialmente, aquelas que promovem ativos intangíveis como marcas e gestão do relacionamento com o cliente, por se tratarem de ações estratégicas, para as quais os resultados, principalmente qualitativos, passam a ser verificáveis no médio e longo prazos.

Na contramão da medição de desempenho por meio de métricas exclusivamente financeiras e contábeis e para curtos períodos de tempo, está a Unilever. Em entrevista, Paul Polman, atual *chief executive officer* (CEO), relatou as mudanças que implantou na organização desde sua primeira semana no cargo:

Precisávamos mostrar aos funcionários e ao mercado que faríamos as coisas de modo diferente. Uma empresa não pode conduzir seus negócios por trimestres. Se ela faz isso, começa a tomar decisões de curto prazo que não condizem com sua estratégia de negócios de longo prazo. Na nossa empresa, a preocupação em satisfazer as expectativas dos investidores a cada noventa dias fazia com que a companhia investisse menos do que o necessário em pessoas, em pesquisa e desenvolvimento, em sistemas de tecnologia de informação, em fábricas. Também deixamos de divulgar as expectativas financeiras, que no jargão corporativo é conhecido por *guidance*. Era algo estúpido. Não faz muito sentido uma empresa tomar decisões a todo momento baseando-se nessas previsões. A terceira coisa que fizemos foi

mudar progressivamente nosso sistema de remuneração, que agora é muito mais focado no desempenho de nossos executivos e em como eles atingem ou não as metas de longo prazo. A mesma lógica vale para mim. Em grandes empresas como a Unilever, a duração média de um CEO no cargo é de 4,5 anos. Já estou nessa função há quase seis anos (GIANINI, 2014, p. 17).

A Unilever possui aproximadamente 180 mil funcionários em todo o mundo e no ano de 2013, faturou 65,4 bilhões de dólares, um crescimento de 25% desde 2009, ano em que Polman assumiu o cargo de CEO e o mundo sofria as consequências da recente crise econômica (GIANINI, 2014).

Para o *Marketing Science Institute* (MSI), a medição de desempenho de marketing foi listada como prioridade de pesquisa em períodos consecutivos: biênios 2002-2004, 2004-2006, 2006-2008 e 2010-2012 (GAO, 2010). E também constitui uma das prioridades de pesquisa para o biênio atual, 2014-2016. Inclusive, dentre os três grandes tópicos de interesse, figura como o tópico de número dois: "Medindo e Comunicando o Valor das Atividades e dos Investimentos de Marketing." Com destaque para o conceito valor e para uma visão das atividades de marketing como investimento e não como custos (MARKETING SCIENCE INSTITUTE, 2014, p. 6, tradução nossa).

Este conjunto de fatores (terceirização e *outsourcing*, crescimento de modelos pluridimensionais, turbulências econômicas) contribuiu para revigorar os estudos sobre a medição de desempenho de marketing. Entretanto, ainda existem lacunas que permitem espaço para pesquisadores aprimorarem o conhecimento sobre o tema e para profissionais melhorarem sua prática diária.

Entre as principais lacunas destaca-se como principal a excessiva proliferação de métricas desenvolvidas, que dificultam aos profissionais de marketing saber quais delas selecionar e como integrá-las na prática organizacional, além de aumentarem a burocratização desse processo (CLARK; AMBLER, 2011). Farris et al. (2010) listaram mais de 120 métricas diferentes usadas exclusivamente para as atividades de marketing.

Permanecem ainda pouco explorados os processos, ferramentas e competências para a aplicação de métricas na prática organizacional, uma vez que os distintos modelos de medição de desempenho de marketing já desenvolvidos se mostram excessivamente teóricos e difíceis de operacionalizar. Enfim, ainda não há consenso sobre uma teoria que possa unificar todo o

conhecimento já produzido (CLARK, 1999; DOYLE, 2000; RUST et al., 2004; SEGGIE; CAVUSGIL; PHELAN, 2007; GAO, 2010; CLARK; AMBLER, 2011).

Há ainda um descompasso entre a formação atual do estudante/profissional de administração/marketing, que não privilegia estudos sobre as atividades de controle e medição de desempenho, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos; e a capacidade analítica que vem sendo exigida deste estudante/profissional, no mercado.

Assim, da necessidade de melhor compreensão sobre a medição de desempenho de marketing, acrescida da proliferação de métricas e consequente dificuldade em selecioná-las, e da fraca capacidade de operacionalização dos modelos de medição de desempenho de marketing existentes; surge uma relevante área de estudos concernente à seleção de métricas e administração da medição de desempenho de marketing.

O estudo da medição de desempenho de marketing no setor hoteleiro se justifica pelas transformações em curso na oferta de valor ao cliente, neste caso, um turista que procura serviços de hospedagem. Essa transformação vem sendo impulsionada pelas mudanças na forma como os clientes buscam informações, compram e consomem serviços de hospedagem. Ou seja, está em curso uma importante mudança no comportamento do consumidor que busca serviços turísticos de maneira geral. No caso brasileiro, isso ocorre num cenário de forte expansão e de internacionalização, com o aumento das redes internacionais presentes em território nacional e consequente acirramento da competitividade no ambiente de negócios.

Diante do exposto, emerge a seguinte **questão** de pesquisa:

- ✓ Como as organizações do setor hoteleiro selecionam métricas de marketing e administram a medição de desempenho de marketing?

1.4 Objetivo

Em vista da contextualização do estudo, do setor escolhido e da questão de pesquisa apresentada, o **objetivo** desta tese consistiu em:

- ✓ Desenvolver uma proposta para a seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing, de modo que possa ser utilizada por organizações do setor hoteleiro.

Para atingi-lo, foram desenvolvidas as seguintes etapas:

1. Revisão da literatura sobre a medição de desempenho organizacional, medição de desempenho de marketing e contextualização sobre a área de hotelaria.
2. Desenvolvimento de uma proposta teórica, a partir da revisão da literatura, que considerou conceitos, variáveis e relações que serviram de instrumento para a seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing no setor de hotelaria.
3. Realização de pesquisa empírica exploratória e qualitativa com organizações do setor hoteleiro em busca dos dados que ajudaram na compreensão de como as organizações pesquisadas conduzem a seleção de métricas de marketing e a administração da medição de desempenho de marketing.
4. Análise do processo de seleção de métricas de marketing e de administração da medição de desempenho de marketing por meio dos dados coletados, os quais foram analisados a partir das teorias balizadoras do estudo que convergiram na proposta apresentada no Capítulo 3.
5. Apresentação da proposta final para a seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing, para hotelaria.

A partir do exposto, pode-se argumentar que o estudo da medição de desempenho de marketing contribui com diferentes áreas de interesse. Para a academia, por exemplo, incrementa o debate, pesquisa e expansão do conhecimento em tópicos onde ainda há pouco consenso; de modo a aprimorar e fortalecer o corpo teórico relacionado ao assunto.

Consequentemente, para as organizações e a prática gerencial, o fortalecimento e aprimoramento teórico de um tópico pode refletir em mudanças nos currículos dos cursos de formação. Assim, pensando no estudante e futuro profissional de administração/marketing, a inclusão de disciplinas que contemplem o controle e medição de desempenho de marketing se mostra benéfica a partir do pressuposto de que profissionais que dominam e utilizam esses conceitos, aprimoram sua capacidade analítica e conseguem extrair informação e conhecimento dos dados, antecipando problemas e propondo soluções (contingências); pois

tomam decisões a partir de informações fundamentadas e, assim, aperfeiçoam sua prática diária. Enfim, há um ganho para a atividade de planejamento de marketing como um todo.

Por fim, esse movimento pode gerar benefícios para o mercado consumidor e a sociedade, uma vez que os efeitos do marketing transcendem as organizações. Ao melhorar o desempenho de marketing, a organização entende melhor os anseios dos consumidores e as lacunas do mercado; isto pode ser traduzido em produtos e preços mais adequados e, quando for o caso, de melhor qualidade; o que contribui para a satisfação do consumidor. Enfim, a organização promove a entrega e a troca de ofertas que possuem valor para seus compradores e consumidores, agindo de acordo com o que preconiza o moderno conceito de marketing da *American Marketing Association* (2007): "Marketing é a atividade, conjunto de conhecimentos e processos para criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade de modo geral".

1.5 Breve Proposta Metodológica e Delimitação do Estudo

Dadas as particularidades do objetivo em questão, decidiu-se por utilizar o método de estudo de caso. As técnicas de coletas de dados foram a análise de documentos, observação e entrevistas em profundidade.

Quanto a delimitação do estudo, ele teve um corte transversal, pois o interesse da pesquisa recaiu sobre o momento atual. Foi escolhido o setor da hotelaria para o desenvolvimento do estudo, especificamente um grupo de hotéis situados na cidade de Vitória - ES. Por fim, as unidades de análise pertinentes para coleta de dados sobre a medição de desempenho de marketing foram os departamentos (ou setores equivalentes) de administração geral e marketing e/ou vendas.

1.6 Estrutura do Estudo

A fim de atingir o objetivo proposto, a presente tese foi estruturada em 6 capítulos conforme a descrição a seguir:

- No capítulo 1, a introdução faz o papel de apresentar o estudo ao leitor por meio das seguintes etapas: contextualização, estudos que abordam a temática, oportunidades de pesquisa, objetivo, breve proposta metodológica e delimitação do estudo.
- No capítulo 2, a revisão da literatura busca contribuir com o embasamento teórico necessário à consecução do objetivo. Para tanto, aborda as seguintes temáticas: medição de desempenho organizacional, medição de desempenho de marketing, por fim, característica e particularidades do turismo e hotelaria.
- No capítulo 3, é apresentada a proposta de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing, para o setor hoteleiro.
- O capítulo 4 apresenta os procedimentos metodológicos que possuem caráter exploratório e qualitativo. O método selecionado foi o estudo de caso, que foi realizado em empreendimentos do setor hoteleiro.
- O capítulo 5 apresenta a pesquisa empírica. A partir dos dados coletados foi feita a análise do processo de seleção de métricas de marketing e de administração da medição de desempenho de marketing tendo como referência as teorias balizadoras do estudo, as quais foram reunidas na proposta teórica. Ao final, é apresentada a proposta final de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing, para a hotelaria.
- Por fim, o capítulo 6 apresenta as considerações finais com as conclusões, limitações do estudo e recomendações para estudos futuros.

A Figura 1 ilustra a sequência lógica da tese.

Figura 1 - Sequência lógica da tese

Fonte: elaborada pela autora.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura abordou os temas relacionados a medição de desempenho de maneira ampla, a medição de desempenho especificamente na área de marketing e, por fim, apresentou a caracterização da atividade turística e de como a hotelaria se insere nela.

Na primeira parte, os conceitos e fundamentos sobre a medição de desempenho organizacional proporcionaram a base para o entendimento dessa atividade e sua relação com o planejamento organizacional. Ao mesmo tempo, proporcionou uma visão global das áreas funcionais das organizações. Isso forneceu a base para se compreender que a medição de desempenho não deve ser estanque, mas integrada às demais áreas e atividades de uma organização.

São apresentados os conceitos sobre medição de desempenho, sua interface com sistema de informações de marketing, suas características, os impulsionadores da medição de desempenho, seus benefícios para a organização e exemplos de modelos de medição de desempenho para negócios.

Na segunda parte, a temática de medição de desempenho é abordada sob a perspectiva do marketing. Foi feita uma contextualização que apresenta a evolução da medição de desempenho de marketing, conceitos importantes são esclarecidos, um amplo conjunto de métricas é apresentado e classificado, assim como modelos de medição de desempenho de marketing. Também discutiu-se abordagens para seleção de métricas de marketing.

Na terceira parte, é feita uma breve caracterização da atividade turística com a apresentação da origem do turismo contemporâneo, o sistema de turismo e como os hotéis se encaixam na atividade. Ao fim, são expostos os estímulos que motivaram a escolha do setor hoteleiro como foco desta pesquisa.

Todos os aspectos acima relacionados estão condensados no Quadro 1. A revisão da literatura apresentada compõe um corpo teórico que ajudou a avançar na resposta da questão de pesquisa da tese. Ao mesmo tempo, projetou os fundamentos para a etapa de campo, o que contribuiu para o cumprimento do objetivo de pesquisa proposto.

Quadro 1 - Principais aspectos da revisão da literatura

Bloco Teórico	Detalhamento
Medição de Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Métricas organizacionais e classificação ▪ Sistema de desempenho organizacional e interface com sistema de informações de marketing ▪ Características ▪ Impulsionadores ▪ Benefícios ▪ Modelos
Medição de Desempenho de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolução da medição de desempenho de marketing ▪ Métricas de marketing e classificação ▪ Modelos de medição de desempenho de marketing ▪ Abordagem para seleção de métricas
Caracterização dos Setores de Turismo e Hotelaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceitos importantes ▪ Sistema de turismo ▪ Características da hotelaria e recentes mudanças ▪ Medição de desempenho em hotéis ▪ Motivadores para escolha do campo de pesquisa

Fonte: elaborado pela autora.

2.1 Medição de Desempenho Organizacional

Medição de desempenho significa o processo de avaliar ações em termos de eficiência e eficácia (NEELY, GREGORY, PLATTS, 2005). Relaciona-se com o conceito de controle, uma das atividades essenciais da administração juntamente com o planejar, organizar, liderar, e executar (KOONTZ; O'DONNELL, 1978). Pressupõe comparar o planejado com o realizado, portanto, a administração de qualquer área funcional de uma organização perpassa a medição de desempenho. Neely, Gregory e Platts (2005) chamam a atenção para o caráter estratégico com que a medição de desempenho deveria ser posicionada, pois influencia fortemente o que e como os indivíduos desenvolvem sua atividades nas organizações.

Na visão tradicional, a medição de desempenho é constituída por um conjunto de métricas ou indicadores de desempenho que objetivam demonstrar os resultados obtidos ao quantificar a eficiência e a eficácia das ações e atividades de uma organização (NEELY, GREGORY, PLATTS, 2005).

Para Farris et al. (2010) as métricas explicam fenômenos, ajudam a diagnosticar causas, comunicar descobertas e projetar resultados para ações futuras. São imprescindíveis para os que perseguem o rigor e a objetividade, além de permitirem comparações entre eventos passados.

Ambler (2000) destaca que o conceito de métrica é oriundo do campo musical e presume certa regularidade. Para o autor, essa regularidade se traduz em características como "necessárias, precisas, consistentes e compreensivas para objetivos de avaliação, podem ter origem financeira (como o demonstrativo de lucros e perdas de uma gerência de produtos), origem no ambiente externo ou em fontes internas não financeiras" (AMBLER, 2000, p.5, tradução nossa).

Uma métrica pressupõe a relação entre duas variáveis que devem ser comparadas a determinado parâmetro previamente estabelecido, em um dado período de tempo. Por exemplo, uma métrica comumente utilizada pelas organizações é o retorno sobre o investimento, do inglês *return on investment* (ROI) que considera o lucro líquido em relação ao investimento necessário para gerar esse lucro (LOSHIN, 2005).

As métricas, também chamadas de indicadores de desempenho ou medidas de desempenho formam a base da medição de desempenho. No presente estudo, os três termos poderão ser usados de maneira intercambiável. Para Loshin (2005) as métricas devem atender a certos critérios que as qualifiquem, portanto devem ser bem definidas, mensuráveis, relevantes, controláveis, representativas, documentáveis, passíveis de acompanhamento e capazes de serem analisadas.

Hudson, Smart e Bourne (2001) apresentam uma revisão sobre as características críticas das medidas de desempenho a partir de vários estudos que tratam do assunto. Os autores chegaram a um conjunto de sete características principais e afirmam que idealmente as métricas devem ser oriundas da estratégica organizacional, ser claramente definidas e ter uma proposta explícita. Devem ainda possuir relevância para a organização, ser de fácil uso e entendimento, precisam prover um *feedback* rápido e apurado, devem estabelecer uma ponte entre a estratégia e atividades operacionais e por fim devem estimular o aprimoramento contínuo.

O Quadro 2 apresenta as características críticas das medidas de desempenho e relaciona os estudos dos quais elas foram extraídas.

Quadro 2 - Características críticas das medidas de desempenho

Características	Referências
Oriunda da estratégia	Globerson (1985); Maskell (1989); Dixon et al. (1990); Lynch e Cross (1991); Neely et al., (1996a).
Claramente definida e com um propósito específico	Globerson (1985); Neely et al. (1996a).
Relevante e de fácil manutenção	Maskell (1989); Lynch e Cross (1991).
Fácil entendimento e uso	Maskell (1989); Lynch e Cross (1991); Neely et al. (1996a).
Fornecer <i>feedback</i> rápido e preciso	Globerson (1985); Dixon et al. (1990); Maskell (1989); Neely et al. (1996a)
Ligar operações à estratégia	Lynch e Cross (1991).
Estimular o aprimoramento contínuo	Lynch e Cross (1991); Maskell (1989); Neely et al. (1996a).

Fonte: Hudson, Smart e Bourne (2001, p. 1101, tradução nossa).

O desempenho de uma organização pode ser medido a partir de distintas perspectivas que podem se referir, basicamente, às distintas áreas funcionais da organização como a financeira, de pessoal, de marketing e de operações ou a atividades-chave de uma determinada

organização. Para as indústria de manufatura, por exemplo, os aspectos-chave a serem medidos de acordo com as atividades-chave que desempenham são a qualidade, tempo de entrega, flexibilidade e custos (NEELY, GREGORY, PLATTS, 2005).

Idealmente, para que a medição do desempenho possa atingir o objetivo de mostrar um panorama da performance da organização, todas essas áreas ou abordagens de desempenho devem ser contempladas. Contudo, uma área ou abordagem de medição tende a se sobrepor, revelando as medidas mais importantes para cada organização (CARTON; HOFER, 2007).

Carton e Hofer (2007) vêm pesquisando a área de medição de desempenho organizacional há mais de duas décadas. Seus trabalhos e os de seus alunos contribuíram muito para os avanços do conhecimento na área, principalmente por lograrem uma ligação muito estreita entre a produção do conhecimento e a prática gerencial. Esses autores propõem que a medição de desempenho organizacional seja entendida a partir de cinco categorias principais.

A primeira categoria é que recebe maior atenção dos autores é a contábil. Se baseia em informações financeiras e relatórios de status de renda e balanços e fluxo de caixa. É subcategorizada em medidas de produtividade, de crescimento, de fluxo de alavancagem, de liquidez e fluxo de caixa e de eficiência.

A segunda dimensão é a operacional e engloba variáveis sobre o desempenho da organização em aspectos relacionados a indicadores não financeiros. A medição das atividades de marketing se encaixam nessa dimensão.

A terceira categoria se baseia no mercado e inclui valores e índices de mudanças que incorporam o valor de mercado da organização.

A quarta categoria, a sobrevivência, indica simplesmente se a organização manteve-se em atividade durante o período de tempo de interesse.

A quinta e última categoria, a de criação de valor econômico, engloba medidas contábeis ajustadas que levam em consideração o custo de capital e algumas das influências de regras externas de relatórios financeiros. Estas medidas raramente foram utilizadas por

pesquisadores em estratégia, pois os valores, geralmente, não são relatados e a maioria das empresas nem sequer sabe calculá-los.

O Quadro 3 apresenta as cinco dimensões propostas por Carton e Hofer (2007) e as principais métricas de cada dimensão, com ênfase nas dimensões financeira e contábil.

Quadro 3 - Resumo das categorias de medidas de desempenho organizacional

(continua)

Categoria de Medidas	Descrição	Exemplos de Métricas
Contábil	São aquelas baseadas em informações financeiras e relatórios de status de renda, balanços e fluxo de caixa. É subcategorizada em medidas de: produtividade; crescimento; fluxo de alavancagem, liquidez e fluxo de caixa e eficiência.	<p>Produtividade: lucro líquido, rendimentos antes dos impostos.</p> <p>Crescimento: representam valores e índices que apresentam algum indício de crescimento organizacional. Alguns exemplos são mudança absoluta ou percentual no total de ativos, os ativos operacionais, de vendas, as despesas totais e despesas operacionais, tamanho organizacional.</p> <p>Fluxo de alavancagem, liquidez e fluxo de caixa: incluem valores e índices que representam a capacidade da organização de cumprir suas obrigações financeiras em tempo hábil e fornecer um retorno de dinheiro acionistas. A capacidade de cumprir as obrigações financeiras pode ser medida tanto pela relação de ativos líquidos para o passivo, e / ou pela capacidade da organização para gerar fluxo de caixa suficiente para atender às obrigações pendentes.</p> <p>Eficiência: incluem valores e índices que representam quão bem a organização utiliza seus recursos. Incluem giro do ativo, o lucro líquido por empregado, o lucro líquido por metro quadrado, as vendas por empregado e vendas por metro quadrado. Claramente, a maioria dos índices de eficiência exigem informações que vem de fora dos três demonstrações financeiras básicas.</p>
Operacional	São baseadas em variáveis sobre como a organização está operando em questões ligadas a indicadores não financeiros.	Alguns exemplos são <i>market share</i> , mudanças nos ativos intangíveis tais como patentes ou de recursos humanos, satisfação do cliente e desempenho de <i>stakeholders</i> .

Quadro 3 - Resumo das categorias de medidas de desempenho organizacional

(conclusão)

Baseadas no Mercado	Baseiam-se em valores e índices de mudança que incorporam o valor de mercado da organização.	Incluem retorno aos acionistas, o valor de mercado adicionado, o período em retornos, <i>Jensen's alpha</i> e Q de Tobin. O cálculo destas variáveis requer uma avaliação de mercado para a empresa e é geralmente disponível apenas para empresas de capital aberto.
De Sobrevivência	Indicam simplesmente se a organização manteve-se em atividade durante o período de tempo de interesse.	As métricas são os períodos de tempo e raramente são usadas.
Criação de Valor Econômico	São medidas contábeis ajustadas que levam em consideração o custo de capital e algumas das influências de regras externas de relatórios financeiros. Essas medidas foram raramente utilizadas por pesquisadores em gestão estratégica, pois os valores, geralmente, não são relatados e a maioria das empresas nem sequer sabe calculá-los.	Alguns exemplos são renda residual, valor econômico agregado (<i>economic value added - EVA</i>) e retorno do fluxo de caixa do investimento.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Carton e Hofer (2007, p. 60-63).

2.1.1 Sistemas de Medição de Desempenho

Neely, Gregory e Platts (2005) desenvolveram um quadro conceitual para explicar o que é a medição de desempenho e partem do ponto de vista de um sistema integrado. Para os autores os elementos que compõem a medição de desempenho são divididos em três perspectivas:

- Primeira Perspectiva - Métricas de Desempenho Individual:

as métricas devem ser claramente definidas, de fácil compreensão, devem estar integradas com as funções e estrutura da organização.

- Segunda Perspectiva - Sistema de Medição de Desempenho (SMD):

deve apresentar um panorama do negócio como uma fotografia, deve fornecer dados monitorados para planejar o desempenho no futuro e atentar para a seleção de métricas que não sejam repetidas ou conflitantes entre si. Deve contribuir para a tomada de decisão e propor soluções para possíveis falhas identificadas.

▪ Terceira Perspectiva - Ambiente e Sistema de Medição de Desempenho:

o SMD deve ser desenvolvido de acordo com a estratégia da organização, assim, deve ajudar a reforçá-la. O ambiente pode ser dividido em interno e externo. O ambiente interno contempla a cultura da organização, sua estrutura organizacional e seu sistema de recompensas. O ambiente externo, por sua vez, dá o tom do contexto para o SMD, pois considera aspectos econômicos, sociais, político, tecnológico, de estrutura do mercado e principalmente da concorrência. Na relação do SMD com o ambiente é importante considerar os sistemas de informação que já existem, na organização. Também é importante que o SMD ao ser desenvolvido considere a cultura organizacional. Ainda, o SMD deve fornecer parâmetros de comparação oriundos do ambiente no qual a organização está inserida.

A Figura 2 ilustra a ideia dos autores de um sistema de medição de desempenho que integra distintas métricas oriundas de diferentes áreas e níveis organizacionais, inseridas em um determinado ambiente.

Figura 2 - *Framework* para a medição de desempenho

Fonte: Neely, Gregory e Platts (2005, p. 1229, tradução nossa).

Para que a ideia da integração da medição de desempenho aconteça, várias categorias de medição de desempenho devem ser estabelecidas. Kaplan e Norton (1996) denominam estas categorias em distintas perspectivas de desempenho como a estratégica, a financeira, de processos, clientes e colaboradores. Cada organização pode estabelecer suas categorias de

medição de desempenho, algumas estabelecem as áreas funcionais. Outras, as atividades-chave. O importante é que essas categorias considerem a organização de maneira global.

Para o presente estudo, é fundamental considerar o sistema de informações de marketing (SIM) como ferramenta de apoio ao sistema de medição de desempenho (SMD). Conforme exposto por Neely, Gregaory e Platts (2005) a interface entre o SMD e o ambiente (interno e externo) ocorre por meio dos sistemas de informação existentes e, nesse sentido, o sistema de informações de marketing (SIM) se posiciona como uma ferramenta fundamental.

O objetivo do sistema de informações de marketing é dar suporte ao planejamento e demais decisões de marketing, por meio de informações qualificadas e da geração de conhecimento que possa auxiliar a tomada de decisões. Para isso, coleta dados tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo à organização.

Para Campomar e Ikeda (2006) as decisões de marketing dividem-se em decisões em nível estratégico, que se referem as ações de segmentação, posicionamento, estrutura organizacional e planejamento e controle. E decisões em nível operacional, ou seja, aquelas que se reportam às variáveis controláveis do marketing: produto/serviço, distribuição, preço e comunicação.

No modelo de SIM ilustrado na Figura 3, a coleta de dados do ambiente interno da organização ocorre por meio dos registros internos e da pesquisa e geram dados sobre vendas, estoque, lucro, perfil de compras do consumidor, etc. Os dados do ambiente externo são coletados por meio da inteligência competitiva, que acompanha a concorrência e também por meio da monitoração do ambiente, que busca dados econômicos, sociais, ambientais, tecnológicos, legais, entre outros. A pesquisa também coleta dados do ambiente externo, principalmente sobre tendências no comportamento do consumidor e sobre respostas à estímulos de marketing da organização.

Figura 3 - Modelo de SIM com ênfase na tomada de decisão

Fonte: Campomar e Ikeda (2006, p. 38).

Todos esses dados são processados e, ao serem analisados, são transformados em informações e conhecimento que auxiliam na tomada de decisão de marketing. Campomar e Ikeda (2006) fazem uma importante distinção entre dado e informação. O primeiro, refere-se a números brutos, levantamentos, simples fatos que ao serem processados e analisados, ganham corpo e transformam-se em informações, experiências e ideias, ou seja, produzem conhecimento. A Figura 4 expõe a evolução dos dados para informações e conhecimento conforme afirma Kelly (1997, apud MCDONALD; MOUNCEY, 2009).

A capacidade analítica do profissional de marketing é uma importante competência para o bom desempenho e funcionamento do SIM que, para Doyle (2000) consiste em um ativo intangível da empresa.

Figura 4 - A cadeia de valor do dado, informação e conhecimento

Fonte: Kelly (1997, p. 200 apud MCDONALD; MOUNCEY, 2009, tradução nossa).

Recentes avanços em tecnologia da informação, a disseminação do uso da internet e o barateamento de custos com coleta e armazenamento de dados, memória, processamento e largura da banda de acesso propiciaram o armazenamento de grandes volumes de dados digitais que antes eram desprezados. A partir desse conjunto de elementos surgiu o *big data* (HAIR JR, 2007; MCAFEE; BRYNJOLFSSON, 2012).

O *big data* possibilita às organizações reunir um volume de dados que ultrapassa, em muitas vezes, sua capacidade de organizá-los e processá-los. Requerem, portanto, novas competências e, talvez, novos modelos de gestão. O cientista de dados é o profissional mais cobiçado em tempos de *big data*. Profissionais de marketing com deficiências em sua formação analítica perdem espaço para engenheiros e analistas de tecnologia da informação.

2.1.2 Características da Medição de Desempenho

A partir de Keegan, Eiler e Jones (1989), Martins (1998) e Hudson, Smart e Bourne (2001) são relacionadas as principais características da medição de desempenho:

- A medição de desempenho é derivada dos objetivos estratégicos: as métricas selecionadas devem tentar estabelecer um *link* entre os resultados das atividades desenvolvidas pelas unidades de negócios e os objetivos e metas do planejamento

estratégico. Para isso, métricas que privilegiem resultados de curto prazo e as chamadas *backward looking metrics*, ou seja, métricas que somente mostram o desempenho passado devem ser usadas com cautela.

- É importante que a medição de desempenho seja composta por um conjunto de métricas balanceado, ou seja, que contemple um *mix* adequado de métricas financeiras e não financeiras.
- A medição de desempenho também deve ser pensada a partir dos distintos públicos da organização. Assim, devem ser selecionadas métricas para cada nível hierárquico. Algumas organizações se utilizam de um número muito grande de métricas, que acabam gerando um grande volume de dados que sequer são utilizados. A Figura 5 ilustra um exemplo de hierarquia de medidas de desempenho.

Figura 5 - Hierarquia de medidas de desempenho

Fonte: adaptado a partir de Keegan, Eiler e Jones (1989, p. 46, tradução nossa).

- A medição do desempenho contribui para verificação do progresso e das tendências no desempenho, ajudando a promover a melhoria contínua.
- Fornece informações para a tomada de decisão.

- Deve ser inteligível para seus usuários.
- Deve prover os tomadores de decisão com informações precisas e no tempo certo.
- Deve considerar mudanças no ambiente interno e externo, da organização.
- Define as características das métricas.

2.1.3 Impulsionadores da Medição de Desempenho na Agenda de Pesquisa

Neely (1999) escreveu um artigo no qual se propôs a discutir duas questões: que razões motivaram a medição de desempenho ser um tópico tão demandado, tanto pelo mercado quanto pela academia? E quais questões ainda necessitavam ser pesquisadas?

Embora, há muito tempo, a medição de desempenho já tenha sido reconhecida como uma parte integral do planejamento e controle e as organizações venham usando formas de medição de desempenho desde os primórdios da administração; a atividade de medição de desempenho continua a ser um tópico na agenda de acadêmicos e profissionais de mercado, pelos vários desafios que a atividade apresenta e encontra diante das constantes mudanças que ocorrem no ambiente dos mercados.

Assim, a partir de uma ampla revisão da literatura sobre a temática e apoiado em entrevistas com especialistas, Neely (1999) destacou sete razões principais que impulsionaram o interesse sobre a temática de medição de desempenho. São elas:

- Mudanças na natureza do trabalho (automação dos processos produtivos, teletrabalho).
- Crescimento da competitividade (níveis de concorrência dos mercados).
- O movimento da qualidade (programas de melhoria contínua como *Total Quality Management - TQM*).
- Prática do *benchmarking*.
- Mudanças nos papéis organizacionais (as pessoas fazem parte dos processo de melhorias nas organizações).
- Mudanças nas demandas externas (novas exigências dos clientes o que passou a demandar novas informações do mercado).
- Avanços na tecnologia da informação.

A respeito dos pontos que ainda requerem pesquisa, Neely (1999) inicialmente identificou nove questões, mas ressaltou quatro como sendo fundamentais:

- Quais são os direcionadores de desempenho dos negócios?
- Como o desempenho de um negócio pode ser medido?
- Como decidir quais medidas de desempenho adotar?
- Como administrar o sistema de medição do desempenho?

Embora Neely (1999) tenha levantado essas questões há mais de uma década, elas continuam pertinentes e atuais, pois, no que concerne a área de marketing, ainda não existe um modelo conceitual geral e amplamente aceito que estabeleça os direcionadores da performance dos negócios, como medi-los e quais métricas são importantes e devem ser selecionadas nesse processo (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005; PETERSEN et al., 2009; CLARK; AMBLER, 2011).

Nesse sentido, Clark (1999) e Stewart (2009) chamam a atenção para a necessidade das organizações se tornarem mais *accountable* por suas ações, enfatizando essa necessidade também na área de marketing. O termo *accountable* é de difícil tradução para o português, mas significa ser responsável por algo. O movimento da *accountability*, também sem tradução para o português, é oriundo da gestão pública e envolve responsabilidade, controle, transparência, obrigação de prestação de contas, premiações, entre outros termos (CAMPOS, 1990; PINHO; SACRAMENTO, 2009). Todas essas são ações que os gestores públicos devem exercer perante a sociedade e essa ideia foi apreendida pelas corporações, muito impulsionada pela burocracia governamental e pelas exigências fiscais.

