UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

LEANDRO ANGOTTI GUISSONI

**Proposta de Metodologia para a Avaliação das Comunicações Integradas de Marketing:
uma Abordagem Focada na Gestão Baseada em Valor**

Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

RIBEIRÃO PRETO
2009

Prof^a. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Rudinei Toneto Júnior
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Chefe de Departamento de Administração / FEA-RP

LEANDRO ANGOTTI GUISSONI

**Proposta de Metodologia para a Avaliação das Comunicações Integradas de Marketing:
uma Abordagem Focada na Gestão Baseada em Valor**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Fava Neves

RIBEIRÃO PRETO

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Guissoni, Leandro Angotti

Proposta de Metodologia para a Avaliação das
Comunicações Integradas de Marketing: uma Abordagem
Focada na Gestão Baseada em Valor.. Ribeirão Preto, 2009.
199p.: il; 30cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão
Preto/USP. Área de concentração: Mercados e Estratégia.

Orientador: Neves, Marcos Fava.

1. Comunicação Integrada de Marketing. 2. Gestão
Baseada em Valor. 3. Métricas de Marketing

FOLHA DE APROVAÇÃO

Leandro Angotti Guissoni

Proposta de Metodologia para a Avaliação das Comunicações Integradas de Marketing: uma Abordagem Focada na Gestão Baseada em Valor.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Administração de Organizações.

Área: Mercado e Estratégia.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi feito por um conjunto de pessoas. Não fiz sozinho. Quanto ao conjunto de pessoas, faço meus agradecimentos e dedicatórias a seguir como forma singela e verdadeira de retribuição.

- Agradeço a Deus. Toda conquista é precedida por esforços e lutas. Ao invés de pedir que facilitasse minha vida profissional, sempre pedi para me dar mais força ao encarar os desafios. Esta dissertação é uma conquista e a força que me foi concedida do início até este momento muito me ajudou.
- Agradeço minha família, sempre presente em minha vida. Especialmente aos meus pais, que me acompanham e me preparam para o mundo. Participaram de todos os sonhos pessoais, profissionais e de carreira que já tive (desde jogador de futebol, músico até atuar em marketing, ser professor, ser empreendedor, etc) sempre com otimismo e confiança. Agradeço também ao meu irmão, que cada vez mais me surpreende nos bons gestos que faz e na dedicação ao estudo e trabalho. Meus tios e tias, avós, primos, enfim, a todos da minha família que torcem com o coração pelo meu bem! Obrigado.
- Agradeço ao prof. Marcos Fava Neves, meu orientador de mestrado. Ampliou minha visão acerca do mundo empresarial e do mundo acadêmico. Na perspectiva acadêmica, ajudou com que colocasse idéias no papel, transformando-as em artigos, dissertação, livros, aulas; mas também estimulou minha visão no mundo empresarial: tirar as mesmas idéias colocadas no papel e transformá-las em negócios. Sua orientação nesta dissertação fez com que utilizasse essas duas perspectivas na elaboração desta pesquisa. Quando vi que fui aprovado para ingresso no mestrado fiquei contente e, mais ainda, por ser sob sua orientação. Registro aqui minha admiração e respeito pessoal e profissional. Obrigado.
- Ao prof. Roni Cleber Bonízio, meu orientador na graduação. Se não encontrasse a pessoa certa para me orientar na graduação, esta dissertação provavelmente não existiria neste formato. Ele quem me disse em dezembro de 2006 “Leandro, você quer ficar em marketing, mas tem que se formar em ciências contábeis. Bem, então por que você não faz um trabalho de conclusão de curso que integre marketing com geração de valor?”. Desde então é o tema que tenho prazer em estudar. Grandes pessoas

fomentam boas idéias e mudam nossas vidas. Obrigado pelo carinho, amizade e contribuições para este estudo.

- À minha banca de qualificação, composta pelo prof. Marcos Fava Neves, prof. Roni Cleber Bonízio e prof. Eduardo Spers pelas contribuições dadas e atenção ao meu trabalho. É muito bom ter à banca professores de tamanha competência como vocês três.
- Agradeço aos meus professores, especialmente os da graduação e de mestrado.
- Agradeço ao prof. Edson Crescitelli. Cursei sua disciplina de comunicações durante o mestrado e conferi o que muitos já me diziam sobre sua competência e didática. Grande parte da revisão de literatura aconteceu durante os artigos que foram revisados durante sua disciplina. Esses artigos contribuíram com as idéias geradas nesta pesquisa e tornaram meu trabalho mais consistente.
- Agradeço as diversas pessoas que contribuíram com este estudo. Muitas vezes pensei “Agora sim o estudo está completo, não tem mais o que se fazer para complementá-lo”. Comentei isso com o Roberto Fava (Beto), Marco Antonio Conejero (Amaral), Matheus Consoli (Mac), Luciano Castro, Ricardo Rossi e pensava isso antes de cada entrevista sobre o método. Porém, sempre conseguiram me mostrar que tinham mais coisas a serem feitas até concluir esta dissertação. Me ajudaram muito e são fontes de inspiração. Espero que agora estejam satisfeitos com os avanços no estudo...mas, mesmo assim, se tiverem mais idéias, vamos colocar nos artigos futuros.
- Agradeço a minha namorada Fernanda, pela torcida, compreensão, carinho e mimos, à sua família, especialmente Edson, Lina e Bruno, também pela maneira na qual me recebem e torcem por mim.
- Agradeço aos meus amigos e profissionais com quem já trabalhei, desde a Coca-Cola e até hoje presentes (Marquinhos, Lucimara, Carrer, Tiago, Paulinha, Danilo, Vivi, Kátia), pelo aprendizado e carinho “Sempre Coca-Cola”.
- Agradeço à Markestrat, por ser mais que uma empresa para mim, mas sim um estilo de vida específico que nos faz crescer, aprender, trabalhar e valorizar as coisas que são importantes realmente.
- Agradeço aos entrevistados deste estudo, por terem dividido contribuições preciosas comigo, a partir de muita atenção dada, apesar da correria de todos no horário de trabalho (ou um pouco depois em alguns casos). Muito do que conversamos está em

diversas etapas do trabalho. Manifesto meu reconhecimento quanto à contribuição que cada um me fez e minha admiração por vocês.

- Agradeço aos meus amigos de infância (“a turma”), pois me ensinaram que não podemos viver sozinhos, pois precisamos fazer parte de um grupo que tenham pessoas que se gostem, complementem e façam o bem uns aos outros;
- Agradeço à nova “turma”, porque na vida precisamos estar sempre aberto para novas amizades e que as pessoas boas ao nosso redor façam cada vez mais parte de nossas vidas. Especialmente ao Amaral, Rafael, Carla e toda Markestrat.

Enfim, esta dissertação representa um conjunto de conhecimentos, oportunidades, amizades, projetos, artigos, livros.

Agradeço pelos que torceram para este trabalho.

Dedicatória

Aos meus pais. Formaram minha essência e, com ela, várias outras pessoas ao meu redor são envolvidas. Como é citado em um famoso livro “você é o responsável pelo que cativas”. Sim, somos os responsáveis, mas alguém é responsável por nos formar e pelo que iremos cativar. E os meus pais, principalmente, são responsáveis pelo que cativei até agora, que são tantas alegrias e coisas boas! “Sou eu que vou ser seu colega / Seus problemas ajudar a resolver / Te acompanhar nas provas Bimestrais, você vai ver / Serei, de você, confidente fiel / Se seu pranto molhar meu papel” (O Caderno, composição de Toquinho).

Admiro muito vocês e “quando crescer quero ser como vocês”.

“Não adianta uma empresa investir em estratégias competitivas se essa competição for apenas para determinar quem é o melhor. O segredo está em competir para ser único, diferente. Ser o melhor não é mais suficiente, porque todos estão empenhados em ser o melhor.”

Michael Porter no *Special Management Program* (HSM, 2009)

“sei que metade da minha propaganda é inútil, mas não sei qual metade”

John Wanamaker, citado em Kotler, 2006, p. 550

RESUMO

GUISSONI, L. A.. **Proposta de Metodologia para a Avaliação das Comunicações Integradas de Marketing: uma Abordagem Focada na Gestão Baseada em Valor.** 2009. 199 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

As chamadas variáveis controláveis de marketing, envolvendo o portfólio de produtos, preços, canais de distribuição, comunicações e força de vendas, podem ter o desempenho avaliado por meio da utilização de diversos indicadores atribuíveis a cada uma delas, estabelecendo-se uma relação entre os seus resultados com ativos de marketing, como valor de cliente e *brand equity*, posição de mercado, posição financeira e valor da empresa. No tocante ao programa de comunicação, especificamente, a atuação de seus profissionais é desafiadora em termos de demonstrar a coerência e justificar o orçamento necessário para realizarem suas ações e, a partir dos investimentos nessas ações, conseguirem proporcionar bons resultados em vendas, participação de mercado e, sobretudo, geração de valor para as empresas onde trabalham. Considerando a premissa de que a avaliação de desempenho deve ser realizada por meio de um processo estruturado e, a partir da revisão de relevantes pesquisas existentes sobre o tema, foi desenvolvido um método gerencial organizado em cinco etapas para que as indústrias fabricantes de bens de consumos possam fazer a mensuração, avaliação e apresentação dos resultados obtidos, em termos de vendas e de geração de valor, atribuíveis ao programa de comunicação de marketing. As etapas são compostas por: (i) organização das informações do plano de comunicação utilizado pela empresa; (ii) seleção de indicadores e classificação das metas; (iii) purificação dos resultados atribuíveis à comunicação de marketing; (iv) cálculo e análise dos indicadores de desempenho em comunicação; e (v) classificação e análise de resultados. Objetivando abordar a aplicação do método de maneira completa, foram propostos 30 *templates*, contendo indicadores, instruções e exemplos de preenchimentos. A pesquisa de campo, exploratória, ocorreu envolvendo entrevistas em profundidade, as quais permitiram validar e incrementar o estudo junto a alguns especialistas da área de marketing, finanças, comunicações, planejamento estratégico. Após as entrevistas, o método (processo) final foi proposto permitindo às indústrias avaliarem os resultados alcançados a partir da execução das estratégias de comunicação, relacionando-os à gestão baseada em valor nas organizações.

Palavras-Chave: Comunicação Integrada de Marketing; Métricas de Marketing; Gestão baseada em valor.

ABSTRACT

The so called marketing controllable variables, which involve product portfolio, prices, distribution channels, communication and sales forces can have their performance evaluated by using many indicators attributable to each of them, establishing a relation between their results and marketing assets, such as customer lifetime value and brand equity, marketing and financial position and company value. Regarding specifically the communication program, the work of its professionals is challenging in terms of showing the consistency of the necessary budget for them to accomplish their activities and, by investing in these activities, to achieve good results as far as sales, market share and, above all, value generation for the companies where they work. Considering that the performance evaluation must be done through a structured process, and based on a review of existing research on the subject, a managing method was organized in five stages in order to create conditions for the consumption goods manufactures to evaluate the metrics, assessment and to disclose the results in terms of sales and value generation attributable to the marketing communication program. The stages are composed by: (i) to organize the information of the company's communication plan; (ii) to select the performance indicators and to classify the goals; (iii) to purify the results attributable only to the marketing communication activities; (iv) to evaluate and analyze the indicators of communication performance; and (v) to classify and analyze the results. Aiming at approaching the method application, 30 templates have been proposed containing indicators, instructions and examples for filling in. The exploratory ground research involved in depth interviews which allowed validating the study among some marketing, corporate finance, communication and strategic planning experts. After the interviews the final method was proposed allowing the manufactures to evaluate the results achieved with the execution of the communication strategies, relating these results to the value-based management within the companies.

Key-Words: Integrated Marketing Communication; Marketing Metrics; Value-Based Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CIM: Comunicações Integradas de Marketing

IMC: Integrated Marketing Communication

GRPs: Gross Rating Points

CRM: Customer Relationship Management

POP: Point-of-Purchase

EVA: Economic Value Added

ROI: Return on Investments

GAO: Grau de Alavancagem Operacional

GAC: Grau de Alavancagem de Comunicação

GAMS: Grau de Alavancagem de do Market-Share

FROCI: Financial Return on Communication Investments

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Publicações e aplicações empíricas dos métodos desenvolvidos na área dos agronegócios	29
Quadro 3.1 – Evolução da Comunicação de Marketing	33
Quadro 4.1: Cálculo do GAC por atividade de comunicação	66
Quadro 5.1: Amostra de Entrevistados	77
Quadro 5.2: Quantidade e Duração das Reuniões de Entrevistas	78
Quadro 5.3: Resultados das Entrevistas Realizadas na Reunião 1	82
Quadro 5.4: Resultados das Entrevistas Realizadas na Reunião 2	84
Quadro 5.5: Resultados das Entrevistas Realizadas na Reunião 3	86
Quadro 5.6: Resultados das Entrevistas Realizadas na Reunião 4	89
Quadro 5.7: Resultados das Entrevistas Realizadas na Reunião 5	91
Quadro 5.8: Resultados das Entrevistas Realizadas na Reunião 6	93
Quadro 5.9: Resultados das Entrevistas Realizadas na Reunião 7	95
Quadro 6.1: <i>Template 1</i> - Organização das Comunicações etapa 1A	100
Quadro 6.2: <i>Template 2</i> - Organização das Comunicações etapa 1B	102
Quadro 6.3: Organização da etapa 1B (segunda parte)	106
Quadro 6.4: <i>Template 3</i> – Seleção dos indicadores e das metas	111
Quadro 6.5: <i>Template 4</i> – Preparação para purificação de resultados	116
Quadro 6.6: Escala de avaliação dos eventos sobre as vendas	117
Quadro 6.7: <i>Template 5</i> – Purificação de Resultados	118
Quadro 6.8: <i>Template 5</i> – Exemplo de preenchimento	119
Quadro 6.9: Métricas Operacionais de Comunicações	121
Quadro 6.10: <i>Template 6</i> – Indicadores Operacionais em Marketing Direto e de Relacionamento	122
Quadro 6.11: <i>Template 6</i> – Exemplo de preenchimento	123
Quadro 6.12: <i>Template 7</i> – Indicadores Operacionais em Marketing Direto e de Relacionamento	124
Quadro 6.13: <i>Template 7</i> – Exemplo de preenchimento	124
Quadro 6.14: <i>Template 8</i> – Indicadores Operacionais em Marketing Direto e de Relacionamento	125
Quadro 6.15: <i>Template 8</i> – Indicadores Operacionais em Marketing Direto e de Relacionamento: Exemplo de preenchimento	126
Quadro 6.16: <i>Template 9</i> – Indicadores Operacionais em Promoções de Vendas	127
Quadro 6.17: <i>Template 9</i> – Exemplo de preenchimento	127
Quadro 6.18: <i>Template 10</i> – Indicadores Operacionais em Promoções de Vendas	128
Quadro 6.19: <i>Template 10</i> – Exemplo de preenchimento	129
Quadro 6.20: <i>Template 11</i> - Preparação de dados para cálculo das métricas em relações públicas	131
Quadro 6.21: <i>Template 12</i> – Indicadores Operacionais em Relações Públicas	132
Quadro 6.22: <i>Template 12</i> – Exemplo de preenchimento	132
O segundo desta seção <i>template</i> apresenta outros possíveis indicadores em relações públicas:	133
Quadro 6.23: <i>Template 13</i> – Indicadores Operacionais em Relações Públicas	133
Quadro 6.24: <i>Template 13</i> – Exemplo de preenchimento	134
Quadro 6.25: <i>Template 14</i> – Indicadores Operacionais em Propaganda	135
Quadro 6.26: <i>Template 14</i> – Exemplo de preenchimento	136
Quadro 6.27: <i>Template 15</i> – Indicadores Operacionais em Vendas Pessoais	138

Quadro 6.28: <i>Template</i> 15 – Exemplo de preenchimento.....	141
Quadro 6.29: <i>Template</i> 16 – Indicadores Operacionais em Eventos e Experiências.....	144
Quadro 6.30: <i>Template</i> 16 – Exemplo de preenchimento.....	145
Quadro 6.31: <i>Template</i> 17 – Indicadores Operacionais em Marketing Interativo pela Internet	147
Quadro 6.32: <i>Template</i> 17 – Exemplo de preenchimento.....	148
Quadro 6.33: <i>Template</i> 18 – Indicadores Operacionais em Marketing Interativo pela Internet	148
Quadro 6.34: <i>Template</i> 18 – Exemplo de preenchimento.....	149
Quadro 6.35: <i>Template</i> 19 – Indicadores Operacionais em Marketing Interativo pela Internet	149
Quadro 6.36: <i>Template</i> 19 – Exemplo de preenchimento.....	150
Quadro 6.37: Preparação de dados para cálculo das métricas em marketing Interativo pela Internet	151
Quadro 6.38: <i>Template</i> 20 – Indicadores Operacionais em Marketing Interativo pela Internet	151
Quadro 6.39: <i>Template</i> 20 – Exemplo de preenchimento.....	152
Quadro 6.40: <i>Template</i> 21 – Indicadores Operacionais em Comunicação Ponto-de-Venda	153
Quadro 6.41: <i>Template</i> 21 – Exemplo de preenchimento.....	154
Quadro 6.42: <i>Template</i> 22 – Indicadores Operacionais em Comunicação Ponto-de-Venda	155
Quadro 6.43: <i>Template</i> 22 – Exemplo de preenchimento.....	155
Quadro 6.44: <i>Template</i> 23 – Índice de efetividade operacional em comunicações	157
Quadro 6.45: <i>Template</i> 23 – Exemplo de preenchimento.....	158
Quadro 6.46: <i>Template</i> 24 – Índice de efetividade operacional em comunicações	159
Quadro 6.47: <i>Template</i> 24 – Exemplo de preenchimento.....	161
Quadro 6.48: <i>Template</i> 25 – Índice de efetividade operacional em comunicações	162
Quadro 6.49: <i>Template</i> 25 – Exemplo de preenchimento.....	162
Quadro 6.50: Métricas Financeiras de Comunicações.....	163
Quadro 6.51: Cálculo do ROI em cada elemento de comunicação	165
Quadro 6.52: <i>Template</i> 26 – ROI total em comunicação.....	165
Quadro 6.53: <i>Template</i> 26 – Exemplo de preenchimento.....	166
Quadro 6.54: <i>Template</i> 27 – FROCI	168
Quadro 6.55: <i>Template</i> 27 – Exemplo de preenchimento.....	169
Quadro 6.56: <i>Template</i> 28 – Índice de Geração de Valor em Comunicação.....	170
Quadro 6.57: <i>Template</i> 28 – Exemplo de preenchimento.....	171
Quadro 6.58: <i>Template</i> 29 – Consolidação dos resultados de cada elemento de comunicação	174
Quadro 6.59: <i>Template</i> 30 – Consolidação dos resultados totais em comunicação	174

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 – Percentual do uso de métricas	14
Tabela 5.1 – A Indústria de Alimentação no Brasil.....	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Argumentos para a importância de investimentos orientados em comunicação	16
Figura 2.1 – Etapas de desenvolvimento da dissertação	23
Figura 3.1 – Perspectivas para a Avaliação do Plano de Comunicação de Marketing	34
Figura 3.2: Método de Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing.....	37
Figura 3.3: Etapas do Planejamento Estratégico Empresarial	39
Figura 3.4: Relação entre os níveis e os pilares de IMC.	42
Figura 3.5: Primeiro método de análise para Planejamento das Comunicações de Marketing.....	44
Figura 3.6: Segundo método de análise para Planejamento das Comunicações de Marketing	46
Figura 3.7: Pilares para avaliação do desempenho em marketing	55
Figura 3.8: Grupos de métricas de marketing.....	56
Figura 3.9: Cálculo do EVA® (A)	61
Figura 4.1: Grau de Alavancagem de Comunicação.....	65
Figura 4.2: Método de aplicação do GAC.	67
Figura 5.1: Canais de Distribuição para Alimentos e Bebidas.....	70
Figura 5.2: Competição no setor de alimentos e bebidas no Brasil	72
Figura 5.3: Método inicial para a avaliação das comunicações	75
Figura 6.1: Método para a avaliação das comunicações de marketing.....	97
Figura 6.2: Sistema de Informações para as Comunicações de Marketing	104
Figura 6.3: Integração entre empresas anunciantes e agências	105
Figura 6.4: Indicadores de desempenho econômico-financeiro da empresa.....	107
Figura 6.5: Ferramenta de análise para seleção das métricas.....	110
Figura 6.6: Preparação para a purificação de resultados.....	114
Figura 6.7: Representação da análise SWOT	116
Figura 6.8: Organização dos clippings em relações públicas	130
Figura 6.9: Métricas relacionadas à pesquisa de propaganda	137
Figura 6.10: Cálculo do alcance da meta de vendas.....	139
Figura 6.11: Cálculo da rentabilidade média da carteira de clientes	139
Figura 6.12: Cálculo do desenvolvimento do <i>mix</i> de produto	140
Figura 6.13: Cálculo de novos clientes.....	140
Figura 6.14: Cálculo da fidelização de clientes	141
Figura 6.15: Cálculo de retorno de relatórios solicitados	141
Figura 6.16: Google Alerta	150
Figura 6.17: Metodologia de cálculo do RSIM aplicada em comunicação.....	164
Figura 6.18: Metodologia de cálculo do RSIM	164
Figura 6.19: Metodologia de cálculo do FROCI.....	167
Figura 6.20: Metodologia de cálculo do FROCI.....	168
Figura 6.21: Matriz de Avaliação e Orientação do Programa de Comunicação.....	172

Figura 6.22: Níveis para disseminação dos resultados da avaliação do plano de comunicação.....	175
---	------------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 – Análise Marginal de Gastos com Comunicação	50
Gráfico 5.1 – Participação de categorias nas vendas do varejo alimentar (%)	74

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Justificativa	13
1.2	Problematização	18
1.2	Objetivos	19
2	METODOLOGIA	21
2.1	– Tipo de pesquisa.....	21
2.2	– Fases da pesquisa	22
2.2.1	– Fase 1: Revisão teórica.....	23
2.2.2	– Fase 2: Revisão de estudo de caso sobre avaliações das comunicações	24
2.2.3	– Fase 3: Revisão de dados secundários e conceitos de canais de distribuição para o setor de alimentação	25
2.2.4	– Fase 4: Proposta inicial do método de avaliação das comunicações	25
2.2.5	– Fase 5: Entrevistas em profundidade para a validação do método inicial de avaliação das comunicações.....	26
2.2.6	– Fase 6: Proposta final do método de avaliação das comunicações	26
2.3	– Estudos com métodos de pesquisas similares	27
3	REVISÃO DE LITERATURA	31
3.1	– Introdução à revisão de literatura: Conceitos importantes	32
3.2	– Planejamento e gestão estratégica de marketing	36
3.3	– Comunicações integradas de marketing.....	39
3.3.1	– Conceitos e importância das Comunicações Integradas de Marketing.....	39
3.3.2	– Métodos para o Planejamento de Comunicações Integradas de Marketing.....	43
3.3.3	– Análise Comparativa dos Métodos para o Planejamento das Comunicações com enfoque ao Orçamento e Mensuração de Resultados.....	47
3.3.4	– Comunicação em Trade Marketing.....	48
3.4	– Orçamento do plano de comunicações.....	49
3.5	– Métricas e Processos de análise do desempenho em marketing com enfoque ao plano de comunicações	52
3.5.1	– O processo para se avaliar o desempenho em marketing.....	54
3.5.2	– Indicadores de desempenho em marketing	56
3.5	– Gestão baseada em valor	58
3.5.1	– Indicadores para se avaliar a geração de valor ao negócio: Valor econômico agregado	60
4	REVISÃO DO ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS.....	64
4.1	– Premissas do estudo de caso	64
4.2	– Métrica de mensuração dos resultados das comunicações aplicado: GAC.....	65

4.3 – Resultados do estudo de caso	65
4.4 – Contribuições provenientes da revisão do estudo de caso	68
5 VALIDAÇÃO DO MÉTODO INICIAL PARA AVALIAR AS COMUNICAÇÕES DE MARKETING	69
5.1 – O setor de alimentos sob a perspectiva da relação entre a indústria e o varejo alimentar	70
5.2 – O setor de alimentação no Brasil	71
5.3 – Método inicial para avaliação das comunicações de marketing	75
5.4 – As entrevistas realizadas	76
5.4.2 – Contextualização das Empresas Envolvidas na Pesquisa:	79
5.4.2 – Reunião de entrevista 1:	80
5.4.3 – Reunião de entrevista 2:	83
5.4.4 – Reunião de entrevista 3:	85
5.4.5 – Reunião de entrevista 4:	86
5.4.6 – Reunião de entrevista 5:	90
5.4.7 – Reunião de entrevista 6:	91
5.4.8 – Reunião de entrevista 7:	93
5.5 – Resumo das entrevistas e discussão	95
6 MÉTODO PARA AVALIAÇÃO DAS COMUNICAÇÕES INTEGRADAS DE MARKETING	97
6.1 – Etapa 1: Organização das ferramentas de comunicações	99
6.2 – Etapa 2: Seleção de indicadores e classificação das metas	108
6.3 – Etapa 3: Purificação dos resultados	112
6.3.1 – Preparação das informações para a purificação de resultados	114
6.3.2 – Purificar resultados de comunicações	117
6.4 – Etapa 4: Cálculo e análise de resultados das ações de comunicações	120
6.4.1 – Métricas Operacionais de Comunicações	120
6.4.1.1 – <i>Marketing Direto e de Relacionamento</i>	121
6.4.1.2 – <i>Promoções de Vendas</i>	126
6.4.1.3 – <i>Relações Públicas e Publicidade</i>	129
6.4.1.4 – <i>Propaganda e Mídia</i>	134
6.4.1.5 – <i>Vendas Pessoais</i>	138
6.4.1.6 – <i>Eventos e Experiências</i>	142
6.4.1.7 – <i>Marketing Interativo pela Internet</i>	146
6.4.1.8 – <i>Comunicação Ponto-de-Venda</i>	152
6.4.1.9 – <i>Índice de Efetividade Operacional em Comunicações</i>	156
6.4.2 – Métricas Financeiras de Comunicações	163

6.4.2.1 – <i>Return on Investment (ROI) em comunicação</i>	163
6.4.2.2 – <i>Abordagem do GAO, GAC e FROCI</i>	166
6.4.2.3 – <i>Índice de Geração de Valor em Comunicação</i>	169
6.5 – Etapa 4: Classificação e apresentação dos resultados	171
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES GERENCIAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	176
7.1 – Conclusões teóricas	176
7.2 – Implicações gerenciais	179
7.3 – Limitações e sugestões para novas pesquisas	179
REFERÊNCIAS.....	183
APÊNDICES	189
APÊNDICE A - Carta-convite para participação na pesquisa	190
APÊNDICE B – Roteiro semi-estruturado para apoio nas entrevistas.....	191
APÊNDICE C – Métricas de Marketing	194

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

[...] Se você não consegue medir, não consegue administrar. (KAPLAN, NORTON, 1997).

As atividades de marketing assumem, cada vez mais, um papel de destaque como direcionadoras do crescimento empresarial, isso em um ambiente como o atual que é turbulento, global, de concorrência crescentemente intensificada na maioria dos mercados e dinâmico. Diante desse contexto, os seus profissionais têm sido fortemente questionados pela ausência ou dificuldade em justificar os gastos crescentes na área, o que se torna alvo de muita exigência pela alta administração (QUEIROZ, 2008).

Assim, a atuação do profissional de marketing é desafiadora em termos de demonstrar a coerência e justificar o orçamento necessário para realizar as atividades da área para, a partir desses investimentos, conseguir proporcionar bons resultados em vendas e participação de mercado para as empresas onde trabalham, estimulando a preferência do consumidor pelas marcas e produtos ofertados. Entretanto, os resultados positivos em vendas e participação de mercado nem sempre contribuem positivamente com o lucro das organizações e a geração de valor aos seus donos e acionistas.

Sob essa perspectiva, o conceito de *value-based marketing*, introduzido no *European Management Journal* (DOYLE 2000, p. 233), promove a relação entre os conceitos de marketing com os conceitos de gestão baseada em valor (*value-based management*) (RAPPAPORT, 2001; STEWART III, 2005; de YOUNG, O' BYRNE, 2003). De acordo com o conceito, é afirmado que o objetivo das atividades de marketing no contexto empresarial é o de desenvolver e operacionalizar estratégias orientadas ao mercado que criem valor ao acionista.

No entanto, muitos departamentos de marketing das empresas não estão organizados para orientarem seus resultados das campanhas de marketing em termos de criação de valor ao acionista, estando seus profissionais ainda muito direcionados aos resultados de vendas e de participação de mercado e, inclusive, há muito conflito e pouco conhecimento mútuo entre as áreas de marketing e finanças nas organizações (CLANCY; KRIEG, 2008). Condizente a isso

e confirmando a afirmação, em pesquisa realizada a partir da análise de 148 questionários aplicados em empresas brasileiras, Queiroz (2008) revelou o seguinte resultado:

Tabela 1.1 – Percentual do uso de métricas

USO REGULAR DAS MÉTRICAS				USO REGULAR (OU NÃO) DAS MÉTRICAS			
MÉTRICAS	Utiliza a medida *	Ocasional / Não mede	Não sabe responder	MÉTRICAS	Utiliza a medida *	Não mede	Não sabe responder
Crescimento das vendas	95%	4%	1%	Crescimento das vendas	97%	3%	1%
Vendas	95%	4%	1%	Vendas	97%	3%	1%
Margem bruta	90%	7%	3%	Margem bruta	93%	4%	3%
Despesas de marketing	89%	9%	2%	Despesas de marketing	91%	7%	2%
Lucro por produto/marca	84%	11%	4%	Reclamação de clientes	87%	6%	7%
Participação de mercado	74%	22%	4%	Lucro por produto/marca	86%	10%	4%
Reclamação de clientes	72%	21%	7%	Satisfação do Consumidor	86%	11%	3%
Preço relativo	70%	23%	7%	Participação de mercado	84%	11%	4%
Receita novos produtos	70%	24%	7%	Preço relativo	84%	9%	7%
Total de clientes	68%	28%	4%	Qualidade percebida	83%	13%	4%
Novos clientes	66%	30%	3%	Novos clientes	80%	17%	3%
Margem novos produtos	64%	28%	8%	Total de clientes	79%	17%	4%
Qualidade relativa	64%	28%	8%	Qualidade relativa	79%	13%	8%
Satisfação do Consumidor	64%	34%	3%	Receita novos produtos	78%	16%	7%
Total de novos produtos	62%	31%	7%	Perda de clientes	75%	18%	7%
Qualidade percebida	61%	35%	4%	Margem novos produtos	74%	18%	8%
Cobertura de mercado	59%	30%	11%	Total de novos produtos	70%	23%	7%
Margem por canal	59%	28%	13%	Lealdade de clientes	70%	23%	7%
Perda de clientes	57%	36%	7%	Cobertura de mercado	65%	24%	11%
Lealdade de clientes	53%	40%	7%	Margem por canal	64%	23%	13%
ROI em marketing	51%	38%	11%	Conhecimento de marca	63%	32%	5%
Satisfação do cliente (canal)	51%	32%	17%	Disposição para recomendar	61%	30%	9%
EVA	50%	36%	14%	Satisfação do cliente (canal)	58%	25%	17%
Conhecimento de marca	43%	51%	5%	ROI em marketing	58%	31%	11%
Disposição para recomendar	43%	48%	9%	Intenção de compra	55%	36%	8%
Custo do pedido	43%	36%	22%	EVA	52%	34%	14%
Valor cliente no tempo	41%	47%	13%	Custo do pedido	47%	31%	22%
Intenção de compra	38%	54%	8%	Valor cliente no tempo	45%	43%	13%

* periodicidade: mede diariamente até 1 vez por ano

* periodicidade: mede diariamente até ocasionalmente / ad hoc

Fonte: Queiroz, 2008, p. 113

No lado esquerdo da tabela 1.1 são apresentadas as métricas utilizadas pelas empresas pesquisadas, variando desde o uso diário até o uso anual das mesmas, já no lado direito da tabela considerou-se a utilização das métricas desde o uso diário até o ocasional. Por meio da tabela apresentada, percebe-se que, para ambos os casos, há o predomínio de métricas financeiras de fácil apuração, pois são facilmente identificadas na análise de receitas e despesas dos demonstrativos das empresas. Porém, a utilização de métricas financeiras mais sofisticadas, como o retorno de investimento em marketing e, até mesmo o *economic-value added* (EVA) são pouco utilizadas (QUEIROZ, 2008).

Corroborando com esse resultado, a pesquisa realizada pela TNS *Research International* (2009), a partir de uma amostra com 519 empresas, identificou que 62% das empresas pesquisadas não conseguem implementar métricas de retorno sobre os investimentos (ROI) em suas ações de marketing.

Neste estudo, são consideradas especificamente as possibilidades de se avaliar o retorno proveniente das ações em comunicações integradas de marketing (CIM). O programa CIM é um tema relevante e amplamente difundido em estudos acadêmicos e atividades empresariais, que envolve desde a escolha das ferramentas de comunicação adequadas ao público-alvo a ser atingido, até a avaliação dos seus resultados, etapa em que o presente estudo está focado.

As estratégias de comunicações integradas de marketing estão relacionadas com duas variáveis importantes para o resultado de uma empresa, tanto de receita como de despesa. Sob a perspectiva da primeira variável, há o objetivo de estimular a demanda para aumentar as vendas e a receita das organizações e, de acordo com a perspectiva da variável de despesa, envolve a necessidade de se investir elevadas verbas para operacionalizar essas estratégias que, em muitas vezes, são questionadas pela diretoria das empresas devido à escassez de recursos e ao seu custo de oportunidade.

Contudo, apesar da importância de se justificar a coerência dos investimentos em comunicação, a determinação do retorno desses valores investidos (ROI – *return on investment*) tem sido recentemente colocada como um dos principais assuntos que as empresas anunciantes enfrentam atualmente e, como oportunidade relacionada com a realização deste estudo, na comunicação “não há concordância total em como medir o ROI, ou até mesmo sobre o que deve ser medido” (BELCH; BELCH, 2008, p. 192). Ou seja, apesar de avanços significativos nas propostas de métricas de marketing (BONOMA; CLARK, 1988; AMBLER, 2000; BARWISE; FARLEY, 2004; FARRIS *et al.*, 2006; QUEIROZ, 2008; GUISSONI *et al.*, 2008), há oportunidades na área e, especificamente relacionado ao presente estudo, para a avaliação do retorno das ações de comunicações.

Ao considerar o desafio de se atingir aos objetivos de vendas e geração de valor, a avaliação dos resultados em comunicação é relevante para os gestores, pois, a partir dela é possível realizar intervenções e simulações para melhor alocar verbas de acordo com as atividades de seu *mix*, uma vez que as decisões quanto a essas atividades geradoras de despesas tornam-se cada vez mais complexas se consideradas as mudanças ocorridas no ambiente competitivo da empresa, inserindo assim um desafio quanto à melhor decisão da alocação da verba disponível para as ações de comunicações.

O presente tema pesquisado para elaboração desta dissertação, de mensuração e avaliação de atividades das comunicações de marketing, foi recomendado por Barwise e Farley (2004) tendo sido considerado como um tópico que se tornou objeto de estudos e pesquisas ao final da década de 90 e que continua a ser um desafio, demandando diferentes perspectivas para a comparação aos modos tradicionais de se mensurar os resultados da comunicação de marketing (PICKTON; HARTLEY, 1998; SCHULTZ, 1998). Ainda, condizente à essa perspectiva, Kliatchko (2008) afirma que o processo de mensuração é reconhecido como o principal desafio das organizações devido à complexidade dos cenários para a comunicação de marketing e, no entanto, é de extrema relevância para orientar e direcionar os investimentos feitos nas diversas formas e meios de comunicação, de modo a proporcionar à empresa uma otimização nos seus investimentos no programa de comunicação integrada de marketing (CIM).

Assim, a justificativa para realização deste estudo centra-se em um grupo com quatro argumentos que tornam a avaliação dos resultados de comunicações fundamental às empresas:

Figura 1.1 – Argumentos para a importância de investimentos orientados em comunicação
Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir há uma explicação para cada justificativa selecionada:

(a) o aumento das opções de investimentos em comunicação: tradicionalmente utilizava-se apenas a propaganda, porém o surgimento de diversas mídias ocasionou no aumento das opções para uma indústria se comunicar com seu mercado-alvo (KOTLER, 2006). Assim, a

avaliação dos resultados de comunicação é pertinente ao considerar que ferramentas tradicionais como a propaganda, tendo sempre sido considerada a mais importante no escopo da comunicação, tem passado por uma crise de credibilidade, caracterizada pela perda da hegemonia na função de influenciar o comportamento dos consumidores (CRESCITELLI, 2004) em decorrência de suas mudanças e do surgimento de novas mídias.

(b) as elevadas verbas necessárias para executar as ações do plano de CIM: se analisados isoladamente, as verbas investidas em comunicação são elevadas, afinal “o consumidor atual tem à sua disposição uma enorme variedade de produtos e serviços e as empresas gastam bilhões para atrair a atenção e o interesse do consumidor, motivá-lo a fazer uma compra inicial e, então incentivar sua lealdade permanente” (ROSENWALD 2005, p. 1). Porém, é colocado o desafio de que as empresas organizem de acordo com as premissas do marketing interno, ou seja, de que seus departamentos estejam realmente orientados para o cliente e, corroborando ao desenvolvimento de métricas de comunicação, o departamento de finanças deve compreender e dar apoio às despesas de marketing que “representam investimentos para obter a preferência e a fidelidade dos clientes no longo prazo” (KOTLER 2006, p. 703).

(c) Desafio que os gestores de marketing têm em justificar seus orçamentos propostos para comunicação: considera-se que “o marketing já foi mais como arte do que como ciência” (FARRIS, ET.AL 2007, p. 16) pois, atualmente, os profissionais de marketing são responsabilizados pelas implicações financeiras de suas decisões. Assim, o orçamento de comunicação deve ser justificado quantitativamente, de maneira a considerar e evidenciar tanto o retorno em vendas como também o retorno financeiro dos investimentos em marketing, relacionado ao custo de oportunidade do capital investido pela empresa.

(d) necessidade de que as empresas gerem valor aos seus donos e acionistas: o maior objetivo de uma empresa deve-se concentrar na geração de valor, ou seja, a empresa deve buscar obter um maior retorno sobre seus investimentos quando comparado ao seu custo de capital (RAPPAPORT, 1998; STEWART III, 2005). Assaf (2006, p. 174) cita que “os acionistas têm a expectativa de que a empresa gere um retorno superior ao custo dos recursos investidos, promovendo uma valorização em seu valor de mercado, ou seja, a criação de riqueza (ASSAF, 2006, p. 174)”.

Como conclusão desta etapa da dissertação, pode-se inferir que existem oportunidades a partir de estudos relevantes na área para que sejam revisados e propostos avanços de pesquisas que contemplem a organização de um processo (método) para a mensuração e avaliação do programa das comunicações de marketing, culminando em uma perspectiva integrada com a gestão baseada em valor, trazendo como discussão uma nova e importante vertente para as áreas de marketing e finanças, segundo a qual, profissionais de ambas as áreas devem possuir ferramentas que os façam atuarem em conjunto nas empresas, focados em gerar valor aos seus donos e acionistas, promovendo o sucesso e a continuidade do negócio, de acordo com o plano estratégico da organização.

A organização desse processo de avaliação do programa de comunicação de marketing, transformado em um método gerencial foi pesquisado e está descrito neste trabalho.

1.2 Problematização

Como devem ser justificadas e analisadas as decisões de investimentos em comunicação de marketing? Como analisar se as verbas investidas em comunicação contribuem com a geração de valor nas organizações e para a continuidade do negócio?

Ao considerar a observação de Kliatchko (2008) sobre o desafio de serem estruturados métodos para a mensuração de resultados de comunicação e, ainda, considerando a premissa de que as empresas precisam estruturar de maneira orientada seu orçamento anual para o desenvolvimento de estratégias de comunicação de marketing, pois “uma das mais difíceis decisões de marketing é definir quanto gastar em promoção” (KOTLER, 2006, p. 550) como a questão central desta dissertação considera-se:

Como mensurar e avaliar o retorno atribuível somente aos investimentos em comunicações integradas de marketing de maneira a sistematizar a mensuração em um processo que permita a apuração do desempenho da execução das ações de comunicações e da geração de valor dessas ações à empresa?

Esta abordagem permite contribuir com a proposição de soluções a essa indagação, partindo-se das premissas dos métodos já desenvolvidos e testados em outros artigos acadêmicos, conforme é verificado na revisão de literatura, além de artigos publicados pelo autor

(GUISSONI; *et al*, 2008; GUISSONI; BONÍZIO, 2008). Pois, dentre as motivações para a escolha do tema, está a oportunidade de realizar estudos para esse assunto recente e, ainda, promover o avanço e continuidade de estudos já desenvolvidos pelo autor e iniciados desde 2007 (GUISSONI, 2007), por meio dos quais foram testados e validados indicadores para avaliar a comunicação de marketing (grau de alavancagem de comunicação) e um método direcionar o orçamento nas atividades, com enfoque à gestão baseada em valor (marketing orientado para a gestão baseada em valor), que são revisados posteriormente nesta dissertação.

É relevante esclarecer que com o objetivo de concentrar o estudo em uma área de aplicação e, ainda, ao considerar que as relações entre os diversos agentes em um canal de marketing possuem especificidades (ROSENBLOOM, 2002) as quais também impactam nos formatos dos planos de comunicações, se optou por contextualizar o problema de pesquisa apresentado para as indústrias de bens de consumo que fabricam, comercializam e distribuem produtos de consumo a intermediários (atacadistas e varejistas) para que então cheguem aos consumidores finais.

A fim de tornar viável a proposta de estudo e o método de gestão elaborado, foram utilizadas técnicas de pesquisa exploratória, principalmente considerando a perspectiva da *grounded theory* (GLASSER; STRAUSS, 1967) e das entrevistas em profundidade, conforme discorrido na seção de metodologia do trabalho.

1.2 Objetivos

O objetivo geral é o **desenvolvimento de um método gerencial que permita às indústrias de bens de consumo realizarem a seleção e aplicação de indicadores de desempenho em comunicação de marketing, contemplando o enfoque em geração de valor aos seus donos e acionistas.**

Os objetivos específicos, decorrentes do objetivo geral, são os seguintes:

- revisão sobre os conceitos existentes de comunicações integradas de marketing e de métricas de marketing a partir de algumas das literaturas relevantes para a área, considerando o enfoque à etapa de mensuração de resultados das comunicações;

- discussão acerca dos métodos para a mensuração de resultados de marketing já existentes, a fim de proporcionar suporte ao método central do estudo, com enfoque às métricas financeiras para avaliação dos resultados de comunicação;
- reforçar e expandir o conceito de *value-based* marketing, aplicando-o às atividades do composto de comunicação;
- propostas de métricas e de indicadores desempenho para cada elemento da comunicação de marketing;
- criação de condições para simulação dos resultados financeiros e operacionais em comunicação, a fim de orientar investimento das comunicações integradas de marketing proposto por indústrias.

2 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o método científico escolhido para tornar viável a pesquisa proposta na seção anterior. Primeiramente é apresentado o tipo de pesquisa. Em seguida são mostradas as fases da pesquisa, ou seja, os procedimentos utilizados pelo pesquisador para atingir os objetivos propostos no presente estudo. Na terceira seção, por fim, são apresentados estudos com propostas de metodologia similar a da presente dissertação, explicadas sob a abordagem da *grounded theory* e de entrevistas em profundidade como suporte para realização desta pesquisa.

2.1 – Tipo de pesquisa

Na área de estudo das Ciências Sociais, Selltitz et al. (1967) classificam as pesquisas científicas em três tipos de estudo: (1) exploratório; (2) descritivo; (3) causal. Conforme observado por Selltitz et al. (1967), para pesquisas que têm como objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão dele, estudos do tipo exploratório são os mais indicados, conforme a proposta desta pesquisa, pois, embora exista uma vasta literatura que aborde o conceito de comunicação de marketing, o desenvolvimento de uma proposta para a mensuração de resultados e integração entre marketing e finanças é realizada neste estudo para, a partir dela, gerar um método gerencial que permita esta integração de conhecimentos já existentes a fim de planejar as comunicações integradas de marketing. Assim, o estudo buscou construir uma nova compreensão do fenômeno, o que o caracteriza como uma pesquisa exploratória. A partir dessa análise, buscou-se aprofundar conhecimentos sobre o método de pesquisa denominado de *grounded theory*, que é apresentado na terceira seção deste capítulo.

A pesquisa desenvolvida para este estudo pode ser aplicada ou utilizada na solução de problemas que ocorrem na realidade da área de marketing e, mais especificamente, na atuação do profissional de comunicação das indústrias de bens de consumo. Assim, é uma pesquisa aplicada.

Marconi e Lakatos (2007) identificaram que as pesquisas podem ter caráter monodisciplinar ou interdisciplinar. O conteúdo desta dissertação está inserido no campo de estudo do

Marketing, porém, são discutidas abordagens de outras áreas do conhecimento, como estratégia e finanças corporativas. Portanto, é uma pesquisa interdisciplinar.

Mattar (2005) destaca a natureza das variáveis pesquisadas como sendo qualitativas ou quantitativas. A abordagem desta pesquisa é qualitativa, pois, apesar de não contar com métodos estatísticos, por exemplo, é uma abordagem que favorece a interpretação da situação que está sendo analisada, de acordo com Gummesson (2005).

Portanto, a pesquisa proposta nesta dissertação é do tipo exploratória, de natureza qualitativa, interdisciplinar e constitui uma pesquisa aplicada.

2.2 – Fases da pesquisa

Ao vislumbrar o desenvolvimento deste estudo exploratório de maneira que seja consistente e possível de ser concluído ao se atingir os objetivos colocados, a seguir discorre-se sobre as diferentes estratégias de pesquisa, as quais foram alocadas de acordo com as seguintes fases:

- I. Levantamento teórico sobre a gestão estratégica de marketing, planejamento e avaliação das comunicações integradas de marketing, gestão baseada em valor e, dado o enfoque deste estudo, ampla revisão das métricas de marketing e em comunicação;
- II. Revisão de estudo de caso em uma indústria de bebidas, havendo assim a aplicação de métodos para a mensuração dos resultados de comunicação de marketing já desenvolvidos (GUISSENI, et al 2008) e que são utilizados como suporte no método central do estudo;
- III. Revisão dados secundários e conceitos de canais de distribuição para o setor de alimentação, área de aplicação escolhida para realização de pesquisa de campo.
- IV. Proposta inicial do método de gestão para mensuração e avaliação de resultados de comunicação de marketing na versão de qualificação desta dissertação;
- V. Realização de entrevistas, a partir de um roteiro semi-estruturado, com especialistas da área de comunicação para o levantamento de pontos relevantes sobre o método de gestão em comunicação inicial proposto;

- VI. Desenho de um método gerencial para o planejamento das comunicações integradas de marketing a partir do encadeamento dos resultados das etapas anteriores.

De maneira resumida, a figura a seguir ilustra a integração entre essas etapas:

Figura 2.1 – Etapas de desenvolvimento da dissertação

Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 2.1 foi elaborada a partir de métodos para estudos exploratórios já existentes na literatura e, conforme pode ser observado, a revisão teórica é a base para a elaboração do método inicial de avaliação das comunicações que, após qualificação da dissertação junto à banca de avaliadores, foi incrementado e utilizado como ferramenta analisada por especialistas na área, para sua análise crítica. A partir dessa análise, foram realizadas correções pelo pesquisador e, finalmente, a proposição do método final para avaliação das comunicações de marketing com enfoque em geração de valor. Nos itens a seguir, cada uma das estratégias de pesquisa utilizada neste trabalho é detalhada.

2.2.1 – Fase 1: Revisão teórica

Como estudo interdisciplinar, na etapa de revisão de literatura buscou-se compreender os estudos de marketing, comunicação, estratégia e finanças corporativas. A partir disso, houve o

esforço de se relacionar os estudos dessas áreas para que fosse desenvolvido o método preliminar de avaliação das comunicações de marketing. Essa foi a relevância da etapa de revisão teórica, principalmente considerando que, especificamente segundo a literatura sobre as comunicações integradas de marketing (CIM), há métodos desenvolvidos para que seja feito seu planejamento e controle, os quais são revisados e analisados. Portanto, fundamental para o resultado deste trabalho é a revisão feita sobre esses métodos já existentes, apontando a relação entre os mesmos e a avaliação de acordo com a perspectiva deste estudo.

Já no tocante a temática de métricas de marketing, esse é um assunto que permeia diversas oportunidades de desenvolvimento, conforme é discorrido neste estudo. No entanto, há literaturas recentes sobre este tema que são consideradas neste trabalho, afinal, são relevantes práticas na tentativa de atender a esta tendência e grande oportunidade para a área de marketing mensurável.

Depois da realização de uma breve revisão de literatura sobre os conceitos e práticas de *trade marketing*, há o suporte de dados atuais que apontam o histórico e tendências do relacionamento entre a indústria e o varejo alimentar. É considerada, nesta etapa, que a demanda do varejo pela indústria é derivada da demanda do consumidor final aos produtos comercializados no varejo (HUTT, SPEH, 2002), o que justifica a abordagem, neste estudo, da literatura de canais de distribuição e rede (*network*) da empresa.

2.2.2 – Fase 2: Revisão de estudo de caso sobre avaliações das comunicações

A fim de testar a consistência de alguns métodos de avaliação selecionados para dar suporte ao método central proposto neste trabalho, foram realizados testes e estudo de caso iniciado em 2007 em uma relevante indústria de bebidas brasileira, que atende mais de 20.000 pontos de vendas, no tocando a aplicação do indicador desenvolvido pelo autor, denominado de grau de alavancagem de comunicação (GAC).

Os métodos utilizados, nesta etapa, já foram desenvolvidos e publicados pelo autor em outros estudos realizados no decorrer da elaboração desta dissertação, a fim de verificar sua viabilidade. Com isso, alguns métodos já estão aplicados na referida empresa há cerca de um ano, o que facilita a sua revisão, aprofundada na etapa de entrevistas, conforme é descrito posteriormente. O objetivo de utilizar estes métodos e informações já desenvolvidas é

fundamental para a elaboração do método gerencial proposto para mensurar e avaliar as comunicações de marketing.

2.2.3 – Fase 3: Revisão de dados secundários e conceitos de canais de distribuição para o setor de alimentação

Considerando a relevância de se ter um foco para a proposta de aplicação do método de avaliação das comunicações, optou-se por estudar sob a perspectiva das indústrias de bens de consumo e, mais especificamente, atuantes no setor de alimentação, tendo, para isso, que serem revisados conceitos sobre redes de empresas e canais de distribuição. Mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas no macroambiente afetam a rede da empresa e mudam o comportamento do consumidor de alimentos, demandando que as empresas ajustem suas estratégias para atingir aos seus objetivos propostos, conforme já abordado neste estudo. Diante disso, a comunicação de marketing é impactada também, pois suas estratégias devem se adaptar às mudanças nas variáveis incontroláveis (externas) de acordo com as mudanças que ocorrem na relação entre a indústria de alimentação e o varejo alimentar, pois o cenário em que a indústria, antes detentora de um amplo poder de barganha em relação aos varejistas, passa a perder esse poder e, como resultado dessa movimentação, as indústrias “passaram a enfrentar o desafio de desenvolver uma nova estratégia, e a estrutura associada a esta, para poder equilibrar as negociações com os varejistas e retomar o lucro perdido com as mudanças ocorridas no varejo alimentar” (MOTTA, SANTOS, SERRALVO 2008, p. 18).

2.2.4 – Fase 4: Proposta inicial do método de avaliação das comunicações

A partir das três fases anteriores foi concebido um método de gestão inicial de mensuração e avaliação dos resultados de comunicação, o qual foi avaliado e incrementado de acordo com as fases posteriores envolvendo as pesquisas de campo. No método inicial, há apresentação das etapas e dos *templates* que serão submetidos para a avaliação de especialistas nas entrevistas, a fim de que houvesse a proposta do método de gestão final desta dissertação.

Esta etapa do trabalho é fundamental para a fase final do estudo, quando é apresentado o método por meio do qual a problematização que fundamenta este trabalho é respondida. Cabe esclarecer que na presente versão final da dissertação não é detalhado o método inicial, mas sim são comentadas variáveis a fim de permitir uma visão geral acerca do mesmo. O

detalhamento ocorre após as entrevistas já referente ao método final. Ou seja, na etapa de apresentação do método gerencial final proposto.

2.2.5 – Fase 5: Entrevistas em profundidade para a validação do método inicial de avaliação das comunicações

Esta é a etapa da pesquisa de campo. Segundo Bryman (2005), esta etapa pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa baseada em entrevistas em profundidade com entrevistados escolhidos por terem algum conhecimento especializado no objeto desta dissertação (HAIR JR. *et al.*, 2005). A entrevista é realizada a partir de um roteiro semi-estruturado (roteiro de tópicos) como método de coleta de dados.

A importância desta etapa foi considerada no escopo do estudo, pois, apesar do método de gestão inicial proposto estar consistente de acordo com a revisão teórica sobre o assunto e teste empírico realizado para algumas de suas etapas, considerou-se pertinente a submissão do mesmo para a avaliação e validação de especialistas na área de comunicação de marketing, estratégia e de finanças, a partir de entrevistas conforme está descrito a seguir.

Para realização das entrevistas em profundidade, houve preparação do pesquisador em relação ao roteiro proposto por Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), envolvendo: (i) definição do roteiro semi-estruturado de pesquisa; (ii) identificação dos respondentes e das empresas envolvidas; (iii) agendamento e realização das entrevistas; (iv) consolidação e análise dos dados; (v) elaboração do relatório de conclusão da entrevista.

O objetivo das entrevistas foi de se ter a análise crítica dos entrevistados quanto ao método, para então aprimorá-lo e validá-lo. O roteiro semi-estruturado com os tópicos discutidos nas entrevistas consta no apêndice deste trabalho, juntamente com a carta de apresentação utilizada para agendar as entrevistas que foram realizadas, tendo início em agosto e término em outubro de 2009. A amostra de entrevistados está apresentada no capítulo de pesquisa de campo.

2.2.6 – Fase 6: Proposta final do método de avaliação das comunicações

A partir dos conhecimentos percorridos na proposta do método de gestão inicial e de seus *templates*, em conjunto com o resultado das entrevistas de sua validação, foi proposto o

método de gestão final para o a mensuração e avaliação de resultados de comunicação, conforme consta no capítulo seguinte à pesquisa de campo, o qual permitiu e direcionou a conclusão do estudo.

2.3 – Estudos com métodos de pesquisas similares

Nesta etapa é discutida a abordagem da *grounded theory* relacionada ao método de entrevistas em profundidade e de estudos de caso como facilitadores para a criação de métodos de gestão coerente com a proposta abordada neste estudo, que envolve o desenvolvimento de um método para a avaliação das comunicações de marketing.

Grounded theory em essência é um método de pesquisa qualitativo para pesquisas exploratórias que surgiu nos EUA na década de 60, tendo como proponentes Barney Glaser e Anselm Strauss. Posteriormente o referido conceito foi completado por Strauss e Corbin (1990) e Glaser (1992).

A *grounded theory* é preconizada como sendo um método indutivo que tem como objetivo desenvolver teorias à medida que o trabalho de campo avança e, para tal, o pesquisador não deve ir a campo com um modelo teórico acabado (GLASER; STRAUSS, 1967). Agora, para que o modelo teórico esteja finalizado, é necessário coletar dados de bibliografia ou de testes empíricos realizados.

Assim, para este método torna-se relevante a coleta seletiva de dados, categorização de dados e a saturação teórica com enfoque ao assunto discorrido pelo pesquisador. Ashill e Frederikson (2003) procuram integrar a *grounded theory* com o método do estudo de caso, realizando entrevistas em profundidade com gerentes de marketing para obter dados, permitindo em um processo cíclico de revisão da literatura e realização de casos múltiplos, a proposição de um método para planejamento de marketing.

O método de caso pode auxiliar o desenvolvimento de trabalhos sob o suporte da *grounded theory*, uma vez que podem ser realizados estudos de caso e/ou entrevistas em profundidade com especialistas da área discorrida. Conceitualmente, “o estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de

vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas” (YIN, 1989).

Bonoma (1985) acredita que o estudo de caso é particularmente aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas, e não estatísticas, que possam contribuir para certo referencial teórico que precisa de consolidação e/ou aperfeiçoamento. Para tanto, a revisão cíclica entre teoria, dados e teoria é bastante útil. Assim, autores como Yin (1989), Bonoma (1985), Eisenhardt (1991) e Gummesson (1991) polarizam-se a favor da construção de teorias embasadas no método do estudo de caso.

Neste trabalho é proposto a revisão de um estudo de caso realizado em uma indústria de bebidas, cuja relevância está na proposição de métodos integrados com finanças para se avaliar as comunicações de marketing (GUISSENI, et al 2008), bem como a realização de entrevistas em profundidade sobre o método inicial de gestão, com o objetivo de desenvolver teorias a medida que o trabalho avança, condizente ao enfoque da *grounded theory*.

Segundo estudos de Neves e Conejero (2008), alguns métodos de planejamento e gestão em agronegócios tiveram seus desenvolvimentos suportados pela *grounded theory* com o método de estudo de caso ou a aplicação de entrevistas em profundidade, tendo, portanto, desenvolvimento similar ao que é proposto neste estudo. Estes estudos contaram com importantes publicações, detalhados de acordo com o quadro 2.1 a seguir, de maneira a demonstrar a viabilidade da metodologia proposta para elaboração desta dissertação:

Quadro 2.1 – Publicações e aplicações empíricas dos métodos desenvolvidos na área dos agronegócios

Métodos/ Prodecimentos adotados	Local de publicação	Aplicação Empírica
Planejamento e gestão estratégica de canais de distribuição	<i>Journal of Business and Industrial Marketing, 2001.</i>	Entrevistas em profundidade com 10 participantes do setor privado, principalmente cias. de alimentos e bebidas.
Elaboração e revisão de contratos	<i>Journal of Chain and Network Science, 2003.</i>	Contratos de setores bastante diferentes foram analisados; Grupos focais para analisar onde o contrato está incompleto (possíveis pontos de futuras discordâncias); Consolidação da análise e das contribuições do grupo para apresentação em um workshop; Feedback para empresas participantes ou que cederam os contratos.
Mapeamento e quantificação de cadeias produtivas	<i>EMAC (European Marketing Association), 2004.</i>	Entrevistas em profundidade com especialistas de cada elo da cadeia produtiva; Workshop para validação dos dados; Grupos focais heterogêneos, para elaborar as listas de problemas e ações coletivas existentes em toda a cadeia
Planejamento e gestão de joint-ventures	<i>Journal Problems and Perspectives in Management, 2006.</i>	Uso de um estudo de caso para “testar” o método
Planejamento e gestão estratégica de marketing com enfoque de redes	<i>Marketing Intelligence and Planning, 2007.</i>	Aplicação da sequência em três estudos de casos; Validação da sequência em um workshop com representantes de 10 empresas não-concorrentes, mas atuantes com o mesmo público alvo.
Planejamento e gestão estratégica de sistemas produtivos	<i>IAMA, 2007.</i>	O ponto de partida é a demanda por parte de algum agente coordenador do sistema produtivo. 1º workshop: Definição do escopo dos projetos; Constituição dos comitês gestores e definição dos seus membros Entrevistas e incorporação de novas idéias para definição das ações que fazem parte de cada projeto. 2º. Workshop: validação do conteúdo dos projetos propostos.
Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis (PINS)	<i>EnANPAD, 2007.</i>	Método multi-casos: Empresas que utilizam um modelo de negócio que se aproxima do conceito PINS foram visitadas e informações foram coletadas
Administração de Vendas	<i>Innovative Marketing, 2007</i>	Três estudos de casos
Eficiência de Canais	<i>EMAC (2004)</i>	Estudo de Caso único aprofundado

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Neves et al. (2001); Neves (2003); Neves et al. (2004); Consoli et al. (2004); Neves et al. (2006); Neves (2007a); Neves (2007b); Neves e Castro (2007); Castro e Neves (2007) apud Neves e Conejero (2008).

Este trabalho identifica-se, também, com a pesquisa publicada por Ashill e Frederikson (2003) que realizam entrevistas em profundidade em casos a partir da *grounded theory*, uma

vez que um método inicial foi desenvolvido, posteriormente validado em entrevistas em profundidade e relacionado à casos das empresas onde atuam os entrevistados.

Outro estudo que possui proposta similar com esta dissertação é a tese de doutorado apresentada que permitiu a criação de método para a análise interna das organizações a partir da *resource-advantage theory* (ROSSI, 2008). O desenvolvimento do respectivo estudo contemplou a revisão de literatura e a criação de um método de gestão inicial, composto por um conjunto de etapas para as quais foram criados 16 *templates* para se ter a análise interna das organizações.

O conceito de *template* “refere-se a um modelo de documento sem conteúdo, com apenas a apresentação visual e instruções sobre onde e qual o tipo de conteúdo deve entrar a cada parcela da apresentação” (ROSSI 2008, p. 132).

Da mesma maneira, neste estudo há proposta de criação de *templates* para cada etapa do método de gestão inicial que está proposto no momento posterior desta dissertação. O objetivo é o de organizar o método de gestão, tanto em termos do conteúdo de informações, como também das métricas para se avaliar as comunicações de marketing.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são apresentados os conceitos relevantes e que fundamentam o desenvolvimento desta dissertação.

Respectivamente, estão abordados os seguintes assuntos, de acordo com seus objetivos:

(a) Planejamento e gestão estratégica de marketing: o objetivo é de revisar conceitos e analisar o processo completo de um planejamento de marketing, considerando variáveis controláveis e incontroláveis, a fim de que se possa entender e demonstrar como o plano de comunicação de marketing, foco deste trabalho, está inserido.

(b) Comunicações integradas de marketing: neste item, objetiva-se discorrer sobre as metodologias existentes e as variáveis relevantes para uma indústria estabelecer seu plano de comunicação de marketing direcionado ao varejo e aos consumidores finais. Além disso, é comentada a comunicação no ponto de venda, em *trade marketing*.

(c) Orçamento do plano de comunicações: nesta revisão de literatura objetiva-se identificar a integração e importância de se ter a avaliação dos resultados de comunicações para que seja possível elaborar um orçamento que maximize os resultados em vendas e na geração de valor à empresa.

(d) Métricas de marketing com enfoque aos resultados de comunicação: para este tópico, há o intuito de demonstrar as principais métricas de marketing existentes na literatura. Com isso, as métricas integradas entre marketing e finanças para a avaliação dos resultados da CIM, propostas neste trabalho, podem ser confrontadas vislumbrando a análise de viabilidade das mesmas.

(e) Finanças Corporativas e a Gestão Baseada em Valor: A revisão sobre estes conceitos é amplamente relevante no contexto desta dissertação, pois permite a visão integrada dos conhecimentos correlatos com a área de marketing, além de destacar o principal papel dos gestores de marketing nas organizações, defendido neste trabalho, sendo a geração de valor ao negócio.

Condizente com o método de gestão que é discorrido, a revisão destes cinco itens são essenciais, pois permeiam o conhecimento adquirido para a proposição da estrutura do método de avaliação da comunicação de marketing. Cabe reiterar que a análise integrada destes cinco conceitos é um dos pontos de diferenciação do trabalho, afinal, por meio da literatura que foi revisada para elaboração deste estudo verificou-se que não há uma abordagem integrada destes conceitos, tendo sido discorridos isoladamente em cada literatura.

Antes de aprofundar os conceitos relacionados a cada tópico apresentado nesta etapa, cabe uma breve introdução sobre a evolução de alguns desses cinco conceitos considerados, que é apresentada a seguir.

3.1 – Introdução à revisão de literatura: Conceitos importantes

Nas empresas há uma nítida ascensão quanto ao nível de exigência que os administradores recebem para maximização do retorno do capital investido pelos acionistas (GUISSENI *et al*, 2008) e, dessa forma, os gestores de marketing e vendas estão inclusos no recebimento dessa exigência, tendo eles ainda o desafio externo à organização, ou seja, de realizarem ações que resultem no estímulo à demanda e consumo dos produtos comercializados nas empresas em que atuam. Neste contexto, esta pesquisa atende as oportunidades de serem desenvolvidos estudos que abordem a integração entre as áreas de marketing e de finanças, com o objetivo de proporcionar suporte às decisões dos gestores de marketing, justificando claramente os investimentos requeridos à diretoria e donos das organizações onde atuam.

Sobre a função de marketing nas organizações, historicamente notam-se diferentes conceitos, pois sua essência evoluiu ao longo dos tempos. Ao revisá-los, em anos anteriores Cundiff (1977) explicou que eram consideradas atividades de marketing aquelas relacionadas com os esforços da organização para estimular a demanda e atender a tal demanda. Em 2003, Dias define o marketing como a função empresarial que cria valor para o consumidor e gera vantagem competitiva, por meio das variáveis controláveis de marketing (produto, preço, comunicação e distribuição). Já dentre seus conceitos atuais, tem-se que “O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para se criar, comunicar e transmitir valores aos clientes, para se gerenciar os relacionamentos com os clientes para beneficiar a organização e seus *stakeholders*” (BELCH; BELCH 2008, p. 8).

Ao comparar as definições apresentadas, é possível inferir que o conceito de marketing tornou-se mais abrangente com o passar dos anos, devido ao enfoque dado à preocupação em não somente satisfazer o consumidor com produtos e serviços, como também em atender as expectativas dos *stakeholders*, ou seja, todo o público envolvido com a empresa, inclusive seus donos e acionistas, justificando a necessidade de avanços em toda a rede de estudo em marketing, incluindo o assunto focado neste trabalho, referente a uma das variáveis controláveis da área, de comunicação de marketing.

Dentre os avanços em comunicação de marketing, é possível notá-lo quando essa é considerada como o programa de comunicação integrada de marketing (CIM), que caracteriza-se por organizar um formato mais abrangente, que considera as variáveis elencadas na coluna 2, de acordo com o quadro a seguir:

Quadro 3.1 – Evolução da Comunicação de Marketing

De (coluna 1)	Para (coluna 2)
Marketing e Comunicação de Massa	Abordagem <i>one-to-one</i>
Vendas transacionais	Construção de Relacionamentos
Foco no produto	Foco no mercado-alvo
Consumidores similares	Comportamentos diferentes de consumidores
4Ps (produto, preço, praça, promoção)	4Cs (consumidor, custo para o consumidor, conveniência, comunicação)
<i>Unique Selling Proposition</i> (USP)	<i>Extra Value Proposition</i> (EVP)
Avaliação subjetiva da comunicação	Marketing Mensurável

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kliatchko, 2008, p. 142.

Especificamente sobre a mensuração e avaliação de resultados surgiram estudos focados em tornar exequível a mensuração das atividades de marketing, tendo como destaque o conceito de *Accountable Marketing*, alicerçada em pilares do marketing direto e do CRM (*Customer Relationship Management*), caracterizando-se como uma técnica de marketing que permite a projeção e análise do retorno dos investimentos em marketing para esses pilares (*Return on Marketing Investments* - ROMI), segundo estudos de Peter J. Rosenwald (2005). Outro estudo relevante é o apresentado no livro métricas de marketing (FARRIS, ET AL., 2007), que apresenta cerca de 50 métricas de marketing, inclusive algumas integradas com finanças, conforme é revisado e apresentado posteriormente neste estudo.

Além dessas, outra bibliografia recente que chama atenção para a análise do desempenho em marketing é a de autoria de Clancy e Krieg (2008), respectivamente presidente do conselho e

presidente da *Copernicus Marketing Consulting*, dos EUA, cujo estudo foi denominado de marketing muito além do *feeling*: como o marketing científico pode gerar lucros extraordinários. Esta obra, que não traz indicadores de marketing como no livro métricas de marketing (FARRIS, ET AL., 2007), é relevante também, pois aborda o tema utilizando-se de uma visão pragmática que a melhor maneira de reinventar o marketing é por meio do marketing baseado em fatos e destacam diversos dados de pesquisa que comprovam isso.

Ambos os estudos foram revisados, juntamente com outros artigos de periódicos nacionais e internacionais sobre esta temática, os quais constam nesta seção, de revisão de literatura, como também na etapa de apresentação do método final (seqüência de etapas) de avaliação das comunicações.

A premissa, neste estudo, é de que a avaliação do plano de comunicação é resultante da análise conjunta das perspectivas internas e externas, pois, não seria interessante haver um plano de comunicação que mesmo possuindo uma projeção de retorno de investimento (ROI) atrativo para a empresa, não está adequado à realidade do mercado para atingir efetivamente o público-alvo dos produtos/serviços ofertados na ocasião, devendo-se, dessa maneira, considerar que a viabilidade de um plano de comunicação é resultando da soma da perspectiva interna com a perspectiva externa, conforme a figura a seguir:

Figura 3.1 – Perspectivas para a Avaliação do Plano de Comunicação de Marketing
Fonte: Elaborado pelo autor.

Sendo assim, o termo utilizado neste trabalho, de investimento orientado em comunicação, refere-se à proposição de investimentos em atividades de comunicação de marketing a partir da avaliação das atividades realizadas e vigentes no mercado-alvo, de acordo com sua viabilidade externa (mercadológica) e interna (econômico-financeira) à organização.

A seguir, estão colocados alguns conceitos relação à função financeira e à gestão das empresas, os quais estão relacionados com este trabalho, sob a esfera da perspectiva interna de avaliação do plano de comunicações.

O objetivo das finanças corporativas é a contribuição para que ocorra a maximização da riqueza dos acionistas e, assim como o marketing, também evoluiu sua proposição em função do tempo. Haja vista que a partir dos anos de 1920 já era entendida com uma área independente de estudo e nos anos de 1950 iniciou-se a acepção moderna de finanças com o surgimento de conceitos sobre risco e retorno além do desenvolvimento da Teoria do Portfólio (MARKOWITZ, 1959). Nota-se, portanto, que “as finanças das empresas são motivadas a evoluir de maneira a atender à crescente complexidade assumida pelos negócios e operações de mercado (ASSAF, 2006, p. 30)”.

Da mesma maneira que as proposições de marketing e finanças evoluíram, a gestão das empresas também, afinal, saiu-se de uma postura tradicional de busca do lucro e rentabilidade para um enfoque voltado à riqueza dos acionistas representada pelo modelo VBM (*Value Based Management* – Gestão Baseada em Valor), o qual expandiu sua aceitação nos Estados Unidos no ano de 1986 (RAPPAPORT, 2001). A abordagem do valor para o acionista “estima o valor econômico de um investimento ao descontar os fluxos de caixa previstos pelo custo de capital (RAPPAPORT, 2001, p. 50)” e torna-se instrumento dos gestores internos das organizações, funcionando como uma ferramenta que liga as decisões estratégicas às ações operacionais.