Mazzero (2014) afirma que, além do exposto, pressões por menores custos e o consequente acirramento da concorrência forçaram as organizações a desenvolver sistemas de controle mais efetivos e, assim, despertaram o interesse para o debate sobre a medição de desempenho.

Desse modo, os sistemas de medição de desempenho tradicionalmente baseados de maneira exclusiva em medidas contábeis e financeiras passaram a ser questionados, pois não eram capazes de medir e demonstrar um panorama da situação da organização diante dos avanços do ambiente; isto é, uma nova perspectiva precisava ser pensada para a medição de desempenho.

Ittner e Larcker (1998) argumentam que algumas organizações tentaram ultrapassar as limitações impostas pelos sistemas contábeis tradicionais por meio de medidas de valor econômico como o *economic value added (EVA)*, outras passaram a incorporar medidas não financeiras com a consequente adoção de modelos de medição de desempenho pluridimensionais como o *Balanced Scorecard*.

A partir de estudos de caso, Fisher (1995) e Brancato (1995) apud Ittner e Larcker (1998) constataram três motivos principais para a adoção de métricas não financeiras pelas organizações, o que também foi um dos impulsionadores da temática de medidas de desempenho. São elas:

- Primeiro Motivo - Limitações Percebidas em Medidas Baseadas em Contabilidade Tradicional:

as organizações perceberam que em relação às medidas não financeiras, as medidas baseadas na contabilidade tradicional são extremamente históricas e *backward looking*, possuem pouca capacidade preditiva para explicar o futuro, recompensam o curto prazo e comportamentos incorretos, não são dinâmicas e proporcionam poucas informações sobre as origens de determinado problema ou possíveis soluções, não conseguem captar mudanças fundamentais na organização até que seja tarde, são extremamente agregadas e resumidas para guiar ações, refletem as funções e não os processos e, por fim, tratam de maneira inadequada ativos intangíveis como capital intelectual e, no caso do marketing, relacionamento com o cliente e com as marcas.

- Segundo Motivo - Pressão Competitiva:

as mudanças na natureza e intensidade da competição forçaram as organizações a determinar e medir os direcionadores não financeiros que contribuem para o sucesso das organizações.

- Terceiro Motivo - Adoção das Iniciativas de Melhoria:

algumas organizações adotaram as medidas não financeiras em consequência das iniciativas de melhoria que requeriam novos indicadores de performance, caso dos programas de *Total Quality Management (TQM)*. A literatura sobre gestão da qualidade preocupa-se com as questões relacionados ao cliente como satisfação com a qualidade dos produtos e serviços.

2.1.4 Benefícios da Medição de Desempenho

A medição de desempenho em uma organização propicia diversos benefícios, pois ajuda a diagnosticar problemas, compreender processos, identificar o melhor momento para determinada ação e ajuda na alocação de recursos e no controle. Ter um sistema de medição de desempenho pode contribuir para a melhoria da comunicação interna, a definição de responsabilidades, mudança comportamental, a tornar visíveis os resultados, entre outros benefícios. A Figura 6 proposta por Kaydos (1991) relaciona o conjunto de melhorias advindas do uso de métricas e do sistema de medição de desempenho como um todo.

Figura 6 - Contribuições da medição de desempenho

Fonte: Kaydos (1991, p. 33, tradução nossa).

A medição de desempenho quando desenvolvida de forma integrada, conforme proposto por Neely, Gregory e Platts (2005) melhora a comunicação dentro da organização, pois são desenvolvidas métricas adequadas a cada nível organizacional, o que abastece os indivíduos com informações pertinentes às suas atividades. As prioridades de cada área podem ser conferidas por todos da organização. Ainda, ajuda a compreender as relações de causa e efeito

dos processo de negócios, além de identificar tendências e progressos e, de modo geral, tornar a organização mais competitiva no ambiente.

2.1.5 Modelos de Medição de Desempenho Organizacional

Os estudos e propostas de modelos de medição de desempenho organizacional foram muito profícuos na década de 1990, principalmente depois da publicação do artigo de Kaplan e Norton (1992) sobre seu modelo pluridimensional de avaliação de desempenho intitulado *Balanced Scorecard*. As constantes mudanças do ambiente organizacional, dos mercados e dos consumidores forçam as organizações a acompanhar essas mudanças necessitando, para isso, alterarem seus processos de trabalho, valores e competências e, também, a forma como medem o desempenho (KENNERLEY; NEELY, 2003).

Alguns dos modelos de medição de desempenho que mais se destacam na literatura são os seguintes: modelo *Strategic Measurement, Analysis and Report Technique (SMART) Performance Pyramid* de Cross e Lynch (1990); o modelo *Consistent Performance Management Systems* de Flapper, Fortuin e Stoop (1996); o modelo *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1996) e o modelo *Performance Prism* de Neely e Adams (2000).

O modelo *Strategic Measurement, Analysis and Report Technique (SMART) Performance Pyramid* de Cross e Lynch (1990) foi desenvolvido com base nos conceito de qualidade total e custeio baseado em atividades. Para ilustrar o modelo, os autores utilizam uma pirâmide de quatro níveis: corporativo, de unidade de negócios, do sistema de operações de negócio e dos departamentos e centro de trabalho (ver Figura 7).

A visão corporativa dissemina seus objetivos ao longo da organização, na qual está o fluxo de trabalho, e busca a integração entre as diversas áreas de trabalho a fim de que elas administrem as medidas de desempenho operacionais, que dão suporte à visão corporativa.

Figura 7 - Modelo SMART *Performace Pyramid*

Fonte: Cross e Lynch (1990, p. 57, tradução nossa).

A pirâmide ilustra a relação hierárquica entre a visão corporativa e os departamentos e centros operacionais com objetivos estratégicos disseminados de forma *top down* (baseados nas necessidades dos clientes) e medidas que acompanham e avaliam esses objetivos de forma *bottom-up*.

Uma das críticas feitas a esse modelo é que faltam detalhes do processo de desenvolvimento do sistema de medição de desempenho com as particularidades, as especificações e as características das métricas a serem adotadas (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001). Em suma, paira mais no âmbito conceitual, sendo de baixa operacionalização.

O modelo *Consistent Performance Management Systems (PMS)* de Flapper, Fortuin e Stoop (1996) sugere três passos para o desenvolvimento do seu sistema de medição de desempenho: (1) definição das métricas de desempenho, (2) definição do relacionamento entre as métricas e (3) descrição dos parâmetros para as métricas.

Para os autores, as métricas são normalmente classificadas em métricas financeiras e não financeiras, globais e locais, internas e externas, de acordo com a hierarquia organizacional e área de aplicação. Essa categorização explicita apenas o que é ou pode ser mensurado, deixando de considerar outras dimensões importantes para o desenvolvimento do sistema de medição de desempenho. Assim, a classificação das métricas deve ser feita considerando três novas dimensões conforme apresenta a Figura 8: (1) tipo de decisão que é tomada a partir da métrica de desempenho (estratégica, tática, operacional), (2) nível de agregação da informação (total ou parcial) e (3) unidade de medida da métrica (monetária, física, dimensional).

Figura 8 - Três dimensões intrínsecas para classificar métricas

Fonte: Flapper, Fortuin e Stoop (1996, p. 29, tradução nossa).

O modelo não é indicado para novas empresas ou novas tarefas dentro da organização, pois parte do princípio que as tarefas já são conhecidas e as áreas organizacionais já possuem certa integração entre si.

Um dos modelos mais conhecidos e utilizados é o *Balanced Scorecard* (BSC) proposto por Kaplan e Norton (1992). O BSC consiste em um método de gestão de desempenho que integra indicadores de desempenho financeiros e não financeiros a partir de quatro dimensões avaliativas da organização: a financeira, de clientes, dos processos de negócios internos e de aprendizado e crescimento da organização (KAPLAN; NORTON, 1996).

Os resultados são centrais para o modelo e para isso é criada uma estrutura de causa e efeito entre as métricas e as dimensões de desempenho, o que sugere um modelo prescritivo para a estrutura da medição do desempenho. Desse modo, é importante que haja um equilíbrio entre o número de objetivos desenvolvidos e de métricas selecionadas. Por todo esse sistema o processo de aprendizagem e aprimoramento é enfatizado. A Figura 9 ilustra o modelo BSC.

Os autores argumentam que muitas organizações se utilizam de métricas financeiras e não financeiras, sendo as de cunho financeiro utilizadas pela alta administração, enquanto que as métricas não financeiras são usadas de maneira restrita e especialmente para operações que ficam face a face com clientes. Dessa maneira, as métricas são usadas apenas para *feedback* em nível tático e controle de operações de curto prazo. O BSC enfatiza que tanto as métricas financeiras quanto as não financeiras devem fazer parte de um sistema de informação que considere todos os níveis hierárquicos.

Figura 9 - BSC como *framework* para traduzir a estratégia em termos operacionais

Fonte: Kaplan e Norton (1996, p. 9, tradução nossa).

Além de ser um dos modelos mais conhecidos e amplamente difundidos, o BSC também é um dos modelos que mais recebe críticas. Algumas dessas críticas dizem respeito à falta de incorporação de métodos para identificação de oportunidades de melhoria relacionadas aos

objetivos estratégicos, pois não contempla a definição das características dos indicadores e não promove a participação dos usuários da informação no processo de construção do instrumento de medição de desempenho (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001; TEOH, 2006). Não se preocupa com a dimensão da concorrência (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001). E ainda não trata claramente a forma como deve ser a construída a relação entre as métricas das distintas dimensões de desempenho (BASSO; PACE, 2003).

O modelo *Performance Prism* de Neely e Adams (2000) consiste num modelo que auxilia no processo de seleção de métricas de desempenho que são mais adequadas. Para isso, contempla cinco perspectivas interligadas entre si: satisfação dos *stakeholders*, estratégias, processos, capacidades e contribuições dos *stakeholders*. A Figura 10 ilustra o modelo que se assemelha com as faces de um prisma.

Figura 10 - Modelo *Performance Prism*

Fonte: Neely e Adams (2000, p. 20, tradução nossa).

Os *stakeholders* são representados pelos acionistas, consumidores, colaboradores, fornecedores, governo e a sociedade. É uma perspectiva do modelo que objetiva determinar as necessidades e as contribuições e relações que são exigidas de alguns *stakeholders* que são chave para manter as capacidades da organização. As capacidades são definidas como a combinação de pessoas, práticas organizacionais, tecnologias e infraestrutura; aspectos que de maneira conjunta criam valor para seus *stakeholders* a partir das atividades integradas dos processos gerenciais e operacionais. Por último, a perspectiva da estratégia relaciona os objetivos estratégicos que necessitam ser seguidos pela organizações a fim de atender as exigências dos *stakeholders* (NEELY; ADAMS, 2000).

2.2 Medição de Desempenho de Marketing

Se considerarmos que não é possível administrar o que não é medido, então a medição constitui o sistema nervoso de qualquer organização. Consequentemente, o que não pode ser medido não pode ser aprimorado ou consertado. Ao partir dessa premissa, aquilo que é importante se medir em uma organização ganha relevância, pois ao medir as atividades ou processos errados, as pessoas continuarão a fazê-los de maneira errada. Assim, raciocínio lógico e criterioso são necessários para o estabelecimento de um sistema de medição de desempenho que seja eficaz (TATICCHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010).

Clark, Abela e Ambler (2006, p. 191) consideram a medição de desempenho de marketing como um processo de negócios que fornece à organização o *feedback* do desempenho em relação aos resultados dos esforços de marketing. As atividades de marketing podem incluir atividades realizadas por profissionais da área de marketing ou de outras áreas funcionais, mas que também exerçam influência sobre o relacionamento com os clientes da organização.

Desde a década de 1960, estudiosos de marketing vêm demonstrando interesse pelo estudo da medição de desempenho de marketing e, de acordo com Clark (1999), esse movimento vem ocorrendo em função de quatro tendências que convergem entre si. Primeiramente, passada mais de uma década desde fenômeno do *downsizing*, os ganhos que as grandes corporações lograram por meio da redução do número de funcionários e da melhoria da eficiência operacional foram consideravelmente reduzidos. Isso levou a uma reorientação do marketing como um direcionador de vendas futuras e, portanto, do crescimento do lucro.

Uma segunda tendência é a crescente demanda de investidores por informações relacionadas à qualidade dos esforços de marketing, que tradicionalmente têm sido relatadas de maneira pobre e escassa nas demonstrações financeiras.

Em terceiro lugar, novas concepções de medição de desempenho organizacional que se popularizaram, como por exemplo o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992), têm atraído a atenção para o fato de que as medidas de marketing devem ser incluídas nas avaliações gerais de performance dos negócios.

Por fim, profissionais de marketing tornaram-se frustrados com as medidas tradicionais de medição de desempenho, pois acreditam que essas medidas subestimam suas atividades.

Clark (2001) e Petersen et al. (2009) também argumentam que as reduções de custos com a produção de bens proporcionada pelo *outsourcing* fizeram com que o orçamento de marketing chamasse atenção nas grandes corporações. Ao mesmo tempo, turbulências econômicas colocaram mais pressão sobre a redução de custos. Enfim, esse conjunto de fatores impulsionou a investigação sobre a medição de desempenho de marketing, a partir de uma variedade de perspectivas.

Para Clark (2001) umas das grandes dificuldades ao se estudar medidas de desempenho de marketing é o caráter multidimensional do constructo de marketing em si, pois conforme explica Toledo (1994), o marketing pode ser visto a partir de três dimensões: 1) a filosófica, que se refere a orientação das atividades gerenciais de marketing; 2) a funcional, que se refere aos objetivos do marketing que culminam na troca; e 3) a dimensão gerencial, que se refere a atividade como um processo facilitador das atividades de troca. No presente estudo, o foco de pesquisa recaí sobre as dimensões funcional e gerencial do marketing que, na prática organizacional, acabam por se fundir.

2.2.1 Evolução do Pensamento sobre Medição de Desempenho de Marketing

Para compreender a medição de desempenho de marketing, é importante conhecer a evolução histórica dos estudos e das práticas sobre o tema. Clark (1999) realizou um estudo retrospectivo e identificou três consistentes vertentes pelas quais os estudos sobre medição de desempenho de marketing passaram. Para ilustrar essas vertentes e as principais abordagens e métricas relacionadas a cada uma, Clark (1999) elaborou um esquema visual apresentado na Figura 11.

Figura 11 - O domínio expandido das medidas de desempenho de marketing

Fonte: Clark (1999, p. 714, tradução nossa).

- Primeira Vertente - das medidas de resultados financeiros (*output*) para as medidas não financeiras.

Essa fase explorou a produtividade dos esforços de marketing em entregar resultados financeiros positivos e fornecer orientações aos gestores sobre alocação de recursos de marketing.

Um ramo dessa literatura desenvolveu análises extensas de lucratividade dos esforços de marketing. Pesquisadores como Sevin e Goodman são autores clássicos nesse campo e sugerem maneiras de relacionar os resultados financeiros ou *outputs* com os *inputs* de marketing (CLARK, 1999).

Feder (1965) é outro importante autor que a partir dos conceitos microeconômicos de custo marginal e receita marginal, sugeriu formas mais eficientes de alocação dos recursos de marketing. Mais tarde, seu trabalho se expandiu para a utilização da lucratividade como uma saída para usar medidas mais sofisticadas da literatura de finanças, examinando os fluxos de caixa e de valor presente líquido de diferentes estratégias de marketing. Em uma revisão de estudos sobre a produtividade de marketing, foram encontradas como sendo as mais frequentes as seguintes medidas de resultado: lucro, vendas, participação de mercado e fluxo de caixa (CLARK, 1999).

Na década de 1980, vários estudos expandiram a concepção de resultados ao incluir medidas não financeiras. Nesse período, a medida participação de mercado ou *market share* foi apontada como uma forte variável preditiva do fluxo de caixa e da lucratividade, o que originou o famoso estudo *Profit Impact of Market Strategies* (PIMS) conduzido por Buzzel e Gale (1987). Tratava-se de um modelo de regressão múltipla desenvolvido originalmente para a *General Electric* e que relacionava lucratividade a 37 variáveis de negócios, sendo o *market share* uma delas. Apesar da ênfase dada ao *market share* nesse período, posteriormente, a relação *market share* e lucratividade se mostrou complicada e controversa.

Outras medidas não financeiras identificadas foram a qualidade dos serviços e o nível de desenvolvimento de novos produtos. Ainda são destacadas outras três medidas devido ao grande volume de pesquisas desenvolvidas: satisfação do cliente, lealdade do cliente e *brand equity*, que constituem importantes ativos de marketing.

Doyle (2000) classifica os ativos de marketing em quatro categorias, a saber:

1. Conhecimento de Marketing: o conhecimento de marketing constitui uma competência central e é formado a partir das habilidades, sistemas e informações que transmitem uma vantagem competitiva para a empresa em termos de identificação de oportunidades de mercado e desenvolvimento de estratégias de marketing.
2. Marcas: marcas de sucesso formam imagens poderosas para os clientes e se tornam mais desejáveis do que os produtos de concorrentes. Os proprietários de marcas fortes possuem ativos que atraem os clientes, normalmente cobram preço *premium* que contribuem de maneira positiva para a lucratividade.
3. Lealdade do Cliente: se a empresa construiu uma base de clientes satisfeitos e leais, ela será mais rentável e, provavelmente, crescerá mais rapidamente do que outras empresas. Muitos estudos têm mostrado que clientes leais compram maior volume de produtos, o que impacta no custo que de manutenção desse cliente, que possui baixa sensibilidade ao preço e trazem novos clientes por meio do boca a boca.
4. Relacionamentos Estratégicos: a rede de relacionamentos com parceiros de canal de distribuição de uma empresa pode proporcionar vendas incrementais, o acesso a novos mercados e permitir que a empresa possa alavancar suas competências em outras áreas.

- Segunda Vertente - das medidas de *output* para medidas de *input*.

A ênfase em medidas como satisfação do cliente, lealdade e *brand equity* mostra um movimento de distanciamento de medidas financeiras como lucro e vendas; e de aproximação de medidas relativas as atividades de marketing ou *inputs* como auditoria de marketing, implementação de marketing e orientação para o mercado.

Essas atividades de marketing produzem como resultado três medidas não financeiras apresentadas na Figura 11: satisfação do cliente, lealdade e *brand equity*; que são vistas como resultados intermediários que, por sua vez, conduzem a resultados financeiros. Os resultados intermediários são entendidos como ativos de marketing que impulsionam o desempenho financeiro superior. Esse processo, segundo Clark (1999) conduz à eficiência (relação otimizada entre *inputs* e *outputs*) e à eficácia (comparação entre resultados e objetivos) do marketing. A Figura 12 ilustra essa cadeia de relações.

Figura 12 - Relação entre *inputs* e *outputs* de marketing e sua eficiência e eficácia

Fonte: Guissoni (2012).

Nesse contexto, uma das primeiras tentativas de avaliar as atividades de marketing que levam a um desempenho superior foi o conceito de auditoria de marketing, que consiste na avaliação sistemática da adequação das atividades e ativos de marketing que uma organização lança mão, dada sua condição de mercado.

O conceito de auditoria de marketing surgiu na década de 1950 e foi popularizado por Kotler, Gregor e Rodgers, que propunham uma avaliação do ambiente para entender a situação que a empresa se encontra e, posteriormente, realizar um exame da estratégia, da organização, dos sistemas e da produtividade de marketing. Feito isso, poderia focar em funções de marketing específicas (MORGAN; CLARK; GOONER, 2002).

Embora tenha sido uma área de muita pesquisa e estudos de casos de sucesso, não está claro como as auditorias são realizadas na prática. Em síntese, servem mais como diagnóstico de aprimoramento do que um método para avaliar o desempenho de marketing. A auditoria de marketing constitui uma prática voltada para a eficácia do marketing (MORGAN; CLARK, GOONER, 2002).

Na década de 1980, o termo produtividade em marketing ganhou relevância e inúmeras medidas de produtividade como atividades do marketing *mix (input)* e lucro, vendas, *market share* e fluxo de caixa (*output*) foram identificadas. A produtividade em marketing foi importante para estabelecer a contribuição do desempenho de marketing, pois propõe um quadro conceitual que discute as questões de eficiência dos gastos. Com isso, os custos de marketing foram melhor identificados e medidos (CLARK, 1999).

As críticas à produtividade em marketing recaem sobre a excessiva e precisa avaliação econômica dos *inputs* e *outputs* de marketing, que devem ter uma certa constância ao longo do tempo. O que torna essa tarefa difícil é o fato das atividades de marketing atuarem fortemente sobre ativos intangíveis, que são de difícil mensuração em termos quantitativos e o impacto que geram, normalmente, é de médio a longo prazo. Além disso, variáveis externas à organização e, portanto, incontrolláveis, exercem influência sobre as atividades de marketing gerando impacto em seus resultados.

Posteriormente, um esforço mais sistemático de avaliação das atividades de marketing originou o conceito de orientação para o mercado de Kohli e Jaworski (1990). Os autores sugerem que a orientação para o mercado envolve o desenvolvimento, dentro da organização, de inteligência de mercado relacionada às necessidades atuais e futuras de clientes, a disseminação de informações da inteligência de mercado na organização e à capacidade de resposta da organização em relação ao mercado.

Narver e Slater (1990) produziram avanços na compreensão sobre a orientação para o mercado ao estudarem a relação entre o estabelecimento de vantagens competitivas e a orientação para o mercado. Os autores propuseram que esta relação consiste, basicamente, em três elementos: orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional.

A inclusão da dimensão concorrência foi o grande diferencial da proposta dos autores que, ao estabelecerem a relação entre orientação para o mercado e desempenho dos negócios, contribuíram enormemente para a identificação da relação entre marketing e desempenho organizacional. Contudo, a variedade de formas de operacionalização do conceito de orientação para o mercado torna difícil sua utilização como uma medida de desempenho propriamente dita e sugere que a orientação para o mercado representa de fato, uma faceta da cultura da organização.

- Terceira Vertente - de medidas unidimensionais para medidas multidimensionais:

As primeiras tentativas de medir o desempenho de marketing baseavam-se em uma ou poucas medidas financeiras e de volume para rastrear os resultados de marketing. Em 1970, esse cenário mudou com a proposta de uso de medidas multidimensionais da auditoria de marketing.

Em 1980, estudiosos como Bonoma e Clark (1988) e Ruekert e Walker (1987) buscaram medir de forma simultânea a eficiência e a eficácia das atividades de marketing. A eficiência é tida como uma medida de produtividade, que comprara *outputs* com *inputs*. A eficácia relaciona os resultados obtidos com os objetivos propostos.

O uso de medidas pluridimensionais é avaliado como benéfico para a atividade de marketing, pois possibilita um panorama completo da realidade de marketing. O uso de técnicas estatísticas de análise multivariada é comum em modelos pluridimensionais de avaliação de desempenho, contudo, tornam-se modelos complexos que, normalmente, são rejeitados pelos profissionais de marketing que preferem modelos mais simples e operacionalizáveis como o *Balanced Scorecard* de Norton e Kaplan (1996).

Clark (1999) finaliza sua retrospectiva com as seguintes sugestões para o aprimoramento da medição de desempenho das atividades de marketing:

- As medidas de resultados financeiros provavelmente sempre serão utilizadas como indicadores do desempenho de marketing. Contudo, elas servem como uma "fotografia" da situação atual e, desse modo, são de pouca utilidade para avaliar o impacto futuro das atividades de marketing.

- A proliferação de métricas na área de marketing deve ser evitada. Essa mensagem é direcionada particularmente à área acadêmica que, na ânsia de propor seus próprios indicadores para cada constructo, multiplica de forma desnecessária as métricas disponíveis. Ao invés de desenvolver novas medidas, a área acadêmica de marketing deve incentivar um conjunto mínimo de indicadores padronizados.
- Deve-se buscar um número reduzido de indicadores para cada constructo de marketing (mínimo de 3), mas que assegurem a confiabilidade, que pode ser obtida por meio do uso de técnicas estatísticas, como a análise fatorial.
- A Figura 13 apresenta relações hipotéticas entre importantes constructos teóricos do marketing. A compreensão do caráter de causalidade entre esses múltiplos constructos é um dos grandes desafios para a disciplina e para a prática da atividade, pois a partir dessa compreensão é possível sugerir métricas com estabelecidas relações de causa e efeito que ajudam a precisar o desempenho de marketing.

Figura 13 - Inter-relacionamento hipotético entre constructos

Fonte: Clark (1999, p. 725, tradução nossa).

Guissoni (2012) também realizou uma retrospectiva dos estudos sobre a medição de desempenho de marketing. O autor agrupou as principais informações sobre características e contribuições das medidas de desempenho, suas limitações, exemplos de medidas e principais pesquisadores desde a década de 1960 até a década de 2000. O Quadro 4 resume o trabalho do autor.

Quadro 4 - Evolução dos estudos de análise do desempenho de marketing

(continua)

Período	Características e Contribuições	Limitações	Exemplo de medidas (output)	Alguns autores relacionados com essa análise
Década de 1960	Foco nas medidas financeiras. Orientação na busca pela eficiência em marketing. Começa-se a investigar o impacto do marketing na lucratividade das empresas. Pesquisas começam a definir o significado e escopo da análises da produtividade e desempenho de marketing.	Ignorava a defasagem de tempo entre a execução das atividades de marketing (<i>inputs</i>) e seus efeitos nos resultados (<i>outputs</i>). Limitações quanto a qualidade de <i>inputs</i> e <i>outputs</i> de marketing. Excesso de orientação em análises retrospectivas.	Vendas (faturamento), lucro e análise de fluxos de caixa.	Sevin (1965) e Feder (1965).
Década de 1970	Foco nas medidas financeira e começa a ser difundida a utilização do ROI em marketing. Início de utilização de medidas não financeiras. Começa-se a investigar a alocação de recursos entre propaganda e promoção. Proposta de metodologias (BCG e PIMS) para suporte às métricas e relacionando <i>market share</i> com a geração de caixa nas empresas.	Técnicas para modelagem de dados ainda limitadas em virtude das tecnologias para organização e análise de dados. Pouca integração das métricas individuais num sistema integrado de métricas.	Vendas, lucro, fluxo de caixa, ROI, <i>market share</i> .	Goodman (1970); Hendersen (1970 e 1973); Mozzman et al. (1974); Buzzel, Gale e Seltan (1975); Farris e Buzzel (1979).
Década de 1980	Ampla inclusão de medidas não financeiras. Inclusão de moderadores entre <i>inputs</i> e <i>outputs</i> . Preocupação com impacto futuro dos resultados de marketing. Fortalecimento da medida <i>market share</i> . Ampla utilização de metodologias BCG e PIMS.	Excessivo foco e preocupação com <i>market share</i> como direcionador de lucratividade. Na prática gerencial, havia pouca conexão entre o controle (utilização de indicadores) e o planejamento de marketing.	Vendas, lucro, fluxo de caixa, <i>market share</i> (intensificação do uso), ROI, métricas para distribuição e cobertura de mercado (ACV, PCV), qualidade dos serviços.	Buzzel, Gale (1987); Parasuraman et al. (1988); Jacobson (1988); Farris, Olver e Khryver (1989); Olver e Farris (1989).

Quadro 4 - Evolução dos estudos de análise do desempenho de marketing

(conclusão)

Década de 1990	Relação entre <i>market share</i> e lucratividade começa a ser questionada. Análises do valor da marca e valor do cliente. Análises passaram a considerar fortemente os moderadores, entre a execução das atividades de marketing e os resultados dessas atividades. Relação das métricas com orientação ao mercado e adaptação da empresa às mudanças no ambiente competitivo (adaptabilidade).	Pouca aplicação de modelagem de marketing utilizando técnicas estatísticas. Distanciamento entre as medidas financeiras e não financeiras, bem como na utilização do controle de marketing para direcionar decisões futuras na área.	Vendas, lucro, fluxo de caixa, <i>market share</i> , ROI, satisfação do cliente, lealdade do cliente, <i>brand equity</i> .	Szymanski, Bharadwaj e Varadarajam (1993); Barwise (1993); Keller (1993); Anderson e Sullivan (1993); Reichheld (1993); Bhargava, Dubvaar e Ramaswarni (1994); Aaker (1996); Srivastava, Shervani e Fahey (1998); Clark (1999).
A partir de 2000	Redes (<i>networks</i>) e sistemas de métricas de marketing que consideram a integração das diversas métricas, desde medidas financeiras até não financeiras. Estímulo para a tomada de decisões com o uso de métricas, por exemplo para otimizar a alocação de recursos em marketing. Utilização de técnicas avançadas para a modelagem em marketing. Fortalecimento do ROI de marketing e ROI marginal como indicadores de valor.	Muitos indicadores e dificuldade de selecionar e integrar métricas na prática organizacional. Dificuldade em organizar uma grande quantidade de dados e informações para conduzir a análise de desempenho. Falta de processos, ferramentas e competências para aplicação de métricas na prática empresarial.	Vendas, lucro, fluxo de caixa, <i>market share</i> , ROI, satisfação do cliente, lealdade do cliente, <i>brand equity</i> , ROI margina, EVA, métricas para marketing <i>push and pull</i> .	Srinivasan, Leszezye (2000); Broonenherg, Mahajan, Vanhonacker (2000); Doyle (2000); Pawels, Hanssen, Siddarth (2002); Pawels (2004); Ambler, Kokkinaki, Puntoni (2004); Lim, Currim, Andrews (2005); Farris et al. (2006); Ataman, Mela e Van Heerde (2008 e 2010); Stewart (2009).

Fonte: Guissoni (2012, p. 32).

2.2.2 Métricas de Marketing

Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein desenvolveram uma importante coletânea sobre métricas de marketing e as agruparam segundo as diferentes atividades de marketing e sua relação com finanças e operações (FARRIS et al., 2010). A obra possui uma abordagem prática, com exemplos de aplicação e uma seção denominada raio x das métricas de marketing, na qual detalham a aplicação de métricas de caráter financeiros *versus* métricas não financeiras (ver Quadro 5).

Quadro 5 - Agrupamentos de métricas de marketing

Grupos de Métricas	Tipos de Abordagens	Alguns Exemplos de Métricas
Participação em corações, mentes e mercados	Essas métricas permitem identificar percepções do cliente, participação no mercado e análise competitiva da empresa no mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participação de mercado ✓ Participação relativa de mercado ✓ Satisfação do cliente
Margens e lucros	São usadas para análise da estrutura de despesas de marketing, custos associados ao produto, receitas e lucratividade das empresas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preços de venda e margem por canal ✓ Volume e receita do ponto de equilíbrio ✓ Despesas fixas e variáveis de marketing
Gestão de produtos e de portfólio	Análise da linha de produtos e métricas de valor da marca.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Taxa de experimentação ✓ Taxa de canibalização ✓ Valor da marca
Lucratividade e/ou rentabilidade do cliente	Análise de valor do cliente para a empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Customer lifetime value</i> ✓ Taxa de retenção ✓ Custo médio de aquisição
Gestão de equipe de vendas e de canal	Avaliação da equipe de vendas, cobertura de mercado da empresa e desempenho dos canais utilizados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficácia equipe de vendas ✓ Ausência de estoque ✓ Total de vendas
Estratégia de precificação	Análise da estratégia de precificação em busca da maximização do lucro.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elasticidade de preço da demanda ✓ Variação para preço <i>premium</i> ✓ Preço de reserva
Promoção	Análise das promoções de vendas abrangendo reduções temporárias de preços e cupons de desconto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Custo por cupons ✓ Vendas por impulso promocional ✓ Taxa de resgate
Métricas para mídia e para web	Avaliação das atividades de propaganda em mídias <i>offline</i> e <i>online</i> .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Frequência média ✓ Taxa de cliques ✓ Taxa de abandono
Marketing e finanças	Avaliação dos programas de marketing na perspectiva financeira.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retorno sobre o investimento em marketing ✓ Valor presente líquido

Fonte: elaborado pela autora a partir Queiroz (2008) e Farris et al. (2010).

A obra consiste em uma coletânea de métricas com detalhamento em relação as características de cada métrica e a forma de medição. Contudo, não constituía como objetivo dos autores apresentar um modelo que integrasse algumas das métricas apresentadas e que pudesse ser aplicado na prática gerencial. O Apêndice A apresenta individualmente e explica (definição e objetivo) cada métrica dos nove grupos de métricas listados no Quadro 5.

2.2.3 Modelos de Medição de Desempenho de Marketing

Os modelos de medição de desempenho se constituem, basicamente, num conjunto de métricas que objetivam medir o desempenho de determinadas atividades, dentro de uma área crítica de desempenho. As métricas selecionadas devem refletir os objetivos estratégicos da organização e é importante que se possa estabelecer os relacionamentos de causa e efeito das métricas (DOYLE, 2000).

Assim como em outras área organizacionais, diversos modelos de medição de desempenho foram desenvolvidos para a área de marketing. As abordagens desses modelos são variadas, assim como seu grau de aplicabilidade: a maioria paira no âmbito conceitual e poucos são os operacionalizáveis (DOYLE, 2000; RUST et al., 2004; CLARK; AMBLER, 2011).

Antes que se possa discorrer sobre os exemplos de modelos de medição de desempenho de marketing, cabe aqui uma reflexão sobre algumas características das áreas de marketing e de finanças. Essa reflexão se faz necessária devido ao grande apelo de *accountability*, ou seja, para que a área de marketing traduza seus resultados em termos financeiros, por meio de medidas tradicionalmente importantes para a alta administração.

Entretanto, o que ocorre é que a relação entre os resultados de marketing, chamados de resultados intermediários ou *inputs* como a satisfação do cliente, a fidelidade e construção do *brand equity* e os resultados financeiros ou *outputs* ainda não foi bem estabelecida; justamente por ser difícil precisar a relação de causalidade existente (CLARK, 1999).

Diversos estudos, como por exemplo os de Srivastava, Shervani e Fahey (1998), sobre ativos de marketing e valor para o acionista; de Doyle (2000), que se dedicou à dicotomia entre valor para o acionista e o valor gerado pelo marketing; de Morgan, Clark e Gooner (2002), que propuseram um modelo teórico de avaliação da performance de marketing que considera tanto a eficácia quanto a eficiência; de Rust et al. (2004), sobre produtividade de marketing, entre outros, discutiram a interface entre marketing e finanças. Sabe-se que os resultados de marketing, ditos intermediários, contribuem para a performance financeira das organizações, mas precisar esses resultados em termos financeiros apurados como geração de fluxo de caixa e valor presente líquido ainda se constitui numa lacuna na literatura de marketing.

Outra característica dos resultados de marketing que dificulta sua tradução em termos monetários é o fato de que muitas das atividades de marketing (*input*) possuem objetivos de longo prazo, não podendo ser verificados no ano contábil. Ou seja, as áreas funcionais de marketing e finanças realizam atividades diferentes e possuem critérios diferentes de avaliação (CLARK, 1999; GAO, 2010; CLARK; AMBLER, 2011).

Ainda é importante destacar que do ponto de vista do profissional de marketing, uma organização deve se preocupar com seus clientes e consumidores, pois à eles é atribuída a existência da organização que é sustentada por meio do consumo, seja ela uma empresa ou organização sem fins lucrativos. Essa constatação incentivou o desenvolvimento de distintos estudos iniciados paralelamente na década de 1960, principalmente nos Estados Unidos, dando origem a disciplina de comportamento do consumidor (PACHAURI, 2002).

Em face da relevância que o consumidor ganhou diante das organizações, um importante conceito emergiu na literatura de marketing: o conceito de “valor”. Segundo Toledo (2012), o termo valor possui uma multiplicidade de interpretações que podem ser entendidas por valores do cliente, valor para o cliente e valor do cliente para a organização. Os valores do cliente se referem aos valores pessoais de um indivíduo que guiam e influenciam seu comportamento e compõem uma importante temática para a disciplina de comportamento do consumidor. O valor para o cliente, basicamente, se refere a relação custo-benefício em uma transação de troca entre o cliente ou consumidor e a organização. O valor do cliente para a organização se refere a atratividade de um cliente que inter-relaciona receitas/vendas com custos de aquisição, retenção e relacionamento. Torna-se assim um ativo intangível ou ativo baseado em valor. Para o marketing, portanto, "a criação e entrega de valor superior deve ser

perseguida de modo a proporcionar ao cliente satisfação de forma sustentável" (TOLEDO, 2012, p. 317).

Para os profissionais de finanças, a razão de sua preocupação são os acionistas e investidores, pois creditam à eles a razão da existência da organização, por meio dos investimentos feitos. Assim, para Solomon (1997, apud ARAÚJO; ASSAF NETO, 2003) o objetivo de uma organização empresarial é a maximização dos lucros e, conseqüentemente, da riqueza dos acionistas. Atualmente, um conceito de gestão amplamente difundido no meio de finanças é a gestão baseada em valor ou *value based management* (VBM) que norteia os princípios da criação de valor, numa perspectiva financeira.

Nesse sentido, Copeland, Koller e Murrin (2000, p. 86) conceituam a gestão baseada em valor como "uma abordagem administrativa segundo a qual suas técnicas analíticas e seus processos gerenciais são alinhados para ajudar a maximizar seu valor".

Segundo Rappaport (2001) até a década de 1990, o conceito de valor para o acionista era baseado, principalmente, na avaliação de investimentos de capital e precificação de aquisições, com modelos de fluxo de caixa descontados. Atualmente, baseia-se em quatro princípios: a importância do fluxo de caixa, o valor do dinheiro no tempo, o custo de oportunidade do capital e o conceito de valor presente líquido. Então, o conceito de valor é medido amplamente por um indicador denominado valor econômico adicionado ou *economic value added* (EVA) que enfatiza os direcionadores de valor, sendo o custo de capital o mais utilizado (ARAÚJO; ASSAF NETO, 2003). Assim, o EVA "mede a diferença, em termos monetários, entre o retorno sobre o capital de uma empresa e o custo desse capital" (YOUNG; O'BYRNE, 2003, p. 20).

Estas distintas lógicas de pensamento norteiam ambos profissionais a se apoiarem em diferentes métricas ou indicadores de desempenho. Para os profissionais de marketing, métricas que avaliam e acompanham os resultados intermediários de marketing ou os ativos de marketing baseados em valor, na perspectiva de marketing, como marcas e relacionamento com *stakeholders*, entre outros, são fundamentais.

Já para os profissionais de finanças, a gestão baseada em valor segundo Copeland, Koller e Murrin (2000) sugere indicadores de desempenho como retorno ao acionista, EVA, lucro

econômico e resultado antes do imposto, entre outros, que para serem atingidos podem penalizar as atividades de marketing ao cortarem parte de seu orçamento, na crença de que ao diminuírem esses "custos", obterão melhores resultados em termos de fluxo de caixa e valor presente líquido. Isso certamente ocorrerá no curto prazo, mas, no médio e longo prazo a falta de investimentos em marketing acarretará em problemas nos ativos de marketing e, conseqüentemente, na geração de valor para o acionista.

Para exemplificar essa dinâmica, Doyle (2000) faz uma explanação sobre investimentos em propaganda e seus impactos.

Os problemas em justificar os orçamentos de propaganda ocorrem porque as vendas são afetadas por muitos outros fatores, além da propaganda. Todos os estudos sobre propaganda concordam que os efeitos da propaganda sobre as vendas são pequenos, certamente muito menores do que os efeitos de preço ou promoção de vendas. A elasticidade máxima da propaganda é relatada em torno de 0,2, o que significa que um aumento de 10% em propaganda iria aumentar as vendas em 2%. Outro problema que faz com que os efeitos da propaganda sejam ainda mais difíceis de calcular é o efeito da defasagem. As vendas de hoje não são apenas afetadas pela propaganda atual, mas por memórias de propagandas passadas que o cliente possui. Isso significa que o impacto de curto prazo da propaganda pode subestimar o seu impacto total sobre as vendas. Um caso mais difícil é justificar propaganda para marcas estabelecidas em mercados maduros. Enquanto no modelo de hierarquia persuasivo da propaganda poderia caber novos produtos que buscam atrair novos clientes, dificilmente descreve o papel da propaganda para marcas como Coca-Cola, Persil ou margarina Flora. Praticamente todos que comprem essas marcas já as comprou antes, ou seja, os clientes estão familiarizados com elas e já foram persuadidos a comprá-las. O modelo de baixo envolvimento melhor descreve o papel da propaganda nesse caso. Este vê a propaganda como sendo essencialmente defensiva: o objetivo é manter a participação de mercado da marca e o preço *premium*, reforçando o atual comportamento de compra. Propaganda nesses mercados maduros não aumentam as vendas, mas impedem seu declínio e preservam as marcas como geradores de fluxo de caixa de longo prazo para os acionistas (DOYLE, 2000, p. 308, tradução nossa).

Diante do exposto, o desafio que emerge é o de buscar uma linguagem comum para demonstração de resultados de áreas que, historicamente, possuem perspectivas distintas daquilo que gera valor para a organização.

Srivastava, Shervani e Fahey (1998) expõem essa reflexão por meio do Quadro 6, no qual fazem uma comparação entre as crenças tradicionais e emergentes, na interface entre

marketing e finanças. Para os autores, está clara a necessidade do marketing pensar mais a partir da lógica financeira, ou seja, a partir do que gera valor para o acionista.

Quadro 6 - Crenças sobre a interface entre marketing e finanças

	Crenças Tradicionais	Crenças Emergentes
Objetivo de marketing	Criar valor para o consumidor.	Criar e gerenciar ativos de marketing para criar valor para o acionista.
Relacionamento entre marketing e finanças	Sucesso do produto no mercado gera resultado financeiro positivo.	Interface mercado-finanças deve ser gerenciada sistematicamente.
Perspectiva sobre os clientes e canais	Objetos das ações de marketing.	Um ativo relacional que deve ser cultivado e alavancado.
<i>Input</i> para análise de marketing	Compreensão do mercado e organização.	Consequências financeiras das decisões de marketing.
Concepção de ativos	Específicos primordialmente para a organização	Resultante da interação entre a organização e o ambiente externo.
Participantes no processo decisório de marketing	Profissionais de marketing, outros se extremamente necessário.	Todos os agentes relevantes, independente de função ou posição.
<i>Stakeholders</i> de marketing	Clientes, concorrentes, canais e órgão reguladores.	Acionista, potenciais investidores.
O que se mede	Avaliações de produto-mercado, clientes, canais e concorrentes.	Resultados financeiros: configuração de ativos baseados no mercado.
Medidas operacionais	Volume de vendas, <i>market share</i> , satisfação do cliente, retorno sobre vendas, ROA e ROE.	Valor presente líquido dos fluxos de caixa, valor para o acionista.

Fonte: Srivastava, Shervani e Fahey (1998, p. 4, tradução nossa).

Feita esta reflexão, alguns modelos de medição de desempenho de marketing serão abordados. O primeiro deles pertence justamente a Srivastava, Shervani e Fahey (1998) que propõem uma estrutura de medição de desempenho a partir da interface entre marketing e finanças. Para isso, partem da premissa de que os ativos baseados no mercado ou ativos de marketing baseados em valor são a principal contribuição de marketing para a geração de valor para o acionista. Os autores tentam estabelecer a relação entre ativos baseados no mercado, desempenho esperado da organização e a criação de valor para o acionista (ver Figura 14).

Figura 14 - Ligação entre ativos baseados no mercado e valor para o acionista

Fonte: Srivastava, Shervani e Fahey (1998, p. 9, tradução nossa).

Contudo, embora se saiba que os ativos de marketing contribuem para o desempenho da organização gerando *outputs* intermediários, ainda não está claro a maneira como o mercado acionário avalia a capacidade desses ativos em melhorar o desempenho atual e futuro (SRIVASTAVA, SHERVANI E FAHEY, 1998). Essas expectativas de desempenho formam a base da abordagem de valor para o acionista.

Na primeira coluna, os ativos **relacionamento com clientes** e com **parceiros** dão forma ao valor entregue para o cliente por meio de um conjunto de benefícios como qualidade dos produtos/serviços, atributos superiores, imagem da marca, confiabilidade, entre outros.

Na segunda coluna estão reunidos *outputs* de marketing desejáveis pela organização como **velocidade de penetração**, **possibilidade de cobrança de preço premium** gerando uma **participação premium**, **extensões de marca**, **lealdade e retenção de clientes**, etc.

Entre a segunda e a terceira coluna surge o desafio para os profissionais de marketing: estreitar a lacuna entre como demonstrar que o desempenho de mercado das ações de marketing são capazes de criar ativos que acelerem e elevem os **fluxos de caixa**, **reduzam riscos associados ao fluxo de caixa** e **ampliarem o valor residual dos negócios**.

Rust, Ambler, Carpenter, Kumar e Srivastava são acadêmicos renomados e que acumulam longos anos de estudo sobre a medição de desempenho de marketing. A *American Marketing Association* juntamente com o *Marketing Science Institute* convidou-os a escrever um artigo para a edição especial de 2004 do *Journal of Marketing* sobre a temática de medição de desempenho de marketing.

Assim, Rust et al. (2004, p. 77) propõem um amplo quadro conceitual para analisar a produtividade em marketing, que é entendida a partir da compreensão dos gastos com as atividades de marketing e como esses gastos influenciam a performance da organização no mercado. Nesse sentido, afirmam que toda organização deve ter um modelo de negócios para rastrear como os gastos em marketing podem influenciar o que os consumidores conhecem, acreditam, sentem e como se comportam.

Normalmente, os *outputs* de marketing são medidos por meio de métricas não financeiras como atitudes e intenções. Como essas métricas devem ser conectadas às métricas de resultado financeiro como vendas, lucro e valor para o acionista no curto e no longo prazo constitui a questão central do artigo.

Para atingir esse objetivo os autores propuseram uma estrutura conceitual denominada cadeia de produtividade em marketing. A Figura 15 ilustra o modelo proposto pelos autores com uma série de possíveis relações de causa e efeito.

O fluxo da cadeia inicia na Empresa, com as ações **estratégicas de marketing** como as estratégias de produto, preço, canais e promoção. Essas atividades moldam as **ações táticas** subsequentes como o aprimoramento de serviços, propaganda, promoções e etc.

Esses movimentos geram **impactos no mercado e nos clientes**, influenciando sua satisfação, atitudes, etc. Cinco dimensões de métricas são particularmente importantes para apreender o impacto gerado nos clientes: consciência de marca, associações do cliente, atitudes, lealdade e geração de boca a boca.

Figura 15 - A cadeia da produtividade de marketing

Fonte: Rust et al. (2004, p. 77, tradução nossa).

O impacto nos clientes influencia nos **ativos de marketing** que podem ser resumidos ao valor da marca (*brand equity*) e valor do cliente (*customer equity*). A soma do valor de cada cliente para a empresa (*customer lifetime value*) resulta no valor dos clientes (*customer equity*). A mensuração desses ativos de marketing está sendo adotada por diversos setores, especialmente empresas de marketing direto, bancos e empresas de cartões de crédito.

Em conjunto, os impactos nos clientes e nos ativos de marketing agem sobre a **posição de mercado**, de modo que as vendas e o *market share* sejam alterados. Os autores citam que os impactos de longo prazo são bastante distintos dos impactos de curto prazo. Algumas ações têm efeito imediato, como vendas e promoções, com pouca influência no longo prazo; ao passo que outras ações acumulam sua influência por muito mais tempo, como a gestão da marca, a propaganda e melhorias na qualidade dos serviços. A compreensão dessas diferenças é importante para que os resultados sejam avaliados em horizontes de tempo mais longos e não somente no período do ano contábil.

Esse movimento promove os **impactos financeiros** que se tornam fluxos de caixa para a empresa. Alguns exemplos de medidas de desempenho financeiro podem ser utilizadas como a lucratividade por marca ou produto e o retorno sobre investimento (ROI). A lucratividade por marca ou produto é útil para a avaliação de resultado no período, possibilitando a identificação de custos, receitas e margens; porém, o resultado é sempre de curto prazo. O retorno sobre investimento foi bastante utilizado como medida de desempenho financeiro para o resultado de marketing, como no estudo do PIMS, posteriormente questionado em sua metodologia. O ROI como métrica de desempenho também é questionado por autores da área financeira (NEELY, 1999; RAPPAPORT, 2001).

Os resultados financeiros são refletidos no **valor de mercado da empresa**, principal preocupação da alta administração, que utiliza medidas do desempenho atual, como EVA e fluxo de caixa, e medidas de desempenho futuro, como o *market value added* (MVA).

Por fim, toda essa cadeia culmina no **valor da empresa** que para ser medido considera o valor das ações da empresa no mercado e a medida Q de Tobin (trata-se da razão entre o valor de mercado da empresa e o custo de reposição de ativos tangíveis como terrenos, plantas de produção e estoques. Índices acima de 1 indicam a existência de ativos intangíveis, alguns dos quais certamente influenciados pelas atividades de marketing).

A estrutura conceitual, que estabelece um fluxo desde as estratégias e táticas de marketing até seus impactos sobre o valor da empresa, deve considerar as variáveis incontrolláveis do ambiente no qual a organização está inserida. A concorrência é um exemplo a ser considerado. Nesse processo, percebe-se o importante papel desempenhado pelas medidas financeiras na determinação do valor da empresa, assim como a importância do marketing como atividade impulsionadora de todo o processo. Assim, o resultado financeiro é posterior as atividades de marketing.

Diante do exposto, percebe-se como os sistemas de medição de desempenho e, conseqüentemente as métricas, constituem uma importante ferramenta que monitora o desempenho da organização. Um dos desafios reside em saber quais métricas escolher e estabelecer a ligação entre as atividades de marketing e o desempenho financeiro; pois as métricas financeiras são métricas de resultado e as atividades de marketing contemplam iniciativas em que os resultados, em muitos casos, somente serão verificados em termos

monetários no médio e longo prazo. Além disso, os modelos de medição do desempenho de marketing possuem baixa capacidade de operacionalização, o que, consequentemente, dificulta a prática gerencial da medição de desempenho (RUST et al., 2004; PETERSEN et al., 2009; CLARK; AMBLER, 2011).

2.2.4 Abordagem para Seleção de Métricas de Marketing

Do ponto de vista organizacional, a chave para o desempenho eficaz reside em estabelecer em primeiro lugar os efeitos desejados e, posteriormente, identificar os determinantes desses efeitos e mostrar como eles estão relacionados. Nesse sentido, quanto melhor a compreensão de como os efeitos desejados se traduzem em resultados e determinantes do sucesso, mais fácil se torna encontrar um conjunto de métricas para orientar esse processo (ITTNER; LARCKER, 1998).

Embora a maioria das organizações reconheça a necessidade de se medir o desempenho das atividades de marketing, o processo de selecionar as métricas de marketing adequadas é bastante complexo. Não existe falta de métricas para uma organização medir seu desempenho de marketing. E embora existam muitos modelos de medição do desempenho de marketing, esses modelos fornecem um panorama teórico com pouca operacionalização. Assim, o que falta é um direcionamento ou um guia sobre como selecionar, montar e gerenciar o melhor portfólio de métricas para medir o desempenho de marketing (CLARK; AMBLER, 2011).

Clark e Ambler (2011) oferecem orientação nesse sentido e estabelecem três áreas-chave para que profissionais de marketing possam selecionar métricas que sejam úteis: 1) primeiramente, deve-se conhecer e analisar as métricas existentes, 2) para então se construir um portfólio de métricas balanceado e 3) que deve ser revisado ao longo do tempo. A seguir é apresentado um detalhamento de cada etapa.

- Primeira área-chave - conhecer e analisar as métricas existentes:

Consiste na avaliação das métricas existentes à luz das condições atuais do mercado. Algumas das questões que os profissionais de marketing devem se perguntar nessa etapa são as seguintes:

- ✓ Nós temos as medidas que precisamos para entender nosso modelo de negócios? Conforme já exposto, modelo de negócios da organização e sua estratégia são o ponto de partida para qualquer sistema de medição de desempenho.
- ✓ Quem é o nosso cliente?
- ✓ O que eles querem ou irão querer?
- ✓ Quem é o nosso concorrente?
- ✓ Como podemos criar, comunicar e entregar valor para este cliente melhor do que a concorrência?
- ✓ Como podemos ganhar dinheiro nesse processo?

Assim, é importante identificar as métricas que a organização já utiliza, saber quais questões fundamentais essas métricas ajudam a responder (se houver) e identificar áreas importantes para as quais a organização ainda não possui medidas. O número de medidas que já são utilizadas pode variar bastante. Algumas grandes empresas estão repletas de métricas, enquanto outras não têm praticamente nada além dos dados da transação produzidas por seus sistemas de contabilidade e/ou vendas.

Outro ponto importante é estabelecer o contexto e os parâmetros para as métricas. Padrões de comparação comuns incluem período anterior, o plano, concorrência e mercado. Métricas financeiras geralmente precisam ser comparadas com o plano e período anterior para entender a trajetória de desempenho da empresa. É importante prestar atenção se a variação do plano diz algo sobre a qualidade do desempenho ou a qualidade do plano. Métricas para clientes *business to business* (B2B) e *business to consumer* (B2C) são geralmente mais informativas quando possuem um referencial competitivo ou de mercado. Por exemplo, é mais importante para uma organização saber se os clientes a percebem como superior à concorrência atual do que saber se houve melhorias em relação ao ano anterior (PETERSEN et al., 2009).

Nem todas as incertezas podem ser resolvidas por meio do uso de métricas, mas discutir as lacunas importantes no conhecimento de uma organização pode ser uma maneira poderosa de

usar novas métricas, bem como descobrir novas oportunidades e ameaças, gerando conhecimento útil que auxilie na tomada de decisões. Por exemplo, organizações focadas em métricas financeiras muitas vezes têm uma compreensão limitada dos motivos pelos quais os clientes compram delas. Para essas organizações, uma melhor compreensão do cliente constitui uma lacuna que pode ser preenchida pelo uso de novas métricas e que poderá ajudar a prever comportamentos futuros (PETERSEN et al., 2009).

▪ Segunda área-chave - construção do portfólio de métricas balanceado:

Não existe um conjunto de métricas perfeito. Mesmo se a organização tem apenas um objetivo corporativo, valor para o acionista por exemplo, existe uma série de indicadores de desempenho em direção a esse objetivo como a satisfação do cliente, fidelidade, força da marca, etc. Inevitavelmente, alguns indicadores-chave, inicialmente, serão esquecidos enquanto outros serão inúteis (NEELY; GREGORY. PLATTS, 2005) .

O conjunto inicial de métricas deve ser criado tendo-se em mente sua evolução por meio do ganho de experiência. Para garantir que ele aborde adequadamente diversas preocupações estratégicas, o portfólio de métricas deve ser balanceado em distintas dimensões, incluindo o público interno e externo, os tipos de métricas e características como abrangência, custo, eficiência e relevância.

A comunicação interna em uma organização é um objetivo importante para a medição de desempenho, pois as métricas fornecem um panorama das prioridades estratégicas de toda a organização (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001). Assim, identificar os principais públicos para cada métrica e entender suas necessidades de informação são aspectos importantes do desenvolvimento de um bom portfólio de métricas. Por exemplo, executivos sênior e membros do conselho precisam entender três elementos-chave:

- ✓ Como os esforços de marketing são traduzidos em resultados financeiros e não financeiros importantes.
- ✓ O entusiasmo dos clientes da empresa.
- ✓ Força da marca.

Na hotelaria, um exemplo de métricas para executivos sênior vem da cadeia de hotéis Hilton, que se baseiam nas seguintes métricas: eficácia de operações, maximização da receita, lealdade do cliente, gestão da marca e treinamento de funcionários.

Para a média gerência e níveis inferiores, os autores recomendam que o sistema de medição de desempenho deve transmitir o seguinte:

- ✓ Os principais objetivos e as métricas que indicam o progresso em direção a esses objetivos.
- ✓ Como as atividades dos funcionários contribuem para essas métricas e objetivos.

O segundo ponto é particularmente importante. Se os funcionários não entendem como os seus esforços se relacionam com importantes métricas e objetivos da empresa, é provável que sua contribuição seja abaixo do esperado.

Juntamente com a demonstração de *accountability* do marketing, medidas não financeiras como a satisfação e taxa de retenção de clientes também são importantes para compreensão da eficácia das atividades de marketing, pois uma visão mais ampla é necessária. Assim, o portfólio também deve ser balanceado em relação ao *mix* entre métricas financeiras e não financeiras.

A abrangência do portfólio e seu custo são dois pontos que merecem destaque e para os quais também se recomenda balanceamento, pois um número muito grande de métricas torna o portfólio confuso e caro, ao produzir informações que seriam duplicadas e/ou inúteis.

Por fim, um bom portfólio de métricas também deve balancear métricas de eficiência e de eficácia. A exigência de *accountability* do marketing levou muitas organizações à enfatizar medidas de eficiência, tais como retorno sobre o investimento. Algumas medidas de eficiência têm seu lugar, mas a eficácia é mais importante para a organização.

- Terceira área-chave - revisão periódica do portfólio de métricas:

Mesmo que o portfólio tenha sido bem construído, as necessidades do negócio vão mudar, pois os mercados evoluem e as organizações também. Além disso, o tempo necessário para

montar um portfólio de métricas faz algumas métricas se tornarem obsoletas, portanto, a revisão periódica das métricas é uma atividade essencial.

A revisão anual é suficiente para a maioria das organizações, contudo, organizações que atuam em mercados muito dinâmicos ou turbulentos podem rever suas métricas com mais frequência. De maneira geral, ao se revisar um portfólio de métricas, duas questões devem ser consideradas: as informações oriundas do portfólio de métricas contribuem para produzir conhecimento útil? E como esse aprendizado se compara aos custos de medição e como esses custos podem ser minimizados?

2.3 Caracterização dos Setores de Turismo e Hotelaria

A origem contemporânea da atividade turística encontra-se associada e consolidada à interseção de três realidades que emergiram entre os séculos XVIII e XX: 1) a realização do *grand tour*, como uma das condições para a formação de cavalheiros e sua admissão nas cortes do século XVIII; 2) a criação do primeiro pacote turístico por Thomas Cook, que em julho de 1840 transportou um grupo de 570 pessoas, de trem, entre Leicester e Loughborough, na Inglaterra; e 3) a emergência do turismo de massa que teve sua origem na década de 1950, a partir dos avanços em termos de transporte e telecomunicações, oriundos da Segunda Guerra Mundial e que obteve grande desenvolvimento nas décadas seguintes (LICKROSH; JENKINS, 2000).

Assim, a prática do turismo moderno da forma como o conhecemos atualmente é uma atividade relativamente nova, que ainda exige estudos específicos para incrementar o corpo de conhecimento da disciplina de turismo. Nas últimas décadas do século XX, a disciplina de turismo cresceu consideravelmente, originando novas áreas de produção de conhecimento como é o caso do planejamento e gestão de meios de hospedagem (ANSARAH, 2000).

O setor turístico constitui-se uma atividade multifacetada que é permeada por vários setores da economia e sua compreensão requer dados de natureza econômica, social, ambiental e cultural. As definições de turismo são variadas e a maioria dos estudiosos da área tende a adaptar suas definições para melhor atender aos seus objetivos. Assim, a Organização Mundial de Turismo (OMT ou no inglês *World Tourism Organization* - WTO), considera turismo aquelas atividades que as pessoas realizam durante suas viagens em locais distintos dos de sua residência, por um período superior a 24 horas e inferior a 3 meses, com motivações de lazer, de saúde, culturais, de negócios, de estudos, religiosas, educacionais, de compras, entre outras (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2014, tradução nossa).

A Empresa Brasileira de Turismo e o Ministério do Turismo (2014), por sua vez, preconizam que o turismo:

1. É uma atividade econômica representada pelo conjunto de transações de compra e venda de serviços turísticos efetuadas entre os agentes econômicos

do turismo. É gerado pelo deslocamento voluntário e temporário de pessoas para fora dos limites da área ou região em que têm residência fixa, por qualquer motivo, excetuando-se o de exercer alguma atividade remunerada no local que visita. 2. Conjunto de relações e fenômenos produzidos pelo deslocamento e permanência de pessoas fora do lugar de domicílio, desde que tais deslocamentos e permanência não estejam motivados por uma atividade lucrativa (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2014a).

Ambas as definições consideram o deslocamento por motivações variadas e a permanência no local de destino por tempo determinado, contudo, o conceito de turismo adotado pelos órgãos de política pública nacional não consideram turismo a atividade exercida pelo viajante que se desloca a fim de realizar trabalho remunerado ou atividade lucrativa no local de visita.

A fim de melhor compreender a natureza da atividade turística, foi desenvolvido um modelo de sistema de turismo (SISTUR) que é viabilizado por um conjunto de três aspectos interdependentes conforme apresenta a Figura 16 (BENI, 2004):

Figura 16 - Sistema de Turismo (SISTUR)

Fonte: Beni (2004, p. 48).

Ao conceber o SISTUR, Beni (2004) pensou no conjunto de ações e estruturas necessárias em uma localidade para que a atividade turística pudesse ser desenvolvida. Um dos aspectos que formam o SISTUR é o **Conjunto das Relações Ambientais** que agrupa os subsistemas ecológico, social, econômico e cultural. O conjunto de belezas naturais, atividades e eventos sociais e/ou manifestações da cultura de um povo, além da pujança econômica, constituem importantes chamarizes para atração de turistas para uma localidade.

Outro aspecto do SISTUR é o **Conjunto da Organização Estrutural** que apresenta a superestrutura composta pelo ordenamento jurídico e administrativo de uma localidade e a infraestrutura, que engloba serviços urbanos como saneamento básico, sistemas de transporte, sistema de vias, sistema de telecomunicação, sistema de saúde, sistema elétrico, coleta de lixo, enfim, todos os serviços públicos e/ou privados necessários ao funcionamento de uma localidade.

O terceiro aspecto que compõe o SISTUR é denominado **Conjunto das Ações Operacionais** e engloba a demanda turística, a oferta turística e o mercado. A demanda turística diz respeito aos visitantes da localidade que usufruem da oferta turística. Os meios de hospedagem se inserem sob o guarda-chuva da oferta turística que concebe o conjunto de atrativos turísticos (elementos do ambiente natural, elementos culturais, elementos artificiais) e facilidades turísticas (hospedagem, alimentação, compras e entretenimento) que viabilizam a prática do turismo. O Conjunto das Ações Operacionais é fortemente influenciado pelo Conjunto das Relações Ambientais e pelo Conjunto da Organização Estrutural.

2.3.1 Aspectos Econômicos das Atividades de Turismo e Hotelaria

As atividades de turismo e hospedagem se inserem no setor de serviços da economia e, nas últimas décadas, o cenário da atividade econômica no mundo e no Brasil migrou de uma economia fortemente baseada em manufatura, para uma economia baseada em serviços (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2006; HOFFMAN et al., 2010).

Na perspectiva econômica, a atividade turística é um importante gerador de divisas para uma localidade devido ao chamado efeito multiplicador do turismo. Esta dimensão reconhece que

os recursos financeiros injetados pelo turista na localidade em que visita, foram originados em uma localidade diferente e portanto, significam novas entradas de recursos. Esses recursos são então injetados na economia local por meio dos distintos gastos feitos pelo turista para usufruir dos atrativos e das facilidade turísticas. Este conjunto de organizações, por sua vez, distribui esses novos recursos na economia local por meio do pagamento de impostos, de salários, fornecedores, etc., movimentando essa economia (IGNARRA, 2003).

Em 2013, a atividade turística no mundo representou 9% do produto interno bruto mundial (PIB), gerando um em cada onze empregos e movimentou US\$ 1,4 trilhão de dólares em exportações. O aumento no número de turistas no mundo saiu de 25 milhões de turistas internaiconais em 1950 para 1.087 bilhão em 2013 (UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2014).

A Tabela 1 apresenta as nações que mais receberam turistas em 2013:

Tabela 1 - Ranking dos países mais visitados em 2013

Posição	País	Continente	Chegada de Turistas Internacionais 2013 (milhões)	Chegada de Turistas Internacionais 2012 (milhões)	Mudança de 2012 para 2013 (%)
1	França	Europa	84.7	83	+ 2
2	Estados Unidos	América	69.8	66.7	+ 4,7
3	Espanha	Europa	60.7	57.5	+ 5,6
4	China	Ásia	55.7	57.7	- 3,5
5	Itália	Europa	47.7	46.4	+ 2,9
6	Turquia	Europa	37.7	35.7	+ 5,9
7	Alemanha	Europa	31.5	30.4	+ 3,7
8	Reino Unido	Europa	31.2	29.3	+ 6,4
9	Rússia	Ásia/Europa	28.4	25.7	+ 10,2
10	Thailândia	Ásia	26.5	22.4	+ 18,8

Fonte: *United Nations World Tourism Organization* (2014).

O Brasil possui baixa expressividade no cenário turístico internacional. Em 2012, recebeu 5,6 milhões de turistas estrangeiros. Em 2013, ano que contou com dois mega eventos como a Jornada Mundial da Juventude e a Copa das Confederações, foi registrada a entrada de 6 milhões de turistas estrangeiros no país (UNITED NATIONS WORLD TOURISM

ORGANIZATION, 2014; EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO, 2014a). Em 2014, ano da Copa do Mundo FIFA, foi registrado o número de 600 mil turistas estrangeiros durante o evento (EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO, 2014b).