Corroborando à busca pelo valor nas organizações, destaca-se a atividade de planejamento estratégico, conceituado como “uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar ma visão do caminho que se deve seguir (estratégia) (ALMEIDA, 2003)”. Sendo assim, o planejamento estratégico nas organizações permite, por meio da análise do ambiente, que nelas seja criada a consciência de suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento da sua missão proposta. O

planejamento do programa de CIM se apresenta relacionado ao planejamento estratégico organizacional, pois é um conjunto de investimentos em ações realizadas para dar suporte à realização da previsão de vendas feita pela empresa, que por sua vez é uma etapa norteadora de várias outras decisões estratégicas do negócio.

Nos itens seguintes, cada um dos conceitos é discorrido de maneira mais ampla.

3.2 – Planejamento e gestão estratégica de marketing

As decisões de marketing em uma empresa devem ser integradas em diversas variáveis, tanto controláveis quanto incontroláveis. Sob este enfoque está relacionado o plano estratégico de marketing das organizações, que é um processo no qual é planejada a aplicação dos recursos de marketing para atingir os objetivos propostos no plano (MCDONALD, 2002), envolvendo o marketing estratégico que abrange as decisões acerca da segmentação de mercado, seleção de mercados-alvo e posicionamento da empresa para este mercado, como também o marketing operacional, que envolve as decisões das variáveis controláveis de marketing (produto, preço, comunicação e canais de distribuição).

Em virtude de uma certa confusão de terminologias comum na área de marketing, cabe comentar que o conceito de marketing é mais abrangente e diferente do que o conceito de comunicação, afinal a comunicação é apenas um dos elementos das variáveis controláveis de marketing.

Assim, a relevância da integração do composto de comunicação de marketing (propaganda, promoções de vendas, relações públicas, marketing direto e venda pessoal), assunto foco deste estudo, em face do composto de marketing (produto, preço, comunicação e distribuição), pode ser abordada de acordo com as etapas para se elaborar um plano estratégico de marketing, conforme o método a seguir (PGEM), segundo Neves, 2006:

Figura 3.2: Método de Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing.

Fonte: Neves, 2006, p. 28

De acordo com este método de PGEM, as etapas apresentam os seguintes detalhamentos:

- (1) Introdução: envolve a análise do histórico da empresa; verificar como é o método atual de planejamento utilizado pela empresa, equipe que elabora o planejamento, aspectos culturais;
- (2) Análise do Ambiente com Enfoque à Rede da Empresa: envolve desenhar e entender a rede da empresas (fornecedores e clientes), a partir do levantamento das ameaças e oportunidades de acordo com as variáveis externas (políticas, econômicas, sociais e tecnológicas);
- (3) Análise da Situação Interna e Concorrentes: está relacionada com a análise dos pontos fortes e fracos da empresa em relação aos seus concorrentes, a partir dos fatores críticos de sucesso identificados;
- (4) Objetivos do Plano: nesta etapa são definidos os principais objetivos quantificados (vendas, participação e presença em mercados);
- (5) Definição das Estratégias: envolve a definição das principais estratégias que serão utilizadas para atingir os objetivos propostos no plano estratégico de marketing, além de ser trabalhada a segmentação de mercado;

- (6) Plano de Produtos: neste item, a proposta é de se analisar produtos e linhas de produtos existentes na empresa e levantar oportunidades de lançamento de novos produtos;
- (7) Plano de Comunicação: inicia-se com a identificação do público-alvo que receberá a comunicação e avança até a definição dos objetivos de comunicação, do composto promocional utilizado, orçamento de plano de comunicação, até a etapa de controle e execução da comunicação;
- (8) Plano de Canais de Distribuição: são analisados os canais de distribuição dos produtos da empresa e a viabilidade de novos canais, definindo oportunidades e ameaças com o sistema atual e proposto de distribuição, além de contemplar a verificação como as ações na distribuição podem ser feitas em conjunto com outras empresas da rede;
- (9) Plano de Força de Vendas: envolve o diagnóstico da situação atual da força de vendas (envolvendo territórios, potenciais de vendas, índices de cobertura, entre outras variáveis) para executar o processo de vendas da empresa e permitir a avaliação e monitoramento;
- (10) Plano de Preços: são analisadas a demanda e custos de produção, envolvendo também a análise de preços dos concorrentes, para que haja a proposição sobre o método de precificação utilizado pela empresa, além de sua tabela de preços;
- (11) Orçamento: é a consolidação dos orçamentos das variáveis de marketing que trazem custos.
- (12) Execução e Controle: esta fase inicia-se após o término da elaboração do plano e refere-se ao acompanhamento das ações propostas no plano estratégico de marketing.

Neste estudo, o foco é dado à etapa 7, de plano de comunicação, ainda estando relacionado com a etapa 11, de orçamento e 12, de execução e controle. As demais etapas estão relacionadas de maneira geral, pois são variáveis pertinentes de serem consideradas como análise no plano de comunicação para a mensuração e avaliação de resultados, conforme o método central deste estudo que é mostrado posteriormente, porém não possuem propostas complementares, diferentemente das etapas sete, onze e doze.

Referente ao planejamento estratégico de marketing há algumas queixas, dentre as quais se pode citar “...não mostram claramente a posição da empresa nos seus mercados, nem esboçam os meios para cumprir as previsões de vendas” (MCDONALD, 2004, p. 60). O plano de

comunicação de uma empresa é tido, usualmente, como um meio contribuir que determinada previsão de vendas se cumpra e, por isso, sua relevância no ambiente de marketing.

O plano estratégico de marketing é considerado em algumas empresas pequenas e/ou médias como o planejamento estratégico de seus negócios. Este, por sua vez, é constituído das seguintes etapas:

Figura 3.3: Etapas do Planejamento Estratégico Empresarial

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Almeida, 2003

É possível perceber que as etapas de orientação, diagnóstico, direção, viabilidade e operacional estão relacionadas com o método PGEM apresentado na figura 6. A diferença é que no planejamento estratégico empresarial são considerados todos os processo da empresa, já no planejamento de marketing consideram-se aqueles relacionados com as vendas e com os objetivos de marketing definidos.

Estes conceitos reforçam a importância de se ter, nas organizações, um plano estratégico de marketing. Conforme já abordado, decorrente desse planejamento há o plano de comunicações, cuja literatura está revisada no item seguinte.

3.3 – Comunicações integradas de marketing

3.3.1 – Conceitos e importância das Comunicações Integradas de Marketing

A existência de produtos e serviços que encontram as necessidades de um grupo específico de consumidores é necessariamente a primeira etapa para o sucesso de uma organização, mas os

gestores devem também encontrar alternativas de relacionar essas necessidades dos consumidores-alvo com a disponibilização de informações sobre estes produtos e serviços (ENGEL, ET AL, 2000, p. 4). Portanto, haver um processo estruturado de comunicação de marketing é relevante para que a organização identifique oportunidades e elabore ações para atendê-las e incrementar seu ROI de comunicação, focada em seus objetivos estabelecidos e gerando suporte ao orçamento de vendas.

No ambiente de divulgação de marcas realizada para atrair e fidelizar os consumidores-alvo, a comunicação clara e simples deverá ser efetiva ao provocar a atenção, o interesse, o desejo e a ação, abordados no modelo AIDA (atenção, intenção, desejo, ação), modelo este que abrange desde a atenção que a mensagem deverá despertar no consumidor até a concretização da compra (KOTLER, 2006).

Além das decisões acerca de produtos e embalagens, posicionamento de preço e dos canais de distribuição de determinado produto, é necessário desenvolver o planejamento das decisões de comunicações. O composto de comunicação do marketing é conhecido como promoção e “presta o importante papel de informar aos consumidores-alvo a existência de um produto desejado, com determinado preço, disponível em determinado lugar (NEVES, 2006, p. 111)”. Ainda segundo o mesmo autor, a exploração das formas de comunicação de marketing faz com que as ofertas das empresas sejam promovidas para atingir seus objetivos financeiros e não financeiros, pois “uma empresa pode gastar grandes somas em propaganda ou promoção de vendas, mas há poucas chances de obter sucesso se o produto for de baixa qualidade, se tiver um preço inadequado ou se não tiver uma distribuição adequada aos consumidores” (BELCH; BELCH 2008, p. 9).

O processo de planejamento da comunicação deverá seguir uma seqüência de etapas para que seja mais compreendido. Posteriormente, neste capítulo, são apresentados alguns métodos existentes na literatura.

A abordagem da comunicação integrada de marketing (CIM) é essencial neste projeto. Seu conceito evoluiu intensamente após a década de 80, quando as empresas assumiram uma perspectiva mais ampla sobre a comunicação de marketing, tendo causado movimentações no setor, envolvendo principalmente as agências de propaganda, de relações públicas, de promoção e de marketing direto. Dada esta intensa movimentação, a *American Association of*

Advertising Agencies (4As), define a CIM e, a partir disso chegou-se a uma visão contemporânea citada a seguir:

“As comunicações integradas de marketing são um processo estratégico de negócios utilizado para planejar, desenvolver, executar e avaliar programas persuasivos de comunicação de marca coordenados e mensuráveis ao longo do tempo voltados aos consumidores, clientes e clientes em potencial, empregados e parceiros, e outros públicos-alvo relevantes, externos e internos. A meta é gerar tanto retorno financeiro no curto prazo quanto construir uma marca de longo prazo e valor ao *stakeholder*” (Don Schultz, apud Belch 2008, p. 11).

A definição apresentada por Don Schultz é considerada atual, pois, além de reconhecer a importância da CIM como um processo estratégico, também reconhece que há vários públicos relevantes que são parte importante do processo, tais quais clientes, clientes em potenciais, fornecedores, grupos de interesse, acionistas e funcionários. Além disso, na citação destaca-se a pertinência de que seja factível a mensuração dos programas de comunicação de marca, condizente à importância da proposta deste trabalho. Porém, apesar dos avanços na literatura, ainda há vários pontos a serem desenvolvidos para inserir este conceito mais efetivamente às empresas, pois em muitas delas não há uma ampla compreensão dos profissionais de marketing acerca do conceito e da abordagem de CIM, que inclui a dificuldade de mensuração das atividades envolvidas em seu programa (SWAIN, 2004).

Por outro lado, “os defensores da CIM argumentam que elas são um dos modos mais fáceis para que uma empresa maximize o retorno de seu investimento em marketing e promoção” (BELCH; BELCH 2008, p. 12). A abordagem de CIM tornou-se, portanto, comum nas empresas que comercializam produtos e serviços aos consumidores, bem como entre anunciantes *business-to-business* (B2B) (HUTTL; SPEH, 2002), permitindo a criação de sinergia de comunicação para atingir ao público-alvo pretendido.

Algumas modificações ambientais têm motivado a importância da CIM, como: (a) a transferência das verbas de marketing da propaganda de mídia para outras formas de promoção, principalmente as promoções de vendas dirigidas ao consumidor e ao comércio; (b) a transferência do poder dos fabricantes para os varejistas no mercado; (c) o acentuado desenvolvimento do marketing de banco de dados; (d) as mudanças no modo como as

agências são remuneradas; (e) as modificações do modo como as empresas fazem negócio, devido à expansão da internet.

Outro acontecimento motivador para a importância atribuída ao planejamento e gestão do CIM a crise de credibilidade da propaganda e ao fato de que muitas empresas anunciantes e suas agências de comunicação parecem ainda não estar muito conscientes dessa situação. Cabendo, assim, a integração da propaganda no planejamento da CIM, para que possa ser analisada de maneira conjunta a verba e a importância que será alocada para esta ferramenta, em conjunto com as demais que constituem o mix de comunicação (CRESCITELLI, 2004).

Atualmente, Kliatchko (2008) apresenta uma proposta de revisão e de reflexão sobre o conceito de IMC, considerando desde seu surgimento até os dias atuais, de maneira a introduzir os quatro pilares da IMC relacionados aos estágios do IMC proposto por Schultz e Schultz (1998). O resultado da pesquisa está destacado a seguir:

Figura 3.4: Relação entre os níveis e os pilares de IMC.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kliatchko, 2008.

Ao explicar a figura 3.4, pode-se inferir que o nível 1, sendo o de coordenação tática, é relacionado ao pilar do conteúdo, pois o objetivo final do IMC, neste caso, é o de atingir ao público-alvo pretendido para receber uma mensagem única com a utilização de formas e meio integrados. O nível 2, denominado como redefinição do escopo da comunicação de marketing, é relacionado ao pilar canal, pois são considerados todos os possíveis pontos de contato como meios de se atingir ao público objetivado. Como nível 3, tem-se a aplicação da tecnologia de informação relacionada ao pilar *stakeholders*, pois envolve o marketing de banco de dados que a tecnologia de informação cria a possibilidade de organizar, relacionando todo o público envolvido com as marcas e produtos de determinada empresa. Já o quarto nível, refere-se à integração entre estratégica organizacional e financeira relacionada

ao pilar de resultados, uma vez que há possibilidade de a empresa, com a mensuração de suas atividades de comunicação, identificar os públicos mais lucrativos e as ferramentas de comunicação mais efetivas para atingi-los.

3.3.2 – Métodos para o Planejamento de Comunicações Integradas de Marketing

Nesta etapa, são colocados alguns métodos e modelos existentes na literatura de comunicação de marketing, que organizam as etapas envolvidas do processo de planejamento de comunicação. A revisão desta literatura é relevante, pois a avaliação da comunicação é uma das etapas do plano e interage com as demais, havendo, portanto, a necessidade de contextualizá-la por meio de uma visão ampla.

Ao desenvolver uma estratégia de comunicações integradas de marketing, “uma empresa combina os vários elementos do mix promocional, equilibrando os pontos fortes e fracos de cada um deles para produzir um plano de comunicação eficaz” (BELCH; BELCH 2008, p. 9). O gerenciamento do plano de comunicação, que envolve o processo de planejamento, execução, avaliação e controle, permite atingir a eficácia e maximizar os resultados que envolvem as atividades de comunicação de marketing.

Corroborando à importância referida ao entendimento dos métodos e modelos existentes para planejar as atividades de comunicação, a seguir estão apresentados alguns deles. Foram selecionados dois métodos para comparação, tendo sido o primeiro, referente a figura a seguir, desenvolvido por Kotler e Keller (2006), já o segundo desenvolvido por Belch e Belch (2008). Após a apresentação e detalhamento dos dois métodos, é feita uma análise dos pontos de diferença e paridade de ambos, relacionado à etapa de mensuração e avaliação dos resultados de comunicação.

Figura 3.5: Primeiro método de análise para Planejamento das Comunicações de Marketing
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Keller e Kotler, 2006, p. 539

Segundo os autores, as etapas deste método apresentam os seguintes detalhamentos e objetivos:

- (1) Identificação do público-alvo: a partir da decisão sobre a segmentação de mercado que é contemplada no plano estratégico de marketing, deve-se estabelecer o público-alvo do plano de comunicação para que este receba a mensagem de acordo com as estratégias selecionadas.
- (2) Estabelecimento dos objetivos: envolve a decisão sobre o que pretende-se atingir ao realizar o plano de comunicação. Por exemplo, as estratégias utilizadas podem tanto informar, como persuadir ou lembrar o público-alvo sobre determinado produto que a empresa comercializa.
- (3) Elaboração da comunicação: nesta etapa, propõe-se a obtenção de resposta para as seguintes questões: o que dizer (estratégia da mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem dizer (fonte da mensagem).
- (4) Seleção dos canais de comunicação: envolve a seleção dos canais mais eficientes para divulgar a mensagem ao público-alvo, considerando desde canais pessoais até os canais não-pessoais, como mídia (jornais, revistas, televisão, rádio, internet e outros), promoção de vendas, eventos e experiências ou relações públicas.

- (5) Estabelecimento do orçamento: nesta etapa são consideradas ao orçamento que será proposto e utilizado para o desenvolvimento das estratégias de comunicação. Para isso, são considerados alguns métodos que são apresentados no item seguinte neste estudo.
- (6) Decisão sobre o *mix* de comunicação de marketing: as empresas precisam distribuir o orçamento de comunicação, abordado na etapa cinco do método, de acordo com as ferramentas de comunicação (propaganda, promoção de vendas, relações públicas, eventos e experiências, força de vendas e marketing direto). A decisão sobre as ferramentas de comunicação e seus respectivos orçamentos é tratada nesta etapa.
- (7) Mensuração dos resultados da comunicação: envolve a apuração e análise dos resultados e receitas obtidas com os investimentos em comunicação.
- (8) Gerenciamento do processo de comunicação integrada de marketing: é a coordenação de um processo completo de comunicação integrada de marketing. Apesar de que “muitas empresas ainda confiam em apenas uma ou duas ferramentas de comunicação “(KELLER; KOTLER 2006, p. 556).

Objetiva-se, com este estudo, contribuir para que os gestores de marketing consigam considerar e justificar investimentos em várias ferramentas de comunicação e não apenas em uma ou duas ferramentas tradicionais, pois, considera-se que parte desta decisão, está relacionada com a pouca acuracidade dos gestores de marketing ao tentarem mensurar os resultados de comunicação.

Com o intuito de se obter análises e conclusões sobre como as etapas de orçamento da comunicação de marketing e mensuração de resultados estão inseridas, a seguir foi feita uma revisão do método de planejamento das CIM considerado por Belch e Belch (2008), que está apresentado e discorrido a partir da figura a seguir:

Figura 3.6: Segundo método de análise para Planejamento das Comunicações de Marketing
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Belch; Belch , 2008, p. 28

De acordo com este método, as etapas apresentam os seguintes detalhamentos e objetivos:

- (1) Revisão do plano de marketing: envolve examinar todo o plano de marketing e os objetivos, bem como o papel da comunicação de marketing, análise da concorrência e das influências do ambiente (análise externa).
- (2) Análise da situação do plano promocional: Relaciona-se com a análise interna, com enfoque à organização do departamento responsável pela comunicação e a capacidade

da empresa implementar o plano; avaliação e seleção da agência; revisão dos resultados dos planos anteriores e, também, relaciona-se com a análise externa, com enfoque à análise do comportamento do consumidor; segmentação de mercado e definição do mercado-alvo e posicionamento de mercado da empresa.

(3) Análise do processo de comunicação: Envolve analisar os processos de resposta do consumidor e os fatores de fonte, mensagem e de canal. Nesta etapa também são estabelecidas as metas e objetivos de comunicação.

(4) Determinação do orçamento: Etapa em que o gestor deve estabelecer um orçamento estimado de comunicação de marketing e alocar a respectiva verba.

(5) Desenvolvimento do plano de comunicações integradas de marketing: Envolve as decisões sobre quais elementos serão utilizados, de acordo com o *mix* de comunicação e, para cada um dos elementos propostos, deve-se estabelecer objetivos, a mensagem e orçamento.

(6) Integrar e implementar as estratégias de comunicações de marketing: No método, esta etapa é amplamente relevante, pois refere-se a proposta de integração dos planos para cada *mix* promocional proposto, de acordo com a etapa cinco.

(7) Monitorar, avaliar e controlar o plano de comunicações integradas de marketing: Envolve a mensuração e avaliação dos resultados do plano de comunicações integradas de marketing e a proposição de medidas para controlar e ajustar as estratégias promocionais.

3.3.3 – Análise Comparativa dos Métodos para o Planejamento das Comunicações com enfoque ao Orçamento e Mensuração de Resultados

Conforme demonstrado, os dois métodos selecionados para revisão possuem o mesmo objetivo, de permitir a elaboração de planos para as comunicações integradas de marketing, apesar de possuírem algumas diferenças em suas etapas que são propostas.

Como ponto de paridade entre os métodos, pode ser citado o encadeamento entre as etapas cinco a oito do plano de Keller e Kotler (2006) e as etapas quatro a sete do plano de Belch e Belch (2008), pois em ambos propõe-se a determinação do orçamento em comunicações, decisões quanto ao *mix* a ser utilizado, mensuração de resultados e gerenciamento das atividades de CIM.

No entanto, como pontos de diferenças entre as metodologias, estão fundamentados no início das propostas. Considera-se que o método de Belch e Belch (2008) propõe uma maior integração com o plano estratégico de marketing e com os resultados dos planos de comunicações anteriores, de acordo com as etapas de um a três. Desta forma, é ampliada a relevância de se ter claramente mensurados e avaliados os resultados anteriores obtidos com a implementação das estratégias de comunicações e, devido a isso, é o método considerado para as discussões seguintes neste estudo.

Como outro ponto de diferença entre as propostas de planejamento das comunicações, conforme a proposta de Belch e Belch (2008), a definição dos objetivos e estratégias é decorrente do *mix* de comunicação proposto e somente na etapa seguinte, seis, é que deve ser desenvolvida a integração entre os planos de cada ferramenta utilizada. Além disso, Belch e Belch (2008) propõe a ferramenta de marketing interativo pela internet, inserida no *mix* de comunicações, enquanto Kotler e Keller (2006) consideram a ferramenta de eventos e experiências. Cabe colocar que as demais ferramentas do *mix* de comunicação são similares em ambos os métodos.

3.3.4 – Comunicação em Trade Marketing

Amplamente relevante no relacionamento entre indústria com o varejo alimentar e, ainda, permitindo criar o entendimento e interagir com os canais de distribuição, inserem-se as atividades de *trade marketing* que operam “no sentido de adequar a estratégia, a estrutura e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição” (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008, p. 48).

As estratégias de *trade marketing* compreendem ferramentas e técnicas utilizadas com o objetivo de criar no ponto-de-venda condições de impulsionar o consumo de produtos, de maneira a influenciar o comportamento de compra dos consumidores, preocupando-se com o relacionamento da indústria com seus canais de distribuição. Neste conceito são consideradas as quatro variáveis controláveis de marketing (produto, preço, comunicação e ponto-de-venda). Como exemplo, podem ser citadas as técnicas de *merchandising* e de *point-of-purchase* (POP) *communication*, conhecida no Brasil como a comunicação no ponto-de-venda, que incluem materiais como *displays*, *racks*, módulos, entre outros, divididos em materiais permanentes, que podem ser reutilizados em outros pontos de vendas e temporários, ou seja,

materiais que são utilizados apenas em um ponto de venda e depois são descartados. Essas definições são relevantes, pois na etapa de proposição do método de avaliação das comunicações tem-se a premissa acerca da organização e controle dessas ações, conforme é discutido posteriormente.

Especificamente sobre a comunicação no ponto-de-venda (PDV), verifica-se um crescimento significativo principalmente por três razões: (1) essa técnica mostra-se mais efetiva do que propaganda para se obter resultados de curto prazo; (2) o declínio do suporte de vendas dado pelos varejistas com o surgimento do auto-serviço e (3) impulsionado pelas mudanças no comportamento de compra dos consumidores (QUELCH; CANNON-BONVENTRE, 1983). Ainda, esses autores consideram que as atividades de comunicação POP não podem e nem devem substituir outras formas de comunicação, porém apresenta-se como uma forma importante e complementar, que deverá estar no escopo do planejamento e execução da CIM das organizações. Dentre suas vantagens, destacam-se: baixo custo dos materiais e da execução no ponto-de-venda; foco no consumidor e na prestação de um serviço adicional aos varejistas; fácil adaptabilidade às necessidades locais, ou seja, é de fácil customização; é de fácil mensuração, principalmente com o acompanhamento das vendas de acordo com os *check-outs* do varejista, *feedback* da força de vendas e pesquisas no ponto-de-venda.

Tanto a relevância desta atividade como o seu desafio de execução estão contemplados no método inicial proposto, conforme pode ser observado no capítulo cinco, quando há abordagem sobre as métricas de *trade marketing*.

Em continuidade a revisão de literatura e de acordo com o método de Belch e Belch (2008), para este estudo considerou-se relevante discorrer sobre as etapas de orçamento e de métricas para o plano de comunicações, conceitos que são abordados nos itens seguintes do estudo.

3.4 – Orçamento do plano de comunicações

Determinar o orçamento do plano de comunicações é “um dos maiores problemas encontrados na gestão atualmente” (ENGEL, ET AL, 2000, p. 4), pois quando um gestor propõe o valor total a ser investido, vários questionamentos são realizados, afinal, quanto maior for a verba solicitada, maior será a cobrança por resultados provenientes do plano de comunicação.

Investir elevadas verbas em comunicação não necessariamente gera mais vendas, uma vez que a relação entre essas duas variáveis não é contínua. Há um momento em que, por mais que se invista em marketing, o retorno desse investimento não será satisfatório. De acordo com o gráfico a seguir, identifica-se o ponto A como o momento em que o orçamento de comunicação gera a máxima lucratividade:

Gráfico 3.1 – Análise Marginal de Gastos com Comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de BELCH; BELCH 2008, p. 211

Considerando este gráfico, uma empresa anunciante somente continuaria a investir em comunicação contanto que suas receitas marginais geradas com o plano excedam os custos incrementais com as atividades de comunicação. Portanto, o ponto A do gráfico é o orçamento de comunicação que maximiza o lucro, porém, para identificar este ponto A é necessária a mensuração e avaliação de resultados do plano, assunto foco deste estudo.

Para a proposição de um orçamento de comunicação, há algumas abordagens conhecidas tanto na literatura quanto na prática empresarial. De acordo com Belch e Belch (2008), Engel et al (2000), Keller e Kotler (2006), as abordagens orçamentárias são:

- (a) Método do valor disponível: algumas empresas determinam a quantia a ser gasta em comunicações a partir do que seus gestores acreditam que podem gastar com essas atividades e de acordo com o que sobra a partir do orçamento de outras áreas da empresa. Este método não considera o papel da comunicação como investimento

para se obter vendas e é considerado um método que não demanda um processo analítico quanto aos resultados e os planos de comunicação.

- (b) Método da porcentagem de vendas: este é uma forma bastante utilizada nas empresas para determinar o orçamento das atividades de comunicação, que passa a ser determinado a partir da multiplicação de um percentual em relação as vendas futuras previstas para os produtos. Normalmente, este percentual varia de setor para setor. Para o setor de bebidas que é o foco deste estudo, segundo o *Advertising Ratios & Budgets* (2005), o orçamento de comunicações é de 7,5% em relação as vendas e 12,1% em relação a margem de contribuição.
- (c) Método da paridade com a concorrência: algumas empresas estabelecem seus orçamentos de comunicações vislumbrando alcançar paridade com os orçamentos dos concorrentes. Porém, é um método que normalmente não é utilizado isoladamente, ou seja, pode ser útil para ser utilizado como parâmetro, mas não como única variável para a decisão do orçamento.
- (d) Retorno do investimento: esta abordagem é diferente das demais, pois, considera-se que os investimentos incrementais em comunicações levam a um aumento em vendas. Neste método, as atividades de CIM são consideradas como investimentos que levam a certos retornos e “a ênfase no ROI tem crescido enormemente nos últimos anos” (BELCH; BELCH 2008, p. 223), porém este método gera o desafio da mensuração dos resultados e uma maior dificuldade para sua operacionalização. Conforme já observado, as premissas que constituem esta abordagem são amplamente consideradas devido ao objetivo deste estudo.
- (e) Método de objetivos e tarefas: este método relaciona o estabelecimento de objetivos ao orçamento de comunicações. Por exemplo, quando uma empresa possui o objetivo de comunicação, é necessário gastar determinada quantia em uma ou mais estratégias da CIM para que este objetivo seja cumprido. Esta abordagem considera que a empresa deverá estar disposta a gastar tal quantia.
- (f) Método de *payback*: nesta abordagem, determina-se o valor do investimento da verba de comunicação e é projetada as receitas e custos que o produto que irá ser comunicado gerará. A partir de uma taxa de retorno esperada, o cálculo do *payback* evidencia qual o tempo necessário para determinado investimento alcançar a taxa de retorno esperada. Este método é bastante utilizado para determinar a verba de comunicação a ser investida em novos produtos.

- (g) Modelos quantitativos: envolve técnicas estatísticas, como a análise de regressão simples e múltipla, relacionando diversas variáveis para contribuir com a determinação do orçamento de comunicações. Como pontos desfavoráveis deste modelo, são consideradas as dificuldades operacionais e as limitações quanto ao fator de dinamismo do mercado, para gerar um modelo de simulação.

Cabe comentar que esta etapa é importante para o desenvolvimento deste estudo, pois com exceção ao método do valor disponível, todos os demais dependem de métricas consistentes e de uma avaliação precisa em comunicação de marketing, de maneira a tornar possível a proposição da verba a ser distribuída aos elementos de comunicação e que, ainda, gerem um maior retorno à empresa.

3.5 – Métricas e Processos de análise do desempenho em marketing com enfoque ao plano de comunicações

De acordo com John Wanamaker, magnata das lojas de departamentos: “sei que metade da minha propaganda é inútil, mas não sei qual metade” (KOTLER 2006, p. 550). Este é o primeiro desafio de vários gestores de marketing em empresas dos mais diversos setores, ou seja, de encontrar e, principalmente, selecionar métodos que lhes permitam orientar os investimentos em comunicações a partir da análise de desempenho em marketing. Uma possível solução para isso é de que os estudos acadêmicos e a prática empresarial tenham cada vez mais interface no tocante ao tema de métricas em marketing.

O segundo desafio envolve a aceitação do gestor de marketing em ter seu desempenho mensurado, principalmente após a divulgação de alguns resultados não-favoráveis à essa prática, por exemplo, quando Clancy e Krieg (2008, p. 14) divulgaram, a partir da análise de mais de quinhentos programas de marketing para produtos e serviços de consumo e *business-to-business*, que 84% desses programas não apresentaram um retorno positivo sobre o investimento e, posteriormente, os autores trabalharam em conjunto com a *Marketing Management Analytics* (MMA), tendo apresentado a conclusão de que a propaganda para bens de consumo não duráveis já estabelecidos no mercado tem um retorno de apenas US\$0,54 para cada US\$1 investido. Ou seja, é um resultado que deixa muitos gestores de marketing com receio de terem o desempenho de suas atividades avaliado, causando uma barreira na aceitação de métricas em seus departamentos. Uma das soluções, para isso, é de

que a diretoria ou a área de planejamento estratégico exija a análises dos investimentos em comunicação.

Por outro lado, as justificativas dos gestores de marketing em não mensurar o retorno de suas ações estão se acabando. Com o avanço do marketing baseado em dados, do *customer relationship management* (CRM) e dos sistemas de informações de marketing nas empresas, aumentou-se a capacidade de medir o desempenho das atividades mercadológicas, pois há diversas tecnologias, pessoas e processos que permitem coletar, classificar e analisar as mais diversas informações de mercado e de clientes. Segundo Clancy e Krieg (2008, p. 14) “depois de anos de alegações justificáveis de ser difícil ou impossível mensurar a eficácia do marketing, hoje em dia novas fontes de dados, tecnologias e ferramentas possibilitaram relacionar os investimentos de marketing diretamente com o *market-share*, as vendas e os lucros”.

Assim, "há oportunidades para pesquisas sobre o impacto e o potencial das comunicações de marketing a partir da apresentação de métricas para os acionistas e outros públicos de interesse da empresa" (BARWISE; FARLEY, 2004, p. 261), estando assim relacionada com a justificativa para o desenvolvimento desta dissertação. Em seu artigo publicado no ano de 2004 no *European Management Journal* (BARWISE; FARLEY, 2004), foi pesquisada uma amostra relevante de executivos de cinco países com o objetivo de se identificar as métricas de marketing mais comuns reportadas aos diretores e donos das empresas. As seis métricas apresentadas no estudo foram (1) participação de mercado; (2) qualidade percebida dos produtos e serviços; (3) fidelização de clientes; (4) lucratividade dos segmentos de clientes; (5) preço médio; (6) atual e o potencial *customer lifetime value* (CLV – seu conceito é apresentado posteriormente nesta dissertação). Com isso, os autores concluíram o artigo apresentando uma série de recomendações de avaliações que não são realizadas pelos executivos, de acordo com a pesquisa, mas que deveriam, principalmente contando com o apoio de estudos acadêmicos, envolvendo também as métricas em comunicações.

Uma métrica de marketing é um sistema de mensuração que quantifica uma dinâmica a partir da aplicação de recursos nas variáveis de marketing no mercado-alvo das empresas. A existência de métricas nos planos de comunicações permite, aos gestores de marketing, justificar seus orçamentos e direcionar investimentos para melhor utilização da verba que lhes é atribuída.

Nesta etapa buscou-se apresentar os avanços em estudos que abordaram o tema de métricas em marketing e em comunicação de maneira ampla. Durante a apresentação do método final proposto nesta dissertação, os indicadores existentes para cada elemento de CIM são abordados e detalhados.

Apesar de existirem métodos propostos para a mensuração de resultados das atividades de comunicação, como para a propaganda, por exemplo, essas abordagens tradicionais são questionadas quando é tratada a prática de comunicações integradas de marketing (SWAIN, 2004) e, inclusive as agências de propaganda ou de relações públicas não estão preparadas para mensurar os resultados das atividades de comunicações feitas por seus clientes considerando as atividades de CIM. Desta forma, a proposta de contribuir com o tema de métricas de comunicação auxilia não somente as empresas anunciantes, como também as agências de propaganda, no sentido de se justificarem um determinado orçamento de um trabalho aos seus clientes e, ainda, conseguirem propor a maneira na qual seus clientes podem avaliar os resultados provenientes da execução dessas atividades.

Ou seja, a organização de métricas de marketing permite questionar a comissão das agências de propaganda, que ainda estão muito orientadas às métricas tradicionais, como participação de mercado, respostas dos consumidores-alvo aos anúncios feitos, incremento de vendas, entre outras (SWAIN, 2004), que por sua vez, relaciona-se com o orçamento de comunicação da empresa anunciante.

A seguir estão apresentadas algumas métricas que foram revisadas e que contribuíram para a proposição do método inicial de gestão para avaliação dos resultados de comunicação.

3.5.1 – O processo para se avaliar o desempenho em marketing

Segundo Moeller e Landry (2008) Muitas companhias possuem alguns elementos para avaliar o desempenho em marketing, porém não os aplicam como um conjunto de atividades. A contribuição das publicações desses autores e, também, sócios da Booz & Company, empresa especializada na prestação de serviços para a análise de desempenho em marketing, centrou-se em demonstrar que a análise de desempenho em marketing é um processo (método) constituído por diversas etapas. Não é, portanto, a realização de uma etapa isolada que garante à empresa uma precisa avaliação do retorno dos investimentos em marketing.

Em recente publicação dos autores, denominada *The four Pillars of Profit-Driven Marketing*, revisada para este estudo e desenvolvimento do método de avaliação das comunicações, é considerado que as atividades de marketing devem ser orientadas ao lucro e, para tal, são propostos os quatro pilares para se avaliar o desempenho em marketing. A figura a seguir destaca esses pilares que constituem o processo proposto pelos autores da obra:

Figura 3.7: Pilares para avaliação do desempenho em marketing

Fonte: Adaptado e traduzido pelo autor a partir de Moeeler; Landry (2008, p. 86)

De acordo com a figura 3.7, entende-se que primeiramente devem ser coletados dados de mercado, financeiros, de canais e clientes; esses dados devem ser simplificados para seleção do método de análise de desempenho em marketing; em seguida, devem ser definidos os processos, envolvendo a definição de metas, planos, execução de atividades de marketing e controle; por fim, deverá ocorrer o alinhamento na organização para que haja comprometimento e colaboração entre os diversos públicos envolvido na organização, de maneira a alinhar a comunicação dos resultados e facilitar a tomada de decisão.

No item a seguir, são destacadas algumas métricas que permitem tal avaliação no processo de análise do desempenho em marketing.