A hotelaria brasileira, por sua vez, apresentou crescimento de 13% no número de unidades habitacionais (UHs) desde 2009, impulsionado por eventos como a Copa do Mundo FIFA de 2014 e as Olimpíadas de 2016. Isso representa um total de 10 mil estabelecimentos de hospedagem e 460 mil novas UHs. Em 2011, o número total de estabelecimentos de hospedagem no país chegava a quase 7500. Até 2016, espera-se um crescimento de 21% com mais de 500 mil UHs, no país. Essa projeção foi feita com base em números dos últimos anos e nos empreendimentos em construção e ampliação em todo o país (FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL, 2014).

Os dados do relatório *Hotelaria em Números - Brasil 2014*, realizado anualmente há 21 anos pelo *Jones Lang LaSalle's Hotel and Hospitality Group*, corroboram os números do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB). A Tabela 2 apresenta alguns dados do panorama de oferta de hospedagem no país (JONES LANG LASALLE'S HOTEL AND HOSPITALITY GROUP, 2014).

Tabela 2 - Total de hotéis e flats no Brasil

Tipo	Hotéis	%	UHs	%
Hotéis e Flats de marcas nacionais	441	4,4%	68.854	14,2%
Hotéis e Flats de marcas internacionais	453	4,6%	80.169	16,5%
Hotéis independentes com até 20 UHs	3.662	37%	40.693	8,4%
Hotéis independentes com mais de 20 UHs	5.353	54%	295.387	60,9%
Total	9.909	100%	485.103	100%

Fonte: *Jones Lang LaSalle's Hotel and Hospitality Group* (2014, p. 7).

A expansão do mercado turístico nacional e a realização de grandes eventos esportivos como a Copa do Mundo FIFA de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 vêm atraindo grandes redes hoteleiras internacionais que, gradativamente, vêm aumentando sua participação de mercado no Brasil (BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2013; MINISTÉRIO DO TURISMO, 2010b).

Dentre as principais administradoras hoteleiras atuantes no país, as duas primeiras colocadas são redes internacionais e contam, em conjunto, com a oferta de 245 hotéis e/ou *flats* e 42.933 UHs, ou seja, mais de 50% das 80.169 UHs de hotéis e *flats* de marcas internacionais (JONES LANG LASALLE'S HOTEL AND HOSPITALITY GROUP, 2014). A Tabela 3 apresenta o *ranking* das administradoras hoteleiras no Brasil.

Tabela 3 - *Ranking* das administradoras hoteleiras no Brasil

Posição	Administradora Hoteleira	UHs	Número de Hotéis
1	Accor	28.289	161
2	Atlantica	14.644	84
3	BHG Brazil Hospitality Group	9.658	52
4	Nobile	5.923	22
5	Blue Tree	4.904	23
6	Nacional Inn	4.863	44
7	Transamérica	4.599	24
8	Meliá Hotels	3.275	13
9	Allia Hotels	3.227	31
10	InterCity	3.150	24
11	Windsor	3.011	12
12	Hotéis Slaviero	2.838	22
13	Promenade	2.708	17
14	Átrio	2.376	17
15	Othon	2.200	15
16	Estamplaza	2.152	15
17	Bourbon	2.139	11
18	GJP	2.075	13
19	Vila Galé	2.055	6
20	Bristol Hotelaria	1.746	14

Fonte: adaptado a partir de *Jones Lang LaSalle's Hotel and Hospitality Group* (2014, p. 9).

A atividade de turismo brasileira, enquanto setor econômico, é reconhecida como importante geradora de divisas, capaz de possibilitar oportunidades de trabalho e renda e de contribuir para a redução das desigualdades regionais e sociais, em diferentes pontos do território nacional. Recente pesquisa divulgada pelo Ministério do Turismo revela que as 80 maiores empresas do setor de turismo no Brasil faturaram R\$ 57,6 bilhões e empregaram 115 mil pessoas nos 27 Estados brasileiros em 2012. O setor cresceu 13,1% em 2012 em comparação ao ano anterior (BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2013).

2.3.2 Os Meios de Hospedagem e Recentes Mudanças

Os meios de hospedagem constituem um agente essencial na composição da oferta turística de uma localidade e desempenham o importante papel de hospedagem temporária para o visitante que se desloca do lugar de sua residência habitual para o destino turístico. Alguns exemplos de estabelecimentos de hospedagem são: o hotel (objeto de interesse dessa tese), albergue ou *hostel*, *bed & breakfast*, *flats*, entre outros.

Os hotéis, além de ofertarem o serviço de hospedagem aos seus hóspedes, também costumam incorporar outros importantes serviços como alimentos e bebidas (A&B), locação de espaços para eventos, além de outros serviços que agregam valor ao serviços principal de hospedagem como lavanderia, telefone, *business center*, *concierge*, câmbio de moedas, *transfer*, entre outros. Determinados hotéis ainda oferecem serviços como *spa* e entretenimento. Todos esses serviços agregados à hospedagem contribuem para gerar diferentes receitas para o hotel (PETROCCHI, 2002).

Petrocchi (2002) explica que todas as organizações hoteleiras costumam ter a mesma estrutura organizacional. Seu grau de complexidade é definido pelo número de unidades habitacionais, pelos serviços agregados e pelo padrão de qualidade dos serviços oferecidos. Então, basicamente, todos os empreendimento de hospedagem contam com as seguintes áreas funcionais: operações (recepção, governança), hospedagem, comercial (que também engloba as atividades de marketing), alimentos e bebidas (A&B) e administrativo (que abrange as atividades de gestão de pessoas, financeiro e contabilidade).

Segundo Rutherford e O'Fallon (2006) os hotéis podem ser classificados conforme os seguintes critérios:

- ✓ Segmento em que atua (motivação da viagem): *resorts* e hotéis de lazer, de negócios, cassinos, etc.
- ✓ Tipo: hotel, *flat*, albergue ou *hostel*, *bed & breakfast*, etc.
- ✓ Padrão e características de suas instalações: serviço completo, serviço limitado, estadia estendida, luxo, preço médio e econômico.
- ✓ Localização: hotéis de praia, de montanha, hotel urbano, hotel fazenda, etc.

A Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) e a Associação Brasileira de Hotéis (ABIH) classificam os meios de hospedagem de acordo com as seguintes categorias: luxo, superior, turístico, econômico e simples (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2014).

Um conjunto de mudanças nas últimas décadas como o uso e a disseminação da internet e de tecnologias móveis de comunicação, o aprimoramento e maior eficiência dos meios de transporte com seu consequente barateamento e a asseção do setor de serviços no mundo propiciaram o surgimento de novos modelos de negócios que afetam diretamente os estabelecimentos de hospedagem, agências de viagem e o comportamento dos consumidores (BOSTON CONSULTING GROUP; FACEBOOK, 2014).

Um desses exemplos é a plataforma *online*, consumidor-consumidor de oferta e busca de hospedagem *Airbnb*. Em 2010, o *site* anunciava 2.650 ofertas de apartamentos na cidade de Nova York. No início de 2014, a oferta chegava a 16.500 apartamentos. Recentemente, juristas e empresários do ramo hoteleiro têm debatido os efeitos desse tipo de negócio para o setor imobiliário e a economia da cidade de Nova York como um todo. Essa realidade não é diferente em outras partes do mundo (THE WASHINGTON POST, 2015).

Em um estudo recentemente desenvolvido em co-autoria pela firma de consultoria *Boston Consulting Group* e pela plataforma social *online* de compartilhamento de informações *Facebook* foi intitulado *Travel Goes Mobile*. Nesse estudo foi identificado que, atualmente, mais de 95% dos turistas usam a internet para sonhar, planejar, fazer reservas, trocar experiências e opiniões sobre suas viagens; além das interações em tempo real durante as viagens. Ao todo, chegam a usar, em média, uma combinação de 19 *websites* e aplicativos móveis, apontando uma transformação no comportamento do consumidor que busca serviços de turismo e hospedagem, eliminando o intermediário (BOSTON CONSULTING GROUP; FACEBOOK, 2014).

No Brasil, a empresa de consultoria Mapie realizou uma pesquisa, em parceria com a consultoria PhoCusWright, que mapeou a atuação das Agências *Online* de Viagens ou *Online Travel Agencies* (OTAs) como relevantes organizações no canal de distribuição da hotelaria. De acordo com o estudo, quase 50% dos consumidores dão preferência para as OTAs (*Expedia*, Sumarino Viagens, Decolar.com) no momento de efetuar a reserva. As principais

características que motivam a reserva de hospedagem por meio de OATs são a facilidade na hora de efetuar a reserva, a qualidade das fotos, facilidade de contato e confirmação imediata da reserva. Os *websites* especializados em determinados serviços como hospedagem (*Booking.com*, *Hotel.com*, *Trivago.com*) também aparecem como importantes intermediários no canal de distribuição, seguidos dos *websites* dos próprios hotéis (PHOCUSWRIGHT, 2014).

Outros importantes elementos que vêm modificando o comportamento dos consumidores quanto às decisões sobre viagens e hospedagem são as plataformas *online* de avaliação de estabelecimentos e compartilhamento de experiências (um principal expoente é o *Trip Advisor*) e os *blogs* de viagens (BOSTON CONSULTING GROUP; FACEBOOK, 2014).

Enfim, essa nova dinâmica que permeia as etapas de influência, busca, avaliação de alternativas, compra, consumo e avaliação pós-consumo do comportamento do consumidor requerem uma abordagem mais dinâmica, tecnológica e interativa por parte dos profissionais que atuam na área. Consequentemente, os processo de controle também demandarão tal postura, com a inclusão de métricas que considerem essa nova dinâmica de compra e consumo dos serviços de turismo e hospedagem e, conseguindo assim apreender as expectativas e avaliações desses consumidores.

2.3.3 Medição de Desempenho de Marketing em Hotéis

Na medição de desempenho em organizações hoteleiras, Atkinson e Brander-Brown (2001) apontam ênfase na avaliação financeira de suas atividades, ao passo que Harris e Mongiello (2001) sugerem que, embora proeminentes, as avaliações financeiras não dominam as decisões dos gerentes gerais dos hotéis.

Em seu estudo, Nunes e Machado (2012) afirmam que um dos modelos de medição de desempenho mais utilizados pelas organizações hoteleiras é o BSC de Norton e Kaplan (1996) que costumam ser aplicados de maneira modificada a fim de atender as características e expectativas de cada hotel.

Haktanir e Harris (2005) realizaram um estudo de caso em um hotel 5 estrelas independente, situado no nordeste de Chipre com o objetivo de explorar as práticas utilizadas na medição de desempenho das atividades do hotel, dentro do processo de tomada de decisões. A pesquisa foi realizada por meio de coleta de dados e documentos (inclusive financeiros), entrevistas e observação ao longo de nove semanas. Três grupos de funcionários estavam no foco do trabalhos: funcionários operacionais, gerentes e executivos regionais.

A análise dos dados se deu em três dimensões: "o quê – como – por que" e demonstrou a relação entre a medição de desempenho escolhida, o fluxo de informação e a tomada de decisões. O estudo de Haktanir e Harris (2005) demonstrou que os setores operacionais (aqueles com contato direto maior com o hóspede, como alimentação e bebidas, recepção e relacionamento), monitoram a satisfação do cliente por meio de decisões imediatas, enquanto os gerentes de departamento o fazem por meio de comunicação verbal e da observação. Ambas são formas de avaliação qualitativa, diferentemente da gerência geral superior, que faz uma avaliação quantitativa, utilizando indicadores financeiros gerais.

Harris e Mongiello (2001) chamam a atenção para o incremento da demanda e das atividades de turismo e hotelaria de maneira global, com a consequente expansão das redes hoteleiras, da segmentação e das categorias dos hotéis. Ao mesmo tempo, conforme já exposto, os consumidores também evoluíram, assim como suas expectativas. Com isso, a competição entre as redes hoteleiras se acentuou, levando a atividade de medição de desempenho a desempenhar um papel central na nova gestão hoteleira.

Assim, a partir dos princípios do *Balanced Score Card* (sistema de medição de desempenho amplamente utilizado por gestores hoteleiros), da orientação de mercado e da coerência e balanceamento na aplicação dos indicadores de desempenho, os autores realizaram um estudo para conhecer as principais métricas de desempenho utilizadas na hotelaria europeia (HARRIS; MONGIELLO, 2001).

O Quadro 7 resume as dez principais métricas utilizadas por gestores hoteleiros para administrar a medição de desempenho e apontam a centralidade da orientação para o consumidor e o balanceamento entre medidas financeiras e não financeiras.

Quadro 7: As dez principais métricas para hotéis

Ranking	Métrica	Descrição
1	<i>Benchmarking</i>	Busca trazer para a organização as melhores práticas do mercado do hotel. Visa o segmento (resort, business, lazer, flat), categoria dentro do segmento (luxo, superior, turístico, econômico, simples) e região ou localização em que estão instalados.
2	Relação percentual entre folha de pagamento e receita bruta (<i>payroll percentage of revenue</i>)	Visa conhecer o percentual gasto com a folha de pagamento dos funcionários. Costuma ser alto (30% - 40%), para hotéis de serviços completo e deve ser mais baixo para hotéis com poucos serviços agregados ao serviço principal de hospedagem, aliado à automatização. Divide-se a receita bruta anual pelo total da folha de pagamento e obtém-se o percentual.
3	Hóspede misterioso	Avaliação qualitativa e em profundidade dos serviços prestados por um hotel. Um avaliador treinado se hospeda no hotel como um hóspede comum, usufrui de todos os serviços (desde a reserva até <i>check out</i>) e preenche relatórios de avaliação quanto aos serviços e instalações do hotel.
4	Parcela ideal de mercado ou parte justa (<i>fair share analysis</i>)	Identifica o percentual que um hotel pode atender, quando comparado aos concorrentes do mesmo segmento, categoria e localização.
5	Momento do pagamento (<i>customer payment time</i>)	Em que momento o hóspede fez o pagamento: no ato da reserva ou no <i>check out</i> (clientes B2C), faturamento para 30 dias, para 45 dias (clientes B2B). Indica o "crédito" que o hotel concede aos hóspedes.
6	Pesquisa de opinião dos funcionários	Satisfação dos funcionários em relação à organização.
7	Treinamento e desenvolvimento	Investimentos feito em treinamento e desenvolvimento de funcionários.
8	Satisfação dos hóspedes	Grau de satisfação dos hóspedes. Estreita relação com a avaliação da qualidade dos serviços.
9	Receita por quarto disponível (<i>RevPar - revenue per available room</i>)	Visa medir a receita que cada UH gera. Mede a receita total de hospedagem dividida pelo número de UHs disponíveis em um determinado período. Serve para medir e informar a sua competência na ocupação hoteleira durante as diferentes sazonalidades, demonstrando na baixa ocupação, mesmo com tarifas baixas, se estas foram ou não maximizadas. Seu cálculo é feito por meio da divisão do total da receita de hospedagem pelo total de UH's disponíveis, num dado período (dia, semana, fim de semana, mês, baixa temporada, alta temporada, etc.) Atualmente é uma das métricas mais importantes na hotelaria.
10	Lucro operacional bruto	Demonstra a capacidade de geração de resultados proveniente das diversas operações do hotel (hospedagem, A&B, eventos), ou seja, seu potencial de gerar riqueza em decorrência de suas características operacionais, independentemente de suas fontes de financiamento. É uma medida de eficiência.

Fonte: adaptado a partir de Harris e Mongiello (2001, p. 126), Sainaghi, Phillips e Corti (2013), Accor (2014b).

Eusebio, Andreu e Belbeze (2006) apontam que na medição de desempenho, especificamente das atividades de marketing, os indicadores ou métricas baseadas nos consumidores têm papel central na indústria de turismo e hospitalidade. Os autores afirmam ainda que a orientação para o mercado exerce grande influência nesse tipo de organização e, conseqüentemente, na escolha de métricas centradas nos consumidores.

Sainaghi, Phillips e Corti (2013) realizaram um estudo em que avaliaram a produção científica a respeito da medição de desempenho em hotéis, no período de 1992 a 2011. Sete dos principais periódicos científicos da área de turismo e hospitalidade foram objeto de análise e cento e trinta e oito artigos foram escolhidos. Os resultados apontam que a medição de desempenho atrai a atenção dos estudiosos da área, porém, algumas lacunas ainda permanecem. Um dos principais achados reside no reconhecimento da importância de se balancear métricas financeiras e não financeiras, em sistemas de medição de desempenho para a hotelaria. Quanto às lacunas, os autores identificaram a ausência de uma teoria ampla e geral que possa orientar a prática de medição de desempenho em hotéis. Além disso, também ressaltaram a baixa produção de conhecimento a respeito do assunto, em regiões de economias emergentes, como alguns países da América do Sul, da Ásia e a Rússia.

2.3.5 Breve Caracterização do Turismo na Cidade de Vitória - ES

A cidade de Vitória - ES foi o local de realização da pesquisa de campo. As motivações que impulsionam turistas a visitar esta cidade são variadas, mas a rede hoteleira local se apoia e expande fortemente por meio do turismo de negócios, eventos (que priorizam a ocupação das unidades habitacionais durante a semana) e lazer (que priorizam os finais de semana e feriados).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística em parceria com o Ministério do Turismo realizou uma pesquisa com o intuito de atualizar o inventário da oferta de hospedagem do país. Um resumo da pesquisa é apresentado por meio da Tabela 4:

Tabela 4 - Caracterização dos estabelecimentos de hospedagem 2011

Região	Total	Hotel	Flat	Pousada	Motel	Pensão	Albergue	Outro
Brasil	7479	3507	241	1501	1855	199	104	72
Grande Vitória	199	87	8	61	42	1	--	--

Fonte: elaborado pela autora a partir de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014).

Nessa mesma pesquisa, a mais recente encontrada, foi possível constatar que os estabelecimentos de hospedagem da região metropolitana da Grande Vitória totalizaram 8.377 unidades habitacionais em 2011, sendo 1% para estabelecimentos classificados como luxo, 10% para aqueles classificados como superior (muito confortável), 43% para os classificados como turístico (médio conforto), 35% para os econômicos e 11% para os estabelecimentos de hospedagem da categoria simples (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2014).

Diante do exposto, a escolha da realização da pesquisa de campo no setor de hotelaria se deve a um conjunto de fatores como as lacunas teóricas que ainda existem na recente disciplina de turismo, a relevância econômica do setor turístico para uma localidade e a possibilidade de contribuir com o setor hoteleiro brasileiro por meio da produção de conhecimento original e nacional.

3 PROPOSTA DE SELEÇÃO DE MÉTRICAS DE MARKETING E ADMINISTRAÇÃO DA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DE MARKETING PARA HOTELARIA

Conforme exposto, a medição de desempenho das variadas atividades desenvolvidas pelas organizações é um tópico que vem sendo muito demandado nas últimas décadas e que desperta o interesse tanto acadêmico, quanto por parte da prática organizacional empresarial (CLARK; AMBLER, 2011).

A medição de desempenho, especificamente das atividades de marketing, vem enfrentando constantes mudanças e desafios e na tentativa de atender a esses chamados, estudiosos do assunto propuseram um conjunto de modelos teóricos na expectativa de enriquecer o debate acerca da temática (MARKETING SCIENCE ISNTITUTE, 2014).

Apesar do exposto, ainda permanece a necessidade de melhor compreensão da medição de desempenho de marketing devido ao grande número de métricas existentes e à consequente dificuldade em saber selecioná-las. Os modelos de medição de desempenho de marketing, embora contribuam para o debate sobre a temática, possuem baixa capacidade de operacionalização e não suprem lacunas da prática gerencial; desse modo não conseguem prover os profissionais da área com conhecimento relevante para o desempenho de suas funções (CLARK; AMBLER, 2011; MARKETING SCIENCE ISNTITUTE, 2014).

Essa realidade também se apresenta no setor da hotelaria, que enfrenta ainda transformações de sua oferta de valor ao cliente, uma vez que precisa se adequar às mudanças na forma como os consumidores buscam informações, compram e consomem serviços de hospedagem; afinal, está em curso uma importante modificação no comportamento do consumidor que busca serviços turísticos de maneira geral (BOSTON COLSULTING GROUP; FACEBOOK, 2014). No caso brasileiro, isso ocorre num cenário de forte expansão e de internacionalização, com o aumento das redes hoteleiras internacionais presentes em território nacional e consequente acirramento da competitividade no ambiente de negócios.

Diante do exposto e conforme já especificado na Introdução, o **objetivo** desse trabalho consiste em:

- ✓ Desenvolver uma proposta para a seleção de métricas de marketing e a administração da medição de desempenho de marketing, de modo que possa ser utilizada por organizações do setor hoteleiro.

Esse objetivo norteou a revisão da literatura até aqui apresentada e também o desenvolvimento da proposta teórica de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing, na hotelaria.

A elaboração da proposta partiu da macroperspectiva da medição de desempenho de maneira ampla a partir dos sistemas de medição de desempenho organizacional, até chegar a microperspectiva da medição de desempenho de marketing e da medição de desempenho em hotéis.

Foram considerados diversos fatores como variáveis, conceitos e constructos relacionados a medição de desempenho como: planejamento organizacional, planejamento de marketing, atividades de marketing, áreas funcionais da organização hoteleira, atividade de controle e métricas; assim como o inter-relacionamento entre esses fatores e os motivos que justificam sua seleção (WHETTEN, 2003).

A intenção da proposta é que ela sirva como instrumento de gestão e possa orientar os gestores hoteleiros no processo de planejamento e operacionalização da medição de desempenho das atividades de marketing, em hotéis.

A proposta foi dividida em quatro fases principais, conforme apresenta a Figura 17:

Figura 17: Proposta para seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing, para hotelaria

Fonte: elaborada pela autora.

3.1 Fase 1

Na primeira fase, os gestores devem desenvolver o processo de medição de desempenho para a organização hoteleira. Para isso, precisam considerar um conjunto de aspectos e ações como a avaliação e/ou atualização do SMD já existente, considerando que um SMD, de acordo com Neely, Gregory e Platts (2005) deve conceber três dimensões principais: a dimensão do SMD e sua relação com o ambiente, a dimensão do SMD integrado (que contempla todas as áreas funcionais ou atividades-chave) e a dimensão da seleção de métricas individuais para cada área funcional ou atividade-chave.

A dimensão do SMD já existente e sua relação com o ambiente é particularmente importante. O ambiente pode ser dividido em interno e externo. O ambiente interno contempla a cultura da organização, sua estrutura organizacional e seu sistema de recompensas. Aqui é importante considerar como esses elementos influenciam todas as atividades desenvolvidas pelos funcionários da organização e inclusive a maneira como se comportam diante dos desafios do dia a dia. O ambiente externo, por sua vez, considera o contexto do SMD a partir de aspectos econômicos, sociais, políticos, tecnológicos, de estrutura do mercado e principalmente da concorrência.

Outro ponto importante consiste em saber identificar os objetivos e estratégias da organização. Os objetivos da organização estabelecem os parâmetros para o planejamento subsequente desenvolvido pelas áreas funcionais que, conseqüentemente, também devem nortear o que será medido por meio do SMD.

Uma questão que por vezes é ignorada ao se planejar o SMD diz respeito a sua estrutura de manutenção, incluindo funcionários treinados, orçamento e estrutura de sistemas e TI. Ao desenvolver o SMD é vital que haja suporte e envolvimento tanto da alta direção, quanto de funcionários. Os objetivos para o SMD devem ser claros e bem definidos, assim como os períodos de medição estabelecidos de maneira adequada, a fim de refletir uma avaliação coerente de cada atividade.

O Quadro 8 resume as principais ações da Fase 1:

Quadro 8 - Fase 1: Processo de desenvolvimento da medição de desempenho

Objetivo	Ações	Principais Autores
Concepção e/ou aprimoramento do SMD da organização.	✓ Avaliar e/ou atualizar, anualmente, o SMD existente.	Keegan, Eiler e Jones (1989); Neely, Gregory e Platts (2005); Clark e Ambler (2011).
	✓ Permitir identificar objetivos e estratégias organizacionais.	Keegan, Eiler e Jones (1989); Hudson, Smart e Bourne (2001); Neely, Gregory e Platts (2005).
	✓ Desenvolver estrutura para manutenção.	Keegan, Eiler e Jones (1989); Neely, Gregory e Platts (2005).
	✓ Suporte e envolvimento da diretoria.	Keegan, Eiler e Jones (1989).
	✓ Suporte e envolvimento total dos funcionários.	Keegan, Eiler e Jones (1989).
	✓ Ter objetivos claros e definidos.	Keegan, Eiler e Jones (1989); Hudson, Smart e Bourne (2001); Neely, Gregory e Platts (2005).
	✓ Definir períodos para medição do desempenho.	Neely, Gregory e Platts (2005); Campomar e Ikeda (2006).

Fonte: elaborado pela autora a partir de Keegan, Eiler e Jones (1989); Hudson, Smart e Bourne (2001); Neely, Gregory e Platts (2005); Campomar e Ikeda (2006); Clark e Ambler (2011).

3.2 Fase 2

Na segunda fase, os gestores devem considerar as diretrizes gerais para seleção de métricas para todas as dimensões-chave do SMD, as quais serão apresentadas na fase seguinte. Cada dimensão-chave deve considerar métricas que se relacionem com os objetivos estratégicos da organização, além de métricas que mapeiem as demais atividades operacionais (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001).

Também deve haver uma clara definição das métricas voltadas para os distintos níveis hierárquicos (KEEGAN; EILER; JONES, 1989; HUDSON; SMART; BOURNE, 2001). Métricas para a alta direção se resumem a um conjunto de poucas métricas, porém abrangentes. A cadeia de hotéis Hilton, por exemplo, considera cinco métricas para executivos sênior: eficácia das operações, maximização da receita, lealdade do cliente, gestão da marca e treinamento de funcionários (CLARK; AMBLER, 2011).

Uma importante ressalva deve ser feita ao analisar o exemplo da cadeia Hilton. Há métricas que podem gerar conflitos entre si, o que, conseqüentemente, pode ocasionar as famosas divergências entre departamentos e cuja análise deve ser considerada na Fase 2 (conflito entre métricas).

Por exemplo, a métrica de maximização da receita é uma métrica de eficiência, pois mede a produtividade ao comparar *outputs* (resultados) com *inputs* (atividades e ações operacionais). Sugere que os serviços e recursos do hotel sejam executados de maneira otimizada. É também uma métrica financeira, de curto prazo e que enfatiza o desempenho passado. Pode ser considerada uma métrica de eficácia se relacionar os resultados obtidos com os objetivos propostos (CLARK; AMBLER, 2011).

As métricas de lealdade do cliente e gestão da marca, por sua vez, são métricas ligadas às atividades de marketing (*inputs*) e são avaliadas como de resultados intermediários, pois ainda não há consenso na literatura da área a respeito do como e o quanto estas atividades impactam os resultados financeiros das organizações. São ainda métricas de médio a longo prazo, qualitativas e de cunho preditivo (CLARK, 1999; DOYLE, 2000; CLARK; AMBLER, 2011).

Portanto, o adequado entendimento da multiplicidade de facetas das métricas citadas e do possível conflito que possa daí surgir é crucial para os gestores de marketing, uma vez que historicamente as atividades e os resultados de marketing tendem a ser mal interpretados, especialmente em organizações regidas pela lógica quantitativa e de curto prazo (CLARK, 1999; CLARK, 2001; DOYLE, 2000; PETERSEN et al. 2009).

Outras recomendações para a seleção de métricas para o SMD consistem na clara definição das métricas a serem utilizadas, com parâmetros adequados ao contexto do hotel em questão (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001; CAMPOMAR; IKEDA, 2006). Portanto, de forma geral, devem ser consideradas a localização geográfica, a sazonalidade, flutuações da demanda, nível de concorrência, ambiente econômico, porte do hotel e resultados de períodos anteriores (RUTHERFORD; O'FALLON, 2006). Métricas financeiras devem ser comparadas à períodos anteriores e ao planejamento do negócio, a fim de se ter uma trajetória do desempenho do hotel. Métricas sobre clientes são geralmente qualitativas e não financeiras e devem se pautar em dados sobre o mercado e a concorrência (CLARK; AMBLER, 2011).

As métricas selecionadas também devem ter um propósito claro, a fim de evitar a sobreposição de métricas e o consequente incremento da burocratização deste processo de modo a minimizar a ineficiência (HUDSON; SMART; BOURNE, 2001; CLARK; AMBLER, 2011).

As métricas devem ainda ser entendidas por todos os seus usuários e devem fornecer *feedback* adequado (KEEGAN; EILER; JONES, 1989; HUDSON; SMART; BOURNE, 2001; CLARK; AMBLER, 2011). Por fim, para cada dimensão-chave deve haver um balanceamento do *mix* de métricas, ou seja, devem ser consideradas métricas de *input* (atividades operacionais); métricas de *output* (resultados financeiros); métricas de curto, médio e longo prazo; além de métricas para os públicos interno e externo (acionistas e investidores) (KEEGAN; EILER; JONES, 1989; HARRIS; MONGIELLO, 2001; CLARK; AMBLER, 2011).

O Quadro 9 resume as principais ações da Fase 2:

Quadro 9 - Fase 2: Diretrizes genéricas para seleção de métricas para o SMD

Objetivo	Ações	Principais Autores
Determinar as principais diretrizes para seleção de métricas que farão parte do SMD.	✓ Oriundas da estratégia da organização.	Hudson, Smart e Bourne (2001).
	✓ Ligar operações à estratégia.	Hudson, Smart e Bourne (2001); Carton e Hofer (2007).
	✓ Claramente definidas.	Hudson, Smart e Bourne (2001).
	✓ Ter propósito.	Hudson, Smart e Bourne (2001); Clark e Ambler (2011).
	✓ Ser relevantes e de fácil manutenção.	Hudson, Smart e Bourne (2001).
	✓ Fácil entendimento e uso.	Hudson, Smart e Bourne (2001).
	✓ Fornecer <i>feedback</i> adequado.	Keegan, Eiler e Jones (1989); Hudson, Smart e Bourne (2001); Clark e Ambler (2011).
	✓ Ter parâmetros bem definidos.	Campormar e Ikeda (2006); Clark e Ambler (2011).
	✓ Balanceamento de métricas.	Keegan, Eiler e Jones (1989); Harris e Mongiello (2001); Clark e Ambler (2011).
	✓ Seleção de métricas para cada nível hierárquico.	Keegan, Eiler e Jones (1989); Hudson, Smart e Bourne (2001).
	✓ Avaliar conflito entre métricas.	Neely, Gregory e Platts (2005); Clark e Ambler (2011).

Fonte: elaborado pela autora a partir de Keegan, Eiler e Jones (1989); Harris e Mongiello, 2001; Hudson, Smart e Bourne (2001); Neely, Gregory e Platts (2005); Campormar e Ikeda (2006); Clark e Ambler (2011).

3.3 Fase 3

A terceira fase consiste em explorar as dimensões-chave que o SMD deve medir. Mais uma vez, um conjunto de ações contribuem para o adequado planejamento dessa etapa. As dimensões-chave a serem medidas podem se referir às áreas funcionais da organização ou às atividades-chave por ela desenvolvidas (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).

Na presente proposta, as dimensões-chave referem-se às áreas organizacionais fundamentais presentes em qualquer organização hoteleira, tais como as áreas de operações, hospedagem, comercial/marketing, alimentos e bebidas (A&B) e administrativa (recursos humanos, contabilidade e financeiro) (PETROCCHI, 2002). Além dessas, acrescentou-se a dimensão concorrência (ou orientação para concorrência) a partir de Narver e Slater (1990), pois entende-se ser esta uma dimensão-chave que serve de parâmetro para o estabelecimento de

objetivos e metas em qualquer organização, principalmente aquelas em ambientes de alta competitividade, caso do setor hoteleiro no Brasil, atualmente.

Ao estabelecer as dimensões-chave a serem avaliadas, é importante ponderar se todos os elementos apropriados estão sendo medidos (internos, externos, financeiros e não financeiros), além de considerar medidas que se relacionem com o nível de aprimoramento da organização. Por fim, uma visão do SMD de maneira ampla permite avaliar se as métricas existentes são conflitantes entre si (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).