3.5.2 – Indicadores de desempenho em marketing

Diversos são os indicadores possíveis de serem utilizados por uma organização que deseja avaliar seus resultados em marketing. A figura a seguir ilustra os grupos de indicadores. Como são diversos indicadores, cerca de 50, os mesmos estão mais detalhados posteriormente no trabalho. Primeiramente, o detalhamento ocorre daqueles selecionados para compor o método desenvolvido nesta dissertação, no capítulo de apresentação do método. No segundo momento, o detalhamento dessas métricas está no apêndice deste trabalho.

Figura 3.8: Grupos de métricas de marketing

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de FARRIS et al 2007, p. 19.

Conforme é evidenciado na figura 10, várias são as métricas de marketing existentes e, devido a isso, foi proposto um agrupamento de acordo com seus objetivos.

- (a) **Participação em corações, mentes e mercados:** as métricas deste grupo permitem identificar percepções do cliente, participação no mercado e análise competitiva. Envolve aplicação, por exemplo, na construção da matriz do *Boston Consulting Group* (BCG), na qual relaciona a dinâmica do mercado (taxa de crescimento da categoria) com a participação relativa de mercado, que é da empresa em relação ao seu maior concorrente. Total de indicadores neste grupo: vinte e quatro.
- (b) **Margens e lucros:** este grupo de métricas permite a análise da estrutura de custos, lucratividade e receitas geradas à empresa por meio da venda de seus produtos. Envolve a análise de margem unitária em relação ao preço de venda, cálculo e análise do ponto de equilíbrio e de despesas de marketing em relação à receita da empresa. Total de indicadores neste grupo: doze.

- (c) Gerenciamento de produtos e de *portfólio*: incluem métricas para avaliar estratégias de produtos, como medidas de teste, crescimento, canibalização de produtos, previsão de vendas de novos produtos e valor da marca. Total de indicadores neste grupo: doze.
- (d) Rentabilidade do cliente: considera-se, neste grupo, o valor do cliente individual e dos relacionamentos com a empresa, como, por exemplo, o cálculo do valor de duração do cliente e do custo médio de aquisição e retenção de clientes. Total de indicadores neste grupo: oito.
- (e) Gerenciamento da equipe de vendas e do canal: são análises de desempenho para a organização, remuneração da equipe, abrangência da distribuição, como a distribuição numérica. Total de indicadores neste grupo: dezessete.
- (f) Estratégias de preços: considera a sensibilidade do preço em relação à demanda, vislumbrando o estabelecimento de preços para a maximização do lucro. Total de indicadores neste grupo: seis.
- (g) Promoção: análise das vendas incrementais com a realização de promoções de vendas, como com a utilização de descontos, cupons, entre outros meios. É importante esclarecer que neste item não são consideradas as estratégias de CIM, mas somente as de promoções de vendas. Total de indicadores neste grupo: dez.
- (h) Métricas da mídia e da *web*: são medidas de eficácia dos comerciais e de campanhas da *web*. Assim como as métricas de promoção, não abrange o programa completo de CIM, pois estão relacionadas somente com a propaganda. Total de indicadores neste grupo: dezessete.
- (i) Marketing e finanças: envolve a avaliação financeira de programas de marketing. Para este item, há um maior detalhamento, pois está mais relacionado com o assunto focado neste estudo. Total de indicadores neste grupo: oito.

Além desta proposta de métricas, que foram discutidas anteriormente, foram revisadas algumas outras específicas para avaliar os resultados dos planos de comunicações, segundo Engel, et al (2000). Os indicadores já existentes, bem como os desenvolvidos para este estudo, estão detalhados na etapa de apresentação do método de gestão desenvolvido, no capítulo seguinte.

Relacionado aos indicadores existentes, pode-se observar que já existem esforços recentes no sentido de mensurar as atividades de marketing. Para este estudo, buscou-se integrar essas

métricas já desenvolvidas para a área de comunicação com a geração de valor ao acionista, ocasionando na proposição de alguns novos indicadores a partir da integração entre os conhecimentos de marketing e de finanças, partindo-se da premissa de que a verba utilizada em comunicação deve ser considerada gerencialmente como um investimento, ao invés de despesa.

Esta proposta de indicadores é utilizada em uma das etapas do método gerencial proposto para se avaliar os resultados do plano de comunicações, conforme objetivos buscados serem atingidos neste estudo. No capítulo cinco, que envolve a apresentação do método de avaliação de cada elemento das comunicações integradas de marketing, há uma breve revisão de cada elemento com enfoque às métricas do plano de comunicações, que complementa a revisão feita nesta etapa.

A seguir, estão apresentados alguns conceitos de administração financeira e de geração de valor ao acionista. Após estes conceitos e conhecimentos discorridos, o método de gestão inicial é demonstrado.

3.5 – Gestão baseada em valor

Qual a principal responsabilidade dos gestores de marketing quanto aos investimentos em comunicações? Somente propondo a geração de vendas incrementais é suficiente para se justificar aos diretores e donos das indústrias a necessidade de elevadas verbas em comunicações?

As questões apresentadas no início deste capítulo ilustram o objetivo desta etapa do estudo, que é o de relacionar a responsabilidade dos gestores de marketing com a geração de valor ao negócio. A gestão baseada em valor representa uma mudança cultural para as organizações (YOUNG; O' BYRNE, 2003), principalmente àquelas orientadas à geração de vendas, lucro e margem, pois preconiza que toda a verba investida na empresa deve gerar retornos maiores do que o seu custo de capital, considerando assim uma perspectiva de lucro econômico para o controle gerencial e não o lucro contábil, ou seja, o resultado depois de descontadas as despesas operacionais incorridas em determinado período.

Esta recente perspectiva em negócios pode ser relacionada com a função do gerente de marketing e, especificamente para este estudo, com o plano de comunicações de marketing, principalmente ao serem consideradas métricas que permitam descontar o custo de capital da empresa de maneira a apurar o resultado econômico esperado e realizado a partir do plano de comunicações, ao invés de acompanhar somente a evolução de vendas da empresa, como ocorre tradicionalmente.

Considerando a gestão da empresa e o custo de oportunidade relacionado ao investimento realizado nas atividades de CIM, nesta dissertação é apresentada uma relação entre esses investimentos e a gestão baseada em valor (*Value-Based Management* – VBM) que evidencia a geração de valor como o principal resultado a ser atingido para a continuidade dos negócios (RAPPAPORT, 2001). Assim, as empresas devem perseguir a aplicação dos recursos de comunicação de maneira orientada, pois “Os acionistas têm a expectativa de que a empresa gere um retorno superior ao custo dos recursos investidos, promovendo uma valorização em seu valor de mercado, ou seja, a criação de riqueza (ASSAF, 2006, p. 174)”.

Portanto, o fato de o lucro contábil existir não garante que haja a remuneração do capital aplicado e ainda para uma empresa ser atrativa ela terá que criar valor no longo prazo. Para mensurar a criação de valor no longo prazo há indicadores desenvolvidos, por exemplo, o *Economic Added Value* (EVA®) e *Market Value Added* (MVA), considerados neste estudo.

Sobre o histórico da gestão baseada em valor, relata-se que no ano de 1986, com a publicação do estudo *Creating Shareholder Value* nos Estados Unidos, surgiu a idéia de que a principal responsabilidade dos administradores é o aumento do valor do negócio à empresa (RAPPAPORT, 2001). Valendo-se desse estudo, o lucro contábil como padrão para se medir a mudança no valor presente da empresa passou a ser questionado e, face a esses questionamentos, a abordagem do valor para o acionista apresenta-se ao permitir evidenciar o valor econômico de investimentos ao descontar os fluxos de caixa previstos pelo custo de capital. Há várias diretrizes que as empresas utilizam para que gerem valor, pois “uma empresa que procura aumentar sua participação de mercado e posição competitiva provavelmente ampliará o desenvolvimento de novos produtos e despesas com marketing, adotará uma política agressiva de preços e investirá no aumento da capacidade de produção e em capital de giro (RAPPAPORT, 2001, p. 60)”.

Estudos que relacionem marketing com a gestão baseada em valor tiveram Peter Doyle (2000) como proponente. Em seu artigo publicado no *European Management Journal* é inaugurado o conceito de *value-based* marketing, conforme já discorrido na introdução deste trabalho. Segundo o autor, as finanças modernas são baseadas em quatro princípios, sendo (i) fluxo de caixa; (ii) o valor do dinheiro no tempo; (iii) o custo de oportunidade do capital e (iv) o conceito de valor presente líquido e esses conceitos devem estar cada vez mais integrado aos conhecimentos de marketing. Porém, segundo o autor, os departamentos de marketing das empresas, inclusive das grandes como Unilever, não estão organizados para orientar seus resultados das campanhas de marketing em criação de valor ao acionista, tendo seus profissionais ainda muito direcionados aos resultados de vendas e de participação de mercado e, inclusive, há muito conflito e pouco conhecimento mútuo entre as áreas de marketing e finanças nas organizações (CLANCY; KRIEG, 2008).

É importante comentar que em seu artigo, Doyle (2000) apresenta uma perspectiva geral para a relação entre marketing e a gestão baseada em valor, enquanto que no presente estudo objetiva-se explorar essa relação para o programa de comunicações integradas de marketing.

3.5.1 – Indicadores para se avaliar a geração de valor ao negócio: Valor econômico agregado

O indicador *economic-value added* (EVA®) é marca registrada de uma firma de consultoria, mas os conceitos que a fundamentam remontam ao antigo conceito de lucro econômico (Residual Income), cuja aplicação inicial é atribuída à *General Electric* na década de 1950 (RAPPAPORT, 1998).

Antes de aprofundar os conhecimentos quanto ao seu significado e relevância, deve-se esclarecer que a gestão baseada em valor (*Value-based management* – VBM) é vista como um conceito mais amplo do que o valor econômico agregado (*Economic-value Added* – EVA®), “embora alguns profissionais utilizem esses dois termos indistintamente” (YOUNG, O’BYRNE, 2003).

Conceitualmente, VBM significa que todos os processos e sistemas mais importantes da empresa devem estar orientados à criação de valor. Já o EVA® está inserido neste contexto, porém seu conceito, de que se baseia na noção de lucro econômico, é mais restrito. Sua relevância é de ser um indicador de criação de valor nas empresas e torna acessível aos

gerentes, inclusive aos gestores de outras áreas da empresa, além das áreas financeira e contábil, acompanharem e participarem deste processo nas organizações para conduzir suas atividades buscando a criação de valor. Assim, este indicador pode ser relacionado com as atividades dos gerentes de marketing, para que seja utilizado no plano de comunicações. Portanto, EVA® é mais do que um sistema de medida, pois é “também um instrumento para mudar o comportamento gerencial” (YOUNG, O’ BYRNE, 2003).

Como forma de cálculo deste indicador, que é entendido como o resultado que excede a remuneração mínima exigida pelos proprietários de capital e evidencia a criação ou não-criação de valor, pode-se considerar a relação com os seguintes indicadores de desempenho econômico-financeiro das empresas:

- a) *Earnings Before Interest and Tax* (EBIT): é o lucro antes das despesas financeiras e do imposto de renda. Ou seja, representa o cálculo das vendas líquidas subtraídas das despesas operacionais;
- b) *Net Operating Profit After Tax* (NOPAT): é o lucro operacional líquido após o imposto de renda;
- c) Custo médio ponderado de capital (WACC): é o custo do capital da empresa;
- d) *Return on Investments* (ROI): é calculada pela margem operacional multiplicada pelo giro dos ativos. Representa o retorno sobre o capital investido pela empresa em determinadas atividades e projetos.

Uma possibilidade de cálculo do EVA® é:

$$\begin{array}{l}
 \text{Vendas Líquidas} \\
 - \text{Despesas Operacionais} \\
 \hline
 = \text{Lucro operacional (EBIT)} \\
 - \text{Imposto de Renda} \\
 \hline
 = \text{Lucro operacional líquido após imposto de renda (NOPAT)} \\
 - \text{Custo do capital (capital investido x custo do capital)} \\
 \hline
 = \text{EVA}
 \end{array}$$

Figura 3.9: Cálculo do EVA® (A)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de YOUNG, O’ BYRNE, 2003, p. 44 e STEWART III, 2005.

Para Assaf (2006, p. 181) outra possibilidade de cálculo do EVA® é:

- $EVA^{\circ} = (ROI - WACC) \times INVESTIMENTO$
- ROI: retorno sobre o investimento
- WACC: custo médio ponderado de capital
- Investimento: capital total aplicado na empresa (fixo e de giro)

Por meio desta segunda possibilidade de cálculo do EVA®, que também é comentada por Stewart III (2005) e Young (2003), fica evidente que para haver criação de valor, o retorno dos investimentos realizados pela empresa deve ser maior do que o seu custo médio ponderado de capital.

Neste estudo, na etapa da proposição do método gerencial para avaliar os resultados do plano de comunicações de marketing é proposto o *Financial Return on Communication Investments* (FROCI), além de serem consideradas outras possibilidades de cálculo do ROI de comunicação, inclusive para cada elemento do programa de CIM, culminando no índice de geração de valor das comunicações. Dessa maneira, considerando gerencialmente as atividades de comunicações como um investimento e, ainda, relacionando-as com a geração de valor ao negócio, pode-se concluir que o retorno desses investimentos deve superar o custo de capital da empresa, além de gerar vendas, que é a proposta neste trabalho.

Esta é uma perspectiva recente para a área de comunicação de marketing, pois usualmente as verbas são consideradas despesas, contabilmente e gerencialmente. Agora, há casos em que a empresa considera como investimento e, para esses, a empresa utiliza métricas tradicionais de criação de valor, que também foram consideradas neste estudo, tais quais:

- a) Valor presente líquido (VPL): É a representação do valor presente dos fluxos de caixa futuros descontados a um custo de oportunidade do capital e seu resultado é expresso em termos monetários. Recomenda-se a aceitação de projetos de investimentos cujo VPL seja positivo.
- b) Taxa interna de retorno (TIR): é a taxa de retorno que se espera obter em um investimento e, diferentemente do VPL, é expressa em porcentagem. Recomenda-se a aceitação de projetos de investimentos quando o valor da TIR exceder o custo de capital.

Porém estes métodos avaliam “a capacidade de a empresa gerar fluxos de caixa livres futuros, ignorando-se o caixa que ela já gerou (YOUNG; O’ BYRNE, 2003, p. 37)” e, diferentemente do EVA®, considera o custo de oportunidade do capital como a taxa de retorno que os investidores da empresa esperariam se eles tivessem investido o seu dinheiro em outras oportunidades de risco similar.

Neste estudo considerou-se uma perspectiva integrada entre os indicadores de EVA®, ROI, VPL e TIR para o desenvolvimento de uma das etapas para a mensuração dos resultados de comunicações de marketing com enfoque à criação de riqueza.

4 REVISÃO DO ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS

Neste capítulo é apresentado, de maneira resumida, o resultado da aplicação de métricas em comunicação que foram utilizadas e testadas em uma indústria de bebidas em elaboração de pesquisas anteriores realizadas pelo autor, iniciadas no ano de 2007, as quais também fizeram parte do desenvolvimento do método gerencial inicial, apresentado no próximo capítulo deste estudo.

4.1 – Premissas do estudo de caso

Para o desenvolvimento e a aplicação dos métodos comentados nesta etapa, verificados a partir de um estudo em uma indústria de bebidas, houve as seguintes etapas:

- I) Coleta de dados do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício da empresa, para o período de 2003 a 2006;
- II) Cálculo de indicadores para avaliar a situação econômico-financeira da empresa;
- III) Coleta de dados sobre o desempenho das vendas e os investimentos em atividades de comunicações;
- IV) Desenvolvimento e aplicação dos métodos grau de alavancagem em comunicação (GAC) e marketing orientado para a gestão baseada em valor (MGV);
- V) Acompanhamento e incremento do método GAC.

Neste estudo de caso, notou-se a preocupação de promover uma integração entre os conhecimentos de marketing e de finanças focados na geração de valor ao acionista. Assim, da análise da situação econômico-financeira e do histórico de vendas e dos investimentos em comunicação de marketing realizado por essa empresa, foi possível propor e aplicar métodos para orientar a etapa de orçamento da comunicação para o período seguinte ao que foi analisado que, no caso, foi para o orçamento do ano de 2007, os quais não foram divulgados por motivos de confidencialidade.

4.2 – Métrica de mensuração dos resultados das comunicações aplicado: GAC

A métrica de grau de alavancagem de comunicações (GAC) apresentada a seguir, objetiva relacionar o orçamento de comunicação de marketing com o orçamento de vendas de acordo com a sazonalidade do setor de bebidas:

$$\text{GAC} \rightarrow \frac{\text{Variação das Vendas}}{\text{Variação Desp. de Comunicação}}$$

Figura 4.1: Grau de Alavancagem de Comunicação.

Fonte: Elaborado pelo autor e publicado em (GUISSONI, NEVES, BONÍZIO 2008).

A variação das vendas e das despesas de comunicação é obtida referente ao período médio das variações dos últimos doze meses, devido ao caráter sazonal do negócio de bebidas, o que justifica o indicador não poder ser calculado por meio da variação de um determinado mês em relação ao mês seguinte.

4.3 – Resultados do estudo de caso

O indicador GAC está aplicado na referida em empresa desde o início de 2008. Assim, houve um acompanhamento da viabilidade de aplicação do referido indicador, constatando seus pontos fortes e pontos a melhor, o que contribuiu para a elaboração da presente pesquisa.

Assim, a seguir está apresentado o resultado referente à aplicação do indicador GAC, que é utilizado em uma das etapas do método proposto neste estudo. As seguintes simulações de resultados foram consideradas:

Quadro 4.1: Cálculo do GAC por atividade de comunicação

Período	Volume de Vendas	GAC (%)					
		Orçamento Total das Atividades de Comunicação	Promoção	Mercha-dising	Mídia	Eventos	Propa-ganda
jan/08	-29,6%	0,197	0,003	0,016	-0,109	0,027	0,100
fev/08	4,4%	0,043	0,001	0,005	-0,044	0,009	0,027
mar/08	13,5%	0,288	-0,010	-0,016	0,015	-0,006	-0,017
abr/08	-4,0%	1,961	0,014	0,012	-0,018	0,007	0,021
mai/08	-9,3%	0,170	-0,016	-0,019	0,017	-0,009	-0,030
jun/08	-3,1%	0,210	-0,016	-0,012	0,017	-0,009	-0,028
jul/08	5,9%	0,488	-0,015	-0,014	0,021	-0,012	-0,033
ago/08	11,9%	0,426	0,011	0,010	0,304	0,009	0,024
set/08	1,2%	0,332	0,012	0,012	0,094	0,015	0,040
out/08	4,2%	0,138	0,015	0,005	0,064	0,009	0,027
nov/08	8,8%	1,015	0,012	0,005	0,233	0,005	0,023
dez/08	6,0%	0,370	-0,012	-0,008	-0,198	-0,007	-0,073
GAC Médio Orçado		0,470	-0,00013	-0,0004	0,0330	0,0031	0,0068

Fonte: Elaborado pelo autor. GUISSONI, BONÍZIO, 2009

Interpreta-se que a cada 1% que a empresa eleva a verba da atividade de comunicação, ela eleva 0,47% suas vendas. Assim, essa interpretação dos dados é a mesma para as atividades demais atividades de comunicação de marketing elucidadas no quadro 4.1.

Cabe citar que, baseado na simulação de resultados para referido estudo de caso, as atividades que precisam ter suas verbas melhor alocadas ao longo do ano orçado de 2008 são as de promoções de vendas e as de ativação de materiais de comunicação no ponto-de-venda (cartazes, banners, *racks*, etc.), pois apresentaram GAC médio total negativo (-0,0004), ou seja, denotam um não alinhamento com a variação das vendas projetadas para a empresa.

Já a atividade de mídia se destaca, estando mais alinhada à variação de vendas esperada pela a empresa.

Concluindo esta etapa de resultados, considera-se como investimento interessante em comunicação quando a empresa em questão alavancar mais de 0,47% suas vendas para cada 1% investido em cada atividade do *mix* de comunicação.

De maneira a organizar a aplicação do GAC, após as primeiras entrevistas com os profissionais da referida empresa, cerca de seis meses depois da aplicação do indicador, foram propostas as seguintes etapas com o objetivo de facilitar sua aplicação e análise de resultados:

Figura 4.2: Método de aplicação do GAC.

Fonte: Elaborado pelo autor e publicado em (GUISSONI; BONÍZIO 2008).

Por meio do método de aplicação do GAC, desenvolvido neste trabalho, entende-se que: na etapa 1, a partir da premissa em que as empresas possuem orçamento de volume de vendas e de despesas de comunicação, é calculado, mensalmente, o GAC que irá refletir a média das variações dos últimos doze meses (eliminando as variações sazonais do negócio de bebidas), tendo a possibilidade de se observar o GAC total médio para o ano de realização do orçamento. Para a etapa 2, deverá ser realizado o cálculo do GAC para cada atividade de comunicação, também mensalmente e com o valor médio total para o ano em questão. Assim, a partir desses cálculos, é importante a análise de quais atividades de comunicação (pontos fortes e fracos) estão alinhadas à variação das vendas, partindo do pressuposto que quão mais

efetivo financeiramente for a variação das verbas investidas em ações de divulgação de produtos, maior tenderá a ser o retorno das vendas.

Já a etapa 3, consiste na elaboração de um novo orçamento de comunicação para a empresa, baseado nas análises já realizadas nas etapas anteriores, resultando portanto no valor do GAC total esperado pela empresa.

4.4 – Contribuições provenientes da revisão do estudo de caso

As contribuições provenientes da revisão deste estudo de caso apresentado estão relacionadas ao presente estudo, pois conforme é observado na proposta de desenvolvimento do método gerencial para avaliação dos resultados de comunicações considerou-se a métrica GAC, já que possui a proposta analisar o impacto desses investimentos à geração de valor ao acionista.

Durante o mês de outubro de 2009, ao serem entrevistados profissionais da empresa que lidam diretamente com a apuração e análise desse indicador, houve a identificação de que o ponto forte é alinhar o orçamento de vendas ao orçamento de comunicação. Porém, como ponto a melhorar, havia a necessidade de que esse indicador fosse integrado em um processo, para melhor aproveitar a análise de seus resultados e que a variação das vendas não acontece exclusivamente devido a variação dos investimentos em comunicações. Como avanço proposto na presente dissertação, o GAC foi alocado no escopo da proposta de um processo (método) para se avaliar as comunicações e teve seus resultados purificados, ficando somente a variação das vendas atribuível à variação dos investimentos em comunicações.

Assim, esta etapa é relevante para a continuidade deste trabalho, de acordo com os objetivos apresentados que, juntamente com a revisão de literatura, tornou possível a proposição inicial do método de gestão para avaliação das comunicações, conforme é abordado no próximo capítulo.

5 VALIDAÇÃO DO MÉTODO INICIAL PARA AVALIAR AS COMUNICAÇÕES DE MARKETING

O objetivo, neste capítulo, é de se validar o processo inicial proposto para a avaliação do programa de comunicação de marketing, por meio da realização de pesquisa de campo com profissionais envolvidos com indústrias de alimentação. Cabe esclarecer, conforme já explicado e reforçado nas entrevistas, que o referido processo, ou método de gestão, também foi elaborado de maneira que fosse viável para ser aplicado em indústrias de bens de consumo dos diversos setores e não somente ao setor de alimentação, uma vez que as premissas das relações entre essas indústrias, seus canais de distribuição e os consumidores finais são as mesmas. Porém, para relacionar e destacar a aplicação do método a um setor específico optou-se neste trabalho por estudar o de alimentação, conforme as entrevistas que foram realizadas e o processo analítico para as mesmas. Assim, para cumprimento desta etapa da dissertação, é proposto o seguinte esquema em termos da pesquisa de campo:

- (i) primeiramente, nos itens 5.1 e 5.1, a seguir, há uma caracterização do setor de alimentação no Brasil e da rede de empresas que atuam no sentido de disponibilizar produtos até os consumidores finais, com o objetivo de destacar as relações envolvidas no setor e a importância do programa de comunicação de marketing para estimular a demanda dos produtos ofertados. Essa seção está relacionada à terceira fase apresentada de desenvolvimento da pesquisa, no capítulo de metodologia.
- (ii) no segundo momento, há uma breve descrição sobre o método inicial, validado na versão de qualificação desta dissertação e que foi utilizado para apresentar e direcionar as discussões junto aos entrevistados, com o objetivo de contextualizar o método e facilitar o entendimento das análises dos entrevistados quanto ao mesmo;
- (iii) em seguida, são apresentados os entrevistados, relacionando-os com suas análises críticas e contribuições ao método inicial, com o objetivo de identificar a aplicabilidade, relevância e sugestões de melhorias quanto ao método. Com o intuito de se ter uma abordagem completa para entendimento desta pesquisa, também há uma breve descrição das empresas onde os entrevistados atuam;
- (iv) por fim, foi descrito um resumo da análise das entrevistas para cada etapa do método, bem como as discussões pertinentes, objetivando destacar os pontos principais de contribuição dos entrevistados para cada etapa do método e *template*.

5.1 – O setor de alimentos sob a perspectiva da relação entre a indústria e o varejo alimentar

Com a finalidade de se buscar o entendimento da relação entre a indústria de alimentação e o varejo alimentar, buscou-se revisar conceitos e práticas do setor quanto ao processo de distribuição e comunicação de produtos e serviços até os consumidores finais, envolvendo a teoria de redes das organizações e canais de distribuição.

Canais de distribuição podem ser definidos como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso” (STERN 1996, P.1). Segundo Neves (1999), os canais não somente satisfazem a demanda por meio de produtos e serviços em termos de quantidade, qualidade e preço correto, mas, também, têm a função extremamente relevante no estímulo à demanda no tocante a realização de atividades promocionais, ou de comunicações. Considerando o cálculo de métricas e a avaliação das comunicações entre a indústria de alimentação e os varejistas, pode-se identificar aquelas que mais estimulam a demanda tanto dos varejistas como dos consumidores finais pelos produtos de determinada indústria. Para esta dissertação, são consideradas as atividades de comunicações planejadas e realizadas pela indústria, seja para o varejo de acordo com as ações de *trade marketing* envolvendo a comunicação no ponto-de-venda, conforme já revisadas, ou para seus consumidores-finais, de acordo com estratégias como propaganda, marketing direto, eventos, entre outras citadas na descrição do método inicial.

Figura 5.1: Canais de Distribuição para Alimentos e Bebidas
Fonte: Adaptado de Neves (1999, p. 17).

De acordo com a figura acima, percebe-se a complexa rede (*network*) para que os alimentos e bebidas estejam disponíveis ao consumidor final. Neste fluxo, são realizadas comunicações e transações de produtos e serviços no sentido das empresas de insumos aos consumidores e retornam os pedidos, valores monetários e informações.

Segundo o autor e, para esclarecimento neste estudo, são citados abaixo alguns exemplos de empresas que atuam em cada elo da figura 5.1:

- **Varejo:** Carrefour, Wal-Mart, Pão-de-Açúcar, Bompreço. Além de padarias, açougues, varejões, sacolões e outros formatos, São agentes importantes na distribuição de alimentos e bebidas e que fazem parte dos sistemas agroalimentares considerados no estudo.
- **Atacado:** Martins, Coselli e outros atacadistas-distribuidores.
- **Indústria de alimentos:** Coca-Cola, Nestlé, BrFood (fusão entre Sadia e Perdigão), ou seja, empresas que trabalham suas marcas e estão mais próximas ao varejo e ao consumidor final.
- **Agroindústria:** Processadores primários dos produtos, tais como usinas de açúcar e álcool, indústria de suco de laranja, produtoras de papel e celulose, e outros. Por exemplo, Citrosuco, Cutralle, entre outras.
- **Produção Agropecuária:** Inclui todas as unidades produtivas agropecuárias (estabelecimentos rurais).
- **Empresas de Insumos:** Envolvem os fornecedores de insumos/empresas de suprimentos para os produtores agropecuários, como indústrias de defensivos, fertilizantes, sementes, rações. Por exemplo: Monsanto, Bayer, Ford, Cargill, Purina.
- **Empresas Facilitadoras:** Dado o enfoque deste trabalho, cabe destacar a importante função das agências de propaganda, marketing promocional e consultorias especializadas em projetos de *trade marketing* que, principalmente a partir da demanda de serviços solicitados pelas indústrias, contribuem em termos de planejar e executar campanhas de comunicação de marketing aos varejistas e consumidores finais.

5.2 – O setor de alimentação no Brasil

A indústria de alimentação é um dos principais setores da economia no Brasil, tendo representado 9,3% do produto interno bruto (PIB) em 2008, conforme tabela 5.1 a seguir.

Tabela 5.1 – A Indústria de Alimentação no Brasil

Ano	Fat. Indústria (R\$ bilhões)	Var% Crescimento Real	Fat. Alimentos (R\$ bilhões)	Fat. Bebidas (R\$ bilhões)	% PIB
2003	166,7	21,5%	145,9	20,8	9,8
2004	186,4	11,8%	162,8	23,6	9,6
2005	195,7	5,0%	169,5	26,1	9,1
2006	208,6	6,6%	178,7	29,9	8,8
2007	231,3	10,9%	197	34,4	8,9
2008	268,8	16,2%	229,9	38,9	9,3

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados compilados da ABIA (2009)

As indústrias que participam do setor são fabricantes de produtos de alimentos e bebidas, como Unilever, Coca-Cola, Nestlé, *BRFoods*, Pepsico, Kraft Foods, entre outras.

Em outra análise feita para o setor, foi considerado o estudo de Porter (1980), no qual foram indicadas as cinco principais “forças” que influenciam a lucratividade das empresas dentro de uma indústria: (i) a ameaça de novos entrantes; (ii) a ameaça de produtos substitutos; (iii) o poder de barganha dos fornecedores; (iv) o poder de barganha dos consumidores; (v) a intensidade de rivalidade existente entre os competidores. A seguir, a figura 5.2, abaixo, apresenta um estudo da fundação brasileira para o desenvolvimento sustentável, para o qual foi utilizado esse modelo de Porter (1980), sobre a avaliação das forças competitivas, aplicado para as indústrias do setor de alimentos e bebidas no Brasil:

Figura 5.2: Competição no setor de alimentos e bebidas no Brasil

Fonte: Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável

De acordo com a figura apresentada, conclui-se que o setor de alimentos e bebidas impõe uma alta competição para os seus agentes. Isso leva com que as indústrias envolvidas neste setor busquem ser competitivas para os seus clientes, donos, acionistas e colaboradores para poderem atingir seus objetivos e permanecerem com atuação no mercado. Para tal, dentre outras ações, devem investir no programa de comunicação de marketing aos varejistas e consumidores finais.

Outro elo importante de ser contextualizado no estudo é o do varejo alimentar, agente responsável por disponibilizar, ao consumidor final, os produtos de alimentos e bebidas comercializados pelas indústrias. Esse agente precisa receber diretamente uma determinada comunicação para que seja estimulado a comprar o produto de determinada indústria. Ou, sob outra perspectiva, o varejista necessita de que os seus clientes demandem determinados produtos para que, assim, realize compras das indústrias fabricantes desses produtos. Portanto, as estratégias de comunicações das indústrias deverão ser direcionadas tanto aos varejistas, como aos consumidores alvo de seus produtos, denominadas de estratégias *pull* e *push* (KOTLER, 2005).

A relevância do varejo, nessa relação, é verificada dentre outras pesquisa, por uma realizada pela *Latin Panel*, a qual identificou a partir de uma abordagem a oito mil lares e 97 empresas supermercadistas no Brasil, que o consumo médio das famílias brasileiras nos supermercados em 2008 aumentou 13% em comparação com 2007, tendo gasto em média R\$397,33 no canal, sendo que dentre as categorias de produtos, 74% desse desembolso foi destinado a alimentos, tendo sido o mais representativo, enquanto as bebidas representaram 6% do desembolso no canal, conforme publicado na revista Supermercado Moderno em maio de 2009. Ainda, o gráfico a seguir permite a análise de que aproximadamente 50% das vendas no varejo alimentar são de produtos de alimentos e bebidas, o que fortalece a relevância do setor:

Gráfico 5.1 – Participação de categorias nas vendas do varejo alimentar (%)

Fonte: Ranking ABAD 2007 – ABAD/Nielsen – citado na Revista Distribuição, 2007

Dentre as mudanças que interferem no ambiente competitivo das empresas, o comportamento do consumidor tem mudado motivado por resultados principalmente proveniente de (i) aspectos da economia, como estabilidade econômica, controle da inflação e aumento do poder de compra; (ii) mudanças sócio-culturais, com o aumento do papel da mulher na economia, envelhecimento da população e busca por hábitos saudáveis de alimentação (IBGE, 2007). Um dos impactos ao setor de alimentação, proveniente dessas mudanças, está o aumento da relevância das vendas *foodservice*, ou seja, aquelas em que o consumo de produtos de alimentação ocorre fora do lar, as quais cresceram significativamente nos Estados Unidos e apresentam grande potencial de crescimento no Brasil (CONSOLI, 2009), principalmente ao se analisar que do ano de 2000 a 2007 o crescimento do *foodservice* no Brasil foi de 135% (DONNA, 2003; ABIA, 2009).

Com a observância dessas mudanças e tendências, as decisões que envolvem todo o programa de comunicação de marketing tendem a causar impactos à competitividade das indústrias de bens de consumo, à medida que a avaliação dos seus resultados, tanto das ações direcionadas aos varejistas, como para as que focam atingir os consumidores finais, cria condições favoráveis para aumentar a eficácia em marketing, por meio do alcance dos objetivos estabelecidos em termos de execução das estratégias, por exemplo, a quantidade de brindes distribuídos ao público alvo durante uma campanha de promoção de vendas, com também os objetivos financeiro de vendas e de valor para as organizações.

Depois de contextualizado o setor de aplicação envolvido no estudo, é apresentado o método inicial de avaliação das comunicações de marketing.

5.3 – Método inicial para avaliação das comunicações de marketing

Nesta etapa é descrito, brevemente, o método inicial de avaliação do programa de comunicação integrada de marketing com enfoque em gestão baseada em valor. Com essa descrição, o objetivo é de contextualizar o leitor quanto ao método que foi aprovado na versão de qualificação desta dissertação, como também, foi apresentado aos entrevistados de maneira a dar suporte para que ocorressem as discussões e suas contribuições nas entrevistas de validação do método.

O método inicial foi elaborado em uma estrutura sequencial de quatro etapas, que possuem duas divisões cada, com o objetivo de facilitar o processo de análise, conforme a figura a seguir:

Figura 5.3: Método inicial para a avaliação das comunicações

Fonte: Elaborado pelo autor

A lógica envolvida na proposição das etapas apresentada na figura 5.3 esteve relacionada com a literatura e pesquisas existentes revisadas sobre o tema de métricas em marketing. A idéia de se integrar essas quatro etapas surgiu a partir de identificar propostas de se mensurar o retorno em marketing, mas que em muitas vezes eram apresentadas isoladas ou, em outras

vezes, não da maneira como foram organizadas neste estudo, para a análise de desempenho em marketing.

Para tal fim, houve um processo analítico do autor envolvendo a seleção das etapas mais relevantes de acordo com a proposta deste estudo, organização das mesmas e desenvolvimento de duas ações principais envolvidas em cada uma. Além disso, para cada etapa foram propostos *templates*, contendo instruções e exemplos de preenchimento para tornar viável a aplicação do método. Ao total, para as quatro etapas do método, foram desenvolvidos e validados 25 *templates*. Ou seja, foi um trabalho de consolidação de diversos estudos apresentados em *journals*, revistas especializadas, livros, palestras, de maneira que fosse formatado, a partir da visão do autor, o método inicial apresentado, considerando que a avaliação do programa de CIM não consiste somente no cálculo das métricas, pois há um conjunto de ações envolvidas para que isso ocorra e, ainda, para que a análise seja utilizada pelas empresas com enfoque em gestão baseada em valor.

De maneira resumida do que foi apresentado como método inicial, na versão de qualificação deste trabalho, foi considerado que para uma empresa fazer a análise de desempenho em comunicação deverá possuir: (i) informações consistentes do histórico de investimento para cada elemento de comunicação; (ii) a partir dessas informações, poderá ser feito o cálculo de métricas operacionais, envolvendo o sucesso da ação junto ao público alvo, bem como as métricas financeiras; (iii) contudo, deverá haver a purificação de resultados, ou seja, cálculo dos resultados em vendas atribuíveis somente aos investimentos em comunicação, expurgando os resultados de outras variáveis que impactaram as vendas da organização; (iv) por fim, deverá ocorrer a consolidação e apresentação de resultados.

A partir dessa contextualização da proposta de aplicação do método para avaliação das comunicações integradas de marketing, são apresentadas as entrevistas de análise crítica quanto ao processo, ou método, inicial de especialistas no setor de alimentos e bebidas.

5.4 – As entrevistas realizadas

As entrevistas realizadas, conforme metodologia de trabalho para atingir os objetivos gerais e específicos, marcaram um importante momento de contribuições ao objeto estudado para esta dissertação, pois foram momentos que envolveram análises, apresentações e sugestões de

melhorias por parte de especialistas em marketing, comunicação, finanças e planejamento estratégico de indústrias e empresas facilitadoras envolvidas no setor de alimentação, vislumbrando contribuir com as conclusões do autor quanto à viabilidade do método e aplicação às empresas.

Para a seleção dos entrevistados, foram considerados os seguintes requisitos: (i) cargo e função desempenhada pelo entrevistado em determinada organização; (ii) atuação e experiência do entrevistado em atividades relacionadas ao setor de alimentação; (iii) potencial de contribuição do entrevistado em relação às diversas etapas do método, ou seja, coerência entre o cargo e a experiência profissional e acadêmica do entrevistado com o tema e objetivos desta pesquisa; (iv) disponibilidade e interesse do entrevistado quanto à entrevista; (v) conveniência, em termos de localização, para realização das entrevistas.

A partir dos requisitos necessários, foram obtidos acesso a diversos contatos de potenciais entrevistados, os quais foram qualificados de acordo com os cinco requisitos discorridos no parágrafo anterior. Os contatos qualificados nesse processo foram convidados a constituir a amostra de pesquisa. Todos os profissionais convidados aceitaram conceder as entrevistas.

O quadro 5.1 abaixo identifica os entrevistados, de acordo com os requisitos desejados:

Quadro 5.1: Amostra de Entrevistados

Entrevistado	Área / Departamento de Atuação do Entrevistado	Cargo do Entrevistado	Setor de Atuação da Empresa
1	Marketing	Gerente de Comunicações Integradas de Marketing	Empresa 1: Indústria de Alimentação
2	Propaganda	Gerente de Mídia	
3	Finanças Corporativas	Gerente de Commercial-Finance	
4	Comercial	Gerente de Marca / Key Accounts	
5	Marketing	Coordenadora de Propaganda e Trade Marketing	Empresa 2: Indústria de Alimentação
6	Planejamento Estratégico	Coordenador Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard	
7	Planejamento Estratégico	Analista de Projetos Estratégicos	
8	Marketing	Analista Sistemas de Informação de Marketing	
9	Diretoria	Sócia e Diretora de Planejamento de Campanhas	Empresa 3: Serviços de Planejamento de ações em Propaganda, Relações Públicas, Eventos, Promoções e Comunicação Ponto-de-Venda para Empresas de Alimentos
10	Diretoria	Sócia e Diretora de Marketing Promocional e Eventos	Empresa 4: Serviços de Marketing Promocional, Cultural e Pesquisa Ponto-de-Venda para Empresas de Alimentos
11	Comercial	Gerente de Atendimento	
12	Diretoria	Sócio e Diretor de projetos em Trade Marketing	Empresa 5: Serviços de Consultoria Internacional em Marketing e Comunicação para Empresas de Alimentos

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram, ao total, 12 entrevistados atuantes em cinco empresas diferentes, todas do setor de alimentação. Desses, 66% atuam em indústrias e os demais, 34%, em empresas de serviços,

como agências de propaganda, marketing promocional, pesquisa no ponto de venda e consultoria, consideradas como agentes facilitares de acordo com a teoria de rede das organizações, apresentada no início deste capítulo.

Quanto ao cargo dos entrevistados, nota-se uma amostra híbrida composta por profissionais das áreas de marketing, comunicação, comercial, finanças e planejamento estratégico, coerente com a abordagem integrada proposta no método e ao enfoque atribuído em gestão baseada em valor. É importante destacar que todos os entrevistados atenderam aos cinco requisitos para qualificação do entrevistado para a pesquisa.

Objetivando otimizar o tempo de entrevista e criar sinergias em termos de estimular a atenção e a análise crítica dos entrevistados, em alguns momentos foram realizadas entrevistas no formato de grupo de foco, envolvendo mais de um entrevistado. A realização de, em alguns momentos, esse formato de entrevista foi interessante por proporcionar conclusões e debates aprofundados junto aos entrevistados de diferentes áreas, com visões complementares a cada etapa e *template* abordado na pesquisa, quando em conjunto foi potencializada a análise de cada parte entrevistada.

O quadro 5.2 identifica o agrupamento de entrevistados, classificados por reunião, bem como o tempo médio de entrevista foi de 1h20 e, ao total, foram somadas 9h40 de entrevista, conforme demonstrado a seguir:

Quadro 5.2: Quantidade e Duração das Reuniões de Entrevistas

Reunião	Entrevistados	Duração da Entrevista
1	1 -Gerente de Comunicações Integradas de Marketing	1h30
	2 -Gerente de Mídia	
2	3 -Gerente de Commercial-Finance	1h15
3	4 -Gerente de Marca / Key Accounts	1h20
4	5 -Coordenadora de Propaganda e Trade Marketing	2h10
	6 -Coordenador de Planejamento Estratégico	
	7 -Analista de Projetos Estratégico	
	8 -Analista de Sistemas de Informação de Marketing	
5	9 -Sócia e Diretora de Planejamento de Campanhas	1h
6	10 -Sócia e Diretora de Marketing Promocional e Eventos	1h20
	11 -Gerente de Atendimento	
7	12 -Sócio e Diretor de Projetos em Trade Marketing	50 minutos
Tempo Médio por Entrevista		1h20
Tempo Total das Reuniões (Entrevistas)		9h40

Fonte: Elaborado pelo autor

5.4.2 – Contextualização das Empresas Envolvidas na Pesquisa:

Com o intuito de contextualizar as empresas em que os profissionais entrevistados atuam, a seguir há uma breve descrição daquelas envolvidas neste trabalho. É importante destacar que o foco da seleção das entrevistas centrou-se nos cinco requisitos dos entrevistados e não em requisitos das empresas. Porém, todos os profissionais acrescentaram métodos e indicadores que, em suas respectivas empresas, utilizam para avaliar os resultados provenientes das atividades de comunicação, conteúdo que também foi considerado para a elaboração da proposta do método final, apresentado no capítulo seguinte nesta dissertação.

- **A empresa 1** atua no setor de alimentação e, mais especificamente, com produtos de bebidas. Teve origem nos Estados Unidos e chegou ao Brasil na década de 40. Possui presença global, em mais de cem países com a oferta total de cerca de 3.000 bebidas. Em seu portfólio podem ser encontradas bebidas não alcoólicas, alcoólicas, lácteos, sucos, refrescos, energéticos, dentre outras categorias. Possui uma rede de empresas franqueadas no Brasil, porém, apesar da descentralização de produção, vendas e distribuição, a estratégia nacional de marketing para suas marcas é concebida na própria empresa 1 a partir da estratégia global da companhia. Devido ao elevado investimento em comunicação, há profissionais que atuam nesta empresa com o objetivo de mensurar o retorno desses investimentos e, para isso, diversos processos e avanços já foram implantados.

- **A empresa 2** é franqueada da primeira empresa apresentada e, em termos de marketing, empreende esforços em termos de adaptar e executar as estratégias nacionais propostas pela empresa 1, de acordo com sua região de atuação. É engarrafadora de bebidas e distribuidora, atuando em cerca de 25.000 pontos de vendas pertencentes a aproximadamente 150 cidades. Além de utilizar como parâmetro o plano de marketing concebido na empresa 1, também planeja e executa propostas regionais de ações de comunicações, vendas, pesquisas mercadológicas, dentre outras campanhas, totalizando um investimento anual em comunicação de aproximadamente 2,5% de seu faturamento, o que corresponde a cerca de 12 milhões de reais ao ano. No entanto, apesar desse elevado investimento, em seu departamento de marketing ainda há uma carência de processos que permitam mensurar o retorno atribuível aos investimentos em comunicação, mesmo apesar de tentativas em conjunto com a área de planejamento estratégico da empresa, contemplando a utilização de avançados meios como a metodologia de *Balanced Scorecard*.

- **A empresa 3** atua no setor de serviços, oferecendo, principalmente à indústria de alimentação o planejamento, implementação e avaliação de campanhas de propaganda,

merchandising, promoções, endomarketing, eventos e treinamentos. Há mais de vinte anos no mercado, já foram realizados cerca de 40 projetos em comunicação corporativa e mercadológica implantados, atingiu o marco de 100 eventos realizados e 30 ações de varejo planejadas e executadas. Atua para empresas como a Kraft Foods Brasil, segunda maior empresa de alimentos do mundo, com marcas como Bis, Club Social, Sonho de Valsa, Maguary, Tang, dentre outras; McDonald's, maior rede de *fast food* do mundo, ou seja, líder no serviço rápido de alimentação, possuindo 1.200 pontos de vendas no Brasil.

- **A empresa 4** também atua no setor de serviços para indústrias de alimentação. Possui uma sede e duas filiais no Brasil, atuando há aproximadamente de 13 anos com planejamento e execução de campanhas de comunicação. Foi a primeira agência no País certificada com a ISO 9000:2000 no escopo marketing promocional e eventos, marketing cultural, merchandising no PDV e rastreamento de mercado.

- **A empresa 5** atua no setor de serviços para indústrias de alimentação. É uma empresa de consultoria especializada em desenvolvimento de marcas, comunicação ponto de venda e distribuição, envolvendo gerenciamento de categorias. Com a matriz no Chile, atua em países como Brasil, Espanha, Argentina e França, tendo clientes como Coca-Cola, Diageo, Danone.

Após a contextualização das empresas onde os profissionais entrevistados atuam, a partir da próxima etapa estão descritos os detalhes específicos a cada entrevista e as contribuições do(s) entrevistado(s) em relação ao método inicial, de acordo com cada classificação de reunião, conforme o quadro 5.2 apresentado.

5.4.2 – Reunião de entrevista 1:

A reunião classificada neste trabalho como de número 1, contou com a participação de dois entrevistados (Entrevistados números 1 e 2) simultaneamente. Foi realizada no dia 24 de setembro de 2009 na sede da empresa onde os entrevistados atuam, na cidade do Rio de Janeiro. A duração da entrevista foi de aproximadamente 1 hora e 30 minutos.

O entrevistado de número um, com mais de dez anos de experiência profissional e formação em administração de empresas, atua no cargo de gerente de comunicações integradas de marketing, executivo responsável pela organização do plano de comunicação e consolidação dos planos de todas as outras áreas que planejam e executam ações de comunicações ao

público alvo da empresa, envolvendo propaganda, promoções, relações públicas, marketing direto, dentre outras, dos vários gerentes de marcas que atuam na empresa.

O entrevistado de número dois, com ampla experiência profissional e de formação em publicidade e propaganda, atua como gerente de mídia, responsável pelos planos de mídias da empresa um, como também pelo acompanhamento da execução do plano e mensuração de resultados provenientes dos investimentos em mídia televisiva, *on line*, dentre outras.

Portanto, a função do entrevistado número um, gerente de comunicações integradas de marketing, está amplamente relacionada com o potencial para contribuições ao método desta dissertação, pois, de fato, o entrevistado atua de maneira a gerenciar a integração de todos os planos de comunicações das marcas comercializadas pela empresa e, ainda, realizando a avaliação das ações realizadas e vigentes. A função do profissional de número dois, gerente de mídia, também possui relação com o método, principalmente quanto à organização das informações em mídia e mensuração de resultados do plano.

O Quadro 5.3, apresentado a seguir, mostra os comentários e sugestões dos entrevistados em relação a cada etapa do método proposto.

Quadro 5.3: Resultados das Entrevistas Realizadas na Reunião 1

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
Etapa 1 Organização das Ferramentas de Comunicações e Mídias Utilizadas	<i>Template 1: Organização das Comunicações - Etapa 1A (primeira parte)</i>	(i) É importante inserir um campo para preenchimento da métrica que a empresa vai apurar para o elemento de comunicação cadastrado. (ii) Para a métrica cadastrada no sistema, é interessante que seja estabelecida uma meta para a mesma. Ao longo do tempo, com a aplicação do método, a meta ficará mais coerente, porém, no início poderá haver alguns ajustes para que os profissionais de marketing compreendam a meta mais consistente por elemento. Contudo, a etapa traz esse benefício também, no tocante às metas para cada métrica do programa de comunicação.
	<i>Template 2: Organização das Comunicações - Etapa 1A (segunda parte)</i>	(i) Considerado adequado. Sugestão de incorporar o template 2 no template 1.
	<i>Template 3: Organização das Comunicações - Etapa 1B</i>	(i) Considerado adequado.
	Todos	(i) A etapa 1 proposta é fundamental. Quando bem aplicada pelas empresas, facilita muito a apuração das métricas. (ii) Os templates propostos nesta etapa facilitam a organização do histórico de investimentos em comunicação, considerando o nome correto do elemento para cada tipo de ação em comunicação. (iii) A organização coerente do histórico do investimento em comunicação se torna, ao longo do tempo, um banco de dados extremamente importante para a empresa, inclusive para a aplicação de modelos econométricos e para estabelecer correlação entre as variáveis de comunicação e que impactam as vendas.
Etapa 2 Cálculo e Análise dos Resultados das Ações de Comunicações	<i>Template 4: Indicadores em Marketing Direto</i>	(i) Considerados adequados. Muito relevante e a abordagem foi interessante, no sentido de tornar tangível o cálculo das métricas em marketing direto e promoções de vendas.
	<i>Template 5: Indicadores em Promoções de Vendas (primeira parte)</i>	
	<i>Template 6: Indicadores em Promoções de Vendas (segunda parte)</i>	
	<i>Template 7: Indicadores em Relações Públicas</i>	(i) Considerado adequado. Sugestão de inserir variáveis de qualificação da fonte que divulgou a publicidade positiva e/ou negativa. (ii) É importante, também, considerar quanto custaria para a empresa veicular na fonte onde a mídia espontânea foi colocada.
	<i>Template 8: Indicadores em Propaganda</i>	(i) Deve-se dividir os indicadores que são referentes às mídias, como o <i>Gross Rating Points</i> (GRPs) e aqueles referentes à qualidade da propaganda. (ii) Contemplar a pesquisa de propaganda no template.
	<i>Template 9: Indicadores em Vendas Pessoais</i>	(i) Considerado adequado. Muito relevante e bem elaborado para se avaliar resultados da venda pessoal e, ainda, torna possível avaliar o desempenho dos vendedores, supervisores e gerentes comerciais.
	<i>Template 10: Indicadores em Eventos e Experiência</i>	(i) Considerado adequado. Sugestão de que o autor aborde a importância de se realizar pesquisas nos eventos para se obter valores necessários à apuração das métricas neste elemento.
	<i>Templates 11, 12 e 13: Indicadores em Marketing Interativo pela Internet</i>	(i) Considerado adequado. Muito relevante.
	<i>Templates 14 e 15: Indicadores em Comunicação Ponto de Venda</i>	(i) Considerado adequado. Muito relevante.
	<i>Templates 16, 17 e 18: Índice de Efetividade Operacional em Comunicações</i>	(i) Considerado adequado, pois ao propor uma forma de análise integrada dos resultados das métricas para cada elemento de comunicação, o que condiz com a proposta e essência do programa de comunicação integrada de marketing (CIM). (ii) Os indicadores de grau de alavancagem em comunicação (GAC) e em market share (GAMS) são relevantes e proporcionam análises interessante quando observados em conjunto com outros indicadores, da maneira que está abordada nos templates.
	<i>Template 19: ROI em Comunicação</i>	(i) Considerado adequado e o autor o tornou tangível ao demonstrar a forma de apuração do retorno sobre os investimentos em comunicação.
	<i>Template 20: Retorno financeiro dos investimentos em comunicações (FROCI)</i>	(i) Considerado adequado e muito relevante. Proposta interessante do novo indicador integrado entre marketing e finanças.
	<i>Template 21: Índice de Geração de Valor em Comunicação</i>	(i) Considerado adequado.
Conclusões para a Etapa 2	Todos	(i) Etapa muito bem abordada, principalmente ao consolidar as métricas mais relevantes para cada elemento e demonstrar o cálculo das mesmas, bem como a análise de resultados.
Etapa 3 Purificação dos Resultados	<i>Templates 22 e 23: Purificação de Resultados</i>	(i) Considerado adequado. Porém, deve-se tentar, ainda, minimizar a subjetividade da apuração do template desta etapa e dar exemplos de como as notas seriam propostas para cada variável que impactou vendas. (ii) O histórico de 2 a 3 anos aplicando esta etapa pode ser uma alternativa para aplicar modelos econométricos e diminuir a subjetividade. (iii) Estão muito bem colocadas as variáveis que impactam as vendas de uma empresa de bens de consumo, além da comunicação de marketing.
Conclusões para a Etapa 3	Todos	(i) Etapa muito relevante e bem abordada. É uma das características distintivas deste método considerando o avanço na tentativa de se obter o retorno atribuível somente aos investimentos em marketing.
Etapa 4 Classificação e Apresentação dos Resultados	<i>Templates 24 e 25</i>	(i) Considerados adequados.
Conclusões para a Etapa 4	Todos	(i) Excelente forma de análise ao cruzar o índice de conformidade de execução do programa de comunicação e o de geração de valor do programa à empresa.
O método proposto é relevante?	Todos	(i) Sim.
O método proposto é viável para aplicação?	Todos	(i) Sim.
A sequência das etapas está correta?	Todos	(i) Sim.
Conclusões	Todos	(i) O método auxilia o departamento de marketing das empresas a se organizarem e demonstrarem resultados. (ii) Os templates tornam tangível a aplicação dos métodos. É mostrado o que fazer e como fazer para se avaliar o programa de comunicação. (iii) Deve-se considerar uma curva de aprendizagem para o método. Nos primeiros anos de aplicação em uma empresa haverá diversos ajustes a serem feitos em todas as etapas. Ao longo do tempo, será possível obter resultados com maior consistência e utilizar algumas análises quantitativas. (iv) No departamento de marketing deverá ter um profissional dedicado a essa área e método, dada sua relevância.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.3 – Reunião de entrevista 2:

Na reunião de número 2 houve a participação do entrevistado de número três, gerente da área denominada *commercial-finance*, no setor de finanças corporativas da primeira empresa e também foi realizada no Rio de Janeiro, no dia 9 de outubro de 2009.

Deve-se considerar, a título de contribuição ao presente estudo, que foi uma entrevista relevante devido à atuação do entrevistado com formação em economia, que, além de possuir experiência de mercado reconhecida, foi designado, no ano de 2006, a estruturar uma nova área, a partir da demanda do setor de planejamento estratégico da Companhia, que seria responsável por avaliar o retorno econômico financeiro proveniente dos investimentos em marketing, comunicação e vendas. A justificativa para isso é nitidamente condizente com aquela encontrada na introdução deste estudo, com destaque ao desafio de se entender e direcionar a área de marketing para uma devida aplicação de recursos os quais, por sua vez, são elevados. A referida área ficou conhecida, até os dias atuais, como *commercial-finance*, justamente coerente com a função integradora entre as áreas de marketing, comercial e finanças, estando alocada no departamento de finanças corporativas da organização.

Foi uma entrevista que mereceu um elevado grau de destaque, pois, em poucas empresas nota-se um profissional com tal atribuição e, ainda, considerando a perspectiva de que, além de propor contribuições ao método destacado nesta dissertação, também relatou um pouco da experiência na área, envolvendo desafios, resultados e processos de avaliação dos resultados, o que também contribuiu à estrutura do método final apresentado na dissertação.

O Quadro 5.4, apresentado a seguir, mostra os comentários e sugestões do referido entrevistado em relação a cada etapa do método proposto.

Quadro 5.4: Resultados das Entrevistas Realizadas na Reunião 2

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
Etapas do Método Organização das Ferramentas de Comunicações e Mídias Utilizadas	<i>Template 1: Organização das Comunicações - Etapa 1A (primeira parte)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 2: Organização das Comunicações - Etapa 1A (segunda parte)</i>	(i) Considerado adequado. Sugestão de incorporar o template 2 no template 1.
	<i>Template 3: Organização das Comunicações - Etapa 1B</i>	(i) Considerado adequado.
Conclusões para a Etapa 1	Todos	(i) Etapa relevante e que sem a mesma, é inviável se pensar em calcular métricas em marketing de maneira a apresentar resultados confiáveis.
Etapas do Método Cálculo e Análise dos Resultados das Ações de Comunicações	<i>Template 4: Indicadores em Marketing Direto</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 5: Indicadores em Promoções de Vendas (primeira parte)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 6: Indicadores em Promoções de Vendas (segunda parte)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 7: Indicadores em Relações Públicas</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 8: Indicadores em Propaganda</i>	(i) Deve-se considerar a pesquisa de propaganda.
	<i>Template 9: Indicadores em Vendas Pessoais</i>	(i) Considerado adequado. A proposta de ponderar cada atributo avaliado das atividades que envolvem a força de vendas é excelente e aplicável.
	<i>Template 10: Indicadores em Eventos e Experiência</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Templates 11, 12 e 13: Indicadores em Marketing Interativo pela Internet</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Templates 14 e 15: Indicadores em Comunicação Ponto de Venda</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Templates 16, 17 e 18: Índice de Efetividade Operacional em Comunicações</i>	(i) Considerado adequado, porém deve-se ponderar cada elemento de comunicação de acordo com o que foi investido em relação à verba total do programa de comunicação, assim os resultados ficarão mais coerentes.
	<i>Template 19: ROI em Comunicação</i>	(i) Considerado adequado. O método selecionado pelo autor para se obter o ROI em comunicação é, dentre as possibilidades existentes, a que apresenta um resultado mais abrangente e coerente com a realidade empresarial. A meta, para esse indicador, deverá ser o custo de capital da empresa.
	<i>Template 20: Retorno financeiro dos investimentos em comunicações (FROI)</i>	(i) Considerado adequado e muito relevante, principalmente ao se considerar uma visão integrada entre marketing e finanças. Porém, o resultado obtido deve receber algum tipo de filtro para representar a realidade do que é atribuível somente aos investimentos em comunicação.
	<i>Template 21: Índice de Geração de Valor em Comunicação</i>	(i) Considerado adequado.
Conclusões para a Etapa 2	Todos	(i) A maneira de apresentação foi bem didática e a seleção dos indicadores contemplou os mais relevantes por atividade. Além disso, a visão dos dois eixos da matriz, envolvendo conformidade de execução do programa e retorno ao acionista, deixa muito claro o fato de que essas métricas devem ser analisadas em conjunto. Porém, devem ser ponderadas de acordo com a representatividade de investimento em determinado elemento de comunicação em relação ao total de verba investida no programa.
Etapas do Método Purificação dos Resultados	<i>Templates 22 e 23: Purificação de Resultados</i>	(i) Considerado adequado. Sugestão de comentar que a análise, apesar de qualitativa no primeiro momento de aplicação do método, pode se tornar quantitativa, com modelos econométricos, estabelecendo correlação entre as notas dadas pelos gestores da organização para cada variável, com a variação das vendas. (ii) As escalas de notas em função da variação das vendas estão coerentes.
Conclusões para a Etapa 3	Todos	(i) Etapa essencial do método e é um dos pontos fortes do trabalho. Apesar de uma análise qualitativa, o esforço é válido na tentativa de se obter o quanto o investimento em comunicação impactou nas vendas das empresas.
Etapas do Método Classificação e Apresentação dos Resultados	<i>Templates 24 e 25</i>	(i) Considerados adequados.
Conclusões para a Etapa 4	Todos	(i) A matriz proposta na etapa é um dos pontos altos do trabalho.
O método proposto é relevante?	Todos	(i) Sim.
O método proposto é viável para aplicação?	Todos	(i) Sim, muito aplicável, objetivo. Extremamente útil para as indústrias de bens de consumo.
A sequência das etapas está correta?	Todos	(i) Sim, com ressalvas. A etapa de purificação de resultados deverá anteceder o cálculo das métricas, para que o percentual de impacto das vendas atribuível somente aos investimentos em comunicação seja considerado durante o cálculo das métricas.
Conclusões	Todos	(i) Ótimo trabalho. Está muito coerente com o que aconteceu quando o entrevistado implementou a área de commercial-finance na organização onde atua. Atualmente essa área é extremamente relevante na Companhia e, com uma sequência lógica parecida do processo proposto na dissertação, é possível tornar tangível a análise de investimentos em marketing. (ii) O método deve dar suporte para orientar as decisões dos gestores de marketing. Deve haver ao menos um funcionário no departamento de marketing que trabalhe, com exclusividade, na função de análise de desempenho dos investimentos da área. (iii) A área de planejamento estratégico das organizações deve cobrar para que o método seja aplicado no departamento de marketing e acompanhar os resultados obtidos, principalmente em termos de geração de valor ao negócio. (iv) A etapa de purificação de resultados deverá ocorrer antes do cálculo das métricas ou durante, mas não depois.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.4 – Reunião de entrevista 3:

Na reunião de número 3 houve a participação do entrevistado de número quatro, gerente de *key accounts* - clientes chave - que acabara de deixar o cargo de gerente de marca, exercido durante cerca de três anos na mesma companhia. A entrevista foi realizada em São Paulo, em outro escritório da primeira empresa, no dia 1 de outubro de 2009.

A razão da escolha da entrevistada se deve justamente por ser responsável, em sua função na companhia, em direcionar, planejar e executar atividades envolvendo elevados investimentos em comunicações de marketing para os clientes chave da companhia. Além disso, anteriormente, durante três anos, foi gerente de marca, realizando planos de comunicação para os produtos envolvidos nessa marca, o que está coerente com uma das premissas do método, de que o mesmo deverá ser aplicado conforme resultados totais do programa de comunicação da empresa e, também, por marca e linhas de produtos. Por esses fatores, a análise crítica deste entrevistado foi de extrema valia ao estudo em questão.

O Quadro 5.5, apresentado a seguir, mostra os comentários e sugestões do referido entrevistado em relação a cada etapa do método proposto.

Quadro 5.5: Resultados das Entrevistas Realizadas na Reunião 3

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
Etapa 1 Organização das Ferramentas de Comunicações e Mídias Utilizadas	<i>Template 1: Organização das Comunicações - Etapa 1A (primeira parte)</i>	(i) Considerado adequado. Deve-se inserir metas para as métricas que serão apuradas a partir das estratégias de comunicações utilizadas pelas empresas. Deve ser analisado por linha de produto e marca, podendo ser um campo a ser adicionado no template, explorando também a relação da linha com seu ciclo de vida.
	<i>Template 2: Organização das Comunicações - Etapa 1A (segunda parte)</i>	(i) Considerado adequado. O template 2 pode ser considerado juntamente com o template 1.
	<i>Template 3: Organização das Comunicações - Etapa 1B</i>	(i) Considerado adequado.
Conclusões para a Etapa 1	Todos	(i) A etapa 1 pode ser considerada como uma preparação da organização para apuração de métricas em comunicações. Pode ser o início da mudança cultural dos departamentos de marketing, no sentido de se organizarem as informações da área.
Etapa 2 Cálculo e Análise dos Resultados das Ações de Comunicações	<i>Template 4: Indicadores em Marketing Direto</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 5: Indicadores em Promoções de Vendas (primeira parte)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 6: Indicadores em Promoções de Vendas (segunda parte)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 7: Indicadores em Relações Públicas</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 8: Indicadores em Propaganda</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 9: Indicadores em Vendas Pessoais</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 10: Indicadores em Eventos e Experiência</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Templates 11, 12 e 13: Indicadores em Marketing Interativo pela Internet</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Templates 14 e 15: Indicadores em Comunicação Ponto de Venda</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Templates 16, 17 e 18: Índice de Efetividade Operacional em Comunicações</i>	(i) Considerado adequado, porém deverá haver algum tipo de ponderação que inacte mais os resultados das ações que receberam maior percentual sobre o investimento total no programa de comunicação.
	<i>Template 19: ROI em Comunicação</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 20: Retorno financeiro dos investimentos em comunicações (FROCI)</i>	(i) Considerado adequado. Um dos pontos altos do trabalho.
	<i>Template 21: Índice de Geração de Valor em Comunicação</i>	(i) Considerado adequado.
Conclusões para a Etapa 2	Todos	(i) Com as informações organizadas, na etapa 1, é possível se obter diversos cálculos de indicadores na etapa 2, que está considerando os principais indicadores por elemento de comunicação. Os demais indicadores que existem e não estão considerados neste trabalho podem ser facilmente inserido de acordo com o método proposto, o que é bom em termos de aplicabilidade do método.
Etapa 3 Purificação dos Resultados	<i>Templates 22 e 23: Purificação de Resultados</i>	(i) Considerado adequado. (ii) As escalas de notas em função da variação das vendas estão validadas.
Conclusões para a Etapa 3	Todos	(i) A análise é subjetiva, mas é um bom esforço. O nome da etapa, purificação de resultados, também está muito adequado à proposta e é facilmente compreendido. (ii) Esta etapa deveria acontecer durante a etapa 2. Deve haver um quadro no trabalho que identifique quais são as variáveis que devem ter seus resultados purificados, de acordo com a proposta de templates desta etapa.
Etapa 4 Classificação e Apresentação dos Resultados	<i>Templates 24 e 25</i>	(i) Considerados adequados.
Conclusões para a Etapa 4	Todos	(i) Na área de marketing há proposta de diversas matrizes de análises. Como preenchê-las é um desafio e, para este estudo, está satisfeito.
O método proposto é relevante?	Todos	(i) Sim.
O método proposto é viável para aplicação?	Todos	(i) Sim, para indústrias de bens de consumo.
A sequência das etapas está correta?	Todos	(i) Sim, com ressalvas. A etapa de purificação de resultados deverá acontecer durante a etapa 2, de cálculo das métricas.
Conclusões	Todos	(i) Trabalho ficou excelente como tentativa de se avaliar esforços de comunicação. (ii) É um método muito bom para a área de marketing, pois estrutura o pensamento dos seus profissionais e pode direcionar esforços no planejamento de campanhas. (iii) A empresa que tiver o método aplicado deverá utilizar dois ou três anos para calibrar as metas. Pois, se as metas estiverem equivocadas, a análise final do método estará também. É importante discorrer mais sobre como estruturar essas metas e relacionar com a curva de aprendizado do método. (iv) O método permite analisar com maior consistência o profissional de marketing que justifica seus resultados negativos devido à construção de marca, pelo fato de seus produtos serem lançamentos ou estarem em crescimento. Pois, em algum momento os resultados, principalmente na geração de valor, deverão começar a ser positivos e amortizar os resultados dos anos que foram negativos em termos desse resultado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.5 – Reunião de entrevista 4:

A reunião classificada neste trabalho como de número 4, contou com a participação de quatro entrevistados formados em administração de empresas (Entrevistados números 5, 6, 7 e 8) simultaneamente. Foi realizada no dia 15 de outubro de 2009 na sede da empresa onde os

entrevistados atuam, na cidade de Ribeirão Preto. A duração da entrevista foi de aproximadamente 2 horas e 10 minutos.

Além de ser uma reunião de entrevista relevante para este estudo, tal qual as demais, essa destacou-se pelo fato de que os entrevistados atuam na empresa onde houve a implementação do Grau de Alavancagem de Comunicação, indicador proposto pelo autor há um ano e meio dentre suas publicações (GUISSONI; BONIZIO; NEVES, 2008), conforme revisado neste estudo.

O entrevistado 5, com mais de quinze anos de atuação na referida empresa e na área de marketing, atua como coordenadora de propaganda e de trade marketing. Dentre suas atribuições, elabora e coordena a execução, envolvendo também o contato com agências de comunicação, planos de propaganda. Outra atribuição importante de se mencionar e, também coerente com o trabalho proposto, o entrevistado é responsável pela elaboração e acompanhamento do orçamento das atividades de trade marketing.

O entrevistado de número 6, atua há cerca de oito anos no departamento de planejamento estratégico da organização e possui a importante função de planejar e acompanhar o sistema de *Balanced Scorecard* da Companhia, iniciado por volta do ano de 2000. Dentre os painéis de controle do sistema, há o *dashboard marketing* - painel de marketing - com indicadores de desempenho para o departamento, o que o torna relevante para a contribuição ao método inicial.

O entrevistado de número 7, com atuação há mais de cinco anos na Companhia, também está alocado no departamento de planejamento estratégico, sendo responsável pelo gerenciamento de projetos estratégicos, definidos do planejamento anual da empresa. Além disso, também acompanha o processo de avaliação dos departamentos por meio da metodologia de *Balanced Scorecard*. Sua função é relevante sob a perspectiva de entrevistado para o presente estudo, principalmente ao considerar seu trabalho com o sistema de indicadores de desempenho das áreas da empresa.

O entrevistado de número 8, com atuação há mais de cinco anos na Companhia, está alocado no departamento de Marketing e possui a importante função envolvendo o sistema de informação em marketing, sendo responsável por pesquisas de marketing, levantamento de

relatórios internos e inteligência de marketing. Sua função é relevante, pois, conforme já pôde ser observado na apresentação do método inicial, para tornar tangível a etapa 2, envolvendo o cálculo das métricas, como também a etapa 3, envolvendo a purificação de resultados, é preciso haver uma área de pesquisa e inteligência em marketing que organize informações para tal finalidade, de avaliação dos resultados atribuíveis aos esforços em comunicações.

Dessa maneira, considerando algumas informações apresentadas sobre os entrevistados, considerou-se, para este estudo, o potencial de contribuição da reunião de entrevista classificada como 4, uma vez que são profissionais que atuam diretamente com informações e controle em marketing e também estão presentes em departamentos estratégicos para a organização.

O Quadro 5.6, apresentado a seguir, mostra os comentários e sugestões do referido entrevistado em relação a cada etapa do método proposto.