O Quadro 10 resume as principais ações da Fase 3:

Quadro 10 - Fase 3: Dimensões-chave que o SMD integrado para hotelaria deve medir

Objetivo	Ações	Principais Autores
Identificar as dimensões-chave para as quais serão selecionadas métricas de avaliação do desempenho.	✓ Operações	Petrocchi (2002); Neely, Gregory e Platts (2005).
	✓ Hospedagem	Petrocchi (2002); Neely, Gregory e Platts (2005).
	✓ Comercial/Marketing	Petrocchi (2002); Neely, Gregory e Platts (2005).
	✓ A&B	Petrocchi (2002); Neely, Gregory e Platts (2005).
	✓ Administrativo	Petrocchi (2002); Neely, Gregory e Platts (2005).
	✓ Concorrência	Narver e Slater (1990); Eusebio, Andreu e Belbeze (2006).

Fonte: elaborado pela autora a partir de Narver e Slater (1990); Petrocchi (2002); Neely, Gregory e Platts (2005); Eusebio, Andreu e Belbeze (2006).

3.4 Fase 4

A quarta fase é um desdobramento da Fase 3, especificamente para a dimensão comercial/marketing. Nela o foco recai sobre a seleção das medidas necessárias para avaliar o desempenho da atividade de marketing, em organizações hoteleiras. Para isso, é necessário considerar os seguintes aspectos de maneira inter-relacionada: orientação de marketing da organização, planejamento de marketing e objetivos, porte do hotel e volume e qualidade dos serviços agregados ao serviço principal de hospedagem (HARRIS; MONGIELLO, 2001; PETERSEN et al. 2009; GAO, 2010; CLARK; AMBLER, 2011).

A orientação de marketing do hotel dá o tom de como os serviços e atividades são desenvolvidas. O planejamento de marketing e seus respectivos objetivos precisam ser pensados de modo a dar suporte ao planejamento estratégico organizacional, com seus objetivos e metas. Caso essa lógica não seja seguida, haverá um descompasso entre as atividades de marketing (*inputs*) e seus impactos. Consequentemente, as métricas utilizadas para avaliá-las também refletirão esse descompasso. Portanto, a efetividade da contribuição das atividades de marketing para a organização está centrada no desenvolvimento de um bom planejamento de marketing, alinhado à estratégia da organização (NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005; CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

Para medir a contribuição das atividades de marketing, sugere-se que as medidas sejam escolhidas entre as categorias elaboradas por Farris et al. (2010) e apresentadas no item 2.2.2. O apêndice A apresenta de modo detalhado as categorias de métricas mencionadas e um extenso conjunto de métricas para cada categoria.

O Quadro 11 resume as principais ações da Fase 4:

Quadro 11 - Fase 4: Diretrizes para métricas da dimensão-chave Comercial/Marketing
(continua)

Objetivo	Ações	Principais Autores
Selecionar métricas que ajudem responder questões fundamentais sobre o desempenho das atividades de marketing. Estas atividades devem ser determinadas a partir do planejamento e objetivos de marketing, da organização.	✓ Planejamento e objetivos de marketing devem refletir a estratégia e objetivos da organização.	Neely, Gregory e Platts (2005); Campomar e Ikeda (2006).
	✓ Relacionar atividades de marketing relevantes e que merecem ser medidas.	Petersen et al. (2009); Gao (2010); Clark e Ambler (2011).
	✓ Relacionar atividades relevantes com métricas pertinentes extraídas das seguintes categorias: <ul style="list-style-type: none"> • participação em corações, mentes e mercados, • margens e lucros, • gerenciamento de produtos e de portfólio, • rentabilidade do cliente, • gerenciamento de equipe de vendas e canal, • estratégias de preços, • promoção, • métricas da mídia e da web. 	Farris et al. (2010).

Quadro 11 - Fase 4: Diretrizes para métricas da dimensão-chave Comercial/Marketing
(conclusão)

	✓ Atentar para a excessiva burocratização deste processo.	Clark e Ambler (2011).
	✓ Avaliar benefícios e utilização do conhecimento gerado por esse processo.	Kelly (1997 apud MCDONALD; MOUNCEY, 2009); Clark e Ambler (2011).
	✓ Atentar para a relação custo <i>versus</i> benefício.	Neely, Gregory e Platts (2005); Clark e Ambler (2011).

Fonte: elaborado pela autora a partir de Neely, Gregory e Platts (2005); Campomar e Ikeda (2006); Kelly (1997 apud MCDONALD; MOUNCEY, 2009); Petersen et al. (2009); Farris et al. (2010); Gao (2010); Clark e Ambler (2011).

No capítulo seguinte, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa de campo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO

Com esse estudo foi possível desenvolver uma proposta para seleção de métricas e a administração da medição de desempenho de marketing, de modo que possa ser aplicado por organizações do setor hoteleiro.

Nesse sentido, foi importante a realização da pesquisa de campo, pois somente o corpo teórico até aqui apresentado não teria sido suficiente para atingir o objetivo estabelecido. Assim, optou-se pelo uso de métodos e técnicas de pesquisa científica que permitiram confrontar as teorias que sustentaram esse estudo com os dados empíricos coletados.

Esse capítulo tem por objetivo apresentar as escolhas metodológicas do estudo e está dividido da seguinte maneira: caracterização do setor selecionado para a pesquisa de campo; breve classificação da pesquisa científica quanto aos objetivos, procedimentos metodológicos e métodos de pesquisa; descrição detalhada do método de pesquisa selecionado, ou seja, o estudo de caso, perpassando os tipos de estudos de caso, o projeto de estudo de caso, os critérios de qualidade em estudos de caso e as limitações do método.

4.1 A Escolha do Setor de Hotelaria

Um conjunto de motivos justificam a seleção do setor hoteleiro para a realização da pesquisa de campo desta tese, além das já apresentadas ao longo do trabalho convém ainda destacar a formação acadêmica e a trajetória profissional da pesquisadora nas áreas de turismo e hotelaria; a escassez de um corpo teórico consolidado nas áreas de turismo e hotelaria que estabelecesse as bases para a medição de desempenho de marketing; a fraca produção de conhecimento nacional acerca da temática e a expressividade e perspectiva econômica do setor para o ambiente de negócios, no Brasil.

A formação acadêmica em turismo foi importante para enxergar no setor hoteleiro uma relevante área de pesquisa para o tema de medição de desempenho de marketing. Além disso, proporcionou acesso a *players* do setor hoteleiro na cidade de Vitória - ES, local de realização

da pesquisa de campo. Ademais, conferiu à pesquisadora o *background* necessário para compreender as práticas e particularidades do setor em questão.

4.2 Classificação da Pesquisa

Para Oliveira (2007), a pesquisa científica pode ser classificada quanto aos seus 1) objetivos, seus 2) procedimentos metodológicos e suas 3) técnicas de pesquisa.

1) Quanto aos objetivos, uma pesquisa pode ser classificada em exploratória, descritiva ou causal. Pesquisas descritivas ou causais possuem caráter conclusivo e visam, de modo geral, a solução de problemas e avaliação de alternativas. Para isto, precisam que os objetivos sejam bem definidos com procedimentos rígidos e formais, além de um profundo corpo de conhecimento acumulado sobre o objeto em questão. Mais especificamente, pesquisas descritivas podem ser usadas para descrição de grupos de indivíduos ou organizações, estimativas e relações entre variáveis, entre outras aplicações. A pesquisa causal busca conhecer relações de causalidade entre elementos e a pesquisa exploratória visa aumentar a familiaridade com o objeto de estudo, inclusive sob diferentes perspectivas de compreensão a partir de procedimentos mais flexíveis (SELLTIZ et al., 1971).

2) Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa pode ser classificada em quantitativa ou qualitativa. Essa distinção pode ser feita com base no tipo de evidência coletada ou em concepções filosóficas. Com relação ao tipo de evidência, a pesquisa quantitativa é aquela que utiliza técnicas quantitativas de coleta de dados como experimentos e levantamentos, entre outras. A pesquisa qualitativa, por sua vez, utiliza técnicas qualitativas como entrevistas e observação. A pesquisa qualitativa busca a compreensão detalhada do objeto de estudo em questão e abrange desde um indivíduo ou grupo de indivíduos, fenômenos da realidade, até organizações. Apoiar-se numa visão sistêmica do objeto de estudo e tenta apresentar a totalidade de uma realidade (OLIVEIRA, 2007).

No presente estudo, o objeto de interesse é a medição de desempenho de marketing que apresentou grande evolução desde seu início, na década de 1960, perpassando diferentes ênfases. Apesar dos avanços conquistados, a temática de medição de desempenho de

marketing é recorrente como prioridade de pesquisa do *Marketing Science Institute*, importante organismo internacional dedicado a diminuição da fronteira entre a teoria e a prática do marketing (GAO, 2010; MARKETING SCIENCE INSTITUTE, 2014).

Ainda permanecem como lacunas a excessiva proliferação de métricas que dificultam sua seleção e integração na prática organizacional (CLARK; AMBLER, 2011). Processos, ferramentas e competências para a aplicação de métricas, uma vez que os distintos modelos de medição de desempenho de marketing já desenvolvidos se mostram excessivamente teóricos e de difícil operacionalização. Enfim, ainda não há consenso sobre uma teoria que possa unificar todo o conhecimento já produzido (CLARK, 2001; RUST et al., 2004; SEGGIE, CAVUSGIL, PHELAN, 2007; GAO, 2010; CLARK; AMBLER, 2011).

Diante do exposto, a pesquisa exploratória e qualitativa configurou-se como a opção adequada para esse estudo, pois permite compreender melhor os tipos de métricas existentes, o processo de seleção e administração das métricas e, de modo secundário, visa desenvolver um conjunto de diretrizes para seleção de métricas e administração da medição de desempenho de marketing.

3) Quanto as técnicas de pesquisa (também denominadas métodos ou estratégias de pesquisa), Creswell (2010) destaca cinco possibilidades para a pesquisa qualitativa:

- **Etnografia:** estudo descritivo e contextualizado da realidade de um determinado grupo, por um período prolongado. A coleta de dados baseia-se em entrevistas e observações. Desenvolve-se uma relação próxima entre o pesquisador e o pesquisado.
- ***Grounded Theory* ou Teoria Fundamentada:** objetiva desenvolver conceitos e construir teorias fundamentando-se nos pontos de vista dos indivíduos pesquisados. Para isso utiliza-se de um conjunto sistemático de procedimentos de coleta de dados que buscam refinamento dos dados e suas inter-relações.
- **Estudos de Caso:** um programa, evento, atividade, processo, indivíduo ou grupo de indivíduos ou organizações são explorados em profundidade. Resulta em casos detalhados nos quais são usadas distintas técnicas de coleta de dados também por um período prolongado.
- **Pesquisa Fenomenológica:** busca compreender a subjetividade da realidade construída pelos indivíduos pesquisados. Envolve um pequeno grupo de indivíduos por um longo período de tempo.

- Pesquisa Narrativa: a vida dos indivíduos pesquisados é o objeto de estudo. Essas trajetórias são contadas pelos próprios indivíduos e são recontadas pelo pesquisador em uma cronologia narrativa. Narrativas do pesquisador e do indivíduo são fundidas e tornam-se uma narrativa colaborativa.

Dentre os métodos qualitativos citados, escolheu-se trabalhar o método de estudo de caso, pois julga-se ser o mais adequado ao objetivo proposto. Yin (2005) fornece a seguinte definição para o método de estudo de caso, dividida em duas partes. A primeira, apresenta o escopo e a segunda, a definição técnica:

1. Um estudo de caso é uma investigação empírica que
 - investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
 - os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.
2. A investigação de estudo de caso
 - enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado.
 - baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em uma espécie de triângulo, e, como outro resultado,
 - beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2005, p. 32-33).

Enfim, trata-se de uma estratégia de pesquisa abrangente e que considera desde a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens para a análise dos dados coletados.

Quanto a finalidade de uso do método de estudo de caso, Eisenhardt (1989) destaca que ele pode ser utilizado para atingir distintos objetivos, entre eles estão a descrição de uma situação, a criação e/ou teste de uma nova teoria. Roesch (1999) e Yin (2005) sugerem o uso de estudos de caso para pesquisas que analisam fenômenos ou processo contemporâneos em seu contexto. Yin (2005, p. 28) ainda diz que para pesquisas interessadas em conhecer "o 'como' ou 'por que' sobre um conjunto contemporâneo de acontecimento, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle" o método mais apropriado é o estudo de caso.

A partir do exposto, o estudo cumpre o papel de análise de processos contemporâneos em seu contexto, conforme sugerido por Yin (2005) e também serve para descrever uma situação e pode ser utilizado para avanços teóricos em novos estudos (EISENHARDT, 1989).

4.3 Método de Estudos de Caso

4.3.1 Tipologia de Estudos de Caso

Yin (2005) divide os estudos de caso em três tipos distintos, porém, com algumas sobreposições. São eles: estudo de caso do tipo explanatório, descritivo e exploratório. O primeiro tipo busca explicar os significados de determinados eventos e suas relações causais. O tipo descritivo faz uma descrição completa de um fenômeno ao traçar a cronologia de eventos e a descrição do contexto. Por fim, os estudos de caso do tipo exploratório visam definir questões ou hipótese para estudos posteriores e, assim, constituem uma fase embrionário de um estudo subsequente.

Nessa tese, foi adotado o **tipo descritivo**, pois visa descrever como organizações do setor hoteleiro selecionam e administram suas métricas de medição de desempenho de marketing.

4.3.2 Projeto de Estudo de Caso

Um projeto ou plano de pesquisa, basicamente, pode ser definido como uma sequência de passos lógicos que conectam as questões de pesquisa com as conclusões. Para se fazer este percurso é necessário incluir etapas como coleta, análise e interpretação de dados empíricos.

Yin (2005, p. 41) afirma que "o propósito principal de um projeto é ajudar a evitar a situação em que as evidências obtidas não remetem às questões iniciais da pesquisa". Assim, para contornar o problema, o autor propõe o desenvolvimento dos seguintes itens para projetos de pesquisa de estudos de caso:

- Item 1. As questões do estudo.
- Item 2. Proposições (se houver).
- Item 3. Unidades de análise.
- Item 4. A lógica que une os dados às proposições.

- Item 5. Critérios para interpretar as constatações.

Cada item do projeto de estudo de caso mencionado deve ser desenvolvido a partir de duas dimensões classificatórias do método. A primeira delas é o **tipo de estudo de caso**, que foi abordado no item 3.2.1. A segunda dimensão é o **tipo de projeto de estudo de caso**. Yin (2005) desenvolve uma tipologia para projetos de estudo de caso que resultam em quatro tipos de projetos, delineados numa matriz 2 x 2, conforme apresentado na Figura 18:

Figura 18 - Tipos básicos de projetos para estudos de caso

Fonte: adaptado a partir de YIN (2010, p. 70).

A matriz abre oportunidade para quatro tipos de projetos para estudos de caso, a saber:

- Tipo 1: estudos de caso de projetos holísticos de caso único.
- Tipo 2: projetos incorporados de caso único.
- Tipo 3: projetos holísticos de casos múltiplos.
- Tipo 4: projetos incorporados de casos múltiplos.

A decisão de escolha do tipo de projeto de estudo de caso deve levar em conta alguns aspectos. Para projetos de caso único (ou clássico), Yin (2005) sugere cinco razões principais que norteiam esta decisão. Assim, um caso único deve 1) representar o caso decisivo para teste de teorias bem formuladas, 2) deve representar um caso raro ou extremo ou, 3) deve ser representativo ou típico, 4) pode ser um caso revelador, ou 5) o caso pode ser estudado de maneira longitudinal.

Os fundamentos lógicos usados para julgar casos únicos não se aplicam a casos múltiplos. Assim, para projetos de casos múltiplos, Yin (2005) recomenda que seja seguida a lógica da replicação, em detrimento da lógica da amostragem. A lógica da replicação busca encontrar um padrão a partir da análise de cada caso. Desse modo, cada caso deve ser selecionado de maneira a prever resultados semelhantes (chamada replicação literal) ou produzir resultados divergentes (denominada replicação teórica). A lógica da replicação contribui para a validade externa do estudo de caso, item que será abordado no tópico 3.2.3. A Figura 19, na página seguinte, ilustra a lógica da replicação para estudos de casos múltiplos.

Figura 19 - Método de estudo de caso

Fonte: YIN (2005, p. 72).

O esquema apresenta a sequência para se projetar estudos de casos múltiplos destacando importantes atividades nas etapas de planejamento, coleta e análise dos dados e análise final e conclusões. Ao observarmos o esquema, é possível compreender a seguinte citação de Yin (2005):

Cada estudo de caso em particular consiste em um estudo "completo", no qual se procuram evidências convergentes com respeito aos fatos e às conclusões para o caso; acredita-se, assim, que as conclusões de cada caso sejam as informações que necessitavam de replicação por outros casos individuais (YIN, 2005, p. 71).

Diante do exposto, o presente estudo foi desenvolvido a partir do tipo de projeto de estudo de caso número 4, ou seja, **projetos incorporados de casos múltiplos**. A escolha do tipo 4 se deu pelo fato de não ter sido possível verificar um hotel que atendesse a algum dos cinco critérios que norteiam a seleção de casos únicos. Sendo assim, a opção adequada seria a abordagem de casos múltiplos. A abordagem incorporada foi escolhida em detrimento da holística, pois distintas unidades de análise, em cada hotel, contribuirão para a visão global do fenômeno em estudo.

Outro critério de escolha do estudo de casos múltiplos vem do fato de que estudos de casos múltiplos, mesmo que somente existam dois casos, propiciam melhores análises do que o caso único e, desse modo, são considerados estudos mais robustos (YIN, 2005).

Finalizadas essas considerações sobre o tipo de projeto de estudo de caso, é possível retomar o desenvolvimento dos itens do projeto do estudo de caso já mencionados.

▪ **Item 1 - As questões do estudo:**

As questões gerais que direcionaram esse estudo emergiram da revisão da literatura apresentada em capítulo anteriores. As principais questões para o estudo são:

- ✓ Para se realizar a avaliação do desempenho de marketing, quais métricas devem ser consideradas?
- ✓ Como realizar esse processo de escolha das métricas, ou seja, que critérios devem ser seguidos?
- ✓ Como agrupar essas métricas de modo que juntas forneçam um mapeamento do desempenho de marketing de uma organização?

- ✓ Como estabelecer uma ligação entre os resultados de marketing e os resultados financeiros? Que outros aspectos do ambiente devem ser considerados nesse processo?
- ✓ Como integrar o conjunto de métricas selecionados à prática organizacional?

▪ **Item 2 - Proposições (indicadas para estudos do tipo explanatórios):**

As proposições do estudo estão diretamente relacionadas ao objetivo da pesquisa. As proposições levantadas são fundamentais para o direcionamento do estudo de caso, pois podem determinar sua validade, além de conectar teorias estudadas com a pesquisa empírica realizada, buscando-se assim, novos conhecimentos. Para o estudo de caso do tipo descritivo não é indicado o desenvolvimento de proposições.

▪ **Item 3 - Unidades de análise:**

Em um estudo de caso, a unidade de análise constitui-se no próprio caso a ser estudado e de maneira geral a sua definição está relacionada com as questões da pesquisa. Nos estudos desenvolvidos em organizações, a unidade de análise pode configurar-se em distintas dimensões como decisões, programas, processos, reuniões, funções, etc.

No presente estudo, a unidade de análise foi definida como "processo de medição de desempenho de marketing" e está diretamente relacionada com as questões do estudo. Mais especificamente, a coleta de dados foi feita juntamente aos departamentos (ou setores equivalentes) de administração geral, marketing e/ou vendas dos hotéis estudados, na cidade de Vitória - ES.

▪ **Item 4 - A lógica que une os dados às proposições:**

Este item não necessita ser cumprido, pois o estudo de caso do tipo descritivo não requer proposições.

▪ **Item 5 - Critérios para interpretar as constatações:**

Este item delinea como será feita a análise dos dados coletados. Para Yin (2005, p. 137) "análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do

contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo".

Para estudos de caso Yin (2005) recomenda que seja selecionada uma estratégia analítica geral e uma técnica de análise específica. Existem três possibilidades de estratégias analíticas gerais:

1. Baseada em proposições teóricas: quando as proposições teóricas que levaram ao estudo servem como guia para a análise do estudo de caso.
2. Explicações concorrentes: quando se tenta definir e testar explicações concorrentes e objetiva fazer avaliações do estudo de caso.
3. Descrição do caso: quando se desenvolve uma estrutura descritiva com o objetivo de organizar o estudo de caso.

E cinco possibilidade de técnicas para análise:

1. Adequação ao padrão: compara um padrão empírico com outro padrão prognóstico. Quando há convergência entre os padrões, a validade interna do estudo de caso é reforçada.
2. Construção da explicação: quando se objetiva analisar os dados do estudo de caso para se construir uma explicação sobre o caso. Busca-se pelos elos causais.
3. Análise de séries temporais: quando se analisa uma ou algumas variáveis de um estudo de caso por um período prolongado.
4. Modelos lógicos: desenvolve-se um encadeamento complexo de eventos ao longo do tempo e observa-se os resultados produzidos quando da introdução ou exclusão de determinadas variáveis.
5. Síntese de casos cruzados: técnica específica para os projetos de estudo de caso do tipo múltiplos, especialmente, para grande volume de casos. Analisa-se cada caso individualmente e, ao final, faz-se um relatório único.

Dada a questão de pesquisa que conduziu ao objetivo dessa tese e que originaram as questões do estudo de caso, julgou-se adequadas para proceder a análise dos dados coletados a **estratégia geral de análise baseada em descrição do caso e a técnica analítica de síntese de casos cruzados**.

A Figura 20 resume as escolhas de tipos de técnicas para o estudo de caso da presente tese.

Figura 20 - Resumo das escolhas para condução do estudo de caso da tese

Fonte: elaborado pela autora.

4.3.3 Critérios para Avaliação da Qualidade do Projeto de Estudo de Caso

Conforme já exposto, um projeto ou plano de pesquisa, basicamente, pode ser definido como uma sequência de passos lógicos que conectam as questões de pesquisa com as conclusões. Assim, para se avaliar a qualidade de um projeto de estudo de caso, também se pode partir de certos testes lógicos. Yin (2005) aborda quatro testes que vêm sendo amplamente utilizados em pesquisa social empírica, portanto os quatro são também aplicáveis a estudos de caso. Kidder e Judd (1986 apud YIN, 2005) resumem os quatro testes conforme segue:

- Validade do constructo: estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo.
- Validade interna (apenas para estudos explanatórios ou causais, e não para os estudos descritivos ou exploratórios): estabelecer uma relação causal, por meio da qual são mostradas certas condições que levem a outras condições, como diferenciada de relações espúrias.
- Validade externa: estabelecer o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas.

- Confiabilidade: demonstrar que as operações de um estudo - como os procedimentos de coleta de dados - podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados (KIDDER; JUDD, 1986 apud YIN, 2005, p. 55-56).

O Quadro 12 apresenta os quatro testes, as táticas recomendadas para estudos de caso e a fase da pesquisa para aplicação de cada tática:

Quadro 12 - Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto

Testes	Tática do estudo de caso	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada	Aplicado nessa tese
Validade do Construto	Utiliza fontes múltiplas de evidências.	Coleta de dados	✓
	Estabelece o encademaneto de evidências.		✓
	O rascunho do relatório de estudo de caso é revisado por informantes-chave.	Composição	✓
Validade Interna	Faz adequação ao padrão.	Análise de dados	Não se aplica à técnica de análise escolhida
	Faz construção da explanação.		Não se aplica à técnica de análise escolhida
	Faz análise de séries temporais.		Não se aplica à técnica de análise escolhida
Validade Externa	Utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos.	Projeto de pesquisa	✓
Confiabilidade	Utiliza protocolo de estudo de caso.	Coleta de dados	✓
	Desenvolve banco de dados para o estudo de caso.		✓

Fonte: YIN (2005, p. 55).

Os parâmetros aqui expostos servem tanto para o pesquisador ao projetar e conduzir seu estudo de caso, quanto para o leitor-avaliador ao julgar a qualidade do estudo de caso (BIBBERT; RUIGROK; WICKI, 2008).

4.3.4 Coleta de Dados e Evidências

Para a realização da coleta dos dados no estudo de caso, diversas fontes de evidência podem ser utilizadas. As mais comuns são as seguintes: documentação, registros em arquivos,

entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos, dentre outros tipos de fontes de evidências.

No Quadro 13, Yin (2005) apresenta a descrição dos pontos fortes e fracos de seis tipos de fontes de evidência que podem ser utilizadas em estudo de caso.

Quadro 13 - Seis fontes de evidência: pontos fortes e pontos fracos

(continua)

Fonte de Evidência	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estável - pode ser revisada inúmeras vezes. ✓ Discreta - não foi criada como resultado do estudo de caso. ✓ Exata - contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento. ✓ Ampla cobertura - longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade de recuperação - pode ser baixa. ✓ Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa. ✓ Relato de vieses - reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor. ✓ Acesso - pode ser deliberadamente negado.
Registros em Arquivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ [Os mesmos mencionados para documentação]. ✓ Precisos e quantitativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ [Os mesmos mencionados para documentação]. ✓ Acessibilidade aos locais devido a ações particulares.
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direcionadas - enfocam diretamente o tópico do estudo de caso. ✓ Perceptíveis - fornecem inferências causais percebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vieses devido a questões mal elaboradas. ✓ respostas viesadas. ✓ Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado. ✓ Reflexibilidade - o entrevistado dá ao entrevistador aquilo que ele quer ouvir.

Quadro 13 - Seis fontes de evidência: pontos fortes e pontos fracos

(conclusão)

Observações Diretas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realidade - tratam de acontecimentos em tempo real. ✓ Contextuais - tratam do contexto do evento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consomem muito tempo. ✓ Seletividade - salvo ampla cobertura. ✓ Reflexibilidade - acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado. ✓ Custo - horas necessárias pelos observadores humanos.
Observação Participante	<ul style="list-style-type: none"> ✓ [Os mesmos mencionados para observação direta]. ✓ Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ [Os mesmos mencionados para observação direta]. ✓ Vieses devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador.
Artefatos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais. ✓ Capacidade de percepção em relação a operações técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seletividade. ✓ Disponibilidade.

Fonte: Yin (2005, p. 113).

4.3.5 Limitações e Preconceitos

Algumas das principais limitações e preconceitos ao método de estudo de caso residem na suposta impossibilidade de generalizações a populações e universos, somente a proposições teóricas; nem todas as pessoas têm habilidade para aplicar o método; confusão entre o método de pesquisa de estudo de caso e o desenvolvimento de casos para ensino; carência de rigor científico e demora para realização da pesquisa (BONOMA, 1985; YIN, 2005).

Campomar (1991), ao defender o método de estudo de caso, afirma que:

Há muito preconceito quanto ao uso de casos em pesquisas, primeiro por aqueles que desconhecem o método e o consideram pouco estruturado, fácil e, por isso, pouco acadêmico. Em segundo lugar, por aqueles que acreditam ser verdadeiro somente aquilo que é quantificado (CAMPOMAR, 1991, p. 96).

Dessa crença exacerbada na verificação quantitativa surgiu uma excessiva ênfase em marketing por pesquisas baseadas em modelagem quantitativa, prática orientada principalmente pela academia americana. Com o intuito de chamar a atenção dos pesquisadores de marketing para essa questão Reibstein, Day e Wind (2009) propuseram uma agenda de pesquisa em marketing que utilize os métodos mistos de pesquisa, pois reconhecem que cada tipo de pesquisa (qualitativa ou quantitativa) possui virtudes e defeitos.

5 PESQUISA DE CAMPO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme já exposto, a pesquisa de campo foi desenvolvida no setor de hotelaria e foram selecionados hotéis de duas grandes redes internacionais, atuantes em grande parte do território nacional e localizados na cidade de Vitória, estado do Espírito Santo, onde foi realizada a pesquisa de campo.

Os critérios que nortearam a escolha dos hotéis foram: hotéis pertencentes a redes, nacionais e/ou internacionais, de porte e categorias variadas, pois acredita-se que hotéis que possuam essas características também contam com avançados sistemas de medição de desempenho de suas atividades-chave.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Seccional Espírito Santo (2014) a oferta de hospedagem da cidade de Vitória é composta por cerca de 36 hotéis, dos mais variados portes e categorias. As redes hoteleiras presentes na cidade são: *Accor* (4 hotéis, sendo 1 *Mercure* e 3 *Ibis*), *Atlantica* (4 hotéis, sendo 2 *Quality* e 2 *Comfort*), *Golden Tulip - Louvre Hotels Group* (1 hotel), Rede Bristol (uma rede regional e bastante expressiva localmente com 8 hotéis), *InterCity* (1 hotel) e a *Starwood Hotels and Resorts* (1 hotel). Os demais são hotéis independentes.

Foi apresentada carta-convite para participar da pesquisa de campo às seguintes redes de hotéis: *Accor*, *Atlantica*, Bristol e *Golden Tulip*. Além dessas, também foi convidado o Hotel SENAC Ilha do Boi.

Apesar de não fazer parte de uma grande rede hoteleira, o SENAC é uma organização genuinamente nacional que capacita profissionais nas áreas de turismo e hotelaria, em todo o território brasileiro. Além disso, o Hotel SENAC Ilha do Boi é um dos integrantes da rede de hotéis-escola do SENAC que, atualmente, conta com cinco hotéis-escola e uma pousada-escola (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL, 2015). É também um hotel de grande porte com aproximadamente 100 unidades habitacionais (UHs) e que conta com diversos serviços agregados aos serviços de hospedagem.

Representantes das redes *Accor* e *Atlantica* concederam resposta positiva ao convite, assim como o representante do Hotel SENAC Ilha do Boi.

As entrevistas e a coleta de dados foram feitas em todas as três organizações hoteleiras, porém, decidiu-se não apresentar o caso do Hotel SENAC Ilha do Boi, pois os dados coletados foram insuficientes para formar a análise do sistema de medição de desempenho, visto que esse hotel-escola praticamente não possui controles internos nos moldes da gestão contemporânea; sendo assim, não constitui um caso representativo.

Essa seção apresenta como as organizações hoteleiras pesquisadas conduzem seus processos de seleção de métricas de marketing e de administração da medição de desempenho de marketing. O protocolo de estudo de caso que se encontra no Apêndice B serviu de base para condução da coleta de dados, assim como a proposta apresentada no Capítulo 3.

Dentre os itens apresentados estão:

- ✓ Fontes dos dados consultados.
- ✓ Histórico e características da organização hoteleira.
- ✓ Panorama da medição de desempenho do hotel.
- ✓ Análise da medição de desempenho do hotel.

5.1 Caso Accor Hotels

O primeiro caso apresentado é o da *Accor Hotels*, que possui quatro hotéis na cidade sendo 1 Mercure e os demais da família Ibis.

5.1.1 Fontes dos Dados Consultados

As fontes de dados consultados foram entrevistas, observação, internet e questionário.

✓ Internet

ACCOR. **Sítio da empresa**. Disponível em: <<http://www.accorhotels.com>>. Último acesso em doze de novembro de 2014.

ACCOR. **Financial library**. Disponível em: < <http://www.accor.com/en/finance/financial-library.html>. Último acesso em quinze de janeiro de 2015.

✓ Entrevistas e Questionário

Quadro 14 - Resumo da coleta de dados da *Accor Hotels*

(continua)

Data	Profissional	Descrição
22/04/2014	Maria Carolina Gerência Geral Hotel <i>Ibis Styles</i>	Entrevista inicial. Semi-estruturada. Foi seguida conforma o protocolo do estudo de caso.
	Giselle Haase Gerência Comercial <i>Accor</i> em Vitória	Entrevista inicial. Semi-estruturada. Foi seguida conforma o protocolo do estudo de caso.
24/04/2014	Maria Carolina Gerência Geral Hotel <i>Ibis Styles</i>	Continuação da entrevista inicial. Também foi seguido o protocolo do estudo de caso.
	Giselle Haase Gerência Comercial <i>Accor</i> em Vitória	Continuação da entrevista inicial. Também foi seguido o protocolo do estudo de caso.
8/11/2014	Maria Carolina Gerência Geral Hotel <i>Ibis Styles</i>	Aplicação de questionário originado a partir da proposta de seleção de métricas de marketing e de administração da medição de desempenho de marketing.

Quadro 14 - Resumo da coleta de dados da *Accor Hotels*

(continua)

16/12/2014	Maria Carolina Gerência Geral Hotel Ibis Styles Ludmilla Monteiro Gerência Geral do <i>Mercure</i>	Revisão do caso por informantes-chave.
------------	---	--

Fonte: elaborado pela autora.