Quadro 5.6: Resultados das Entrevistas Realizadas na Reunião 4

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
Etapa 1 Organização das Ferramentas de Comunicações e Mídias Utilizadas	<i>Template 1: Organização das Comunicações - Etapa 1A (primeira parte)</i>	(i) Considerado adequado. Deve ser inserida a análise por linha de produto e mais explorado a relação entre a etapa 1 e a gestão de relacionamento com clientes (CRM)
	<i>Template 2: Organização das Comunicações - Etapa 1A (segunda parte)</i>	(i) Considerado adequado. O template 2 pode ser considerado juntamente com o template 1.
	<i>Template 3: Organização das Comunicações - Etapa 1B</i>	(i) Considerado adequado.
Conclusões para a Etapa 1	Todos	(i) Ainda há muita empresa que aloca verbas de campanhas de comunicação em contas equivocadas. Não há preparo das organizações em termos de plano de contas para a área de marketing. É algo que deve ser corrigido e a etapa 1 auxilia justamente nesta visão, também apresentando ferramentas para isso.
Etapa 2 Cálculo e Análise dos Resultados das Ações de Comunicações	<i>Template 4: Indicadores em Marketing Direto</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 5: Indicadores em Promoções de Vendas (primeira parte)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 6: Indicadores em Promoções de Vendas (segunda parte)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 7: Indicadores em Relações Públicas</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 8: Indicadores em Propaganda</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 9: Indicadores em Vendas Pessoais</i>	(i) Considerado adequado. Os indicadores propostos em venda spessoais permitem criar uma maior aderência da força de vendas em relação à estratégia comercial e de marketing.
	<i>Template 10: Indicadores em Eventos e Experiência</i>	(i) Considerado adequado. A pesquisa em eventos é essencial e deve ser mais explorada no trabalho, para obter os dados necessários para cálculo desse grupo de métricas em eventos e experiência.
	<i>Templates 11, 12 e 13: Indicadores em Marketing Interativo pela Internet</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Templates 14 e 15: Indicadores em Comunicação Ponto de Venda</i>	(i) Considerado adequado. Porém deve ser abordada a dificuldade para identificar esses materiais, que mudam muito e não se sabe quando o ponto de venda possui material, se é atual ou não. Deve-se inserir uma divisão entre materiais de campanhas, que ficam mais tempo no ponto de venda e, outros materiais promocionais, que ficam pouco tempo. Este template ajuda muito para os materiais de campanhas e permanentes, como racks e displays.
	<i>Templates 16, 17 e 18: Índice de Efetividade Operacional em Comunicações</i>	(i) Considerado adequado, porém deverá considerar a ponderação dos investimentos nos elementos em relação à verba total investida. (ii) O GAC já está aplicado na empresa do entrevista há um ano. Funciona muito bem, mas realmente faltava essa visão integrada com as demais métricas em comunicação e a purificação de resultados, que agora está atendida.
	<i>Template 19: ROI em Comunicação</i>	(i) Considerado adequado. Ótima proposta de se apurar o ROI em marketing.
	<i>Template 20: Retorno financeiro dos investimentos em comunicações (FROI)</i>	(i) Considerado adequado. Indicador muito interessante e totalmente relacionado com a contribuição de marketing para a geração de valor nas empresas.
	<i>Template 21: Índice de Geração de Valor em Comunicação</i>	(i) Considerado adequado.
Conclusões para a Etapa 2	Todos	(i) Indicadores abrangente para cada tipo de comunicação da empresa. A visão integrada dos resultados daqueles indicadores calculados é muito interessante. Porém, deve ser considerado como as metas podem ser elaboradas para cada indicador.
Etapa 3 Purificação dos Resultados	<i>Templates 22 e 23: Purificação de Resultados</i>	(i) Considerado adequado. Mas, apesar disso, há oportunidades em identificar como a empresa deve se preparar para a etapa de purificação de resultados, talvez inserindo mais essa etapa, além de ser importante comentar quanto à possibilidade de serem utilizados métodos quantitativos para essa etapa. (ii) Demonstrar como a empresa poderá minimizar o risco do viés nesta etapa prejudicar ou beneficiar demais os resultados do retorno das verbas investidas em comunicação. (iii) As escalas de notas em função da variação das vendas estão validadas.
Conclusões para a Etapa 3	Todos	(i) A etapa deve existir. Porém, deve ser demonstrado como a empresa poderá ter consistência nessa análise, o que é um desafio. (ii) O departamento de planejamento estratégico deverá estar envolvido para dar suporte na apuração e nas análises provenientes dessa etapa.
Etapa 4 Classificação e Apresentação dos Resultados	<i>Templates 24 e 25</i>	(i) Considerados adequados. A proposta sobre o que fazer em cada quadrante da matriz é muito interessante e os quadros que consolidam os resultados para cada variável também, podendo ser útil também como histórico da área.
Conclusões para a Etapa 4	Todos	(i) A proposta da matriz e sobre o que fazer em cada quadrante para direcionar esforços em comunicação deverá ser mais explorada, pois é muito interessante e inovadora.
O método proposto é relevante?	Todos	(i) Sim.
O método proposto é viável para aplicação?	Todos	(i) Sim, para indústrias de bens de consumo que investem elevadas verbas em comunicação. Inclusive houve interesse por parte dos entrevistados em propor a aplicação do método na empresa onde atuam.
A sequência das etapas está correta?	Todos	(i) Sim.
Conclusões	Todos	(i) É um novo processo para a maioria das empresas, mas necessário para se justificar a alocação de recursos envolvendo a área de marketing. (ii) Método abrangente e muito interessante. (iii) Ao se demonstrar como a empresa se precaver quanto ao possível viés resultante da etapa de purificação de resultados, ficará um método completo e inovador. (iv) A área de planejamento estratégico deverá cobrar e acompanhar a área de marketing quanto aos resultados provenientes do método. Com os resultados que o método proporciona, deverão ocorrer ações para as análises sejam bem aproveitadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.6 – Reunião de entrevista 5:

Na reunião de número 5 houve a participação do entrevistado de número nove, sócia fundadora e diretora de planejamento de campanhas em uma empresa de serviços, formada em comunicação social, sendo especialista em administração de marketing e com mestrado em comunicação, tendo cerca de vinte e cinco anos de experiência na área.

A entrevista foi realizada no dia 17 de setembro de 2009, em São Paulo, cidade onde o entrevistado atua. A duração da entrevista foi de aproximadamente 1 hora.

Em seu cargo, possui atribuições envolvendo o planejamento, execução de demonstração de resultados de ações em propaganda, relações públicas, eventos, promoções e comunicação ponto de venda para empresas de alimentos, como *Mc Donald's* e *Kraft Foods*. Além disso, é professora em diversos cursos de pós-graduação em marketing. Devido a esses fatores, suas contribuições comentadas a partir da análise crítica quanto ao método foram relevantes e são consideradas neste estudo.

O Quadro 5.7, apresentado a seguir, mostra os comentários e sugestões do referido entrevistado em relação a cada etapa do método proposto.

Quadro 5.7: Resultados das Entrevistas Realizadas na Reunião 5

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
Etapa 1		
Organização das Ferramentas de Comunicações e Mídias Utilizadas	<i>Template 1: Organização das Comunicações - Etapa 1A (primeira parte)</i>	(i) Considerado adequado. Sugestão de inserir a análise por linha de produto. (ii) Considerar, no template, a comunicação feita em endomarketing. (iii) Considerar o elemento Marketing Direto e de Relacionamento. Alocar internet como mídia e não um elemento isolado.
	<i>Template 2: Organização das Comunicações - Etapa 1A (segunda parte)</i>	(i) Considerado adequado. O template 2 pode ser considerado juntamente com o template 1.
	<i>Template 3: Organização das Comunicações - Etapa 1B</i>	(i) Considerado adequado.
Conclusões para a Etapa 1	Todos	(i) Excelente esforço para se organizar as informações de comunicação. Na prática é um grande desafio, mas ferramentas como as apresentadas na etapa 1 contribuem para se superar o desafio.
Etapa 2 Cálculo e Análise dos Resultados das Ações de Comunicações	<i>Template 4: Indicadores em Marketing Direto</i>	(i) Considerado adequado. Deve ser mostrado como as metas de taxa de resposta e custo por pedido podem ser ajustadas (calibrar metas).
	<i>Template 5: Indicadores em Promoções de Vendas (primeira parte)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 6: Indicadores em Promoções de Vendas (segunda parte)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 7: Indicadores em Relações Públicas</i>	(i) Considerado adequado. Inserir a variável centrimetragem e qualificação da fonte para avaliação dos resultados de relações públicas.
	<i>Template 8: Indicadores em Propaganda</i>	(i) Considerado adequado. Abordar a pesquisa de propaganda e imagem de marca.
	<i>Template 9: Indicadores em Vendas Pessoais</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 10: Indicadores em Eventos e Experiência</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Templates 11, 12 e 13: Indicadores em Marketing Interativo pela Internet</i>	(i) Considerado adequado, porém talvez deve estar como mídia e não elemento. Inserir a variável de qualificação da fonte que lançou a notícia sobre a empresa, na taxa de viral advertising.
	<i>Templates 14 e 15: Indicadores em Comunicação Ponto de Venda</i>	(i) Considerado adequado. Considerar, também, o visual merchandising.
	<i>Templates 16, 17 e 18: Índice de Efetividade Operacional em Comunicações</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 19: ROI em Comunicação</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 20: Retorno financeiro dos investimentos em comunicações (FROI)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 21: Índice de Geração de Valor em Comunicação</i>	(i) Considerado adequado.
Conclusões para a Etapa 2	Todos	(i) A idéia de se demonstrar o cálculo e interpretação de cada indicador favorece o entendimento. (ii) Para que fique mais completo, deverão ser feitas as alterações solicitadas para cada elemento e incluir métricas para comunicação de endomarketing, em relações públicas.
Etapa 3		
Purificação dos Resultados	<i>Templates 22 e 23: Purificação de Resultados</i>	(i) Considerado adequado.
Conclusões para a Etapa 3	Todos	(i) Muito boa como tentativa de se justificar à diretoria das empresas o que foi atribuível somente às comunicações.
Etapa 4		
Classificação e Apresentação dos Resultados	<i>Templates 24 e 25</i>	(i) Considerados adequados.
Conclusões para a Etapa 4	Todos	(i) Não pode ser a última etapa da análise, pois os gestores deverão fazer modificações a partir do que foi apresentado e concluído.
O método proposto é relevante?	Todos	(i) Sim.
O método proposto é viável para aplicação?	Todos	(i) Sim.
A sequência das etapas está correta?	Todos	(i) Sim.
Conclusões	Todos	(i) Excelente esforço. (ii) Atende as oportunidades para se fortalecer as áreas de comunicações das empresas, considerando os diversos desafios atuais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.7 – Reunião de entrevista 6:

A reunião classificada neste trabalho como de número 6, contou com a participação de dois entrevistados formados em administração de empresas (Entrevistados números 10 e 11) simultaneamente. Foi realizada no dia 18 de setembro de 2009 na sede da empresa onde os entrevistados atuam, na cidade de Curitiba, no Paraná. A duração da entrevista foi de aproximadamente 1 hora e 20 minutos.

O entrevistado 1, com mais de 10 anos de experiência, sócio fundador da referida agência de marketing promocional e pesquisa em pontos de vendas, é também responsável pelo planejamento de campanhas de marketing promocional, eventos e de marketing cultural para empresas de alimentos e bebidas, como Coca-Cola Brasil e Spaipa Refrescos.

O entrevistado 2, com 5 anos de experiência, é gerente de atendimento da respectiva agência, sendo responsável por intermediar o contato do clientes, desde o *briething* da campanha, execução e controle de resultados da mesma, com os profissionais das diversas áreas da agência, como criação, merchandising, dentre outras.

Portanto, como os dois entrevistados possuem ampla experiência na prestação de serviços de comunicação para indústrias de alimentação, foram considerados neste estudo.

O Quadro 5.8, apresentado a seguir, mostra os comentários e sugestões do referido entrevistado em relação a cada etapa do método proposto.

Quadro 5.8: Resultados das Entrevistas Realizadas na Reunião 6

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
Etapa 1 Organização das Ferramentas de Comunicações e Mídias Utilizadas	<i>Template 1: Organização das Comunicações - Etapa 1A (primeira parte)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 2: Organização das Comunicações - Etapa 1A (segunda parte)</i>	(i) Considerado adequado. O template 2 pode ser considerado juntamente com o template 1.
	<i>Template 3: Organização das Comunicações - Etapa 1B</i>	(i) Considerado adequado.
Conclusões para a Etapa 1	Todos	(i) As empresas ainda tem dificuldades em organizar o histórico de investimentos em comunicações. Mesmo quando entra em contato com agências, muitas vezes falam o nome de uma ação que em essência é outro o nome correto da ação. Os templates desta etapa contribuem para que haja consistência na análise das outras etapas.
Etapa 2 Cálculo e Análise dos Resultados das Ações de Comunicações	<i>Template 4: Indicadores em Marketing Direto</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 5: Indicadores em Promoções de Vendas (primeira parte)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 6: Indicadores em Promoções de Vendas (segunda parte)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 7: Indicadores em Relações Públicas</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 8: Indicadores em Propaganda</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 9: Indicadores em Vendas Pessoais</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 10: Indicadores em Eventos e Experiência</i>	(i) Considerado adequado. Comentar mais sobre a pesquisa em eventos.
	<i>Templates 11, 12 e 13: Indicadores em Marketing Interativo pela Internet</i>	(i) Considerado adequado. Citar mais benefícios das mídias sociais.
	<i>Templates 14 e 15: Indicadores em Comunicação Ponto de Venda</i>	(i) Considerado adequado. Considerar formas de pesquisas no ponto de venda para se obter as informações necessárias para cálculo das métricas desse template.
	<i>Templates 16, 17 e 18: Índice de Efetividade Operacional em Comunicações</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 19: ROI em Comunicação</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 20: Retorno financeiro dos investimentos em comunicações (FROCI)</i>	(i) Considerado adequado. Indicador muito interessante e totalmente relacionado com a contribuição de marketing para a geração de valor nas empresas.
	<i>Template 21: Índice de Geração de Valor em Comunicação</i>	(i) Considerado adequado.
Conclusões para a Etapa 2	Todos	(i) Tal como o programa de comunicação de marketing é integrado, a análise das métricas também deverá ser. Nesse sentido, a etapa dois atingi esse importante objetivo para apuração e análise das métricas. (ii) Considerar, no trabalho, que há pouca integração de informações para cálculo das métricas entre as agências e as empresas anunciantes, o que deve ser minimizado em termos de apuração das métricas propostas nesta etapa.
Etapa 3 Purificação dos Resultados	<i>Templates 22 e 23: Purificação de Resultados</i>	(i) Considerado adequado.
Conclusões para a Etapa 3	Todos	(i) Quando o departamento de marketing apresenta os resultados que proporcionaram em termos de vendas, é muito questionado. Essa etapa permite diminuir esse questionamento e fortalecer os profissionais de marketing nas organizações.
Etapa 4 Classificação e Apresentação dos Resultados	<i>Templates 24 e 25</i>	(i) Considerados adequados.
Conclusões para a Etapa 4	Todos	(i) Esta etapa reforça bem a integração na análise de resultado entre marketing e finanças, que é muito rica.
O método proposto é relevante?	Todos	(i) Sim.
O método proposto é viável para aplicação?	Todos	(i) Sim.
A sequência das etapas está correta?	Todos	(i) Sim.
Conclusões	Todos	(i) O método ajudará os profissionais de marketing a rebaterem questionamentos da área comercial. Por outro lado, terão que ter mais consistência no planejamento de suas ações e também serão mais cobrados, o que favorece à organização. (ii) A aplicação do método poderá reduzir o conflitos entre a área de comunicação e comercial. (iii) O método demonstra que as agências e empresas anunciantes deverão trabalhar mais em conjunto para que haja informações para cálculo e análise das métricas, o que favorece a profissionalização das agências e a orientação para resultados nos clientes. (iv) O método e as ferramentas propostas neste estudo preenchem uma lacuna na área de marketing das empresas e nas agências de propaganda e promoções.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.8 – Reunião de entrevista 7:

Na reunião de número 7 houve a participação do entrevistado de número doze, sócio e diretor de projetos em trade marketing para uma empresa de consultoria internacional em marketing e comunicação. Apesar de a empresa também atender o mercado brasileiro, por motivos de conveniência de localização entre o entrevistado e autor deste estudo, a mesma foi realizada

no dia 25 de agosto de 2009 na matriz da empresa onde o entrevistado atua, na cidade de Santiago, no Chile. A duração da entrevista foi de aproximadamente 50 minutos.

O respectivo entrevistado possui mais de dez anos de experiência profissional em empresas como Danone, Diageo e Coca-Cola, além de diversas outras indústrias e grandes varejistas de alimentação. É formado e possui mestrado em administração de empresas. Além de sua atuação na empresa, é professor de disciplinas de marketing da Universidade do Chile, em Santiago. Assim, a relevância de sua perspectiva sobre o método inicial que lhe foi apresentado também está considerada neste estudo.

O Quadro 5.9, apresentado a seguir, mostra os comentários e sugestões do referido entrevistado em relação a cada etapa do método proposto.

Quadro 5.9: Resultados das Entrevistas Realizadas na Reunião 7

Etapas do Método	Templates	Comentários e Sugestões
Etapa 1 Organização das Ferramentas de Comunicações e Mídias Utilizadas	<i>Template 1: Organização das Comunicações - Etapa 1A (primeira parte)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 2: Organização das Comunicações - Etapa 1A (segunda parte)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 3: Organização das Comunicações - Etapa 1B</i>	(i) Considerado adequado.
Conclusões para a Etapa 1	Todos	(i) A avaliação da comunicação é um processo e, para ter início a isso, as informações devem estar organizadas. Nesse sentido os templates da etapa 1 contribuem com o processo.
Etapa 2 Cálculo e Análise dos Resultados das Ações de Comunicações	<i>Template 4: Indicadores em Marketing Direto</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 5: Indicadores em Promoções de Vendas (primeira parte)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 6: Indicadores em Promoções de Vendas (segunda parte)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 7: Indicadores em Relações Públicas</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 8: Indicadores em Propaganda</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 9: Indicadores em Vendas Pessoais</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 10: Indicadores em Eventos e Experiência</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Templates 11, 12 e 13: Indicadores em Marketing Interativo pela Internet</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Templates 14 e 15: Indicadores em Comunicação Ponto de Venda</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Templates 16, 17 e 18: Índice de Efetividade Operacional em Comunicações</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 19: ROI em Comunicação</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 20: Retorno financeiro dos investimentos em comunicações (FROI)</i>	(i) Considerado adequado.
	<i>Template 21: Índice de Geração de Valor em Comunicação</i>	(i) Considerado adequado.
Conclusões para a Etapa 2	Todos	(i) Na descrição da etapa 2, deve ser considerado outros indicadores relacionados aos ativos de marketing, como imagem de marca e valor do cliente no tempo (CLV). (ii) Deve ser abordado o desafio das empresas em selecionar apenas os indicadores mais relevantes e coerentes com sua atuação e com a atividade executada.
Etapa 3 Purificação dos Resultados	<i>Templates 22 e 23: Purificação de Resultados</i>	(i) Considerado adequado.
Conclusões para a Etapa 3	Todos	(i) Poucos departamentos de marketing fazem essa purificação de resultados, apesar de que deveriam fazer para combater críticas e demonstrar precisão.
Etapa 4 Classificação e Apresentação dos Resultados	<i>Templates 24 e 25</i>	(i) Considerados adequados.
Conclusões para a Etapa 4	Todos	(i) Análise interessante ao se integrar os resultados provenientes das ações de comunicações com a geração de valor.
O método proposto é relevante?	Todos	(i) Sim.
O método proposto é viável para aplicação?	Todos	(i) Sim.
A sequência das etapas está correta?	Todos	(i) Sim.
Conclusões	Todos	(i) Tema relevante e abordagem interessante quanto à proposição do método e dos templates. (ii) Sugestão de ampliar a revisão de literatura, considerando artigos mais atuais em métricas em marketing. (iii) Método aplicável às empresas. Os gestores em marketing poderão direcionar seus planos com maior consistência.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5 – Resumo das entrevistas e discussão

A partir das sete entrevistas realizadas envolvendo doze entrevistados, especialistas em áreas relacionadas à proposta de aplicação do método de avaliação do programa de comunicação de marketing, são apresentadas algumas conclusões e sugestões de modificações:

- O método é relevante e aplicável nas indústrias de bens de consumo;
- A etapa de purificação de resultados deverá anteceder o cálculo das métricas;

- Especificar mais a metodologia envolvida para apuração do resultado em vendas atribuível somente aos investimentos em comunicações (purificação de resultados);
- Deverá ser considerada a pesquisa de propaganda para se avaliar o elemento de propaganda, além dos indicadores de mídia;
- Considerar e esclarecer a curva de aprendizagem envolvida na aplicação do método;
- Esclarecer que o método deverá ser aplicado para cada linha de produto ou marca da empresa, considerando o ciclo de vida de cada produto;
- Considerar a possibilidade de serem consideradas metas para cada métrica avaliada;

Outra conclusão relevante é de que o método poderá ajudar os profissionais de marketing a rebaterem questionamentos da área comercial e da diretoria da empresa. Por outro lado, terão que ter mais consistência no planejamento de suas ações e também serão mais cobrados, o que favorece à organização, principalmente sob a perspectiva da gestão baseada em valor.

Terminada esta etapa, algumas alterações foram realizadas para o método considerado viável na pesquisa de campo, culminando no método final para a avaliação das comunicações de marketing, conforme é apresentado no capítulo seguinte.

6 MÉTODO PARA AVALIAÇÃO DAS COMUNICAÇÕES INTEGRADAS DE MARKETING

Neste capítulo é apresentada a proposta do método de gestão para a avaliação dos resultados provenientes das ações de comunicações integradas de marketing com enfoque à geração de valor. Esse método, bem como os *templates* propostos que o compõe, foram validados com especialistas em marketing, finanças e estratégia, conforme a pesquisa apresentada no capítulo anterior desta dissertação, quando foram obtidas as considerações sobre sua viabilidade, as quais foram integradas ao estudo e resultaram na proposta do método final de gestão.

O método foi elaborado em uma estrutura sequencial de cinco etapas, havendo duas divisões em cada etapa com o objetivo de facilitar o processo de análise, conforme a figura 6.1 a seguir:

Figura 6.1: Método para a avaliação das comunicações de marketing

Fonte: Elaborado pelo autor

A justificativa de cada etapa está relacionada com os desafios revisados na literatura de métricas de marketing e apresentadas no decorrer deste estudo. Em suma, considera-se que:

- (1) é relevante possuir informações confiáveis de marketing e de comunicação – justificativa para a etapa 1. Além disso, devem ser gerenciadas as campanhas vigentes de comunicação, cadastrando as métricas que serão utilizadas para avaliar cada ação, bem como suas metas.

(2) a seleção dos indicadores de desempenho que serão utilizados no processo deve ser realizada para cada ação de comunicação executada. Para tal, deve-se observar a sofisticação dos dados que foram organizados na primeira etapa do método, assim como a precisão das análises do plano de comunicação e, por fim, devem ser atribuídas metas coerentes a cada indicador que será apurado. A escolha dos indicadores é essencial e desafiadora, pois há várias opções para se avaliar cada programa de comunicação – justificativa para a etapa 2. Portanto, esta etapa dependerá da análise (i) do nível de informação que cada empresa possui em termos da coleta dos resultados utilizados em cada variável do cálculo dos indicadores; (ii) relevância do indicador para a empresa anunciante e (iii) coerência das metas estabelecidas.

(3) ainda no momento que antecede a apuração dos indicadores de desempenho em comunicação, considera-se que não se pode atribuir exclusivamente aos esforços de comunicação uma determinada variação das vendas ou o lucro da empresa, devendo haver a purificação destes resultados apurados – justificativa para a etapa 3. A purificação dos resultados significa expurgar as demais variáveis internas e externas que impactaram as vendas da empresa, apurando somente o impacto nas vendas atribuível somente às ações de comunicação. Esse resultado deverá ser considerado em algumas variáveis para o cálculo da análise de desempenho em marketing, na próxima etapa do método.

(4) essas informações de marketing organizadas, bem como os indicadores de desempenho selecionados e o percentual de impacto das ações de comunicação nas vendas devem ser utilizados para se calcular os indicadores de desempenho em comunicação, de acordo com técnicas consistentes que apurem tanto a perspectiva de execução dessas ações (operacional) como também financeira – justificativa para a etapa 4.

(5) por fim, os resultados atribuíveis às ações de comunicações devem ser classificados como viáveis ou não para a empresa e, finalmente, apresentados à alta administração para contribuir com os processos da área de comunicação nas organizações – justificativa para a etapa 5.

A seguir, no decorrer do capítulo, são descritas cada uma das etapas do método de avaliação das comunicações de marketing, contemplando os devidos detalhamentos e quadros sugeridos para promover a organização das informações pertinentes ao método. O conjunto dos quadros, *templates* e dos indicadores de desempenho sugeridos neste trabalho compõe o método de

avaliação e, a fim de que sejam compreendidos, são destacadas diversas informações conceituais, instruções de preenchimento (no caso dos *templates*) e exemplos de resultados..

6.1 – Etapa 1: Organização das ferramentas de comunicações

Por meio da primeira etapa do método é vislumbrado preparar a empresa para o início do processo de mensuração e avaliação dos resultados de comunicação. Nesta fase, são desenvolvidas as seguintes atividades:

- **Atividade 1A - Selecionar as estratégias de comunicações utilizadas:**

Atividades de comunicações utilizadas pela empresa devem ser gerenciadas, tanto em termos de se ter um histórico de investimentos e resultados, como também no sentido de se realizar o monitoramento das estratégias vigentes e daquelas que são concluídas. Para tal fim, a premissa básica é que todas as ações precisam estar alocadas em cada elemento do programa de CIM. Por exemplo, se a indústria realizar uma atividade de degustação e outra de envio de mala direta, essas deverão estar alocadas respectivamente nos elementos de promoção de vendas e de marketing direto. Cada empresa deverá fazer a organização da maneira mais conveniente de acordo com seu histórico, porém recomenda-se que haja coerência com o referencial teórico de comunicações de marketing que é seguido para as propostas realizadas neste estudo.

Conforme identificado nas entrevistas, essa análise deverá ser feita para todas as ações de comunicações executadas pela empresa para cada linha de produto, ou até mesmo por produto se a empresa desejar. Ou seja, o profissional de marketing poderá ter a análise total das linhas da empresa por meio da consolidação das análises individuais. Isso é justificado pelo fato de que cada linha, marca e produto individual possuem posições específicas no ciclo de vida do produto, de acordo com os estágios de introdução, crescimento, maturidade e declínio (KOTLER, 2006), o que permite uma análise mais aprofundada do método. Por exemplo, se o retorno observado nos investimentos em comunicação para uma marca no estágio de introdução for negativo, o profissional de marketing poderá utilizar a argumentação de que está sendo realizada a construção da marca e por isso ainda não há retorno do que foi investido em comunicação. Porém, se o mesmo ocorrer nos próximos anos subsequentes, o gestor de marketing deverá ser cobrado.

Assim, considera-se que o método permite uma análise histórica do desempenho das ações de comunicações, inclusive do retorno sobre os investimentos nessas ações, para cada linha de produto, marca ou até mesmo para um produto específico. Esse banco de dados, ao longo do tempo, torna-se fonte de vantagem competitiva para a empresa em termos da possibilidade de serem planejadas e realizadas ações de comunicação com maiores índices de retorno, de acordo com a curva de aprendizagem do método, conforme será apresentado ao final do capítulo, proporcionando ganhos em relação aos concorrentes. No quadro a seguir (*template* 1) é mostrada uma proposta de organização destas informações, considerando sua devida alocação:

Quadro 6.1: *Template* 1 - Organização das Comunicações etapa 1A

Linha de Produto:																							
Elemento da Comunicação	Estratégia	A empresa utilizou a estratégia?	Mídia utilizada para executar a estratégia (Quando necessário)						Investimento Total Previsto (R\$)	Período de cada ação realizada e Investimento (R\$) por Período na Atividade												Investimento Total Realizado (R\$)	
			TV	Rádio	Cinema	Jornal	Revista	Alternativa: (celular/ outras)		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		Jan
Marketing Direto e de Relacionamento	Mala Direta																						
	Catálogo Dirigido																						
	Telemarketing																						
	Programa de Relacionamento																						
Promoções de Vendas	Amostras (sampling)																						
	Cuponagem																						
	Brindes																						
	Self-Liquidated																						
	Concursos e Sorteios																						
	Reembolsos e Descontos (Rebate)																						
	Embalagens Bônus																						
	Descontos diretos																						
Relações Públicas / Publicidade	Feiras Setoriais																						
	Press-release																						
	Entrevistas																						
	Kits para a imprensa																						
	Palestras																						
	Seminários																						
	Relatórios anuais																						
	Doações																						
Propaganda	Relações com a comunidade																						
	Endomarketing																						
	Lobby																						
	Anúncios																						
	Espaços externos das embalagens																						
	Manuais																						
	Catálogos																						
	Outdoors																						
Vendas Pessoais	Cartazes e folhetos																						
	Apresentações de vendas																						
	Reuniões de vendas																						
	Programas de Incentivo aos Vendedores																						
	Amostras																						
Eventos / Experiências	Feiras e Exposições																						
	Esportes																						
	Diversão																						
	Festivais																						
	Artes																						
	Causas																						
	Passeios pela fábrica																						
	Museus corporativos																						
Marketing Interativo pela Internet	Atividades de ruas																						
	Propaganda																						
	Promoção de Vendas																						
	Venda Direta																						
Comunicação Ponto-de-Venda	Relações Públicas																						
	Marketing Direto																						
	Materiais de Merchandising (Temporários)																						
Outras: Especificar	Materiais de Merchandising (Permanentes)																						

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de BELCH; BELCH (2008), KELLER; KOTLER (2006), COSTA; CRESCITELLI (2007).

A proposta do quadro 6.1 é uma sugestão de organização das ações de comunicações e os quadrantes em branco devem ser preenchidos pela empresa. A recomendação é a de que cada empresa customize este quadro conforme suas estratégias planejadas e utilizadas historicamente, conforme já comentado. A relevância dessa etapa no método centra-se na proposta de organização das atividades realizadas no período de avaliação das comunicações no momento em que antecede a seleção de indicadores de desempenho e cálculo dessas métricas. Assim, a empresa deverá possuir coerência tanto nas análises realizadas, como também em seu controle interno, as informações pertinentes a cada elemento, estratégia e mídia utilizada nas comunicações.

Portanto, referente ao quadro 6.1 foram considerados oito elementos da comunicação do programa de CIM. O objetivo, dado esse amplo escopo de elementos, é o de facilitar a análise de viabilidade de cada um deles, permitindo à empresa realizar uma análise mais criteriosa sobre qual o elemento e qual a mídia cuja utilização justifica-se ao observar os resultados provenientes do cálculo das métricas.

Cabe destacar que o marketing interativo pela internet foi considerado como um elemento e não como apenas uma mídia, de acordo com o que já está desenvolvido na literatura por Belch e Belch (2008). Isso também é devido à relevância de se ter, conforme é proposto neste estudo, uma abordagem específica para o cálculo de métricas das ações de comunicações via internet, sejam elas de propaganda, promoção de vendas, vendas, relações públicas ou de marketing direto, principalmente motivado pelo crescimento da comunicação na internet. As demais mídias, como televisão, rádio, celular são apresentadas em conjunto e para analisar seus retornos, recomenda-se utilizar os indicadores de mídia propostos no trabalho quando é abordada a etapa de indicadores em propaganda.

Ainda referente ao quadro 6.1, a empresa poderá identificar a data de realização da atividade (mês) e o investimento para cada período, distribuindo-os em um calendário promocional, de acordo com o período em que foram planejadas e, posteriormente, aconteceram no mercado-alvo.

- **Atividade 1B – Consolidar informações de comunicações e de vendas:**

Esta atividade acontece quando a empresa organiza e coleta as informações-chave que serão utilizadas na etapa 4, no momento em que ocorre a apuração das métricas com enfoque à

geração de valor. Quanto mais precisas forem as informações, mais coerentes e confiáveis serão as análises provenientes da aplicação do método e, para que isso ocorra, a empresa deve seguir algumas premissas, tais quais as que são apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 6.2: *Template 2* - Organização das Comunicações etapa 1B

Elemento	O que a empresa deve ter estruturado?	Pontos Fortes (para a finalidade de cálculo das métricas de comunicações)	Oportunidades (para a finalidade de cálculo das métricas de comunicações)	Responsável pela Informação e Ajustes
Sistema de Informação de Marketing	Pesquisa de Marketing			
Sistema de Informação de Marketing	Inteligência de Marketing			
Sistema de Informação de Marketing	Relatórios Internos de Vendas			
<i>Customer Relationship Management</i>	Sistema de Relatórios de CRM			
Plano de Contas de Marketing	Contas alocadas e organizadas para as atividades de Comunicação			
Plano de Contas de Marketing	Análise histórica estruturada de verbas em comunicações			
Orçamento de Comunicação	Controle e Acompanhamento do Orçamento de Comunicação			

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 6.2 apresentado é a base para organização e início da coleta de informações das estratégias de comunicações utilizadas e que, posteriormente, permitirá o cálculo das métricas. Inicialmente, a empresa deve avaliar sua organização quanto a quatro elementos centrais: sistema de informação de marketing, plano de contas de marketing, orçamento de comunicação e o *Customer Relationship Management* (CRM). Em um segundo momento, cada elemento deve ser avaliado quanto aos respectivos pontos fortes e oportunidades de melhorias para a finalidade de cálculo das métricas de comunicações, cujos preenchimentos devem ser designados aos responsáveis pelas informações e o gestor da área de marketing.

Para esta etapa considera-se que, conforme conceitos já existentes, os sistemas de informações de marketing são constituídos por processos, tecnologia (equipamentos) e pessoas que coletam, classificam e distribuem informações relevantes aos tomadores de decisões em marketing. Por sua vez, esse sistema envolve três atividades que estão

relacionadas com o levantamento de dados para a avaliação dos resultados de comunicações, composto por (i) relatórios internos à organização, que são relatórios extraídos a partir de um conjunto de dados de desempenho das vendas da empresa, por meio de *softwares*, por exemplo; (ii) pesquisa de marketing, que envolve o planejamento, a coleta e a apresentação de dados relevantes em comunicações; (iii) a inteligência de marketing, composta por levantamentos de informações que impactam as comunicações utilizando-se, por exemplo, a força de vendas, a internet e outras fontes; e (iv) informações, análises e resultados provenientes da integração da empresa anunciante com as agências de comunicação, empresas de pesquisas e consultorias que lidam, em algumas empresas, com o plano de comunicação.

Outro elemento fundamental para a organização dos dados é o plano de contas de marketing, que “é uma peça na técnica contábil que estabelece previamente a conduta a ser adotada na escrituração, através da exposição das contas em seus títulos, funções, funcionamento, grupamentos, análises, derivações, dilatações e reduções” (SÁ, 2004). Seu objetivo é o de apresentar contas que se destinam à reunião dos fatos no tocante aos investimentos e operações da empresa. No caso específico para o presente estudo, considera-se no tocante aos investimentos realizados em comunicações.

Como premissa para que sejam calculadas as métricas de cada elemento do programa de CIM, possuir um plano de contas estruturado relacionado aos investimentos em comunicações é fundamental para o departamento de marketing das indústrias de alimentação. Porém, este é um grande desafio às organizações, pois muitas possuem apenas uma conta geral para comunicação ou, em alguns casos, alocam os investimentos em contas que não há coerência com a ação realizada. Assim, neste estudo é recomendado que as organizações estruturem o plano de contas de comunicações de acordo com as premissas do quadro apresentado para a atividade 1A, no quadro 6.1 e que haja, inclusive, o ajuste das informações sobre o histórico desses investimentos a partir da nova representação e estrutura do plano de contas.

Quanto ao orçamento de vendas e de comunicação, os mesmos deverão ser alinhados na etapa de planejamento e acompanhados ao longo do tempo. A premissa é que as ações de comunicação proporcionem suporte para a realização do que foi orçado em vendas. Assim, são informações relevantes para se avaliar o plano de comunicação, pois conforme é observado na quarta etapa do método (cálculo das métricas), há diversos momentos em que

devem ser utilizadas a relação entre variação das vendas e variação dos investimentos em comunicações.

Por fim, o CRM é relevante nesta etapa do método, pois permite direcionar a análise das comunicações realizadas para cada classificação de cliente da empresa. Por exemplo, os programas de relacionamento deverão ser realizados para clientes considerados estratégicos ou potenciais para a empresa. Essas ações estão discutidas quando abordado o elemento de marketing direto e de relacionamento, na quarta etapa do método.

A figura a seguir ilustra a integração destes quatro elementos apresentados, tendo o objetivo de consolidar os conhecimentos desta etapa do método, a fim de facilitar o entendimento do conceito de sistemas de informações par as comunicações de marketing:

Figura 6.2: Sistema de Informações para as Comunicações de Marketing
Fonte: Elaborado pelo autor

O sistema de informação para as comunicações de marketing, portanto, é constituído pela coleta e classificação das informações quanto aos quatro elementos apresentados (sistemas de

informações de marketing, plano de contas, orçamentos e CRM), permitindo o cálculo das métricas e a tomada de decisão em comunicações de marketing.

Quanto à integração com agências, inserida no escopo do sistema de informação de marketing na figura 6.2, cabe destacar que o nível de integração com as agências de comunicação (propaganda, promoção, consultorias) e de pesquisa devem ser avaliadas, pois quanto maior o nível de integração, mais informações serão possíveis serem obtidas para as ações de comunicações realizadas e mais irá contribuir ao método e cálculo dos indicadores de desempenho. Isso ainda é um desafio, conforme abordado em uma das entrevistas realizadas, sob duas perspectivas. A primeira perspectiva é quando a empresa anunciante não compartilha seus resultados, verificados em banco de dados internos (vendas, faturamento por produto, participação de mercado), com as agências e também não exigem que as agências apresentem os resultados das ações provenientes da execução das mesmas. A segunda perspectiva envolve quando a agência de comunicação não possui métodos para apuração de resultados e não se preocupa com isso, focando apenas a execução das ações. Assim, o ideal é que tanto a empresa anunciante como a agência de comunicação que planejou e executou determinadas atividades estejam comprometidas com resultados e compartilhem informações, especialmente após as ações. A próxima figura, 6.3, ilustra essa integração.

Figura 6.3: Integração entre empresas anunciantes e agências

Fonte: Elaborado pelo autor

Conclui-se, portanto, que as agências de comunicação, de pesquisa e consultorias possuem informações das ações de comunicações executadas e, em muitas vezes, lidam diretamente

com o público-alvo das empresas anunciantes, fazendo com que tenham diversas informações que podem ser utilizadas para cálculo das métricas. Em face disso, o alinhamento entre as empresas anunciantes e agências deverá ocorrer.

As informações necessárias de serem obtidas, a partir deste sistema apresentado, estão detalhadas no quadro a seguir, alocadas por atividade que permitirá a coleta das respectivas informações:

Quadro 6.3: Organização da etapa 1B (segunda parte)

Informação Necessária / Atividade	Período de Apuração	Como a empresa obtém cada informação necessária?							Quando a Informação Será Utilizada no Método
		Pesquisa de Marketing	Inteligência de Marketing	Relatórios Internos	Integração com Agências	Orçamentos	CRM	Plano de Contas de Marketing	
Histórico de resultados dos Indicadores Financeiros (Desempenho)	Mensal / Anual			x					Etapa 4
Histórico de Vendas totais da empresa	Mensal			x					Etapa 4
Histórico de vendas, margem e faturamento por cliente / região	Mensal			x					Etapa 4
Histórico de vendas por produto	Mensal			x					Etapa 4
Despesa de Comunicação por Linha de Produto	Mensal			x					Etapa 4
Despesa de Comunicação por grupo de cliente	Mensal			x			x		Etapa 4
Despesa de Comunicação por linha de produto para cada grupo de cliente	Mensal			x			x		Etapa 4
Participação de Mercado e dados/resultados provenientes de demais indicadores de mercado	Mensal	x							Etapa 4
Informações externas que impactou as vendas do período - PEST (mercado-alvo) e concorrência	Referente ao período desejado para análise	x	x						Etapa 3
Informações internas que impactaram as vendas do período - Mudanças de estratégias e ações em produtos, preços, canais ou força de vendas	Referente ao período desejado para análise			x					Etapa 3
Desempenho de ações de comunicação realizadas por agências ou planejadas por consultorias					x				Etapa 4
Histórico e acompanhamento do orçamento de comunicação (total e por atividade)	Mensal					x		x	Etapa 4
Histórico e acompanhamento dos investimentos realizados em comunicação (total e por atividade)	Mensal					x		x	Etapa 4

Fonte: Elaborado pelo autor

A coleta das informações apresentadas no quadro 6.3 é essencial, pois permitirá o cálculo das métricas e a purificação dos resultados provenientes das comunicações, conforme etapas três e quatro do método. No entanto, para que haja possibilidade de preenchimento desse quadro, a empresa deve ter seu histórico de informações estruturado, uma vez que a limitação deste

método é o da existência do histórico consistente de vendas e de investimentos em comunicações de ao menos um ano.

Ainda referente ao quadro 6.3, a seguir é apresentada uma figura com os indicadores econômico-financeiros que a orientam a empresa para prosseguir com a aplicação do método. Este item é importante, isso por permitir a aproximação e relação da avaliação das comunicações de marketing com a geração de valor. É importante considerar que os cálculos dos indicadores econômico-financeiros da empresa não é o foco deste trabalho e, portanto, não são aprofundados. Porém, o entendimento acerca da influência das atividades de comunicações, bem como o impacto na geração de valor, é fundamental para relacionar os resultados provenientes do plano de CIM com a gestão baseada em valor. Com este objetivo, é apresentada a figura 6.4 a seguir.

Figura 6.4: Indicadores de desempenho econômico-financeiro da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de ASSAF (2002); GUISSONI, BONIZIO E NEVES (2008).

Para sua análise, consideram-se os indicadores: *Goodwill* ou MVA: *Market Value Added*; ROE: Retorno do patrimônio líquido; Ke: Custo de oportunidade do capital próprio; PL: Patrimônio Líquido; Ki: Custo da dívida; LOP: Lucro operacional; GAF: Grau de

alavancagem financeira; GAO: Grau de alavancagem operacional; WACC: Custo médio ponderado de capital.

Sobre essa figura, denominada como árvore de indicadores, a responsabilidade de cálculo destes indicadores deverá ser do departamento de controladoria das empresas e não é o foco deste trabalho. Porém, no contexto deste estudo, o gestor de marketing deverá ter a compreensão daqueles que estão diretamente relacionados à geração de valor ao negócio e que as atividades de comunicações causam grandes impactos, tais quais os indicadores de EVA® e de ROI, os quais já foram apresentados no capítulo de revisão teórica, que são influenciados pela margem, pelo giro do investimento e pelo custo médio ponderado de capital (WACC) ou custo de oportunidade do capital da empresa. O conhecimento desses é fundamental para a aplicação do método.

Em continuidade à análise do quadro 6.3, o item de pesquisa de marketing é aprofundado na etapa seguinte do método, pois está relacionado com o cálculo das métricas. Porém, ainda nesta etapa recomenda-se que a empresa reúna as informações existentes sobre seu mercado-alvo, clientes, concorrentes.

As demais informações do quadro 6.3 são constituídas, conforme comentado, por histórico de vendas totais e por produto, além de informações quanto aos investimentos em comunicações.

6.2 – Etapa 2: Seleção de indicadores e classificação das metas

A primeira etapa do método torna possível preparar a empresa para o início do processo de cálculo dos indicadores de desempenho em comunicação. Já nessa segunda etapa, os indicadores de desempenho devem ser selecionados e, para cada um, definidas as metas.

A partir do que foi explicado pelos dois sócios da Booz & Company, empresa de consultoria localizada nos Estados Unidos, especializada na análise e implementação da eficácia em marketing e vendas para indústrias de bens de consumo (MOELLER, LANDRY, 2008), considera-se que para cada ação de comunicação deverá ser cadastrada uma métrica, a qual será acompanhada e mensurada pela empresa, juntamente com sua respectiva meta, objetivando-se analisar o desempenho em determinada ação de comunicação.

Essa etapa é relevante, pois não há uma abordagem única que seja sempre a melhor escolha para encarar os desafios que os profissionais de comunicação enfrentam. Alguns tipos de análise produzem resultados mais precisos em uma empresa, enquanto que outros são mais sofisticados matematicamente. Contudo, independentemente dos indicadores selecionados, todos eles podem produzir respostas viáveis para os profissionais de comunicação. A diferença é que alguns indicadores possuem variáveis possíveis de serem apuradas por algumas empresas e não por outras empresas, havendo a necessidade de flexibilidade e adaptação dos indicadores avaliados de empresa para empresa.

Estudos recentes, principalmente a partir da década de 80, promoveram a demonstração e aplicação de diversas métricas de desempenho em marketing (BUZZEL, GALE 1987; BONOMA, CLARK; 1988; CLARK, 1999; AMBLER, 2000; AMBLER, *et al*, 2001; BARWISE; FARLEY, 2004; FARRIS et al., 2006; QUEIROZ, 2008; GUISSONI, *et al* 2008; PETERSEN et al, 2009), o que proporcionou, também, uma infinidade de métricas em comunicação.

Essa abundância de métricas de desempenho em marketing, bem como as revisões sobre suas contribuições às organizações, justificam que o desafio atual dos gestores de marketing não envolve mais a decisão sobre se devem utilizar as métricas em marketing, mas sim, envolve a decisão sobre como determinar quais são as métricas mais importantes para serem utilizadas por uma determinada empresa, envolvendo as medidas financeiras e não-financeiras da avaliação em marketing (PETERSEN et al, 2009), estando esse avanço contemplado nessa etapa do método.

No estudo de Petersen (2009), publicado recentemente no *Journal of Retailing*, é demonstrado que muitas métricas em marketing causam uma desordem se consideradas no painel de controle da área, ao invés de auxiliar a empresa quanto ao direcionamento de seus investimentos nessas ações, gerando a necessidade de pesquisas que identifiquem quais seriam os critérios envolvidos na seleção desses indicadores.

Assim, considera-se como premissa para que a empresa seja bem sucedida nessa etapa, a análise acerca de quais são os indicadores de desempenho em comunicação que representam a realidade da ação executada, também devendo ser mensuráveis, confiáveis e, por fim, possuírem metas adequadas e factíveis para alavancar vendas e valor da empresa.

O presente método para avaliação do programa de comunicação depende de uma maior sofisticação dos dados, conforme descrição na etapa 1. Quanto às metas, deve-se haver um alto rigor de seleção e uma coerência com o desempenho de acordo com o histórico da atividade em questão. Contudo, caso não haja esse histórico, deve ser estipulada uma meta a partir da visão dos gestores da área para que ocorra um processo de aprendizagem, o qual vai sendo ajustado criando-se um histórico da atividade, por meio da análise de cada resultado, conforme já abordado ao serem descritas algumas premissas para aplicação do método no final do trabalho. Por sua vez, todo esse esforço proporciona resultados mais precisos para a análise de desempenho.

A matriz a seguir ilustra essa análise e a adequação do método proposto neste estudo de acordo com a área preenchida na cor verde.

Figura 6.5: Ferramenta de análise para seleção das métricas
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Moeller; Landry, 2008

De acordo com a figura 6.5, identifica-se que para a aplicação da metodologia deste estudo deve-se haver uma elevada precisão da análise resultante da alta sofisticação dos dados e de uma alta coerência das metas. Tudo isso, quando feito de maneira consistente com os objetivos de marketing, impacta na seleção dos indicadores, os quais deverão respeitar a matriz e, para a empresa, recomenda-se que os mesmos possam ser representados na área preenchida em verde (canto superior direito) da figura 6.5 ao invés da área preenchida em vermelho (canto inferior esquerdo), a qual torna inviável a utilização de determinados indicadores por uma empresa, facilitando o processo de seleção dos mesmos.

Por fim, sugere-se que os indicadores selecionados e as metas estipuladas estejam organizados para facilitar o acompanhamento e a apuração dos resultados das variáveis selecionadas pela empresa. No quadro 6.4, a seguir, é apresentada uma proposta para tal finalidade. É importante notar que há diversos indicadores preenchidos no quadro, os quais serão abordados com um maior nível de detalhe na quarta etapa do método. Neste momento deve ser utilizado a título de exemplificação quanto ao preenchimento do quadro.

Quadro 6.4: *Template 3* – Seleção dos indicadores e das metas

Linha de Produto:																
Elemento da Comunicação	Métricas sugeridas neste estudo para serem Utilizadas	Métricas selecionadas pela Empresa	Meta	Período de Apuração da Métrica												
				Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan
Marketing Direto e de Relacionamento	Índice de Sucesso da Campanha															
	Resultado do Custo por Pedido															
	Eficácia do Telemarketing															
	Eficácia do Programa de Relacionamento															
	Retorno sobre Investimentos (ROI)															
Promoções de Vendas	Percentual de Sucesso da Taxa de Resgate															
	Índice de Sucesso da Promoção															
	Retorno sobre Investimentos (ROI)															
Relações Públicas / Publicidade	Saldo de publicidade positiva															
	Índice de mídias espontâneas															
	Custo por anúncio favorável															
	Resultado do custo líquido por anúncio favorável															
	Retorno sobre Investimentos (ROI)															
Propaganda e Mídia	Exposições por Impacto (GRPs)															
	Pontos de Classificação-Alvo															
	Índice de sucesso da exposição															
	Custo por exposições															
	Pesquisa de Propaganda															
Vendas Pessoais	Retorno sobre Investimentos (ROI)															
	Alcance da Meta de Vendas															
	Rentabilidade média da carteira de clientes															
	Desenvolvimento do mix de produto															
	Novos Clientes e Fidelização de Clientes															
	Retorno de relatórios solicitados															
	Índice de Conformidade das Vendas Pessoais															
Eventos / Experiências	Retorno sobre Investimentos (ROI)															
	Taxa de Participação do Público-Alvo no evento															
	Força do Vínculo															
	Índice de Satisfação com o Evento															
	Investimento por Exposição Gerada no Evento															
Marketing Interativo pela Internet	Retorno sobre Investimentos (ROI)															
	Taxa de Cliques															
	Custo por exposição e por clique															
	Taxa de viral advertasing															
	Taxa de clique e custo por exposição de promoções on-line															
	Impacto efetivo do site															
Comunicação Ponto-de-Venda	Retorno sobre Investimentos (ROI)															
	Índice de Conformidade na Ativação de Materiais POP															
	Prejuízo com materiais não ativados nos PDVs															
	Representatividade das vendas dos PDVs ativados															
	Índice de desempenho para os PDVs ativados															
Outras: Especificar																

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tanto os indicadores sugeridos quanto o formato das metas estarão mais evidentes quando ocorrer a apresentação da quarta etapa do método, envolvendo o cálculo e a análise de resultados das ações de comunicações, quando são apresentados cada indicador sugerido neste trabalho que consta no quadro 6.4, indicadores tanto operacionais de execução, quanto financeiros para análise das ações de comunicações. Os indicadores estão apresentados somente na quarta etapa do método para que não haja repetição de conteúdo na dissertação, uma vez que a apresentação dos mesmos envolve a proposta das suas formas de cálculo, alocada na quarta etapa do método.

6.3 – Etapa 3: Purificação dos resultados

A etapa de purificação dos resultados acontece depois de realizadas a primeira e segunda etapas do presente método de avaliação dos resultados em comunicações, que compreenderam tanto a organização de informações para cálculo das métricas, como também a seleção dos indicadores que serão apurados na quarta etapa e as metas para cada indicador. Conforme identificado na pesquisa de campo e, posteriormente, analisado, a proposta é de se ter a purificação de resultados na etapa em que antecede o cálculo dos indicadores, pois, dessa maneira, o índice de impacto das atividades de comunicação sobre as vendas poderá ser considerado no momento da apuração da métrica, já expurgando as demais variáveis e estratégias da empresa que impactaram suas vendas.

A purificação dos resultados é a denominação da etapa que representa o resultado das vendas atribuível somente aos investimentos em comunicações, filtrando as vendas das demais ações realizadas pela empresa e mudanças em seu ambiente competitivo que impactaram suas vendas. Entende-se, portanto, que este resultado líquido é o retorno em vendas gerado somente pelas atividades de comunicações descontado dos eventos que aconteceram em outras variáveis, tanto internas como externas, que impactaram as vendas da empresa.

O objetivo desta etapa é o de superar a principal objeção imposta quando se tem a tentativa de cálculo e demonstração do impacto das ações de comunicações sobre as vendas, representada pela seguinte afirmação que normalmente a alta administração coloca: na empresa não se pode afirmar que o resultado obtido nas vendas foi somente devido às ações de comunicações,

pois há muitas outras variáveis internas e externas (incontroláveis) que afetam as vendas (CLANCY; KRIEG, 2008).

Esta afirmação é coerente e, geralmente, é a limitação dos estudos que propõe métricas de comunicações relacionadas às vendas ou aos resultados financeiros das empresas (GUISSONI; BONÍZIO; NEVES 2008). Apesar de se poder afirmar que a variação das despesas de comunicações (R\$) alavancou 0,27% o lucro operacional da empresa, por meio de uma análise de sensibilidade entre essas variáveis e conforme apresentado no *template* 20 que está apresentado na próxima etapa, não se pode atribuir totalmente a responsabilidade dos investimentos de comunicações por impactar nesta variação do lucro operacional da empresa, uma vez que há diversas outras ações que contribuíram para essa variação das vendas e do lucro operacional.

Para se obter o retorno sobre os investimentos (ROI) de comunicação, uma das variáveis que deve ser considerada para seu cálculo é a de incremento de receita atribuível ao programa de comunicação, conforme abordado na próxima etapa. Porém, como a empresa poderá obter o resultado dessa variável? Com a proposta de purificação dos dados, que é feita neste estudo, torna-se possível filtrar (ou purificar) o incremento de receitas da empresa, deixando somente o valor atribuível às ações de comunicações.

Assim, partindo-se dessas premissas colocadas e vislumbrando superar a referida objeção inerente ao estudo das métricas em marketing e em comunicação, são apresentados os *templates* a seguir, com a metodologia para que se faça a purificação dos resultados em comunicação.

De maneira a buscar a possibilidade de aplicação e a confiabilidade de informações proveniente desta etapa, optou-se, neste trabalho, por considerar tanto variáveis externas, ou seja, variáveis incontroláveis que afetam as vendas da empresa sem que ela pouco ou nada possa fazer para alterar, como também outras variáveis internas, além da comunicação, que afetam as vendas e envolve as decisões e ações realizadas pela empresa em seu mercado. Tanto para a análise externa como para a análise interna, é considerado que os seus acontecimentos envolvidos podem tanto contribuir positivamente às vendas, como também negativamente, prejudicando as vendas.

6.3.1 – Preparação das informações para a purificação de resultados

Contudo, o grande desafio dessa etapa é o de se coletar e classificar os dados dos eventos (ou acontecimentos) que impactaram as vendas da empresa para que seja possível realizar tal avaliação. Sob esse aspecto, é importante que haja, na empresa, a auditoria de desempenho de marketing, conforme proposto por Clancy e Krieg (2008, p. 46), “a auditoria de desempenho de marketing está para o departamento de marketing da mesma forma que a auditoria financeira está para o departamento de contabilidade”. Ainda, segundo os autores, esta auditoria envolve uma análise abrangente do ambiente de marketing de uma empresa, seus objetivos, estratégias e atividades, identificando pontos fortes e fraquezas operacionais na área, havendo assim relação com o sistema de informação de marketing, já abordado neste estudo.

Assim, conforme sugestão na pesquisa de campo e o desafio imposto a essa etapa, de tornar tangível a aplicação da purificação de resultados, na figura a seguir é demonstrado o processo para preparar informações para a purificação de resultados:

Figura 6.6: Preparação para a purificação de resultados

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a figura 6.6, entende-se que primeiramente deverá ocorrer a organização dos eventos que impactaram as vendas, tanto externos (políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, concorrentes) como internos (mudança de estratégia da empresa, ações em

produtos, preços, canais de distribuição). Em seguida, deverá ser eleito um comitê da alta administração da empresa e de especialistas do setor que sejam externos à empresa, principalmente para avaliar acontecimentos nas variáveis incontroláveis à empresa, tais como consultores, economistas e outras fontes qualificadas, por exemplo. Assim esse comitê realizará a avaliação dos eventos e o nível de impacto sobre as vendas em um determinado período. Após essa avaliação, deve-se ocorrer o acompanhamento por mais dois ou três anos nesse formato para poder estabelecer análises quantitativas, envolvendo a econometria. Por exemplo, identificar a correlação histórica dos eventos avaliados nos últimos três anos com as vendas da empresa, de acordo com a nota atribuída a cada um dos eventos. Ou seja, envolve um processo de aprendizagem, o que torna o método mais qualitativo e subjetivo no início, porém com o passar do tempo de sua aplicação, é possível diluir essa subjetividade e torná-lo quantitativo.

A integração com o departamento de planejamento estratégico é essencial para a preparação da purificação dos resultados, quando a atuação é de maneira conjunta com o departamento de marketing para serem identificados os eventos que impactaram as vendas com uma maior precisão. Dentre as possibilidades de se organizar os eventos que impactaram as vendas, nesta dissertação optou-se por explorar mais essa interface de marketing com a área de planejamento estratégico das organizações. Para tal, no fechamento de um determinado período desejado pela empresa para apurar seus resultados, normalmente anual, pode ser realizada em conjunto a análise de fatores internos e externos, tradicionalmente conhecida como análise SWOT (*Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats*), a qual está entre as formas mais populares de análise no processo de planejamento estratégico (WEIHRICH, 1982; DAVID, 1989; RUOCCO e PROCTOR, 1994; FAHY, 1999; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000; BARNEY, 2001; GRANT, 2002; SCHRAEDER, 2002; NOVICEVIC et al., 2004).

Essa análise relaciona os aspectos controláveis, de acordo com a classificação de determinado acontecimento interno em pontos fortes e pontos fracos. Já os acontecimentos externos, proveniente de variáveis incontroláveis, a classificação do evento deverá ser como oportunidade ou ameaça. Para melhor ilustrar essa análise, tem-se a representação na figura a seguir:

Figura 6.7: Representação da análise SWOT
Fonte: Novicevic et al. (2004, p. 87) apud Rossi (2008).

Evidentemente, em um processo de planejamento estratégico a referida análise é elaborada para toda a empresa. No entanto, especificamente para a preparação de resultados, essa análise deverá ser direcionada ao departamento de marketing. O quadro a seguir relaciona a análise SWOT e sua aplicabilidade nessa etapa do método:

Quadro 6.5: *Template 4* – Preparação para purificação de resultados

Ambiente Externo	Variável	Eventos ocorridos no período analisado que causaram impacto às vendas	Classificação do Evento: Oportunidade ou Ameaça	Nota do Avaliador 1 para cada evento	Justificativas das Notas do Avaliador 1	Nota do Avaliador 2 para cada evento	Justificativas das Notas do Avaliador 2	Impacto do Evento sobre as Vendas (Nota média dos avaliadores para o evento)
	Político							
	Econômica							
	Social							
	Tecnológica							
	Concorrentes							
Aspectos Interno	Variável	Eventos ocorridos no período analisado que causaram impacto às vendas	Classificação do Evento: Ponto forte ou Fraco	Nota do Avaliador 1 para cada evento	Justificativas das Notas do Avaliador 1	Nota do Avaliador 2 para cada evento	Justificativas das Notas do Avaliador 2	Impacto do Evento sobre as Vendas (Nota média dos avaliadores para o evento)
	Mudanças na Estratégia da empresa							
	Produtos							
	Preços							
	Canais e Vendas							
	Outro Fatores (Descrever)							

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para cada grupo de acontecimentos externos e internos deve ser atribuída uma nota que representa o grau de influência sobre as vendas, de 1 a 10, conforme escalas detalhadas a seguir:

Quadro 6.6: Escala de avaliação dos eventos sobre as vendas

Escala de avaliação dos acontecimentos que contribuíram com as vendas				Escala de avaliação dos acontecimentos que contribuíram com as vendas		
Acontecimentos que contribuíram com as vendas	Classificação do Nível do Impacto	Nota	Variação das vendas	Acontecimentos que prejudicaram vendas	Nota	Variação das vendas
	Baixo	1 a 3	De 0,01% a 2,9%		1 a 3	De -0,01% a -2,9%
	Médio	4 a 7	De 3,0% a 9,9%		4 a 7	De -3,0% a -9,9%
	Alto	8 a 10	Acima de 10%		8 a 10	Menor de -10%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse procedimento auxilia para uma atribuição de notas de maneira menos subjetiva. Portanto, o objetivo de se colocar essas escalas é o de uniformizar a avaliação qualitativa que há nesta etapa de análise, que serão posteriormente validadas nas entrevistas, o que também faz minimizar o caráter subjetivo dessa análise. Porém, mesmo depois de validadas, considera-se que cada empresa deverá customizar a nota atribuída ao evento de acordo com a variação das vendas que sua alta administração considera baixa, média ou alta.

Após a realização dessa preparação e de seu acompanhamento ao longo dos anos, com o objetivo de torná-la mais consistente e também quantitativa, os resultados devem ser finalmente purificados.

6.3.2 – Purificar resultados de comunicações

De posse das notas médias por eventos (ou acontecimentos), internos e externos que impactaram as vendas, bem como a quantidade desses acontecimentos, é possível realizar os cálculos necessários para a purificação de resultados, o que resulta no percentual de impacto das atividades de comunicações sobre as vendas, expurgando-se as outras variáveis que também impactaram as vendas.

A proposta desse cálculo está apresentada no quadro a seguir:

Quadro 6.7: *Template 5* – Purificação de Resultados

Linha de Produto:							
Premissas para cálculo da purificação de resultados							
Variação das vendas da empresa no período analisado				3,50%			
Grau de Influência dos eventos sobre as vendas				Médio			
Nota mínima para cada evento nesta análise				4			
Nota máxima para cada evento nesta análise				7			

	Variável	Quantidade de Eventos que Contribuíram com as vendas	Nota Média do impacto dos eventos sobre as vendas	Pontuação (Quantidade de eventos x Grau de Influência)	Quantidade de eventos que Prejudicaram as vendas	Nota Média do impacto dos eventos sobre as vendas	Pontuação (Quantidade de eventos x Grau de Influência)
Externo	Político						
	Econômica						
	Social						
	Tecnológica						
	Concorrentes						
Interno	Mudanças na Estratégia da empresa						
	Produtos						
	Preços						
	Canais e Vendas						
	Outro Fatores (Descrever)						
	Pontuação Total						

a	Pontuação total dos eventos que contribuíram com as vendas	
b	Pontuação total dos eventos que prejudicaram as vendas	
c = a-b	Pontuação dos eventos que impactaram as vendas (líquida)	

d	Número de Acontecimentos que influenciaram vendas	
e	Nota máxima por evento	
f = d.e	Pontuação máxima	

g = c/f	Grau de Influência dos Eventos sobre as Vendas	
---------	--	--

h = 1-g	Grau de Influência das Ações de Comunicações sobre as Vendas	
---------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

A concepção da proposta do cálculo da purificação de resultados contempla primeiramente um quadro com informações obtidas de acordo com a escala de notas atribuída a cada evento, que está relacionada com a variação das vendas da empresa no período analisado, conforme o quadro 6.6. Em seguida, o que foi preenchido pela empresa no quadro 6.5 deverá ser utilizado para consolidar a quantidade de eventos avaliados que impactaram as vendas em cada variável interna e externa analisada. Ainda, de acordo com o quadro 6.5, é possível se gerar uma nota média por variável de acordo com as notas médias dos eventos, que foram atribuídas pelos avaliadores. Em seguida, com o cruzamento dessas informações de acordo com a metodologia apresentada no quadro acima, 6.7, chega-se no grau de influência das ações de comunicações sobre as vendas para cada linha de produto, pois cada uma apresenta especificidades quanto aos impactos das outras variáveis internas e externas sobre as vendas.

A seguir tem-se o exemplo de preenchimento do *template 5*:

Quadro 6.8: *Template 5*– Exemplo de preenchimento

Linha de Produto:							
Premissas para cálculo da purificação de resultados							
Variação das vendas da empresa no período analisado				3,50%			
Grau de Influência dos eventos sobre as vendas				Médio			
Nota mínima para cada evento nesta análise				4			
Nota máxima para cada evento nesta análise				7			

	Variável	Quantidade de Eventos que Contribuíram com as vendas	Nota Média do impacto dos eventos sobre as vendas	Pontuação (Quantidade de eventos x Grau de Influência)	Quantidade de eventos que Prejudicaram as vendas	Nota Média do impacto dos eventos sobre as vendas	Pontuação (Quantidade de eventos x Grau de Influência)
Externo	Político	1	6	6	1	5	5
	Econômica	3	6	18	0	0	0
	Social	2	7	14	1	4	4
	Tecnológica	2	7	14	2	7	14
	Concorrentes	2	5	10	1	5	5
Interno	Mudanças na Estratégia da empresa	0	0	0	0	0	0
	Produtos	2	5	10	0	0	0
	Preços	0	0	0	1	4	4
	Canais e Vendas	0	0	0	0	0	0
	Outro Fatores (Descrever)	0	0	0	0	0	0
Pontuação Total				72			
							32

a	Pontuação total dos eventos que contribuíram com as vendas	72
b	Pontuação total dos eventos que prejudicaram as vendas	32
c = a-b	Pontuação dos eventos que impactaram as vendas (líquida)	40

d	Número de Acontecimentos que influenciaram vendas	18
e	Nota máxima por evento	7
f = d.e	Pontuação máxima	126

g = c/f	Grau de Influência dos Eventos sobre as Vendas	31,75%
---------	--	--------

h = 1-g	Grau de Influência das Ações de Comunicações sobre as Vendas	68,25%
---------	--	--------

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa maneira é possível inferir que o grau de influência dos eventos internos e externos (com exceção das atividades de comunicação), que repercutiram no período analisado, é de 31,75%, de acordo com o exemplo. Portanto, a diferença para que se chegue aos 100% será atribuída ao impacto que as ações de comunicações realizadas no período ocasionaram às vendas, expurgando-se as demais variáveis. Assim, 68,25% das vendas no período analisado foram impactadas pelas ações de comunicações realizadas.

Assim, deve-se relacionar o grau de influência das ações de comunicações sobre as vendas com os indicadores que serão calculados na etapa seguinte e que necessitam que haja a entrada da informação das vendas atribuíveis somente ao programa de comunicação.

6.4 – Etapa 4: Cálculo e análise de resultados das ações de comunicações

A primeira etapa do método compreendeu a organização e coleta de informações que constituem a base para viabilidade de se atingir o objetivo com a utilização do método. Já a segunda etapa, envolveu a seleção dos indicadores a serem utilizados pela empresa. Conforme alterações sugeridas nas entrevistas em profundidade, a purificação de resultados ocorre na terceira etapa e, discorrida nesta seção, deve ser feita a apuração dos indicadores de comunicação, divididas em duas partes, a primeira de cálculo das métricas operacionais, ou seja, de execução das estratégias e, a segunda parte, de cálculo das métricas financeiras em comunicações.

- **Atividade 2A – Calcular as métricas operacionais e de geração de valor em comunicações:** Este é um momento que deve ser destacado, pois envolve a reunião de metodologias para calcular o retorno proveniente dos investimentos em comunicações. Com este intuito, para este trabalho optou-se por dividir as métricas entre as operacionais, que estão relacionadas exclusivamente aos resultados das ações de e, em outro grupo, tem-se as métricas de geração de valor em comunicação, que apresentam uma relação de causa e efeito entre o investimento das comunicações com o retorno para as vendas e geração de valor, envolvendo o cálculo do ROI de comunicação e do que neste trabalho foi denominado de retorno financeiro dos investimentos em comunicações (*FROCI – Financial Return on Communication Investments*), culminando no índice de geração de valor.

6.4.1 – Métricas Operacionais de Comunicações

Dentre os grupos de métricas, inicialmente estão abordadas as métricas operacionais referente a cada elemento de comunicação, as quais representam o índice de conformidade na execução de cada ação de comunicação. Procurou-se conciliar as métricas já existentes e apresentadas ao longo do estudo, com propostas complementares, de maneira a apresentar poucos indicadores por elemento, conforme está destacado no quadro a seguir:

Quadro 6.9: Métricas Operacionais de Comunicações

Elemento de Comunicação	Marketing Direto e de Relacionamento	Promoções de Vendas	Relações Públicas / Publicidade	Propaganda e Mídia	Vendas Pessoais	Eventos e Experiências	Marketing Interativo pela Internet	Comunicação Ponto-de-Venda
INDICADORES OPERACIONAIS	Índice de Sucesso da Campanha	Percentual de Sucesso da Taxa de Resgate	Impacto total dos anúncios espontâneos	Exposições por Impacto (GRPs)	Alcance da Meta de Vendas	Taxa de Participação do Público-Alvo no evento	Taxa de Cliques	Índice de Conformidade na Ativação de Materiais POP
	Resultado do Custo por Pedido	Índice de Sucesso da Promoção	Saldo de publicidade positiva	Pontos de Classificação-Alvo	Rentabilidade média da carteira de clientes	Força do Vínculo	Custo por exposição e por clique	Prejuízo com materiais não ativados nos PDVs
	Eficácia do Telemarketing		Índice de mídias espontâneas	Índice de sucesso da exposição	Desenvolvimento do mix de produto	Índice de Satisfação com o Evento	Taxa de viral advertasing	Representatividade das vendas dos PDVs ativados
	Eficácia do Programa de Relacionamento		Custo por anúncio favorável	Custo por exposições	Novos Clientes e Fidelização de Clientes	Investimento por Exposição Gerada no Evento	Taxa de clique e custo por exposição de promoções on-line	Índice de desempenho para os PDVs ativados
			Resultado do custo líquido por anúncio favorável	Pesquisa de Propaganda	Retorno de relatórios solicitados		Impacto efetivo do site	
					Índice de Conformidade das Vendas Pessoais		Impacto total dos anúncios espontâneos encontrados na internet	
Índice de Conformidade de Execução do Programa de Comunicação Integrada de Marketing								

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Cada indicador apresentado é abordado nos itens a seguir neste estudo. De maneira resumida, considera-se que os indicadores operacionais de comunicações não apresentam cálculos diretamente relacionados com a geração de valor ao acionista.

Um dos pontos fortes do método, apontado na pesquisa, envolve o cálculo do índice de conformidade de execução do programa de comunicação integrada de marketing. Esse índice é proveniente da consolidação dos resultados de todos os elementos de comunicação, conforme é detalhado posteriormente.

A partir do próximo item, os indicadores serão explicados de acordo com a alocação da métrica para cada elemento de comunicação.

6.4.1.1 – Marketing Direto e de Relacionamento

As atividades de marketing direto e de relacionamento se destacam quanto à facilidade para que haja a mensuração de seus resultados, uma vez que lida diretamente com o receptor da mensagem, que é identificado de acordo com o cadastro de clientes da empresa e da base de dado do CRM da empresa, caso a organização tenha estruturado. Se não tiver, devem ser observadas algumas recomendações na etapa 1 do método.