Não existe gerente de marketing para os hotéis da Accor em Vitória. Tanto a gerência geral, quanto a gerência comercial são responsáveis pelas atividades de marketing do Ibis. As atividades de marketing são planejadas e desenvolvidas em conjunto pelos gestores dos hotéis *Accor* localizados na cidade de Vitória.

✓ Observação em Reuniões

Foram realizadas observações durante duas reuniões gerais (24/04/2014 e 23/10/2014) que a gerente geral Maria Carolina realizou com sua equipe.

✓ Questionário

Após o relato do caso, foi aplicado um questionário originado a partir da proposta de seleção de métricas de marketing e de administração da medição de desempenho de marketing. O questionário completo se encontra no Apêndice D.

5.1.2 Histórico e Características da *Accor Hotels*

A *Accor Hotels* é um gigante da hotelaria mundial e, atualmente, conta com mais de 170 mil funcionários que trabalham em mais de 3640 hotéis e 460 mil unidades habitacionais (UHs), espalhados por mais de 92 países.

Sua história começou em 1967, ano de fundação do primeiro hotel da *Accor* na cidade de Lille, no norte da França. Tudo teve início com Gérard Pélisson, um ex-pesquisador da IBM na Europa e Paul Dubrule que juntos fundaram a SIEH (*Société d'investissement et d'exploitation hôteliers*) para explorar negócios no segmento hoteleiro.

O primeiro hotel inaugurado foi um *Novotel*, hotel de categoria intermediária ao estilo americano: quartos padronizados, além de oferecer amplos espaços de lazer e piscina. A primeira unidade, originalmente localizada nos arredores das cidades, foi uma grande novidade, pois os hotéis na França até então eram divididos em dois tipos: pequenas hospedarias em áreas rurais ou hotéis de luxo localizados em grandes cidades.

Em 1974, a rede ingressou no segmento de hotéis econômicos com a inauguração da primeira unidade do *Ibis*, na cidade de Bordeaux. Desde o início, a *Ibis* se diferenciou dos hotéis tradicionais por oferecer serviços acima dos padrões normais de hotéis econômicos. A marca se posicionou como um hotel moderno e bem equipado e rapidamente se estabeleceu como um referencial no setor.

No ano de 1975, foi adquirida a rede *Mercure*. Em 1980, foi comprada a rede *Sofitel* de hotéis de luxo. Em 1982, a rede iniciou a diversificação de seu portfólio com a aquisição da empresa *Jacques Borel International*, líder européia no gerenciamento e concessão de restaurantes, além de ser proprietária do *Ticket Restaurant*, com 165 milhões de tíquetes refeições distribuídos em oito países.

O resultado dessa aquisição foi a união das empresas *Novotel SIEH Group* e *Jacques Borel International* para formar oficialmente, em 1983, a *Accor Hotels*. Pouco depois, em 1984, a rede inovou mais uma vez ao lançar o *Formule 1*: um hotel prático e confortável que oferecia serviços limitados.

Em 1990, a *Accor* resolveu investir pesado para ingressar na América do Norte na categoria de hotéis super econômicos com a compra da rede *Motel 6*, composta na época por 550 unidades espalhadas pelo país. A aquisição tornou a *Accor* o segundo maior do mundo no segmento de hotéis, com 157.000 quartos.

A *Accor* continuou seu forte ritmo de aquisições e em 2007 atingiu a marca de 639 propriedades no mundo. Até 2010, a *Accor* era uma rede mundial que atuava em diversos segmentos distintos e complementares: hotelaria, alimentação, gestão de pessoas, gestão de frotas, viagens e produtividade de empresas. A partir de 2010, a empresa separou a divisão responsável pelos outros negócios da unidade ligada aos hotéis, que passou a se chamar *Accor Hospitality*, centralizando seus negócios no segmento de hotéis.

Atualmente a empresa possui 15 marcas (bandeiras) de hotéis, atendendo a distintos segmentos, com diferentes graus de complexidade dos serviços e de porte do hotel. De acordo com dados do *Jones Lang LaSalle's Hotel and Hospitality Group* (2014), a *Accor* possui 161 empreendimentos no país e mais de 28 mil UHs. Para a América Latina como um todo, foi estabelecida a meta de expansão de 299 hotéis até o final de 2014. Diante do número de empreendimentos que já existem no país somados àqueles que estão em construção, percebe-se que o Brasil é um mercado representativo para a rede.

A Figura 21 ilustra o portfólio atual de marcas da rede e sua respectiva categoria de porte e de serviços.

Figura 21 - Portfólio de marcas da *Accor Hotels*

Fonte: *Accor* (2014c).

5.1.3 Panorama da Medição de Desempenho da *Accor Hotels*

Essa seção apresenta os dados coletados em campo por meio de entrevistas guiadas pelo protocolo de estudos de caso e por meio de observação em reuniões.

De acordo com entrevista concedida pela gerente do hotel Ibis, a gestão dos hotéis da *Accor* é baseada em três pilares:

- ✓ Pessoas: dimensão que considera tanto os funcionários da organização como os hóspedes/clientes.
- ✓ Serviços: como se trata de uma organização do setor de serviços, essa dimensão considera a qualidade e a adequação do padrão dos serviços de acordo com cada marca da rede.
- ✓ Lucro: como uma empresa que visa lucros, busca a maximização dos lucros de maneira a não sacrificar a qualidade dos demais pilares.

Os três pilares descritos norteiam todas as atividades desenvolvidas pelos gestores dos hotéis da rede, inclusive a medição de desempenho das atividades do hotel. Sendo uma organização do setor de serviços, o foco sobre “pessoas” e “serviços” entendido aqui como qualidade e adequação ao padrão confirmam os preceitos da gestão de serviços (HOFFMAN et al., 2010).

Em março de cada ano é realizado um evento para as Américas no qual é apresentado o planejamento estratégico da *Accor Hotels*, com objetivos, metas e estratégias; além de diretrizes genéricas a serem seguidas. A realização de um evento como esse, no qual as principais informações referentes à gestão de médio e longo prazo da organização são disseminados está de acordo com as diretrizes de divulgação dos objetivos corporativos (KEEGAN; EILER; JONES, 1989; NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005).

Para o ano de 2012, a estratégia corporativa teve foco no cliente, pois resultados de anos anteriores apontaram uma piora no atendimento oferecido. Naquele ano foi implantado o Medallia, um *software* de gerenciamento da satisfação do consumidor usado por mais de duas mil empresas, em todo o mundo. Com o foco das operações voltado para o consumidor, percebe-se o papel central que o consumidor desempenha na geração de valor para a organização (TOLEDO, 2012).

Na dimensão marketing, ocorreu a fusão das marcas Ibis e Formule 1 com o aparecimento da Família Ibis: Ibis *Budget* (antigo *Formule 1*), Ibis *Styles* e Ibis, criando uma subcategoria dentro da categoria de hotéis econômicos.

No ano de 2013, o planejamento estratégico apresentado focou na maximização dos lucros a fim de assegurar as turbulências econômicas sofridas pela matriz, na Europa. Nesse sentido, foi dada grande importância aos sistemas de medição de desempenho para os hotéis da rede. Petersen et al. (2009) argumentam que turbulências econômicas constituem um dos impulsionadores do interesse corporativo sobre a medição de desempenho. Além disso, a medição também é uma tendência de gestão que vêm sendo amplamente discutida e incentivada pelo Marketing Science Institute (2014), além de outros estudiosos (CLARK, 1999; RUST et al., 2004; FARRIS et al., 2010).

Para o ano de 2014, foi apresentado o objetivo de expansão da *Accor Hotels* nas Américas com a meta de chegar a 299 hotéis até o final de 2014. Até outubro de 2014 havia 112 propriedades no Brasil, 137 no restante do continente e estavam em negociação outros 41 hotéis. Percebe-se o alinhamento do objetivo para o ano de 2014 com o objetivo do ano anterior, ainda numa política de maximização do lucro e expansão em mercados que apresentam potencial de crescimento.

A medição de desempenho para os hotéis da *Accor* é planejada e desenvolvida pela matriz, que somente repassa as métricas e a maioria dos parâmetros a serem seguidos. Não há autonomia dos gestores no Brasil para incluir métricas ou deixar de medir algo. Há certa autonomia para os parâmetros usados para avaliação dos resultados. Campomar e Ikeda (2006) chamam atenção para a definição de parâmetros, que devem ter coerência com o contexto da organização.

A atividade de medição de desempenho conta com um *software* específico que é alimentado com os períodos de tempo de medição previamente estabelecidos pela matriz. Keegan, Eiler e Jones (1989) e Neely, Gregory e Platts (2005) incentivam o uso de estrutura de suporte à medição de desempenho.

As métricas usadas são oriundas do tripé de gestão da empresa: pessoas, serviços e lucro. O Quadro 15 apresenta de maneira resumida as principais métricas usadas pela rede para cada dimensão do tripé de gestão.

Quadro 15 - Principais métricas usadas pela Accor Hotels

Dimensão	Métrica e/ou Atividade
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Funcionários: <i>turn over</i>, clima organizacional, treinamento e desenvolvimento. ✓ Hóspedes: satisfação, acompanhamento mídias sociais (<i>Trip Advisor</i>, <i>Booking.com</i>, etc), programa contrato de satisfação 15 minutos
Serviços	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cliente oculto (somente via telefone) ✓ Cliente oculto (hóspede) ✓ Satisfação com Wi-Fi ✓ Auditoria da cozinha ✓ Auditoria global (<i>check list</i> com 60 solicitações) ✓ ISO 14000 (<i>check list</i> com 47 solicitações) ✓ <i>Plant for the Planet</i>¹
Lucro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lucro bruto ✓ Lucro depois de impostos ✓ Taxa de ocupação ✓ Revpar ✓ Transformação (A&B) ✓ Custo de mercadoria (A&B) ✓ Participação de reservas <i>online</i>

Fonte: elaborado pela autora a partir da pesquisa de campo.

A Accor utiliza um conjunto exuto e balanceado para as principais métricas, conforme propõe Keegan, Eiler e Jones; Harris e Mongiello (2001) e Clark e Ambler (2011). No conjunto de métricas da dimensão “pessoas” há um claro alinhamento com as sugestões do estudo *Travel Goes Mobile* do Boston Consulting Group e Facebook (2014) ao incluir o monitoramento de sites de reservas de UHs e de avaliações de hóspedes como *Booking.com* e *Trip Advisor*.

A métrica de *turn over* de funcionários é uma medida comumente utilizada por organizações que buscam conhecer por quanto tempo seus funcionários permanecem em um determinado cargo. Ittner e Larcker (1998) desenvolveram um estudo para medir a eficiência das operações de uma rede de lojas de *fast food*. Havia a crença de que a eficiência nas operações tinha relação direta com o baixo *turn over* de atendentes e chapeiros. Após alguns experimentos,

¹ Programa mundial de reflorestamento de árvores das Nações Unidas que objetiva financiar plantações de árvores por meio do investimento de 50% da economia gerada com lavagem de roupas devido ao comportamento responsável de gestores hoteleiros e dos seus clientes. Consiste na recomendação da reutilização da roupa de cama e banho em hotéis (ACCOR, 2014d).

foi constatado que o que garantia a eficiência das operações era o baixo *turn over* dos gerentes das lojas, pois eram estes que garantiam o padrão dos serviços por meio de treinamento e constante supervisão. No caso da Accor, a métrica de *turn over* se refere aos funcionários de maneira global.

As métricas de “serviços” misturam medidas de qualidade e medidas para clientes (cliente oculto e satisfação), além de medidas de eficácia nas operações (auditorias). Há ainda uma medida para cumprir os preceitos de sustentabilidade da organização: *Plant for the Planet*.

Por fim, nas medidas de “lucro” há uma das principais medidas para a gestão hoteleira moderna, o Revpar ou receita por quarto disponível. De acordo com as dez principais métricas para a hotelaria propostas por Harris e Mongiello (2001) e Sainaghi, Phillips e Corti (2013), a Accor pratica cinco delas: cliente oculto, pesquisa de opinião dos funcionários, treinamento e desenvolvimento, satisfação e Revpar.

5.1.4 Análise do sistema de medição de desempenho da *Accor Hotels*

Essa seção foi desenvolvida por meio de um questionário aplicado nas participantes. O questionário foi desenvolvido a partir da proposta de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing apresentada no Capítulo 3. Uma cópia do questionário aplicado encontra-se no Apêndice D.

A seguir são apresentados os principais resultados da *Accor Hotels* em relação a cada uma das quatro fases da proposta apresentada no capítulo 3.

A **Fase 1** parte de uma macroperspectiva e tem por objetivo a concepção e/ou aprimoramento do SMD da organização. A *Accor* realiza quatro das sete ações sugeridas para a Fase 1. Seu SMD é desenhado na matriz, na França, e somente operacionalizado no Brasil, que limita algumas das ações constantes nessa fase.

Quadro 16 - Análise da Fase 1 da Accor Hotels

Fase 1	Accor Hotels	Observações
Avaliar e/ou atualizar, anualmente, o SMD existente.		Entrevistados não souberam responder.
Permitir identificar objetivos e estratégias organizacionais.	✓	Sim. Na reunião de apresentação do planejamento estratégico os gestores conhecem os objetivos e metas para determinado período e conseguem perceber a relação dos objetivos, metas e o controle que é feito.
Desenvolver estrutura para manutenção.	✓	Sim. Usam <i>softwares</i> como o Medallia para satisfação dos hóspedes. Outras ferramentas são planilhas eletrônicas.
Suporte e envolvimento da diretoria.		Já vem pronto da matriz. Não há envolvimento.
Suporte e envolvimento total dos funcionários.		Já vem pronto da matriz. Não há envolvimento.
Ter objetivos claros e definidos.	✓	Sim. A ênfase em treinamento influencia positivamente na compreensão do SMD da empresa.
Definir períodos para medição do desempenho.	✓	Algumas atividades são medidas diariamente, por exemplo, Revpar. Outras anuais (auditorias). Depende da atividade, mas há períodos previamente estabelecidos.

Fonte: elaborado pela autora.

A **Fase 2** tem por objetivo determinar as principais diretrizes para seleção de métricas que farão parte do SMD. Na *Accor* todas as ações recomendadas para essa fase são desenvolvidas.

Quadro 17 - Análise da Fase 2 da Accor Hotels

(continua)

Fase 2	Accor Hotels	Observações
Oriundas da estratégia da organização.	✓	As respondentes informaram que há uma clara relação entre os objetivos e metas da organização e as métricas do SMD. Há inclusão ou exclusão de métricas, mas somente pela matriz.
Ligar operações à estratégia.	✓	Segundo as respondentes é imprescindível para a hotelaria.
Claramente definidas.	✓	As respondentes relataram não ter dúvidas em relação as métricas e que tipos de informações elas proporcionam devido aos constantes treinamentos ofertados, tanto presenciais quanto <i>online</i> .
Ter propósito.	✓	
Ser relevantes e de fácil manutenção.	✓	Treinamentos são constantes.
Fácil entendimento e uso.	✓	Treinamentos são constantes.

Quadro 17 - Análise da Fase 2 da *Accor Hotels*

(conclusão)

Fornecer <i>feedback</i> adequado.	✓	Os resultados de cada área e/ou funcionários são fornecidos em reuniões periódicas de modo que seja disseminado pela organização o desempenho do hotel como um todo e a contribuição de cada área, assim como pontos que merecem melhoria.
Ter parâmetros bem definidos.	✓	A maioria vêm estabelecida pela matriz. Há alguma flexibilidade. Para as métricas de satisfação dos hóspedes, por exemplo, para cada 10.000 noites vendidas é aceitável até 3 reclamações. As métricas da <i>web</i> (avaliações no <i>Trip Advisor</i> e <i>Booking.com</i> , por exemplo) os parâmetros também são bem rígidos: resposta em até 24 horas. Ainda não existem parâmetros para as reclamações da <i>web</i> .
Balanceamento de métricas	✓	Métricas financeiras são importantes e uma das principais é o Revpar, medido diariamente, semanalmente, finais de semana, etc. Contudo, a Accor dá grande importância às métricas de qualidade e satisfação do cliente, pois entende que a dimensão qualidade é fundamental para organizações de serviços.

Fonte: elaborado pela autora.

A **Fase 3** consiste em identificar as dimensões-chave para as quais serão selecionadas métricas de avaliação do desempenho.

Quadro 18 - Análise da Fase 3 da *Accor Hotels*

(continua)

Fase 3	Accor Hotels	Observações
Operações	✓	As principais métricas para essa dimensão são: auditoria da cozinha, auditoria global (<i>check list</i> com 60 solicitações), ISO 14000 (<i>check list</i> com 47 solicitações).

Quadro 18 - Análise da Fase 3 da *Accor Hotels*

(conclusão)

Hospedagem	✓	Taxa de ocupação Revpar Participação de reservas <i>online</i>
Comercial/Marketing	✓	Satisfação, acompanhamento mídias sociais, cliente oculto (somente via telefone), cliente oculto (hóspede), satisfação com Wi-Fi.
A&B	✓	Transformação (A&B) Custo de mercadoria (A&B)
Administrativo	✓	<i>Turn over</i> , clima organizacional, treinamento e desenvolvimento, Lucro bruto e lucro depois de impostos.
Concorrência		A monitoração da concorrência é feita de modo livre, não existem métricas pré-estabelecidas. Há o acompanhamento da “cesta Vitória” um índice que calcula a diária média cobrada pelos hotéis na cidade e é gerenciado pela ABIH - ES.

Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, a **Fase 4** visa selecionar métricas que ajudem a responder questões fundamentais sobre o desempenho das atividades de marketing. Estas atividades devem ser determinadas a partir do planejamento e objetivos de marketing, da organização.

Quadro 19 - Análise da Fase 4 da *Accor Hotels*

(continua)

Fase 4	Accor Hotels	Observações
Planejamento e objetivos de marketing devem refletir a estratégia e objetivos da organização.	✓	Sim. Esses objetivos são apresentados num evento anual e há coerência entre eles.
Relacionar atividades de marketing relevantes e que merecem medição.	✓	As principais decisões de marketing em relação aos hotéis se referem a mudanças na precificação das diárias e as atividades de comunicação de marketing que são desenvolvidas em conjunto para todos os hotéis de Vitória. Além disso, há uma ênfase no relacionamento com clientes B2B.
Extrair métricas pertinentes das seguintes categorias:		
1. participação em corações, mentes e mercados,		
2. margens e lucros,		
3. gerenciamento de produtos e de portfólio,		

Quadro 19 - Análise da Fase 4 da *Accor Hotels*

(conclusão)

4. rentabilidade do cliente,	✓	Share de utilização de programa de fidelidade.
5. gerenciamento de equipe de vendas e canal,	✓	Treinamento e desenvolvimento.
6. estratégias de preços,	✓	Acompanhamento da cesta Vitória.
7. promoção,	✓	Atividades realizadas em conjunto como mobiliário urbano na cidade ou propaganda em aeroporto. Controle inexistente.
8. métricas da mídia e da <i>web</i> .	✓	Resposta em até 24 horas a avaliações no Trip Advisor e Booking.com Meta de receita para reservar por meio do <i>website</i> da <i>Accor</i> .
Atentar para a excessiva burocratização deste processo.		
Avaliar benefícios e utilização do conhecimento gerado por este processo.	✓	As respondetes relataram que uma vez que dominaram o SMD da <i>Accor</i> , passaram a planejar e desenvolver suas atividades sempre com base nele.
Atentar para a relação custo x benefício.		

Fonte: elaborado pela autora.

É perceptível a ênfase no planejamento e no controle das atividades do hotel por meio de um sistema de medição de desempenho balanceado. A questão da qualidade nos serviços e a satisfação dos hóspedes também é um ponto muito importante e que se destaca no SMD, demonstrando assim o caráter de balanceamento das métricas utilizadas para medição das atividades de marketing.

Tanto o processo de seleção de métricas, quanto o processo de administração da medição de desempenho de marketing são bem elaborados, possuem estreita relação com os objetivos de marketing e contam com estrutura para sua medição. Entretanto, assim como acontece em outros setores além da hotelaria e em outras atividades de marketing, o processo de medição de desempenho de marketing já vem formatado da matriz e cabe aos gestores locais aplicar as recomendações pré-estabelecidas.

5.2 Caso *Atlantica Hotels*

O segundo caso apresentado é o da *Atlantica Hotels*, que possui quatro hotéis na cidade sendo 2 *Quality* e 2 *Comfort*.

5.2.1 Fontes dos Dados Consultados

As fontes de dados consultados foram entrevistas, observações, página da internet e questionário.

✓ Internet

REDE ATLANTICA HOTELS. **Sítio da empresa.** Disponível em: <http://www.atlantichotels.com.br> Último acesso em doze de novembro de 2014.

✓ Entrevistas e Questionário

Quadro 20 - Resumo coleta de dados da *Atlantica Hotels*

Data	Profissional	Descrição
06/10/2014	Fernão Chab Gerência Geral Hotel <i>Quality</i> Aeroporto	Entrevista inicial. Semi-estruturada. Foi seguida conforme o protocolo do estudo de caso.
	Henrique Barbosa Gerência Comercial	Entrevista inicial. Semi-estruturada. Foi seguida conforme o protocolo do estudo de caso.
14/10/2014	Fernão Chab Gerência Geral Hotel <i>Quality</i> Aeroporto	Continuação da entrevista inicial. Também foi seguido o protocolo do estudo de caso.
	Henrique Barbosa Gerência Comercial	Continuação da entrevista inicial. Também foi seguido o protocolo do estudo de caso.
20/11/2014	Renato Carvalho Diretor de Vendas	Aplicação de questionário originado a partir da proposta de seleção de métricas de marketing e de administração da medição de desempenho de marketing.
16/12/2014	Henrique Barbosa Gerência Comercial	Revisão do caso por informantes-chave.

Fonte: elaborado pela autora.

O gerente geral e o gerente comercial dividem as funções de marketing, na empresa, que são pensadas somente para o hotel *Quality*.

✓ Questionário

Após o relato do caso, foi aplicado um questionário originado a partir da proposta de seleção de métricas de marketing e de administração da medição de desempenho de marketing. O questionário completo se encontra no Apêndice D.

5.2.2 Informações sobre a *Atlantica Hotels*

A *Atlantica Hotels* figura entre uma das maiores administradoras de hotéis multimarcas independente, da América do Sul. Ainda é uma empresa de capital fechado, mas possui uma imagem positiva junto a investidores, que tem alcançado um crescimento expressivo no cenário nacional.

A empresa possui uma estrutura completa para a administração hoteleira e, atualmente, administra mais de 80 hotéis no Brasil, somando mais de 13.000 quartos e para isso conta com mais de 4.000 funcionários.

Atualmente, a empresa administra um portfólio com dez bandeiras de hotéis, divididas em quatro segmentos. São elas: segmento *Budget - Go Inn*, segmento econômico - *Sleep Inn*, segmento intermediário – *Comfort*, segmento superior - *Comfort Suites*, *Quality*, *Park Suites*, *Park Inn by Radisson* segmento Luxo - *Clarion*, *Four Points by Sheraton*, *Radisson*. A Figura 22 ilustra o portfólio de marcas da empresa.

A história da empresa começou em 1996, quando a *Business International Hotels* (BIH) chega ao Brasil. A empresa já era franqueadora da marca *Choice Hotels International*, para a América do Sul. Neste mesmo ano, iniciou o primeiro contrato de franquia com o *Sleep Inn*, em Varginha - MG.

No ano seguinte, foi assinado um contrato de franquia para o hotel *Quality*, em Fortaleza - CE. Em 1998, foi realizado o lançamento da nova empresa, mais focada na administração

hoteleira no Brasil. A *Choice Atlantica* realiza a primeira conversão de bandeira e passa a se chamar *Comfort Hotel* Trianon Park, que posteriormente passou a se chamar *Comfort Hotel* Paulista. A nova empresa começa a expandir na América Latina, se instalando no Chile com o hotel *Quality* Bonaparte.

Figura 22 - Portfólio de marcas da *Atlantica Hotels*

Fonte: Atlantica (2014).

Em 1999, foi aberto o *Sleep Inn* Campinas, o primeiro hotel de construção nova da rede no Brasil. E a companhia continua sua expansão pela América Latina por meio dos hotéis *Clarion* e *Comfort Suítes* em Buenos Aires, na Argentina.

Em 2001, a *Atlantica Hotels* consolida sua posição como a maior empresa independente de administração hoteleira, na América do Sul e estabelece acordos preferenciais com várias companhias, entre elas a *Starwood Hotels*, para a abertura do *Four Points by Sheraton*, em Curitiba. Também foi assinado acordo preferencial com a Carlson Companies, que garantiu a chegada da marca *Radisson* ao Brasil. Nesse mesmo ano, a *Choice Atlantica Hotels* passou a

se chamar *Atlantica Hotels International* e definiu a administração hoteleira como foco exclusivo no Brasil, anunciou o fechamento das operações na Argentina e no Chile.

A empresa continuou seu ritmo de expansão no país e em 2005 atingiu a marca de 50 hotéis, no país. Em 2010, a empresa já possuía mais de 75 hotéis e em 2013, a *Atlantica Hotels* figurou como a operadora do Brasil melhor colocada na lista das 300 maiores redes do mundo, segundo a revista *Hotels*, de Chicago (EUA), ocupando a 89ª ocupação (ATLANTICA, 2014).

5.2.3 Panorama da Medição de Desempenho da *Atlantica Hotels*

Essa seção apresenta os dados coletados em campo por meio de entrevistas guiadas pelo protocolo de estudo de caso.

O processo de desenvolvimento da medição de desempenho da *Atlantica Hotels* é formatado na matriz e disseminado para todas as bandeiras integrantes da rede mundialmente. A *Atlantica Hotels* apóia o desenvolvimento de seu sistema de medição de desempenho nos seguintes quesitos principais que foram apontados por Harris e Mongiello (2001):

- ✓ satisfação dos funcionários,
- ✓ qualidade dos serviços prestados e
- ✓ objetivos e metas oriundos do planejamento estratégico da organização.

O quesito de satisfação dos funcionários é elaborado a partir do índice de engajamento e satisfação do colaborador (IESA), que consiste em uma pesquisa de satisfação no trabalho realizada com os funcionários do hotel. Este é um ponto sensível para a *Atlantica Hotels*, pois há o entendimento de que a qualidade dos serviços oferecidos pelo hotel e, conseqüentemente a satisfação do cliente, possui estreita ligação com a satisfação dos colaboradores (HOFFMAN, 2010).

O quesito qualidade dos serviços prestados é formatado a partir das avaliações feitas por hóspedes a respeito dos variados serviços prestados por cada hotel. Também são consideradas

as avaliações feitas por hóspedes em plataformas *online* de avaliação e troca de informações sobre viagens e hospedagem.

Por fim, os objetivos e metas do planejamento estratégico da organização concernem o lucro e a rentabilidade previstos para serem entregues aos investidores.

Para o ano de 2015, os objetivos corporativos traçados para o Brasil foram de incremento na ocupação, na diária média praticada e na receita de hospedagem. A meta foi estabelecida em aumento de 7% para cada objetivo.

Os objetivos de marketing consistem em continuar com as ações de suporte à nova logomarca da *Atlantica Hotels*, que foi remodelada no final de 2013; além do incremento de vendas por meio de canais alternativos como o *website* da *Atlantica* para agências de viagens (*Agile Book*) e o novo *website* para clientes B2C.

As métricas utilizadas para medir o desempenho de cada dimensão-chave do hotel possuem estreita ligação com as três determinantes acima descritas e, assim como os objetivos e metas, também são determinadas pela matriz. Cabe aos gestores locais desenvolver um plano de ação para alcançar os objetivos propostos e controlar suas atividades por meios das métricas previamente determinadas.

5.2.4 Análise do Sistema de Medição de Desempenho da *Atlantica Hotels*

Essa também seção foi desenvolvida por meio de um questionário aplicado nos participantes. O questionário foi desenvolvido a partir da proposta de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing apresentada no Capítulo 3. Uma cópia do questionário aplicado encontra-se no Apêndice D.

A seguir são apresentados os principais resultados da *Atlantica Hotels* em relação a cada uma das quatro fases da proposta apresentada no capítulo 3.

A **Fase 1** parte de uma macroperspectiva e tem por objetivo a concepção e/ou aprimoramento do SMD da organização. A *Atlantica* realiza todas as sete ações sugeridas para a Fase 1.

Quadro 21 - Análise da Fase 1 da *Atlantica Hotels*

(continua)

Fase 1	<i>Atlantica Hotels</i>	Observações
Avaliar e/ou atualizar, anualmente, o SMD existente.	✓	A avaliação ocorre a cada seis meses em reuniões da diretoria da corporação.
Permitir identificar objetivos e estratégias organizacionais.	✓	Cada unidade de trabalho (hotel), pode definir uma estratégia condizente com sua realidade/ necessidade a partir de padrões estabelecidos pela matriz. Na utilização pela matriz, busca-se maximizar o interesse de cada unidade e adequar as metas totais.
Desenvolver estrutura para manutenção.	✓	Há estrutura de software e de treinamento para a realização do processo de medição de desempenho de todas as dimensões-chave do hotel. Atualmente, a Atlantica Hotels passou a usar uma nova ferramenta de avaliação de hóspedes que será integrada ao CRM que ajuda a basear ações e campanhas.
Suporte e envolvimento da diretoria.		O planejamento e execução do processo de medição de desempenho é previamente aprovado com os Diretores das áreas envolvidas.
Suporte e envolvimento total dos funcionários.		Há mutio incentivo a treinamentos e os colaboradores são incentivados a se engajarem no processo de medição do desempenho.
Ter objetivos claros e definidos.	✓	Anualmente é elaborado o Planejamento Estratégico de cada unidade. Por meio de pesquisas de mercado e tendências, são provisionadas ações para o próximo ano que permitam atingir a receita de cada unidade. Mensalmente é revisto pelos gestores, permitindo maior assertividade e atingimento destas metas. Outras métricas relacionadas são Satisfação do Colaborador, Satisfação do Hóspede, rentabilidade aos investidores e parceiros, etc. Cada item destes tem valores mínimos de atingimento e a empresa oferece ferramentas eficazes para superação, além de fornecer relatórios de posicionamento.

Quadro 21 - Análise da Fase 1 da *Atlantica Hotels***(conclusão)**

Definir períodos para medição do desempenho.	✓	O desempenho em geral é medido mensalmente, trimestralmente, semestralmente e anualmente. Em ações específicas, a <i>Atlantica Hotels</i> faz a mensuração logo após o período de maturação da ação – exemplo, uma campanha com período específico de compra.
--	---	---

Fonte: elaborado pela autora.

A **Fase 2** tem por objetivo determinar as principais diretrizes para seleção de métricas que farão parte do SMD. Na *Atlantica* todas as ações recomendadas para essa fase são desenvolvidas.

Quadro 22 - Análise da Fase 2 da *Atlantica Hotels***(continua)**

Fase 2	<i>Atlantica Hotels</i>	Observações
Oriundas da estratégia da organização	✓	A <i>Atlantica</i> determina suas métricas nos três direcionadores da organização: satisfação dos funcionários, qualidade dos serviços e objetivos e metas estratégicas. São condizente com os valores da empresa e fortemente ligada a cultura organizacional.
Ligar operações à estratégia	✓	A <i>Atlantica Hotels</i> acredita que esta é uma das maiores necessidades em hotelaria. Para atender a esta questão, realizam avaliações a cada seis meses de seu sistema de medição de desempenho e fazem ajustes caso necessário.
Claramente definidas	✓	
Ter propósito	✓	
Ser relevantes e de fácil manutenção	✓	A empresa investe muito em treinamento e em sistema para facilitar o dia a dia das operações. Os participantes não relataram dúvida ou irrelevância quanto as métricas com as quais trabalham.
Fácil entendimento e uso	✓	Todas as ações são simuladas e em grande parte recebem sugestões dos colaboradores. Há um portal de treinamentos que atualiza apresentações e treinamentos. Em alguns casos, existe uma “grade curricular” mínima de cada colaborador.

Quadro 22 - Análise da Fase 2 da *Atlantica Hotels*

(conclusão)

Fornecer <i>feedback</i> adequado	✓	Sim. Os participantes julgam o <i>feedback</i> proporcionado pelas métricas adequado.
Ter parâmetros bem definidos	✓	A <i>Atlantica Hotels</i> possui algumas consultorias que oferecem índices globais de avaliação e os ajudam a transpor estes valores para o contexto em que a <i>Atlantica</i> em cada região do mundo. Alguns parâmetros usados são a média da indústria, valores alcançado pelos que têm melhores práticas, etc.
Balanceamento de métricas	✓	A partir dos três direcionadores da medição de desempenho, são estabelecidas métricas para cada área-chave do hotel. Há métricas tanto de longo, quanto de curto prazo e um mix entre métricas financeiras e não financeiras.

Fonte: elaborado pela autora.

A **Fase 3** consiste em identificar as dimensões-chave para as quais serão selecionadas métricas de avaliação do desempenho.

Quadro 23 - Análise da Fase 3 da *Atlantica Hotels*

(continua)

Fase 3	<i>Atlantica Hotels</i>	Observações
Operações	✓	Alguns exemplos de ações/métricas para operações são: - padrões de bandeira, - média comparada a demais unidade/mercado.
Hospedagem	✓	- Engajamento dos hóspedes (presença e avaliações na <i>web</i>), - taxa de retorno dos hóspedes, - receita gerada por principais clientes, - eficiência dos procedimentos.
Comercial/Marketing	✓	- Previsão e variação de receita, - relatórios de visitas a clientes B2B, - negócios perdidos, - ROI sobre ações de marketing, - <i>networking</i> com clientes. - metas de ocupação, - Revpar e receita de hospedagem.

Quadro 23 - Análise da Fase 3 da *Atlantica Hotels*

(conclusão)

A&B		Serviço terceirizado.
Administrativo	✓	<ul style="list-style-type: none"> - Engajamento dos colaboradores, - engajamento dos parceiros (fornecedores), - itens contábeis como: inadimplência, eficiência do lucro operacional bruto, - superação do orçamento em receitas, - manutenção das melhores práticas do mercado.
Concorrência	✓	<p>As avaliações da concorrência são constantes e em alguns casos diárias. Alguns exemplos de ações/métricas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pesquisa junto a clientes sobre a visão de nossas unidades <i>versus</i> concorrentes. - comparativo de rentabilidade. - troca de experiências buscando um benefício comum, como divulgação de um destino.

Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, a **Fase 4** visa selecionar métricas que ajudem a responder questões fundamentais sobre o desempenho das atividades de marketing. Estas atividades devem ser determinadas a partir do planejamento e objetivos de marketing, da organização.

Quadro 24 - Análise da Fase 4 da *Atlantica Hotels*

(continua)

Fase 4	<i>Atlantica Hotels</i>	Observações
Planejamento e objetivos de marketing devem refletir a estratégia e objetivos da organização.	✓	A Atlantica busca sempre as melhores práticas do mercado e se posiciona como empresa líder do segmento.
Relacionar atividades de marketing relevantes e que merecem medição.	✓	<p>Algumas das principais atividades relatadas foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> - conversão de reservas por campanhas específicas, - eficiência dos diversos canais de reservas nas unidades, - alcance e abrangência das ações de marketing digital e retorno sobre o investimento (ROI), - facilidade e evolução do <i>website</i> como canal de distribuição, - mensuração dos programas de fidelidade, - avaliação da relação programa de fidelidade <i>versus</i> valor investido, - posicionamento em sites de busca,

Quadro 24 - Análise da Fase 4 da *Atlantica Hotels***(continua)**

Relacionar atividades de marketing relevantes e que merecem medição.	✓	- conhecimento da empresa pelos colaboradores e da missão, valores e mudanças que ocorrem.
Atentar para a excessiva burocratização deste processo.	✓	De acordo com os participantes, existem núcleos regionalizados que ajudam a diminuir a burocracia e implementar com mais agilidade os processos.
Avaliar benefícios e utilização do conhecimento gerado por este processo.	✓	Todas as ações são mensuradas e estudadas com o <i>feedback</i> devido e sugestões de melhorias e aperfeiçoamento.
Atentar para a relação custo x benefício.		Não se aplica. Entrevistado não soube responder.

Fonte: elaborado pela autora.

5.3 Proposta final de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing para hotelaria

A revisão teórica permitiu identificar como os estudos sobre os sistemas de medição de desempenho e as métricas de marketing podem contribuir para melhor compreender a medição de desempenho de marketing, em organizações do setor hoteleiro.

Os estudos sobre os sistemas de medição de desempenho para organizações foram importantes, pois proporcionaram uma visão global da organização. Embora o foco deste estudo tenha sido o desempenho da área de marketing, vale ressaltar que nenhuma área organizacional é estanque. Desse modo, é importante que os gestores de cada área de uma organização possam compreender o processo de medição de desempenho como um todo e qual a contribuição de sua área para o desempenho da organização.

Ao mesmo tempo, os estudos sobre a medição de desempenho de marketing serviram para chamar a atenção dos pesquisadores e profissionais da área para a necessidade de melhor compreensão da relação entre os resultados das atividades de marketing e sua contribuição para o desempenho da organização.

Após confrontar os dados coletados em campo com a proposta teórica elaborada, foi possível observar que muitas das sugestões oriundas da teoria são praticadas pelas organizações hoteleiras. Também foi possível perceber um claro alinhamento entre os direcionadores da medição de desempenho da *Accor Hotels* e da *Atlantica Hotels*. Em ambas as organizações há uma ênfase na qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, com a satisfação dos hóspedes. Portanto, métricas não financeiras são utilizadas para vários quesitos.

Algumas das principais métricas utilizadas por ambas as redes pesquisadas, como por exemplo, Revpar, satisfação do cliente, satisfação do funcionário e lucro operacional bruto; corroboram os estudos sobre a medição de desempenho na hotelaria aqui apresentados.

Contudo, ambas as organizações se apoiam em métricas como *market share* e ROI de marketing e, de acordo, com a teoria, o uso excessivo dessas medidas se mostrou improdutivo.

Também foi possível observar que ambas as organizações fazem adaptações do modelo *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1996), mas alguns dos entrevistados desconheciam a proposta dos autores. A adaptação que foi avaliada como a mais importante foi a inclusão da dimensão concorrência, uma das críticas aos modelo BSC, pois não contempla esta dimensão.

Um quesito importante diz respeito a avaliação do custo *versus* benefício do conhecimento gerado pelos sistema de medição de desempenho. Este é um item que os gestores não souberam responder, pois, aparentemente, não é avaliado pela organização.

Ambas as organizações investem em treinamento e desenvolvimento e, para isto, contam com o apoio tanto de canais físicos, quanto virtuais.

No geral, os sistemas de medição de desempenho nas organizações estudadas possuem métricas balanceadas e contam com parâmetros previamente estabelecidos para a avaliação dos resultados. Contudo, não existe um modelo que possa ser aplicado ou mesmo um sistema operacional que unifique todas as dimensões-chave pesquisadas nesta tese. São usados diferentes *softwares* ou ferramentas como planilhas eletrônicas para catalogar, organizar e acompanhar os resultados das ações. Ou seja, ainda existe a necessidade de organização de um sistema de medição de desempenho de marketing para a hotelaria que unifique o conhecimento já produzido e que, principalmente, proponha formas de aplicação desse conhecimento na prática gerencial. A proposta final de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing visa preencher esta lacuna.

Ao finalizar os relatos dos casos, os mesmos foram enviados aos gestores de cada organização pesquisada para apreciação. Poucos ajustes foram solicitados e ainda permanecia a incerteza a respeito da operacionalização da proposta esquematizada.

Assim, a autora recorreu novamente aos dados coletados em campo, com o objetivo de elaborar a parte de aplicação da proposta na prática gerencial de hotéis. Uma quinta etapa para a proposta de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing foi elaborada. Ela contempla a aplicação da proposta na prática gerencial hoteleira, que é uma das lacunas de pesquisa exploradas na revisão da literatura.

A Figura 23 apresenta o esquema da proposta da final.

Figura 23 - Proposta final de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing para hotelaria

Fonte: elaborado pela autora.

As quatro fases anteriormente apresentadas continuam conforme a proposta do capítulo 3, pois houve grande convergência entre as práticas realizadas pelas organizações pesquisadas e a proposta de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing apresentada.

Restava ainda o desenvolvimento da etapa de operacionalização do SMD. A quinta etapa foi elaborada para sanar esta questão. Ela foca na operacionalização do SMD, tanto na perspectiva de seu planejamento, quanto na de sua aplicação. A partir do conceito de 5W1H (do inglês *what, where, when, who, why, how*) são elencadas as **pessoas** (*who*) que devem compor o planejamento e a execução do SMD, **quando** (*when*) o SMD deve ser planejado e **quando** deve ser usado para medir o desempenho das atividades organizacionais por meio das métricas previamente selecionadas. **Como** (*how*) deve ser conduzido o processo de planejamento do SMD e a operacionalização desse processo.

É importante notar que não foi considerado o processo de medição de desempenho em si, pois para isso seria necessário conhecer todas as métricas adotadas por determinada organização, para quais períodos de tempo, etc. e essa é uma tarefa particular de cada empresa.

A seguir, o Quadro 25 apresenta a consolidação de todas as cinco fases da proposta, com o detalhamento da fase 5 ao final.

Quadro 25 - Proposta final detalhada de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing para hotelaria

(continua)

Fase 1	
Objetivo	Ações
Concepção e/ou aprimoramento do SMD da organização.	✓ Avaliar e/ou atualizar, anualmente, o SMD existente.
	✓ Permitir identificar objetivos e estratégias organizacionais.
	✓ Desenvolver estrutura para manutenção.
	✓ Suporte e envolvimento da diretoria.
	✓ Suporte e envolvimento total dos funcionários.
	✓ Ter objetivos claros e definidos.
	✓ Definir períodos para medição do desempenho.
Fase 2	
Objetivo	Ações
Determinar as principais diretrizes para seleção de métricas que farão parte do SMD.	✓ Oriundas da estratégia da organização.
	✓ Ligar operações à estratégia.
	✓ Claramente definidas.
	✓ Ter propósito.
	✓ Ser relevantes e de fácil manutenção.
	✓ Fácil entendimento e uso.
	✓ Fornecer <i>feedback</i> adequado.
	✓ Ter parâmetros bem definidos.
	✓ Balanceamento de métricas.
	✓ Seleção de métricas para cada nível hierárquico.

Quadro 25 - Proposta final detalhada de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing para hotelaria

(continua)

Fase 3	
Objetivo	Ações
Identificar as dimensões-chave para as quais serão selecionadas métricas de avaliação do desempenho.	✓ Operações
	✓ Hospedagem
	✓ Comercial/Marketing
	✓ A&B
	✓ Administrativo
	✓ Concorrência
Fase 4	
Objetivo	Ações
Selecionar métricas que ajudem responder questões fundamentais sobre o desempenho das atividades de marketing. Estas atividades devem ser determinadas a partir do planejamento e objetivos de marketing, da organização.	✓ Planejamento e objetivos de marketing devem refletir a estratégia e objetivos da organização.
	✓ Relacionar atividades de marketing relevantes e que merecem ser medidas.
	✓ Relacionar atividades relevantes com métricas pertinentes de acordo com as seguintes categorias: <ul style="list-style-type: none"> • participação em corações, mentes e mercados, • margens e lucros, • gerenciamento de produtos e de portfólio, • rentabilidade do cliente, • gerenciamento de equipe de vendas e canal, • estratégias de preços, • promoção, • métricas da mídia e da web.
	✓ Atentar para a excessiva burocratização deste processo.
	✓ Avaliar benefícios e utilização do conhecimento gerado por este processo.
	✓ Atentar para a relação custo <i>versus</i> benefício.

Quadro 25 - Proposta final detalhada de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing para hotelaria

(conclusão)

Fase 5			
	Fase	Planejamento	Operacionalização
O que	1	Planejamento e/ou atualização do SMD do hotel.	---
Quem	1, 2	Alta direção.	Acompanhamento dos resultados globais e ações derivadas destes.
	1, 2, 3, 4	Representantes das áreas-chave do hotel (operações, hospedagem, comercial/marketing, A&B, administração).	Acompanhamento dos resultados de cada área-chave e ações derivadas destes por responsáveis previamente selecionados.
			Demais funcionários executam o SMD.
Como	1	Deve haver uma revisão anual do SMD.	Reuniões, <i>workshops</i> e treinamento, caso necessário, inclusive com assessoria externa.
	2, 3, 4	Para isto, cada área-chave deve antes fazer a sua revisão anual.	Reuniões, <i>workshops</i> e treinamento, caso necessário, inclusive com assessoria externa.
	1	Designação de recursos para aplicação do SMD.	Destinação de orçamento. Sistemas de banco de dados internos, softwares de gestão, planilhas e <i>dashboards</i> .
Quando	1, 2, 3, 4	Em concomitância com o planejamento estratégico organizacional e o planejamento de cada área-chave.	As atividades devem ser avaliadas conforme os períodos de tempo estabelecidos em cada métrica.
Onde		---	---
Por que		Controle das atividades da organização.	---

Fonte: elaborado pela autora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O último capítulo da tese apresenta as considerações acerca do estudo realizado e uma síntese dos pontos relevantes do trabalho. São apresentadas as conclusões geradas pela discussão dos resultados, as implicações acadêmicas e gerenciais do estudo e também suas limitações. Também se discutiu sugestões para futuras investigações relacionadas ao tema.

6.1 Conclusões do estudo e implicações acadêmicas e gerenciais

A partir da confluência de questões como a necessidade de melhor compreensão sobre a medição de desempenho de marketing, acrescida da proliferação de métricas e consequente dificuldade em selecioná-las e da fraca capacidade de operacionalização dos modelos de medição de desempenho de marketing existentes; surgiu uma relevante área de estudos concernente à seleção de métricas e administração da medição de desempenho de marketing.

Diante do exposto, o objetivo desta tese consistiu em desenvolver uma proposta para a seleção de métricas de marketing e a administração da medição de desempenho de marketing, de modo que pudesse ser aplicado por organizações do setor hoteleiro.

A realização do estudo no setor hoteleiro se justifica pelas transformações em curso na oferta de valor ao consumidor, impulsionadas pelos avanços em tecnologia da informação e internet, além das plataformas de avaliação de viagens e compartilhamento das mídias sociais. Além disso, o cenário da hotelaria nacional encontra-se em processo de expansão e de internacionalização com o consequente acirramento da competitividade no ambiente de negócios.

Para atingir o objetivo proposto, foi empreendida a revisão teórica de tópicos relacionados aos sistemas de medição de desempenho organizacional, a medição de desempenho especificamente de marketing e gestão hoteleira. A partir da fundamentação teórica, foi possível estabelecer a proposta inicial de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing para hotéis com quatro fases principais.

A pesquisa de campo foi executada com o intuito de conhecer como é feita a seleção de métricas de marketing e a administração da medição de desempenho de marketing em organizações hoteleiras. Duas redes internacionais aceitaram participar do estudo e foi constatado que ambas possuem avançados sistemas de medição de desempenho de suas atividades.

Feita a coleta de dados, foi realizada a análise individual dos casos com o objetivo de apresentar as práticas de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing dos hotéis pesquisados e posteriormente contrastá-las com a proposta elaborada a partir da revisão teórica.

Foi observado que ambas as organizações hoteleiras possuem sistemas de medição de desempenho organizacional, que envolvem suas principais áreas-chave. As métricas mais comumente utilizadas que foram relatadas na literatura da área ainda são utilizadas na prática contemporânea, com destaque para a métrica Revpar.

As atividades de marketing possuem estreita ligação com as atividades da área comercial e são utilizadas uma variedade de métricas para medir o desempenho das áreas. Foi perceptível o balanceamento entre métricas financeiras e não financeiras, principalmente aquelas relacionadas à qualidade dos serviços e satisfação dos clientes.

Também foi perceptível a inserção de métricas para a *web* como o acompanhamento de vendas por meio de novos canais de distribuição como as OTAs e do *site* do próprio hotel, além de métricas para avaliações de consumidores feitas em plataformas de avaliação de hotéis como *Trip Advisor* e *Booking.com*.

Algumas das limitações ou divergências em relação à literatura e que foram observadas são:

- ✓ Utilização de métricas como *market share* e ROI de marketing que devem ser usadas com parcimônia, pois o uso excessivo dessas medidas se mostrou improdutivo.
- ✓ Ausência de avaliação do custo *versus* benefício do conhecimento gerado pelos sistema de medição de desempenho.
- ✓ Ainda não foi observado um modelo que possa ser aplicado ou mesmo um sistema operacional que unifique todas as dimensões-chave pesquisadas nesta tese. São usados diferentes *softwares* ou ferramentas como planilhas eletrônicas para catalogar,

organizar e acompanhar os resultados das ações. Ou seja, ainda existe a necessidade de organização de um sistema de medição de desempenho de marketing para a hotelaria que unifique o conhecimento já produzido e que, principalmente, proponha formas de aplicação desse conhecimento na prática gerencial. A proposta final de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing visa preencher esta lacuna.

Com relação a questão de pesquisa dessa tese - como as organizações do setor hoteleiro selecionam métricas de marketing e administram a medição de desempenho de marketing? - foi constatado que tanto as métricas de marketing utilizadas, como o processo de administração da medição de desempenho de marketing são decisões que já vem formatadas da matriz, restando poucas decisões a serem tomadas pelos executivos que trabalham no Brasil.

Dentre estas poucas decisões que os executivos brasileiros podem tomar se encontram a seleção de alguns parâmetros para as métricas já selecionadas, mas nunca para as métricas financeiras como Revpar. E a inclusão de algumas métricas específicas do porte e contexto do hotel como métricas para a concorrência e de A&B. Exclusão de métricas selecionadas pela matriz não constitui uma opção.

Por fim, o presente estudo será de utilidade tanto para acadêmicos que tenham interesse no planejamento e operacionalização de sistemas de medição de desempenho, em organizações do setor hoteleiro; quanto para gestores em busca de melhor entendimento sobre a temática da medição de desempenho e aplicação dessa ferramenta de gestão.

6.2 Limitações do estudo

Algumas limitações foram observadas ao longo do desenvolvimento da tese. Uma delas se refere a revisão da literatura empreendida. Apesar de partir da macroperspectiva de medição de desempenho organizacional, passar pela medição de desempenho de marketing e finalizar na gestão hoteleira; a temática de medição de desempenho de marketing é bastante ampla e não foi possível esgotar o assunto nesta tese. Além disso, não há consenso sobre uma teoria

que possa unificar todo o conhecimento já produzido e sanar algumas das questões que persistem a respeito do desempenho de marketing e seu impacto financeiro.

Uma das principais limitações reside no fato do estudo não ter sido realizado em organizações hoteleiras brasileiras, de modo que pudesse enriquecer as práticas estudadas. Infelizmente, nas redes internacionais estudadas, muitas das ações já vem prontas, restando pouca atividade de planejamento para a medição de desempenho das subsidiárias em território nacional.

Outra dificuldade se refere ao método do estudo de caso que impõe suas próprias limitações. Dentre elas, é possível destacar que a análise dos dados coletados pautou-se na interpretação da pesquisadora, de modo que possa ter ocorrido algum tipo de viés na percepção e interpretação dos fatos; mesmo que fossem adotadas medidas para que isso não ocorresse. Ademais, as entrevistas em profundidade foram realizadas apenas com os gestores dos hotéis, o que pode ter gerado também um certo viés nas respostas fornecidas por eles ou até mesmo dificuldades na compreensão das questões apresentadas e na resposta a elas.

Por fim, embora o acesso às organizações hoteleiras pesquisadas tenha sido permitido, esse acesso era limitado o que ocasionou a impossibilidade de conhecer determinados detalhes da prática de medição de desempenho de marketing, que enriqueceriam a proposta apresentada.

6.3 Sugestões para futuros estudos

Seria interessante que em estudos futuros o número de casos analisados fosse ampliado, inclusive com acesso a redes nacionais, com o intuito de obter dados e informações da prática hoteleira brasileira a respeito do seu processo de planejamento da medição de desempenho de marketing; uma vez que conforme visto nesse trabalho, as redes internacionais pesquisadas recebem o sistema de medição de desempenho já desenhado da matriz.

Aos interessados em desenvolver o tema, sugere-se o desenvolvimento de um modelo de seleção de métricas de marketing, com uso de modelagem estatística, de modo que possa ser verificada sua aceitabilidade na prática gerencial por hotéis de menor porte.

Embora a temática de medição do desempenho de marketing possua uma longa trajetória de estudo, muitos tópicos ainda merecem atenção, especialmente por parte dos pesquisadores brasileiros, pois a produção de conhecimento acerca do assunto ainda é muito baixa. Alguns tópicos de destaque são:

- ✓ Competências e habilidades necessárias ao profissional de administração/marketing contemporâneo, pois há um descompasso entre a formação atual desse estudante/profissional de administração/marketing, que não privilegia estudos sobre as atividades de controle e medição de desempenho, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos; e a capacidade analítica que cada vez mais aparece nas descrições de cargos ofertados.
- ✓ Aprimoramento das métricas utilizadas via *web*, pois há uma grande proliferação de métricas para as distintas plataformas que surgem no dinâmico ambiente da *web* e que requerem refinamento para os diversos setores.
- ✓ Desenvolvimento de estudos sobre medição de desempenho de marketing em outras setores de intensa competitividade com especial atenção para processos, ferramentas e competências para a aplicação de métricas na prática organizacional, uma vez que os modelos existentes se mostram excessivamente teóricos.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Building strong brands**. New York: Free Press, 1996.

ACCOR. Disponível em: <<http://www.accorhotels.com>>. Último acesso em doze de setembro de 2014a.

ACCOR. **Key indicators**. 2014. Disponível em: <<http://www.accor.com/en/finance/financial-library/key-indicators.html>>. Acesso em: vinte e oito de setembro de 2014b.

ACCOR. Brand portfolio. 2014. Disponível em: <<http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio.html>>. Acesso em vinte e oito de setembro de 2014c.

ACCOR. **Plant for the Planet**. 2014. Disponível em: <<http://www.accor.com/en/sustainable-development/plant-for-the-planet.html>>. Acesso em vinte e oito de setembro de 2014d.

AMBLER, T. Marketing metrics. **Business Strategy Review**, v. 11, n. 2, p. 59-66, 2000.

_____; KOKKINAKI, F.; PUNTONI, S. Assessing marketing performance: reasons for metrics selection. **Journal of Marketing Management**, v. 20, n. 3-4, p. 475-498, 2004.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Marketing Glossary Dictionary**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: vinte e seis de julho de 2013.

ANSARAH, M. G. R. **Turismo: como aprender, como ensinar**. São Paulo: Senac, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS SECCIONAL ESPÍRITO SANTO. Disponível em: <<http://www.abih-es.com.br>>. Último acesso em: doze de dezembro de 2014.

ATLANTICA HOTELS. Disponível em: <<http://www.atlanticahotels.com.br>>. Último acesso em doze de dezembro de 2014.

ATKINSON, H.; BRANDER-BROWN, J. Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 13, n. 3, p. 128-136, 2001.

ARAÚJO, A. M. P.; ASSAF NETO, A. A Contabilidade tradicional e a contabilidade baseada em valor. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 14, n. 33, p. 16-32, 2003.

BASSO, L. F.; PACE, E. S. Uma análise crítica da direção da causalidade no balanced scorecard. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 1-21, 2003.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 10ª ed. São Paulo: Senac, 2004.

BIBBERT, M.; RUIGROK, W.; WICKI, B. What passes as a rigorous case study? **Strategic Management Journal**, n. 29, p. 1465-1474, 2008.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Perspectivas da hotelaria no Brasil**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: < http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3301.pdf>. Acesso em: onze de setembro de 2013.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing**, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.

BONOMA, T. V.; CLARK, B. H. **Marketing performance assessment**. Boston: Harvard Business School Press, 1988.

BOSTON CONSULTING GROUP; FACEBOOK. **Travel goes mobile**. 2014. Disponível em: < https://www.bcgperspectives.com/Images/Travel_Goes_Mobile_Jun_2014_tcm80-164012.pdf>. Acesso em: doze de junho 2014.

BHS TRAVEL & RESEARCH. **Investimento no Brasil: hotéis & resorts 2011-2014**. São Paulo, 2011. Disponível em: < http://www.revistahoteis.com.br/img/uploads/relatorios/relatorio_investimentos_no_brasil_2011.pdf>. Acesso em: vinte de abril de 2014.

BUZZELL, R. D.; GALE, B. T. **The PIMS principles: linking strategy to performance**. New York: Free Press, 1987.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em Administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.

_____.; IKEDA, A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAMPOS, A. M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 2, p. 30-50, 1990.

CARTON, R. B.; HOFER, C. W. **Measuring organizational performance: metrics for entrepreneurship and strategic management research**. Edward Elgar Publishing, 2007.

CHANDLER, A. D. The railroads: pioneers in modern corporate management. **Business History Review**, v. 39, n. 01, p. 16-40, 1965.

CLARK, B. H. Marketing performance measures: history and interrelationships. **Journal of Marketing Management**, v. 15, n. 8, p. 711-732, 1999.

_____. A summary of thinking on measuring the value of marketing. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, vol. 9, n. 4, p. 357-369, 2001.

_____.; ABELA, A. V.; AMBLER, T. An information processing model of marketing performance measurement. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 14, n. 3, p. 191-208, 2006.

_____.; AMBLER, T. Managing the marketing metrics portfolio. **Marketing Management**, v. 20, n. 3, p. 16-21, 2011.

COPELAND, T. E.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas: *Valuation***. São Paulo: Makron Books, 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. Managing the corporate warriors. **Quality Progress**, Milwaukee, v. 23, n. 4, p. 54-59, 1990.

DAVENPORT, T. H. Competing on analytics. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 1, p. 98, 2006.

DOYLE, P. Value-based marketing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 8, n. 4, p. 299-311, 2000.

ECCLES, R. G. The performance measurement manifesto. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 1, p. 131-137, 1991.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. **Número de turistas estrangeiros subiu**. 2014. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/Nuero_de_turists_estrngeiros_no_Brsil_subiu_ci_d_edil.html>. Acessado em: vinte e oito de setembro de 2014a.

EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. **A Copa das copas foi um sucesso**. 2014. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salaImprensa/artigos/arquivos/A_Copa_das_Copas_foi_um_sucesso.html>. Acesso em vinte e oito de setembro de 2014b.

EUSEBIO, R.; ANDREU, J.; BELBEZE, M. Measures of marketing performance: a comparative study from Spain. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 2, p. 145-155, 2006.

FARRIS, P. W. BENDLE, N.; PFEIFER, P. REIBSTEIN, D. **Marketing metrics: the definitive guide to measuring marketing performance**. 2ª Edição. New Jersey: Pearson Education, 2010.

FEDER, R. A. How to measure marketing performance. **Harvard Business Review**, v. 43, n. 3, p. 132-142, 1965.

FLAPPER, S. D. P.; FORTUIN, L.; STOOP, P. M. Towards a consistent performance management systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 7, p. 27-37, 1996.

FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL. **Perspectivas para a hotelaria 2013-2014**. 2013. Disponível em: <

http://www.fohb.com.br/pdf/Perspectivas_Desempenho_Hotelaria_ed_2.pdf>. Acesso em: vinte e oito de setembro de 2014.

GAO, Yuhui. Measuring marketing performance: a review and framework. **The Marketing Review**, v. 10, n. 1, p. 25-40, 2010.

GIANINI, T. O CEO da sustentabilidade. **Veja**. São Paulo, ano 47, nº. 37, 10 set. 2014. Seção Entrevista, p.17-21.

GUISSONI, L. A. **Proposta de um método para análise dos efeitos das atividades de marketing e alocação de recursos em um ambiente multicanal**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

HAIR JR, J. F. Knowledge creation in marketing: the role of predictive analytics. **European Business Review**, v. 19, n. 4, p. 303-315, 2007.

HAKTANIR, M.; HARRIS, P. Performance measurement practice in an independent hotel context: a case study approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 17, n. 1, p. 39-50, 2005.

HARRIS, P.; MONGIELLO, M. Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 13, n. 3, p. 120-128, 2001.

HOFFMAN, K.; BATESON, J.; IKEDA, A.; CAMPOMAR, M. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias, casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

HOSKIN, K. W.; MACVE, R. H. The genesis of accountability: the West Point connections. **Accounting, Organizations and Society**, v. 13, n. 1, p. 37-73, 1988.

HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and practice in SME performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 8, p. 1096-1115, 2001.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Serviços de Hospedagem**. 2011. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Servicos_de_Hospedagem/2011/psh2011.pdf>. Acesso em: dezoito de junho de 2014.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. 2006. Disponível em: <http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/capitulo_1_estrutura.pdf>. Acesso em: vinte de junho de 2014.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. Innovations in performance measurement: trends and research implications. **Journal of Management Accounting Research**, 1998.

JAWORSKI, B. J. Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. **The Journal of Marketing**, p. 23-39, 1988.

JOHNSON, H. T. **Relevance lost: the rise and fall of management accounting**. Harvard Business Press, 1991.

_____. The search for gain in markets and firms: a review of the historical emergence of management accounting systems. **Accounting Organizations and Society**, vol. 2, n. 3, 139-146, 1983.

JONES LANG LASALLE'S HOTEL AND HOSPITALITY GROUP. **Hotelaria em Números - Brasil 2014**. 2014. Disponível em: <
<http://www.revistahoteis.com.br/img/uploads/relatorios/Brazil%20in%20Numbers%202014.pdf>>. Acesso em: vinte e oito de setembro de 2014.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e desempenho**. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balance scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, vol. 70, n. 1, p. 71-99, 1992.

_____. **The balanced scorecard: translate strategy into action**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1996.

KAYDOS, W. **Measuring, managing, and maximizing performance**. Cambridge, MA: Productivity Press, 1991.

KEEGAN, D. P.; EILER, R. G.; JONES, C. R. Are your performance measures obsolete? **Management Accounting**, v. 70, n. 12, p. 45-50, 1989.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. Measuring performance in a changing business environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 2, p. 213-229, 2003.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, p. 1-18, 1990.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. As funções do administrador. In: **Princípios de administração**. São Paulo: Pioneira, 1978, p. 19.

LICKROSH, L.; JENKINS, C. **Introdução ao turismo**. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

LOSHIN, D. Developing information quality metrics. **DM Review**, p. 24-27, 2005.

LOVETT, M. J.; MACDONALD, J. B. How does financial performance affect marketing? Studying the marketing-finance relationship from a dynamic perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 4, p. 476-485, 2005.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **Research priorities 2012-2014**. Massachusetts, 2014. Disponível em: <http://www.msi.org/MSI_RP12-14.pdf> Acesso em: vinte e quarto de fevereiro de 2014.

MAZZERO, S. **Métricas para o accountability em marketing: uma análise em empresas da indústria farmacêutica**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MCAFEE, A.; BRYNJOLFSSON, E. *Big Data: a revolução da gestão*. **Harvard Business Review**, outubro, 2012.

MCDONALD, M.; MOUNCEY, P. **Marketing accountability: how to measure marketing effectiveness**. Londres: Kogan Page, 2009.

MARTINS, R.A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para a estruturação do uso**. 1998. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Glossário de termos**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/espaco_academico/glossario/detalhe/T.html>. Acesso em: dezoito de julho de 2014a.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estatísticas básicas de turismo - Brasil**. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_39Turismo40estatisticas/Estatisticas_Basicas_do_Turismo_Brasil_2003_a_2008.pdf>. Acesso em vinte de abril de 2014b.

MORGAN, N. A.; CLARK, B. H.; GOONER, R. Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 363-375, 2002.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **The Journal of Marketing**, p. 20-35, 1990.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next?. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

_____.; ADAMS, C. Perspectives on performance: the performance prism. **Handbook of Performance Measurement**, 2000.

_____.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.

NUNES, C.; MACHADO, M. O Balanced Scorecard na Hotelaria e Turismo. **Tourism & Management Studies**, p. 722-733, 2012.

OLIVEIRA, M. M de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

PACHAURI, M. Consumer behaviour: a literature review. **The Marketing Review**, v. 2, n. 3, p. 319-355, 2001.

PERRIN, B. Effective use and misuse of performance measurement. **American Journal of Evaluation**, v. 19, n. 3, p. 367-379, 1998.

PETERSEN, J. A. MCALISTER, L.; REIBSTEIN, D. J.; WINNER, R. S.; KUMAR, V.; ATKINSON, G. Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 95-111, 2009.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

PHOCUSWRIGHT. **OTAs more than a distribution channel**. 2014. Disponível em: <<http://www.phocuswright.com/Free-Travel-Research/Online-Travel-Agencies-More-Than-a-Distribution-Channel#.VNEF5ynMH-Y>>. Acesso em: dezoito de dezembro de 2014.

PINHO, J. A.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, 2009.

QUEIROZ, M. J. **Métricas de desempenho de marketing em empresas brasileiras**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

RAPPAPORT, A. **Gerando Valor para o Acionista**. São Paulo: Atlas, 2001.

REIBSTEIN, D. J.; DAY, G.; WIND, J. Guest editorial: is marketing academia losing its way? **Journal of Marketing**, v. 73, n. 4, p. 1-3, 2009.

REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 2, p. 64-73, 1993.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUEKERT, R. W.; WALKER JR, O. C. Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence. **The Journal of Marketing**, p. 1-19, 1987.

RUST, R. T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G. S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, R. K. Measuring Marketing productivity: current knowledge and future directions. **Journal of marketing**, p. 76-89, 2004.

RUTHERFORD, D. G.; O'FALLON, M. J. **Hotel management and operations**. [S.I.] Wiley, 2006.

SAINAGHI, R.; PHILLIPS, P.; CORTI, V. Measuring hotel performance: using a balanced scorecard perspectives' approach. **International Journal of Hospitality Management**, v. 34, p. 150-159, 2013.

SEGGIE, S. H.; CAVUSGIL, E.; PHELAN, S. E. Measurement of return on marketing investment: a conceptual framework and the future of marketing metrics. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 6, p. 834-841, 2007.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1971.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL. Disponível em: <<http://www.senac.br/unidades/hoteis-escola.aspx>>. Acesso em: dezoito de janeiro de 2015.

SEVIN, C. H. **Marketing productivity analysis**. New York: McGraw Hill, 1965.

SIEGEL, E. **Predictive analytics: the power to predict who will click, buy, lie, or die**. [S.I.] Wiley, New Jersey, 2013.

SPENCERSTUART. **The evolving role of the chief marketing officer**. Chicago, 2011. Disponível em: <<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/the-evolving-role-of-the-chief-marketing-officer>>. Acesso em: vinte e três de julho de 2013.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. **The Journal of Marketing**, p. 2-18, 1998.

STEWART, D. W. Marketing accountability: linking marketing actions to financial results. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 6, p. 636-643, 2009.

TATICCHI, P.; TONELLI, F.; CAGNAZZO, L. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. **Measuring Business Excellence**, v. 14, n. 1, p. 4-18, 2010.

TEOH, W. K. Viewing the balanced scorecard in a practical light. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 2, 2006.

THE WASHINGTON POST. **Lawmakers look at how Airbnb affect NYC housing and economy**. Nova York, 2015. Disponível em: <http://www.washingtonpost.com/national/lawmakers-look-at-how-airbnb-affects-nyc-housing-economy/2015/01/20/0ba6c8a6-a07b-11e4-91fc-7dff95a14458_story.html>. Acesso em: vinte de janeiro de 2015.

TOLEDO, G. L. Marketing e relações públicas: um conceito tridimensional. **Anais Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, v. 18, 1994.

_____. Perspectiva brasileira: entendendo o valor no contexto do processo gerencial de marketing. In: KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14^a ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012, p. 315-317.

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION. **Tourism highlights**. 2014. Disponível em: <<http://www.e-unwto.org/content/r13521/fulltext.pdf>>. Acesso em: vinte de julho de 2014.

WHETTEN, D. Fórum desenvolvimento de teoria: o que constitui uma contribuição teórica? **RAE**, v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the academy of marketing science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

WORLD TOURISM ORGANIZATION. **Glossário de termos de turismo**. 2014. Disponível em: < <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/staticunwto/Statistics/Glossary+of+terms.pdf>>. Acesso em: dezoito de julho de 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. F. **EVA e gestão baseada em valor**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Conjuntos de métricas de marketing.

APÊNDICE B - Protocolo de estudo de caso.

APÊNDICE C - Carta convite para pesquisa de campo.

APÊNDICE D - Questionário para pesquisa de campo.

APÊNDICE A

Métricas de Participação em Corações, Mentes e Mercados

Métrica	Definição	Objetivo
Participação de Mercado por Receita	Receita de vendas como porcentagem da receita de vendas no mercado.	Refletir como a empresa está se saindo em relação aos seus concorrentes. Mensurar a competitividade.
Participação de Mercado Unitária	Vendas unitárias como porcentagem de vendas unitárias do mercado.	Refletir como uma empresa está se saindo em relação aos seus concorrentes Mensurar a competitividade.
Participação de Mercado Relativa	Participação de mercado de uma empresa ou marca dividida pela participação de mercado de seu principal concorrente	A valiar a força de mercado comparativa
Índice de Desenvolvimento da Marca	Vendas da marca em um segmento especificado, comparadas com as vendas daquela marca no mercado como um todo	Verificar diferenças regionais ou de segmento nas compras e no consumo da marca
Índice de Desenvolvimento da Categoria	Vendas da categoria em um segmento especificado, comparadas com as vendas da categoria no mercado como um todo	A valiar as diferenças regionais ou de segmento nas compras e no consumo da categoria
Decomposição da Participação de Mercado	Participação de penetração Participação nos gastos da categoria Índice de intensidade de consumo	Cálculo da participação de mercado. Análise competitiva Análise de tendências históricas Formulação de objetivos de marketing
Penetração de Mercado	Compradores de uma categoria de produto como porcentagem da população total	Medir a aceitação da categoria por uma população definida. Útil para mapear a aceitação de novas categorias de produtos
Penetração de Marca	Compradores de uma marca como porcentagem da população total	Medir a aceitação de uma marca por uma população definida
Participação de penetração	Penetração de marca como porcentagem da penetração de mercado	Medir a aceitação comparativa da marca na categoria
Participação nos gastos da categoria	Compras da marca como porcentagem das compras totais da categoria por compradores daquela marca	Nível de comprometimento com uma marca por parte de seus clientes já existentes

Índice de intensidade de consumo	Compras da categoria por clientes de uma marca, comparadas com compras naquela categoria pela média de clientes	Mensurar o uso relativo de uma categoria pelos clientes para uma marca específica
Consciência	Porcentagem da população total que conhece uma marca	Considerar quem já ouviu falar da marca A valia consciência e conhecimento da marca
Associação espontânea	Primeira marca que vem à mente do cliente quando lhe fazem uma pergunta, sem possibilidade de indução, sobre uma categoria	Identificar a força da marca em uma determinada categoria de produtos
Consciência de propaganda	Percentual de consumidores que demonstram conhecer (com ou sem auxílio) o comercial de uma marca	Medir os efeitos de uma propaganda
Atitudes/Gosto/ Imagem Relevância para o cliente	Classificação dada pelo consumidor – geralmente em uma escala – quando lhes perguntam até que ponto concorda com determinadas afirmações	A valiar a reação do consumidor a uma marca ou produto
Qualidade relativa percebida	Classificação dada pelo consumidor – geralmente respondido em uma escala – a um produto de uma marca quando comparado com outros da categoria/mercado	Avaliar a qualidade do produto ou marca comparativamente a outra marca concorrente
Intenções	Medida da disposição declarada pelos clientes de se comportarem de certo modo	Conhecer, por meio de pergunta de pesquisa, qual seria o comportamento do indivíduo a partir de determinada situação
Intenções de compra	Medida específica ou classificação das intenções de compra declaradas pelos consumidores	Conhecer a reação dos respondentes a afirmações sobre a possibilidade de adquirir determinado produto
Hábitos de compra	Referem-se às dinâmicas de mercado, como frequência de compra e quantidade normalmente comprada	Identificar usuários assíduos, o que foi comprado, como, quando e onde. Permite também identificar quantas pessoas experimentaram, rejeitaram e/ou

		adotaram a marca
Disposição para recomendar	Porcentagem de clientes pesquisados que recomendaria uma marca para amigos Geralmente medida via classificações em uma escala	Mostrar a força da lealdade e o impacto potencial sobre os outros
Satisfação do cliente	Número de clientes ou percentual do total cuja experiência relatada com uma empresa, seus produtos ou serviços excede metas de satisfação específicas. Medida em termos de satisfação geral com a marca ou com atributos específicos	Indicar a probabilidade de repetição de compra. Relatos de insatisfação mostram aspectos que exigem o aperfeiçoamento para aumentar a lealdade
Disposição para procurar	Porcentagem de clientes dispostos a adiar as compras, mudar de lojas ou reduzir as quantidades para evitar a mudança de marca	Indicar a importância da abrangência da distribuição. Avalia o comprometimento da clientela de uma empresa ou marca

Fonte: Farris et al. (2010, tradução nossa).

Métricas de Margens e Lucros

Métrica	Definição	Objetivo
Margem unitária	Preço unitário menos o custo unitário	Determinar o valor de vendas incrementais. Orientar o estabelecimento de preços e promoções
Margem (%)	Margem unitária como porcentagem do preço unitário	Comparar margens entre diferentes produtos / tamanhos / formas de produto. Determinar o valor de vendas incrementais. Orientar o estabelecimento de preços e de promoções
Margens do canal	Lucros de canal como porcentagem do preço de venda do canal	A valiar o valor de canal adicionado no contexto do preço de venda. Calcular o efeito das mudanças de preço em um nível do canal nos preços e margens para outros níveis no mesmo canal
Preço médio por unidade	Receita total dividida pelo total de vendas unitárias	Compreender como os preços médios são afetados por mudanças nos preços e no mix de produtos
Preço por unidade estatística	Ponderação dos diferentes preços de venda unitária pela porcentagem de vendas unitárias (mix) para cada variante de produto (modelos, versões, sabores, cores, tamanhos). Também conhecidas como unidades equivalentes	Calcular preços de venda médios significativos dentro de uma linha de produtos que inclui itens de diferentes tamanhos
Custos variáveis e fixos	Dividir os custos em duas categorias: os que variam com o volume (variáveis) e os que não variam (fixos)	Compreender como os custos são afetados por mudanças no volume de vendas
Despesas de marketing	Gasto total com atividades de marketing. Tipicamente incluem a propaganda e promoção não relacionada a preço Às vezes, incluem a despesa com a equipe de vendas e também podem incluir promoções de preços	Compreender como as despesas de marketing mudam com as vendas

Contribuição por unidade	Preço unitário menos custo unitário variável	Compreender o impacto de mudanças no volume sobre o lucro Calcular o nível de ponto de equilíbrio das vendas
Margem de contribuição (%)	Contribuição por unidade dividida pelo preço unitário	Compreender a relação entre a contribuição por unidade e o preço de venda por unidade
Vendas de ponto de equilíbrio	Nível de vendas em que a receita total se iguala ao custo total Calcula-se pela divisão entre os custos fixos e a contribuição por unidade	Conhecer o volume de vendas mínimo necessário para igualar a receita e os custos totais
Volume desejado	Volume de vendas necessário para gerar os lucros especificados nos planos de uma empresa Ajusta-se o cálculo do ponto de equilíbrio para incluir o alvo de lucro	Garantir que os objetivos das vendas unitárias possibilitem que a empresa ultrapasse os obstáculos financeiros para o lucro
Receita desejada	Volume de receita necessário para gerar os lucros especificados nos planos	Assegurar que a receita obtida com as vendas seja suficiente para cobrir os custos e também a meta de lucro definida no planejamento

Fonte: Farris et al. (2010, tradução nossa).

Métricas de gerenciamento de produtos e de portfólio

Métrica	Definição	Objetivo
Experimentação	Porcentagem de uma população definida que compra ou utiliza um produto pela primeira vez em um dado período	Distinguir usuários antigos dos usuários novos, que experimentam o produto pela primeira vez no período atual
Volume de repetição	Compradores que repetem a compra, multiplicados pelo número de produtos que eles comprem em cada ocasião, multiplicados pelo número de vezes que eles comprem no período	Mensurar a estabilidade de opção pela marca
Penetração	Usuários no período anterior multiplicados pela taxa de repetição para o período atual, somados a novos experimentadores no período atual	Mensurar a população que está comprando no período atual
Projeções de volume	Combinação de volume de experimentação e volume de repetição	Planejar a produção e os estoques para vendas comerciais e alavancagem do consumidor
Crescimento ano a ano	Mudança de porcentagem de um ano a outro	Planejar a produção e o orçamento
Taxa de crescimento anual composta	Valor final dividido pelo valor inicial na potência de $1/N$, onde N é o número de períodos	Útil para fazer a média de taxas de crescimento em períodos longos
Taxa de canibalização	Porcentagem de vendas de novos produtos tomada de uma linha de produtos existente	Útil para explicar o fato de que novos produtos muitas vezes reduzem as vendas de produtos existentes
Taxa pela perda de <i>share</i>	Suposição de que novos participantes em um mercado capturam as vendas de concorrentes estabelecidos proporcionalmente às participações de mercado estabelecidas	Útil para gerar uma estimativa das vendas e participações após a entrada de um novo concorrente
Métricas de valor da marca	Diversas medidas, como, por exemplo, utilidades conjuntas, atribuídas à marca	Monitorar a saúde de uma marca Diagnosticar pontos fracos quando necessário

Utilidades conjuntas	Coefficientes de regressão para níveis de atributos derivados de análise conjunta	Indicar os valores relativos que os clientes colocam nos atributos que compõem os produtos
Agilidade por segmento	Agrupamento de indivíduos em segmentos de mercado com base na distância “soma dos quadrados” entre coeficientes de regressão retirados da análise conjunta	Utilizar a valorização dada pelo cliente aos atributos do produto para ajudar a definir segmentos de mercado
Utilidades conjuntas e projeção de volume	Usada no simulador conjunto para calcular o volume	Prever as vendas de produtos, designs, preços e estratégias de marcas alternativas

Fonte: Farris et al. (2010, tradução nossa).

Métricas de rentabilidade do cliente

Métrica	Definição	Objetivo
Clientes	O número de pessoas (ou empresas) que compraram da empresa durante um período de tempo específico	Mensurar como a empresa está atraindo e retraindo clientes
Recência	Período de tempo desde a última compra do cliente	Mapear mudanças no número de clientes ativos
Taxa de retenção	A razão de clientes retidos para o número de risco	Mapear mudanças na habilidade da empresa em reter clientes
Rentabilidade do cliente	Diferença entre as receitas obtidas e os custos associados com a relação com o cliente durante um período específico	Permitir à empresa identificar quais clientes são rentáveis e quais não são
Valor de duração do cliente	O valor atual de futuros fluxos de caixa atribuídos à relação com o cliente	Avaliar o valor de cada cliente como suporte às decisões de marketing
Previsão do valor de duração	Taxa de resposta vezes a soma de margem inicial do valor de duração do cliente adquirido menos o custo do trabalho de prospecção	Guiar as decisões de prospecção da empresa. A prospecção é benéfica somente se o valor de duração previsto e esperado for positivo
Custo médio de aquisição	Razão da despesa de aquisição para o número de novos clientes adquiridos	Mapear o custo da aquisição de novos clientes e comparar esse custo com o valor dos clientes recém-adquiridos
Custo médio de retenção	Razão da despesa de retenção para o número de novos clientes adquiridos	Monitorar as despesas de retenção por cliente

Fonte: Farris et al. (2010, tradução nossa).

Métricas de gerenciamento de equipe e de canal de vendas

Métrica	Definição	Objetivo
Carga de trabalho	Horas necessárias para atender clientes e <i>prospects</i>	Avaliar o número de vendedores exigido para atender um território e para garantir cargas de trabalho equilibradas
Previsão do potencial de vendas	Número de <i>prospects</i> e seu poder de compra	Determinar metas de vendas. Também pode ajudar a identificar territórios que merecem uma alocação de recursos de vendas limitados
Total de vendas	Projeções de vendas individuais	Estabelecer metas para vendedores individualmente e para territórios
Eficácia da equipe de vendas	Análise de vendas no contexto de critérios, incluindo contatos, contas potenciais, contas ativas, poder de compra do território e despesas	A valiar o desempenho de um vendedor ou de uma equipe de vendas
Remuneração	Total de pagamentos feitos a um vendedor (salário, bônus e comissão)	Motivar o máximo do trabalho de vendas. Possibilitar que vendedores e a direção mapeiem o progresso em direção às metas
Número de ponto de equilíbrio de funcionários	Receita de vendas, multiplicada pela margem líquida da comissão, dividida pelo custo por membro da equipe	Determinar o nível adequado de funcionários para um volume de vendas projetado
Funil de vendas, total de <i>prospects</i> em negociação	Panorama do número de clientes potenciais em vários estágios do ciclo de vendas	Monitorar o trabalho de vendas e projetar vendas futuras
Distribuição numérica	Porcentagem de lojas em um universo definido que mantém uma determinada marca ou produto	A valiar até que ponto uma marca ou produto penetrou em seus canais potenciais
Volume de todos os produtos (VTP)	Distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas de todas as categorias de produto nas lojas penetradas	A valiar até que ponto uma marca ou produto teve acesso ao tráfego no varejo

Volume da categoria do produto (VCP)	Distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas da categoria relevante de produto nas lojas penetradas	A valer até que ponto uma marca ou produto teve acesso a lojas estabelecidas para sua categoria
Distribuição total	Geralmente baseada no VTP ou VCP . Soma as medidas relevantes para cada unidade de manutenção de estoque (UME) em uma marca ou linha de produtos	Avaliar até que ponto uma linha de produtos está disponível
Exposições	Geralmente, uma média do número total de embalagens visíveis disponíveis em uma loja típica	Determinar níveis de estoque e a visibilidade nas lojas
Ausência de estoque	Porcentagem de lojas que registram ou normalmente estocam um produto ou marca, mas que não têm nenhum disponível para venda	Monitorar a habilidade de sistemas logísticos de adequar a oferta com a demanda
Estoques	Quantidade total de produtos ou marcas disponíveis para venda em um canal	Calcular a capacidade de satisfazer a demanda e determinar investimentos em canais
Remarções	Porcentagem descontada do preço de venda normal	Determinar se as vendas do canal estão sendo feitas nas margens planejadas
Lucratividade direta do produto (LDP)	Margem bruta ajustada dos produtos, menos os custos diretos do produto	Identificar UMEs lucrativos e calcular realisticamente os seus ganhos
Retorno de margem bruta sobre investimento em estoque (RMBIE)	Margem dividida pelo valor médio em <i>reais</i> do estoque mantido durante um período específico de tempo	Quantificar o retorno sobre o capital de giro investido em estoque

Fonte: Farris et al. (2010, tradução nossa).

Métricas de preços

Métrica	Definição	Objetivo
Variação para preço premium	Porcentagem pela qual o preço de uma marca excede um preço de <i>benchmarking</i>	Medir como o preço de uma marca se compara com os de sua concorrência
Preço de reserva	Quantia máxima que um indivíduo está disposto a pagar por um produto	Estimar as funções de demanda dos produtos em situações que outros dados não estão disponíveis
Porcentagem de bom preço	Proporção de clientes que consideram que um produto é de bom preço, isto é, tem um preço de venda abaixo de seu preço de reserva	Estimar as funções de demanda dos produtos em situações que outros dados não estão disponíveis
Elasticidade de preço da demanda	Resposta da demanda a uma pequena mudança de preço, expressa como razão de porcentagens	Medir a resposta de quantidade às mudanças de preço. Se há um preço ótimo, a margem é o inverso negativo da elasticidade
Preço ótimo	Preço que maximiza a contribuição depois de se determinar como a quantidade muda com o preço	Determinar rapidamente o preço que maximiza a contribuição
Elasticidade residual	Elasticidade “própria” mais o produto da elasticidade do concorrente e da elasticidade cruzada	Mensurar a resposta de quantidade às mudanças de preço após dar conta das reações da concorrência

Fonte: Farris et al. (2010, tradução nossa).

Métricas de promoção

Métrica	Definição	Objetivo
Vendas básicas	Vendas totais menos as vendas incrementais geradas pelos programas de marketing	Determinar até que ponto as vendas atuais são independentes de esforços específicos de marketing
Vendas incrementais ou impulso promocional	Total de vendas menos vendas básicas	Determinar os efeitos de curto prazo do trabalho de marketing
Taxas de resgate	Cupons resgatados divididos pelos cupons distribuídos	Medir a efetividade da campanha
Custos para cupons e descontos	Valor nominal do cupom mais taxas de resgate, multiplicado pelo número de cupons resgatados	Permitir orçar despesas com os cupons
Porcentagem de vendas com cupons	Vendas via cupons, divididas pelo total de vendas	Medir o quanto a marca depende dos esforços promocionais
Porcentagem de vendas com desconto	Vendas com desconto temporário como porcentagem do total de vendas	Medir o quanto a marca depende dos esforços promocionais
Porcentagem de tempo em promoção	Porcentagem de tempo durante o qual as promoções temporárias são oferecidas	Medir o quanto a marca depende dos esforços promocionais
Porcentagem de vendas em promoção	Vendas via cupons, divididas pelo total de vendas	Medir o quanto a marca depende dos esforços promocionais
Repasse de descontos	Descontos promocionais oferecidos pelo comércio aos consumidores, divididos por descontos oferecidos para o comércio pelo fabricante	Mensurar até que ponto as promoções do fabricante geram atividade promocional ao longo do canal de distribuição
Desconto médio	Preço médio real por unidade dividido pelo preço de lista	Indicar o preço realmente pago pelo produto

Fonte: Farris et al. (2010, tradução nossa).

Métricas de mídia e de web

Métrica	Definição	Objetivo
Exposições	Número de pessoas que vêem um comercial (alcance), multiplicado por sua frequência (vezes em que foi visto)	Compreender quantas vezes um comercial é visto
Exposições por impacto (GRPs)	Exposições divididas pelo número de pessoas no público para um comercial	Mensurar as exposições em relação ao número de pessoas no público para uma campanha publicitária
Custo por mil exposições (CME)	Custo de propaganda dividido pelas exposições geradas (em milhares)	Mensurar a eficácia de custo na geração de exposições
Alcance líquido	Número de pessoas que recebem um comercial	Mensurar com que intensidade um comercial se concentra em uma dada população
Frequência média	Número médio de vezes que um indivíduo recebe um comercial, desde que ele realmente seja exposto à propaganda	Mensurar com que intensidade um comercial se concentra em uma dada população
Funções de resposta de frequência	Impactos de uma propaganda conforme o número de exposições	Verificar a reação de uma população à exposição a um comercial
Alcance efetivo	Alcance obtido entre indivíduos expostos a um comercial com uma frequência maior ou igual à frequência efetiva	Mensurar a porção de um público que é exposta a um comercial em um número de vezes suficiente para ser influenciada
Frequência efetiva	Número de vezes que um indivíduo deve ver um comercial a fim de registrar sua mensagem	Determinar os níveis ótimos de exposição para um comercial ou campanha, comparando o risco de gasto excessivo com o risco de fracassar em obter o impacto desejado
Percentual de presença	Quantificação da presença do comercial de uma marca ou empresa em relação à totalidade de comerciais em um mercado	A valiar a força relativa do programa publicitário dentro de seu mercado

Visualização de página	Número de vezes que uma página da Web é acessada	Medir o nível de popularidade de um <i>site</i> da Web
Taxa de cliques	Número de cliques como fração do número de exposições	Mensurar a eficácia de um comercial na Web, contando os clientes que ficam intrigados para clicar
Custo por clique	Custo de propaganda, dividido pelo número de cliques gerados	Mensurar ou estabelecer a eficácia de custo de um comercial
Custo por pedido	Custo do comercial, dividido pelo número de pedidos gerados	Mensurar ou estabelecer a eficácia de custo de um comercial
Custo por cliente adquirido	Custo de propaganda, dividido pelo número de clientes adquiridos	Mensurar o tráfego de público em um <i>site</i> da Web
Visitas	Número de visualizações individuais de um <i>site</i> da Web	Mensurar o tráfego de público em um <i>site</i> da Web
Visitantes	Número de espectadores de um <i>site</i> da Web em um dado período	Mensurar o alcance de um <i>site</i> da Web
Taxa de abandono	Taxa de compras iniciadas, mas não finalizadas	Mensurar um elemento da taxa de fechamento de negócios na internet

Fonte: Farris et al. (2010, tradução nossa).

Métricas de avaliação financeira dos programas de marketing

Métrica	Definição	Objetivo
Lucro líquido	Receita de vendas menos custo total	Medir níveis e taxas de lucratividade
Retorno sobre vendas (RSV)	Lucro líquido como porcentagem da receita de vendas	Dar a porcentagem de receita que está sendo capturada nos lucros
Retorno sobre investimento (RSI)	Lucros líquidos sobre o investimento necessário para gerar os lucros	Mensurar por período as taxas de retorno em reais investidos em uma entidade econômica
Lucro econômico - EVA	Lucro líquido de operação após impostos menos o custo de capital	Mensurar os lucros em reais enquanto se explica os retornos adquiridos sobre o capital investido
Retorno	Tempo necessário para que haja retorno do investimento inicial	Avaliar investimentos com consequências financeiras que abrangem vários períodos
Valor presente líquido (VPL)	Valor de fluxos de caixa futuros após dar conta do valor do tempo em dinheiro	Calcular o valor presente dos fluxos de caixa futuros
Taxa interna de retorno (TIR)	Taxa de desconto em que o VPL de um investimento é zero	Calcular a taxa de desconto que zera o valor presente líquido dos fluxos de caixa futuros
Retorno sobre investimento em marketing (RSIM); receita	Incremento na receita atribuível ao marketing sobre a despesa de marketing	Comparar as vendas geradas em termos de receita com a despesa de marketing que ajuda a gerar as vendas

Fonte: Farris et al. (2010, tradução nossa).

APÊNDICE B

Protocolo de Estudo de Caso

O protocolo do estudo de caso é um instrumento que contém os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidos para a realização do caso. A elaboração de um protocolo de estudo de caso orienta o pesquisador na condução da coleta de dados e aumenta a confiabilidade da pesquisa. Yin (2005) recomenda que, de maneira geral, o protocolo do estudo de caso deve abordar as seguintes etapas:

- 1) Visão geral do projeto do estudo de caso.
- 2) Procedimentos de campo.
- 3) Questões de estudo de caso.
- 4) Guia para o relatório do estudo de caso.

1. Visão geral do projeto de estudo de caso

Com este estudo, pretende-se responder a questão de pesquisa que consiste em conhecer como as organizações do setor hoteleiro selecionam métricas de marketing e administram a medição de desempenho de marketing. E também cumprir o objetivo de desenvolver uma proposta de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing para hotelaria.

2. Procedimentos de campo

A pesquisa realizada é de natureza exploratória, com abordagem qualitativa. Utilizou o método de estudo de caso como forma de viabilização. O projeto de estudo de caso é do tipo descritivo, de casos incorporado e múltiplos.

A pesquisa de campo foi realizada em empreendimento do setor hoteleiro, na cidade de Vitória - ES. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados documentos externos sobre a organização, entrevistas com pessoas-chave, observação direta e participação em reuniões.

3. Questões do estudo de caso

As questões do estudo de caso são descritas a seguir.

Caracterização do Hotel

- Informações gerais sobre o hotel.
- Caracterização dos tipos de clientes: B2B e B2C.
- Informações sobre planejamento de negócio e de marketing.

Sistemas de Medição de Desempenho do Hotel

- É feita a medição de desempenho do negócio?
- Ela permite medir se os objetivos e estratégias da organização estão sendo alcançados?
- Existe uma estrutura de manutenção desse sistema? Como funciona?
- Há suporte e envolvimento da diretoria no desenvolvimento desse processo ou o envolvimento se resume à cobranças?
- Existem períodos de tempo pré estabelecidos para a medição de desempenho?
- Quanto às métricas utilizadas: elas são derivadas da estratégia? Conseguem estabelecer uma ponte entre operações e estratégia? Como são definidos seus parâmetros? Possuem propósito claro? São de fácil uso? Você julga adequado o feedback fornecido pelas métricas atualmente usadas? Há um balanceamento entre as métricas financeiras e não financeiras? Existem métricas específicas para cada nível organizacional?
- Para quais áreas do hotel é feita a medição de desempenho?
- Quanto a medição de desempenho para as atividades de marketing: é feito o planejamento de marketing? Ele acompanha o planejamento estratégico da organização? Quais são as métricas utilizadas para medir o desempenho de marketing? Como elas são selecionadas?
- Que tipo de tecnologia é empregada?
- Existe alguém responsável pela medição de desempenho?
- Que informações e conhecimentos são extraídos dessa métricas?
- Como essas informações são usadas?
- Elas são disseminadas na organização?
- Que tipos de atividades não são medidas?

Além dessas questões, também servirão de base as recomendações da proposta de seleção de métricas de marketing e administração da medição de desempenho de marketing apresentadas em quatro fases no Capítulo 3.

4. Guia para o relatório do estudo de caso.

Foram coletados dados e evidências dos múltiplos casos no setor hoteleiro que possibilitaram a redação do relatório. Foi utilizada a estratégia analítica geral de descrição do caso e a técnica analítica de síntese de casos cruzados.

APÊNDICE C

CARTA CONVITE PARA PESQUISA DE CAMPO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

São Paulo, ____ de _____ de 2014.

À Empresa _____.

A/C: Sr. _____.

Gostaria de convidar sua organização para participar de um estudo desenvolvido pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). O objetivo de tal estudo consiste em identificar as práticas utilizadas por sua organização para medir seu desempenho no mercado em que atua. A coleta de dados será feita por meio de entrevistas com responsáveis pelas áreas administrativas de marketing/ comercial e de gestão. O estudo será conduzido pela aluna de doutorado **Priscila De Nadai Sastre** e os resultados dessa pesquisa servirão de base para a elaboração de sua tese de doutorado.

A participação da _____ será de extrema relevância para a realização do estudo por se tratar de uma rede em expansão no mercado brasileiro. De acordo com a vontade da direção da organização, o nome da empresa poderá ou não ser divulgado na pesquisa, uma vez que a omissão do nome não prejudica o resultado da análise feita.

Ressaltamos que todos os dados coletados são confidenciais e serão usados exclusivamente para fins acadêmicos.

Uma vez aceito este convite, a doutoranda conduzirá entrevistas individuais com os profissionais indicados pela empresa que trabalhem nas áreas de interesse do estudo. O tempo de duração dessa atividade é estimado em cerca de três entrevistas, com uma hora de duração para cada, organizadas de modo a não interferir na rotina da organização. Os trabalhos estão previstos para os meses de _____ de 2014.

Após o término da pesquisa, uma cópia do relatório final será entregue à sua organização. Além disso, poderá ser feita uma apresentação gratuita e customizada para a _____, analisando os pontos de convergência entre os dados coletados na organização e a teoria estudada.

Grata pela colaboração. Saudações Acadêmicas.

Prof.^a Dr.^a Ana Akemi Ikeda

Professora Titular de Marketing

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Universidade de São Paulo

APÊNDICE D

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

QUESTIONÁRIO PERFORMANCE DE MARKETING PARA HOTELARIA

Fase 1: Processo de desenvolvimento da medição de desempenho			
AÇÕES	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
✓ Avaliar e/ou atualizar, anualmente, o SMD* existente.			
✓ Permitir identificar objetivos e estratégias organizacionais.			
✓ Desenvolver estrutura para manutenção (software, planilhas, treinamento, etc).			
✓ Suporte e envolvimento da diretoria.			
✓ Suporte e envolvimento total dos funcionários (quem participa do processo de desenvolvimento ?).			
✓ Ter objetivos claros e definidos.			
✓ Definir períodos para medição do desempenho.			

Fase 2: Diretrizes genéricas para seleção de métricas para o SMD			
AÇÕES	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
✓ Oriundas da estratégia da organização.			
✓ Ligar operações à estratégia.			
✓ Claramente definidas.			
✓ Ter propósito.			
✓ Ser relevantes e de fácil manutenção.			
✓ Fácil entendimento e uso (pelos funcionários).			
✓ Fornecer <i>feedback</i> adequado.			
✓ Ter parâmetros bem definidos (quem estabelece os parâmetros de comparação? Há flexibilidade?)			
✓ Balanceamento de métricas (equilíbrio entre métricas financeiras e não-financeiras; métricas para distintos níveis hierárquicos).			

Fase 3: Dimensões-chave que o SMD integrado para hotelaria deve medir			
AÇÕES	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
✓ Operações.			
✓ Hospedagem.			
✓ Comercial/Marketing.			
✓ A&B.			
✓ Administrativo (financeiro, contabilidade, RH).			
✓ Concorrência.			

Fase 4: Diretrizes para métricas da dimensão Marketing			
AÇÕES	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
✓ Planejamento e objetivos de marketing devem refletir a estratégia e objetivos da organização.			
✓ Relacionar atividades de marketing relevantes e que merecem medição.			
✓ Atentar para a excessiva burocratização deste processo.			
✓ Avaliar benefícios e utilização do conhecimento gerado por este processo.			
✓ Atentar para a relação custo x benefício.			
<p>Citar aqui as principais métricas de marketing utilizadas no nível da unidade de negócios e de cada hotel individualmente.</p>			