O objetivo envolvido para se avaliar se as ações de marketing direto e de relacionamento estão sendo satisfatórias à organização, envolve três perspectivas principais: (i) haver elevado índice de respostas para as campanhas de marketing direto (exemplo: envio de mala direta); (ii) caso a empresa tenha uma estrutura de telemarketing ou de vendas diretas, que sejam realizadas o máximo de vendas para tentativa de contatos com clientes novos ou atuais e (iii), que os programas de relacionamento e de fidelidade permitam alavancar as vendas para os clientes estratégicos da empresa mais do que para os demais clientes.

Assim, Para este elemento foram considerados quatro indicadores. A iniciar pelo primeiro objetivo, abordado no parágrafo anterior, tem-se o *template* 6:

Quadro 6.10: *Template* 6 – Indicadores Operacionais em Marketing Direto e de Relacionamento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variáveis	Valores
a	Quantidade de clientes contactados	
b	Custo por cliente da campanha	
c= a * b	Custo total da campanha	
d	Respostas Esperadas: Meta (%)	
e	Respostas Esperadas: Meta (#)	
f= c / e	Custo por Pedido - Meta	
g	Respostas Esperadas: Realizadas (%)	
h	Respostas Esperadas: Realizadas (#)	
i= c / h	Custo por Pedido - Realizado	
j= h / e	Índice de efetividade da campanha	
L= f - i	Resultado do Custo por Pedido	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Para facilitar o entendimento do cálculo de cada resultado, há a primeira coluna do quadro com a metodologia de apuração dos resultados. Da maneira proposta, os dois indicadores operacionais de marketing direto permitem ao gestor comparar o que foi planejado na campanha e o que foi realizado. Avançando, há um exemplo com os valores preenchidos, vislumbrando facilitar o entendimento acerca dos indicadores percorridos:

Quadro 6.11: *Template 6* – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variáveis	Valores
a	Quantidade de clientes contactados	3000
b	Custo por cliente da campanha	R\$ 10
c= a * b	Custo total da campanha	R\$ 30.000
d	Respostas Esperadas: Meta (%)	2,0%
e	Respostas Esperadas: Meta (#)	60
f= c / e	Custo por Pedido - Meta	R\$ 500,00
g	Respostas Esperadas: Realizadas (%)	4,0%
h	Respostas Esperadas: Realizadas (#)	120
i= c / h	Custo por Pedido - Realizado	R\$ 250,00
j= h / e	Índice de efetividade da campanha	2
L= f - i	Resultado do Custo por Pedido	R\$ 250

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Como interpretação dos resultados deste exemplo, na campanha atingiu-se a meta estabelecida para o programa e ainda foi possível dobrar o número de clientes que responderam à campanha, obtendo uma economia de R\$250 no custo por pedido.

O resultado ideal para o índice de efetividade da campanha é o de maior ou igual a 1. Para o resultado do custo por pedido, o resultado ideal é de que seja positivo, sendo maior ou igual a zero, o que representa a economia no custo por pedido, de maneira a otimizar a verba utilizada na campanha.

Referente ao segundo objetivo de marketing direto e de relacionamento, envolvendo a estrutura de telemarketing ou de vendas direta das empresas, tem-se o *template* seguinte:

Quadro 6.12: *Template 7* – Indicadores Operacionais em Marketing Direto e de Relacionamento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variáveis	Valores
a	Custo Mensal da Estrutura de Telemarketing (funcionários, ligações, estrutura em geral)	
b	Vendas realizadas via Telemarketing (R\$)	
c	Margem de Contribuição média das Vendas	
d= (b*c)/a-1	Retorno sobre Vendas do Telemarketing	
e	Quantidade de Clientes Contactados	
f	Meta de Clientes Contactados	
g= f / e	Índice de sucesso de Contatos	
h= (d+g) / 2	Eficácia do Telemarketing	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Verifica-se, para esse indicador, que a eficácia do telemarketing acontecerá se o retorno sobre as vendas e a quantidade de clientes contactados que compraram algum produto da empresa for mais elevado. A seguir é apresentado o exemplo de preenchimento:

Quadro 6.13: *Template 7* – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variáveis	Valores
a	Custo Mensal da Estrutura de Telemarketing (funcionários, ligações, estrutura em geral)	R\$ 5.000
b	Vendas realizadas via Telemarketing (R\$)	R\$ 40.000
c	Margem de Contribuição média das Vendas	18,0%
d= (b*c)/a-1	Retorno sobre Vendas do Telemarketing	44%
e	Quantidade de Clientes Contactados	200
f	Meta de Clientes Contactados com vendas	150
g= f / e	Índice de sucesso de Contatos	75%
h= (d+g) / 2	Eficácia do Telemarketing	60%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Já quando a empresa optar por realizar programas de relacionamento, ou de fidelidade, como muitas o chamam, esse deverá ser avaliado. Primeiramente, parte-se da premissa de que os clientes participantes foram cuidadosamente selecionados, envolvendo principalmente os de maior valor e maior potencial de crescimento das vendas da empresa. A partir disso, as vendas da empresa para esses clientes devem ser monitoradas para se apurar o lucro ou

prejuízo do cliente no programa, contrapondo com o investimento na ação, conforme o *template* a seguir:

Quadro 6.14: *Template 8* – Indicadores Operacionais em Marketing Direto e de Relacionamento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variáveis	Valores
a	Incremento de Vendas aos clientes participantes do programa de relacionamento	
b	Incremento de vendas aos clientes não participantes do programa de relacionamento	
c= (a/b) - 1	Ganhos/Perdas dos Clientes do Programa de Relacionamento	
d	Quantidade de clientes no programa de relacionamento	
e	Custo total do programa	
f	Vendas incrementais aos clientes do programa	
g	Margem de contribuição média dos clientes do programa	
h= e / d	Custo por cliente do programa	
i= f / e	Vendas incrementais por cliente do programa	
j= i / h	Percentual de Ganho ou Perda por Cliente do programa	
L= i-h	Lucro ou Prejuízo por cliente no programa	
m= (c+j) / 2	Eficácia do Programa de Relacionamento	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Conforme proposto, para se ter a eficácia do programa de relacionamento deve-se ocorrer um incremento de vendas aos clientes que participam do programa superior aos clientes que não participam do programa, permitindo assim que o custo por cliente do programa seja diluído e que haja lucro por cliente no programa. O quadro a seguir demonstra um exemplo de preenchimento.

Quadro 6.15: *Template 8* – Indicadores Operacionais em Marketing Direto e de Relacionamento: Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variáveis	Valores
a	Incremento de Vendas aos clientes participantes do programa de relacionamento	12%
b	Incremento de vendas aos clientes não participantes do programa de relacionamento	8%
c= (a/b) - 1	Ganhos/Perdas dos Clientes do Programa de Relacionamento	50%
d	Quantidade de clientes no programa de relacionamento	800
e	Custo total do programa	R\$ 16.000
f	Vendas incrementais aos clientes do programa	R\$ 20.000
g	Margem de contribuição média dos clientes do programa	18%
h= e / d	Custo por cliente do programa	R\$ 20
i= f / e	Vendas incrementais por cliente do programa	R\$ 25
j= i / h	Percentual de Ganho ou Perda por Cliente do programa	25%
L= i-h	Lucro ou Prejuízo por cliente no programa	R\$ 5
m= (c+j) / 2	Eficácia do Programa de Relacionamento	38%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Portanto, esses são os quatro indicadores, presentes nos três *templates* apresentados, que permitem atingir os objetivos das ações de marketing direto e de relacionamento, identificados no início da seção.

6.4.1.2 – Promoções de Vendas

As promoções de vendas se destacam por objetivar gerar resultados em vendas no curto prazo, ou seja, durante a campanha. Devido a isso, seus indicadores estão relacionados aos resultados imediatos, tanto de alcance dos objetivos promocionais como comparando-se as vendas antes e durante o período promocional em relação ao investimento na ação.

Para este elemento, foram considerados os indicadores de (a) *percentual* de sucesso da taxa de resgate e (b) índice de efetividade da promoção. O primeiro indicador, de taxa de resgate, é relevante quando há promoções em que ocorre a distribuição de cupons, amostras de produtos, brindes ou prêmios ao público-alvo da (s) marca (s) envolvida (s), conforme é abordado no quadro a seguir, com o *template 9*:

Quadro 6.16: *Template 9* – Indicadores Operacionais em Promoções de Vendas

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variáveis	Valores
a	Cupons / Brindes / Amostras distribuídos (unidades)	
b	Cupons / Brindes / Amostras resgatadas pelo público-alvo (unidades)	
c	Cupons / Brindes / Amostras resgatados pelo público-alvo (unidades)	
d = b / a	Taxa de Resgate (%)	
e = c / a	Taxa de Resgate pelo público-alvo (%)	
f = e / d	Percentual de Sucesso da Taxa de Resgate	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Da maneira abordada no *template 9*, verifica-se que quanto maior for a taxa de resgate pelo público-alvo em relação aos cupons, brindes ou amostras distribuídas, maior será o *percentual* de sucesso da taxa de resgate. A seguir, no quadro 6.17 é mostrado um exemplo de preenchimento do respectivo *template*:

Quadro 6.17: *Template 9* – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variáveis	Valores
a	Cupons / Brindes / Amostras distribuídos (unidades)	32.000
b	Cupons / Brindes / Amostras resgatadas pelo público-alvo (unidades)	20.000
c	Cupons / Brindes / Amostras resgatados pelo público-alvo (unidades)	16.000
d = b / a	Taxa de Resgate (%)	63%
e = c / a	Taxa de Resgate pelo público-alvo (%)	50%
f = e / d	Percentual de Sucesso da Taxa de Resgate	80%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Referente ao quadro 6.17, interpreta-se que houve 63% de resgate dos cupons, brindes ou amostras disponíveis, tendo sido 50% resgatados pelo público-alvo da marca em questão, resultando em um sucesso da taxa de resgate da promoção de 80%.

Outro indicador operacional proposto para avaliar as promoções de vendas é o de índice de efetividade da promoção. Por meio dele, é possível avaliar a geração de vendas durante a ação em relação ao investimento promocional, permitindo a comparação entre diferentes tipos de promoções que podem ser utilizados pelas indústrias de alimentação, tais quais:

- **Comprou, ganhou:** a indústria oferece ao varejista ou diretamente ao consumidor final um determinado prêmio para cada volume de compras realizado.
 - *Self-liquidated:* a indústria oferece ao varejista ou ao consumidor final a possibilidade de comprar um determinado volume e desembolsar mais um valor previamente estipulado para ganhar um prêmio oferecido.
 - **Programa de fidelidade:** o cliente acumula pontos na compra de produtos oferecidos pela indústria, o que lhe permite a troca dos pontos por determinado prêmios.
 - *On-pack:* são promoções nas quais os clientes podem ganhar determinado prêmio se acharem um vale-brinde na embalagem do produto oferecido pela indústria de alimentos;
- Há outros tipos de promoções possíveis, mas as que foram discutidas são comuns e relevantes na indústria de alimentos. Assim, a seguir apresenta-se o *template* 10:

Quadro 6.18: *Template* 10 – Indicadores Operacionais em Promoções de Vendas

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variáveis	Promoção A	Promoção B	Promoção C
	Tipo de Promoção			
	Período da Promoção (meses)			
a	Volume de vendas durante a promoção (unidades)			
b	Volume de vendas período anterior (unidades)			
c = a - b	Incremento de vendas no período da promoção (unidades)			
d	Investimento na Promoção (R\$)			
e = c / d	Índice de Efetividade da Promoção (Geração de vendas em relação ao investimento promocional)			

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Nota-se que o índice de efetividade na promoção representa a geração de vendas (incrementais) em relação ao investimento na ação e permite comparar os vários tipos promocionais utilizados por uma indústria, representando uma informação relevante para os tomadores de decisões em comunicações, pois irá orientar o planejamento das promoções dos períodos seguintes. A seguir há um exemplo de preenchimento do *template* 10:

Quadro 6.19: *Template* 10 – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variáveis	Promoção A	Promoção B	Promoção C
	Tipo de Promoção	Comprou, Ganhou	<i>Self-Liquidated</i>	Programa de Fidelidade
	Período da Promoção (meses)	janeiro-fevereiro	março-junho	janeiro-dezembro
a	Volume de vendas durante a promoção (unidades)	40.000	150.000	500.000
b	Volume de vendas período anterior (unidades)	32.000	160.000	440.000
c = a - b	Incremento de vendas no período da promoção (unidades)	8.000	-10.000	60.000
d	Investimento na Promoção (R\$)	R\$ 20.000	R\$ 115.000	R\$ 800.000
e = c / d	Índice de Efetividade da Promoção (Geração de vendas em relação ao investimento promocional)	40,0%	-8,7%	7,5%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Ao analisar o exemplo para este indicador proposto, pode-se inferir que neste caso a promoção do tipo comprou, ganhou foi a mais efetiva, pois gerou mais unidades vendidas de produto em relação ao investimento. Já a promoção do tipo *self-liquidated* não apresentou vendas incrementais, tendo perdido 8,7% de vendas em relação ao investimento na ação. Para o programa de fidelidade, mostrou-se viável, pois gerou 7,5% de incremento para as unidades vendidas do produto em relação ao investimento no programa.

Ainda, pode ser obtido o valor do investimento na promoção por unidade de produto adicional vendido. No exemplo, a promoção do tipo comprou, ganhou foi a que apresentou um menor investimento por unidade adicional vendida, de R\$2,5.

6.4.1.3 – Relações Públicas e Publicidade

As atividades de relações públicas e de publicidade têm passado por uma recente revolução. Esta é a afirmação feita por Herman (2007) em artigo publicado no *Public Relations*

Strategist embasada nas evidências e tendências acerca do avanço de algumas mídias *on line*, como internet e celular, ocasionando na ampliação da ameaça quanto ao surgimento de mensagens indesejadas para determinadas empresas, exigindo dos profissionais de relações públicas (RP) a desenvolverem novos conhecimentos, técnicas e métodos para continuidade da atividade.

A publicidade, técnica que envolve a disseminação de mensagens não pagas pelos anunciantes identificados nelas, sendo incontrolável e nem sempre positiva à empresa-alvo, pode ser considerada como uma consequência, ou subconjunto, dos esforços de relações públicas.

Portanto, o sucesso da atividade de relações públicas em uma empresa pode ser avaliado pela quantidade de anúncios espontâneos (publicidade positiva) que são gerados, o que permite uma redução do custo por anúncio da empresa.

No entanto, antes de serem apuradas as métricas de relações públicas e publicidade, deve ser feita a coleta, organização de *clippings* (seleção de notícias) que envolvem o nome da empresa ou de seus produtos, não pagos (espontâneos) e positivos ou negativos à imagem da empresa, conforme figura a seguir:

Figura 6.8: Organização dos clippings em relações públicas
Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse processo de seleção de notícias (*clippings*) e qualificação das mesmas poderá tanto ser feito por uma assessoria de imprensa, especializada em oferecer esse tipo de serviços, como também poderá ser interna à empresa, no departamento de relações públicas. Recomenda-se que seja um trabalho feito por assessorias de imprensa, neste caso, pois focam justamente esse tipo de prestação de serviços.

É importante comentar que devem ser preenchidas somente as notícias de mídia impressa, televisiva, sonora, ou outras, com execução à internet, que está abordada no escopo do marketing viral, na seção de apresentação das métricas para o elemento de marketing interativo pela internet.

Seguindo a figura apresentada acima, tem-se o seguinte quadro para preparação de dados utilizados no cálculo das métricas em relações públicas:

Quadro 6.20: *Template 11* - Preparação de dados para cálculo das métricas em relações públicas

Parte 1			
Notícias Favoráveis à imagem da empresa	Fonte da Notícia	Qualificação da fonte da notícia (Nota de relevância, de 0 a 10)	No caso da notícia favorável, quanto custaria para a empresa veicular a mesma notícia, se não fosse anúncio espontâneo?
1			
2			
3			
4			

Parte 2		
Notícias desfavoráveis à imagem da empresa	Fonte da Notícia	Qualificação da fonte da notícia (Nota de relevância, de 0 a 10)
1		
2		
3		
4		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com isso a empresa já conseguirá apurar os indicadores em relações públicas, os quais estão divididos em dois *templates*. O primeiro é referente ao impacto total dos anúncios espontâneos:

Quadro 6.21: *Template 12* – Indicadores Operacionais em Relações Públicas

Metodologia de Apuração	Variável	Quantidade
a	Relevância Média dos Anúncios Favoráveis (média da nota de qualificação da fonte)	
b	Quantidade de anúncios favoráveis	
c = a.b	Impacto dos anúncios favoráveis	
d	Relevância Média dos Anúncios Desfavoráveis (média da nota de qualificação da fonte)	
e	Quantidade de anúncios desfavoráveis	
f = d.e	Impacto dos anúncios desfavoráveis	
g = 1 - (f / c)	Impacto total dos anúncios espontâneos	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida tem-se o exemplo de preenchimento e explicações quanto ao *template* apresentado acima:

Quadro 6.22: *Template 12* – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração	Variável	Quantidade
a	Relevância Média dos Anúncios Favoráveis (média da nota de qualificação da fonte)	8
b	Quantidade de anúncios favoráveis	10
c = a.b	Impacto dos anúncios favoráveis	80
d	Relevância Média dos Anúncios Desfavoráveis (média da nota de qualificação da fonte)	6
e	Quantidade de anúncios desfavoráveis	5
f = d.e	Impacto dos anúncios desfavoráveis	30
g = 1 - (f / c)	Impacto total dos anúncios espontâneos	62,5%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa análise é interessante sob a perspectiva de que a relevância média dos anúncios favoráveis e desfavoráveis pode ter o impacto apurado de acordo com a quantidade de anúncios positivos e negativos. O impacto da publicidade favorável à imagem da empresa quando comparado à publicidade desfavorável, gera o impacto total dos anúncios espontâneos. No exemplo, interpreta-se que o impacto total da publicidade da empresa apurada em um determinado período foi de 62,5%, já expurgando-se os anúncios que

prejudicaram a imagem da empresa. Se houvesse um maior impacto dos anúncios favoráveis, o resultado desse indicador seria negativo também.

O segundo desta seção *template* apresenta outros possíveis indicadores em relações públicas:

Quadro 6.23: *Template* 13 – Indicadores Operacionais em Relações Públicas

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Quantidade
a	Quantidade de Anúncios Realizados em mídias pagas	
b	Quantidade de Anúncios Espontâneos Realizados (não pago) positivos à imagem da empresa	
c	Quantidade de Anúncios Espontâneos Realizados (não pago) negativos à imagem da empresa	
d = a + (b-c)	Quantidade total de anúncios positivos	
e = d / (a+b+c)	Saldo de Publicidade Positiva	
f = (b-c) / a	Índice de Mídias Espontâneas	
g	Custo médio dos Anúncios Pagos	
h	Custo Total das Anúncios Pagos	
i = h / (a+b)	Custo por Anúncio (positivo)	
j = g - i	Resultado Líquido do Custo por Anúncio (positivo)	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Dessa maneira, a avaliação das atividades de relações públicas pode ser feita ao contemplar a relação entre (1) a quantidade de anúncios pagos foram veiculados por determinada empresa e (2) a quantidade de publicidade positiva gerada. No quadro seguinte tem-se o exemplo de aplicação para estes indicadores:

Quadro 6.24: *Template 13* – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Quantidade
a	Quantidade de Anúncios Realizados em mídias pagas	20
b	Quantidade de Anúncios Espontâneos Realizados (não pago) favoráveis à imagem da empresa	8
c	Quantidade de Anúncios Espontâneos Realizados (não pago) desfavoráveis à imagem da empresa	6
d = a + (b-c)	Quantidade total de anúncios positivos	22
e = d / (a+b+c)	Saldo de Publicidade Positiva	65%
f = (b-c) / a	Índice de Mídias Espontâneas	10%
g	Custo médio dos Anúncios Pagos	R\$ 200
h	Custo Total das Anúncios Pagos	R\$ 4.000
i = h / (a+b)	Custo por Anúncio Favorável	R\$ 143
j = g - i	Resultado Líquido do Custo por Anúncio Favorável	R\$ 57

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Interpreta-se o resultado deste exemplo de acordo com as seguintes análises:

- Do total de anúncios em que a empresa estava citada, considerando os que foram pagos e os que foram não pagos, 65% desses foram favoráveis à sua imagem;
- Houve 10% de publicidade positiva em relação à quantidade total de anúncios pagos realizados pela empresa. Ou seja, neste exemplo 20 anúncios pagos geraram dois que foram espontâneos e favoráveis à empresa;
- O custo total por anúncio favorável, pago e não pago, foi de R\$143. Assim, houve ganho de R\$57 em relação ao custo médio dos anúncios pagos que a empresa investiu.

Por fim, o custo por anúncio favorável poderá ser comparado à média de custos inseridos no quadro 6.20, de preparação de dados para cálculo das métricas em relações públicas, o qual representa o custo que a empresa teria para veicular os anúncios. Assim é possível ter uma noção de quanto vale financeiramente o anúncio que a empresa teve em mídia espontânea e é um indicador relevante para os gestores considerarem.

6.4.1.4 – Propaganda e Mídia

Inicialmente, o elemento da CIM de propaganda foi associado aos meios de comunicação de massa e mostrava-se muito predominante em relação aos demais e, com destaque aos

anúncios em televisão, se tornou parte da cultura da população, das empresas anunciantes e das agências de propaganda. Porém, devido às transformações no estilo de vida das pessoas e ao avanço tecnológico, a propaganda de massa tem perdido sua hegemonia (CRESCITELLI, 2004).

Devido às recentes mudanças, avaliar os resultados de propaganda é fundamental para um melhor planejamento de comunicações das empresas anunciantes. Em virtude de seu histórico é proposto neste estudo que a propaganda seja avaliada por indicadores tradicionais, e, dentre os principais, foram considerados para esse método de avaliação das comunicações os indicadores de relacionados à mídia (exceto internet que está separado no método, considerado como elemento de comunicação), sendo (i) exposições por impacto (GRPs), (ii) pontos de classificação-alvo (TRPs) e (iii) custo por exposição; como também relacionados à pesquisa de propaganda.

O primeiro grupo de indicadores, de mídia, está apresentado conforme o *template* 14 a seguir:

Quadro 6.25: *Template* 14 – Indicadores Operacionais em Propaganda

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Quantidade
a	Alcance total	
b	Frequência média	
c = a.b	Exposições por Impacto (GRPs)	
d	Percentual de público-alvo atingido	
e = a.d	Alcance (público-alvo)	
f	Frequência média (público-alvo)	
g = e.f	Pontos de Classificação-Alvo	
h = g/c	Índice de Sucesso da Exposição	
i	Custo do Anúncio	
j = i/a	Custo por Exposição Total	
L = i/e	Custo por Exposição ao Público-Alvo	
m = (L/j)-1	Custo por Exposição Total em relação ao Custo por Exposição para o Público-Alvo	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de FARRIS, ET.AL 2007.

Como premissa para cálculos destes indicadores em propaganda e mídia, é importante definir que a variável (i) de alcance é referente ao número de indivíduos que terão contato com o anúncio e em muitos casos a empresa responsável pela mídia possui esta informação, porém

em outros casos a empresa anunciante deverá estimar o alcance de seus anúncios realizados. Já a variável (ii) de frequência média é definida como o número médio de exposições por indivíduo alcançado por um anúncio.

A seguir há o exemplo de aplicação deste *template*:

Quadro 6.26: *Template* 14 – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Quantidade
a	Alcance total	2.000
b	Frequência média	2
c = a.b	Exposições por Impacto (GRPs)	4.000
d	Percentual de público-alvo atingido	60%
e = a.d	Alcance (público-alvo)	1.200
f	Frequência média (público-alvo)	2
g = e.f	Pontos de Classificação-Alvo	2.400
h = g/c	Índice de Sucesso da Exposição	60%
i	Custo do Anúncio	R\$ 50.000
j = i/a	Custo por Exposição Total	R\$ 25
L = i/e	Custo por Exposição ao Público-Alvo	R\$ 42
m = (L/j)-1	Custo por Exposição Total em relação ao Custo por Exposição para o Público-Alvo	66,7%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de FARRIS, ET.AL 2007.

De acordo com o exemplo, pode-se ter como análise que o anúncio teve sucesso de 60%, representando que 60% dos GRPs totais se converteram em pontos de classificação-alvo e, ainda, o custo por exposição ficou em R\$25, sendo o custo de exposição ao público-alvo de R\$42, ou seja, 66,7% maior do que o custo por exposição total.

Como resultado ideal, quanto mais próximo de 100% o índice de sucesso e o custo por exposição total em relação ao custo por exposição ao público-alvo estiverem, melhor será considerado o anúncio de propaganda.

O segundo grupo de indicadores envolve a pesquisa de propaganda. Esse grupo envolve tanto testes de comerciais, como também de marca relacionados ao *brand equity* (AAKER, 1998) conceito que representa o valor agregado ao produto pela marca, considerando aspectos tangíveis e intangíveis. Porém, para realizar essas avaliações, a empresa anunciante deverá

contratar serviços de empresas especializadas em pesquisa de propaganda, como a IPSOS, por exemplo.

Uma possível metodologia para se avaliar a força da marca e dos comerciais, por meio da pesquisa de propaganda, está apresentada a seguir:

Figura 6.9: Métricas relacionadas à pesquisa de propaganda

Fonte: IPSOS

Os indicadores avaliados com a pesquisa de propaganda permitem otimizar a utilização das mídias e gerar o conhecimento para a empresa sobre o quanto vale suas marcas, considerando atributos como diferenciação, relevância, popularidade, familiaridade e qualidade percebida. Também deve ser considerada a força da marca (*brand linkage*) e a lembrança de marca (*related recall*). Essas variáveis são consideradas na figura 6.9 acima, sendo a metodologia utilizada pelo IPSOS, um dos líderes globais no fornecimento de pesquisas de marketing, propaganda, mídia, satisfação do consumidor e pesquisa de opinião pública e social.

No apêndice C deste trabalho estão alguns indicadores possíveis de serem considerados para a pesquisa de propaganda, tais quais: Associação espontânea de marca, consciência de propaganda, intenções (FARRIS, *et al*, 2007).

A partir de uma meta definida que poderá ser comparada ao resultado apurado por institutos especializados em propaganda, pode-se entender a conformidade em pesquisas de propaganda.

6.4.1.5 – Vendas Pessoais

Este elemento do programa de CIM envolve a venda por meio do processo de comunicação pessoa a pessoa e frequentemente desempenha um papel predominante nas firmas industriais. Especificamente para a indústria de alimentação, a existência da venda pessoal é imprescindível na relação com atacadistas e varejistas.

Sendo assim, a venda pessoal se diferencia de outras formas de comunicação, uma vez que as mensagens dirigem-se de um emissor (ou grupo de emissores) para um receptor (ou grupo de receptores) diretamente (normalmente face a face), permitindo ainda que o emissor tenha imediatamente o *feedback* do receptor.

Na maioria das indústrias de alimentos, há duas gerências distintas para a área de marketing e de vendas. Em artigo publicado na *Harvard Business Review*, Kotler, Rackham e Krishaswamy (2006, p. 44) afirmam que “O departamento de vendas tende a achar que o marketing está por fora da realidade dos clientes. Já o marketing acha que a força de vendas é míope: focada demais na experiência individual de cada cliente, pouco informada sobre o grande mercado”. A citação anterior denota a questão central do conflito entre marketing e vendas e a divergência conceitual que ambos os profissionais das respectivas áreas possuem, geralmente, em empresas grandes.

Por meio da avaliação dos resultados das ações em vendas pessoais é possível promover a união destes departamentos, pois, as estratégias que muitas vezes são propostas pela área de marketing, tornam-se mensuráveis e dinâmicas, ou seja, há maior necessidade de intervenções para que a estratégia vigente para a força de vendas seja viável e exequível. Nesse contexto, são propostos indicadores para avaliação neste elemento, conforme *template* 15, apresentado a seguir:

Quadro 6.27: *Template* 15 – Indicadores Operacionais em Vendas Pessoais

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Peso	Nota para a Equipe de Vendas	Índice de Conformidade da variável (peso.nota)
a	Alcance da Meta de Vendas			
b	Rentabilidade média da carteira de clientes			
c	Desenvolvimento do <i>mix</i> de produto			
d	Vendas e Abertura de novos clientes / Conversão de Inativos			
e	Fidelização de clientes			
f	Resposta de relatórios à área de Marketing			
g = soma dos índices de conformidade de cada variável	Índice de Conformidade de Vendas Pessoais			

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Assim, para cada variável há um peso que deverá ser determinado pela empresa, o qual representa o grau de importância da variável e, a somatória dos pesos deverá ser de 100%. Na coluna seguinte deve ser apurado o que foi atingido pela força de vendas para cada variável, considerando com a nota para a equipe. Por fim, o peso multiplicado pela nota resultado no índice de conformidade de cada variável e a média de todas as variáveis consideradas, resulta no índice de conformidade das vendas pessoais.

Com o objetivo de ampliar o entendimento sobre a proposta de indicadores em vendas pessoais, a seguir cada variável é explicada e, ao final, tem-se o exemplo de preenchimento para o respectivo *template*.

- O alcance da meta de vendas relaciona as vendas realizadas pela equipe com a meta de vendas estabelecida pela empresa para um determinado período:

$$\text{Alcance da meta de vendas} = \frac{\text{vendas realizadas pela equipe (unidades ou R\$)}}{\text{meta de vendas estabelecida para a equipe (unidades ou R\$)}} \times 100$$

Figura 6.10: Cálculo do alcance da meta de vendas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, se os vendedores de uma empresa venderam R\$500.000 e a meta era de R\$750.000, o alcance da meta de vendas pela equipe foi de 50%, que deverá ser preenchido na variável “a” na coluna de “nota para a equipe de vendas”.

- A variável de rentabilidade média da carteira de clientes representa a margem de contribuição proveniente das vendas realizadas em relação a margem de contribuição que era desejada pela empresa alcançar.

$$\text{Rentabilidade média da carteira de clientes} = \frac{\text{Margem de Contribuição das vendas da equipe (\%)}}{\text{Margem de Contribuição desejada pela empresa (\%)}}$$

Figura 6.11: Cálculo da rentabilidade média da carteira de clientes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, se as vendas realizadas proporcionaram uma margem média de 10%, porém a empresa estabeleceu que o ideal é a margem de 16%, a rentabilidade média da carteira foi de 62,5%, que deverá ser preenchido na variável “b” na coluna de “nota para a equipe de vendas”.

- A variável de desenvolvimento do *mix* de produto representa a quantidade de produtos vendidos pela equipe em relação a quantidade de produtos do portfólio da empresa em um determinado período. Este indicador permite identificar se os produtos da empresa estão sendo aceitos pelo mercado e, ainda, se o vendedor está bem integrado com os produtos recomendados a cada segmento de atuação da empresa.

$$\text{Desenvolvimento do mix de produto} = \frac{\text{Quantidade de produtos vendidos pela equipe (unid.)}}{\text{Quantidade de produtos existentes no portfólio (unid.)}} \times 100$$

Figura 6.12: Cálculo do desenvolvimento do *mix* de produto

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando que uma empresa possua 200 *stock keeping units* (SKUs) e que seus vendedores comercializaram 145 SKUs, o resultado do desenvolvimento do *mix* de produto é, neste caso, de 72,5%, sendo esse o valor que deverá ser preenchido na variável “c” na coluna de “nota para a equipe de vendas”.

- A variável de novos clientes representa a quantidade de novos clientes e de conversão daqueles que eram considerados inativos pela empresa, em relação à meta estabelecida pela empresa para esta variável.

$$\text{Novos clientes} = \frac{\text{Quantidade de novos clientes e ex-inativos (unid.)}}{\text{Quantidade de novos clientes e ex-inativos desejado pela empresa (unid.)}} \times 100$$

Figura 6.13: Cálculo de novos clientes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao considerar que os vendedores de uma empresa conseguiram realizar vendas a quatro novos clientes e converter dois que eram inativos, tendo a meta estabelecida de quinze, neste caso, o resultado de novos clientes é de 40%, que deverá ser preenchido na variável “d” na coluna de “nota para a equipe de vendas”.

- O grande desafio das vendas pessoais é manter os clientes comprando e fidelizá-los. Considerando esta premissa, a variável fidelização de clientes relevante na etapa de avaliação deste elemento da CIM. A proposta é de que a equipe de vendas consiga ter um determinado *percentual* desejado pela empresa de clientes ativos em relação aos inativos.

$$\text{Fidelização de Clientes} = 1 - \left(\frac{\text{Quantidade de clientes inativos (unid.)}}{\text{Quantidade clientes ativos (unid.)}} \right) \times 100$$

Figura 6.14: Cálculo da fidelização de clientes

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa maneira, ao considerar que no cadastro de uma empresa há 3.000 clientes inativos e 15.000 clientes ativos, o resultado da variável de fidelização de clientes é de 80%, que deverá ser preenchido na variável “e” na coluna de “nota para a equipe de vendas”.

- Dentre as vantagens da venda pessoal, considera-se a possibilidade de que a empresa receba informações sobre seus clientes, concorrentes, potencial de vendas em determinados territórios. Considerando essa relevância, é proposto que a área de marketing solicite relatórios ou pesquisas à força de vendas, que deverá ser avaliada relacionando com a quantidade de *feedback* desses relatórios.

$$\text{Retorno de Relatórios Solicitados} = \frac{\text{Quantidade de relatórios devolvidos pela equipe (unid.)}}{\text{Quantidade de relatórios solicitados à equipe (unid.)}} \times 100$$

Figura 6.15: Cálculo de retorno de relatórios solicitados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando este indicador, se em uma empresa foram solicitados 10 relatórios, entre pesquisas e informações de mercado, tendo a área de marketing recebido retorno médio por vendedor de três relatórios, o resultado desta variável é de 30%, que deverá ser preenchido na variável “f” na coluna de “nota para a equipe de vendas”.

Depois de abordada a metodologia de cálculo para cada variável, a seguir está o exemplo do *template* 15, ao considerar os valores calculados acima para as variáveis:

Quadro 6.28: *Template* 15 – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Peso	Nota para a Equipe de Vendas	Índice de Conformidade da variável (peso.nota)
a	Alcance da Meta de Vendas	30%	50%	15%
b	Rentabilidade média da carteira de clientes	25%	62,5%	16%
c	Desenvolvimento do <i>mix</i> de produto	15%	72,5%	11%
d	Vendas e Abertura de novos clientes / Conversão de Inativos	12%	40%	5%
e	Fidelização de clientes	12%	80%	10%
f	Resposta de relatórios à área de Marketing	6%	30%	2%
g = soma dos índices de conformidade de cada variável	Índice de Conformidade de Vendas Pessoais			58%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

No exemplo abordado neste estudo, a execução das atividades para o elemento de vendas pessoais está 58% em conformidade com as estratégias e metas estabelecidas pela empresa. Dessa mesma forma pode ser feita a interpretação do índice de conformidade de cada variável.

De maneira analítica, este indicador permite inferir o índice de conformidade da execução das estratégias e metas estabelecidas pela empresa à sua força de vendas, tornando possível a análise de oportunidades por cada variável analisada e, sobretudo, o direcionamento do plano estratégico de vendas da empresa.

É importante comentar que o peso atribuído a cada variável é sugerido neste estudo e será validado nas entrevistas sobre o método de avaliação das comunicações, conforme abordado na metodologia desta dissertação. Para tal fim, na entrevista será feita a avaliação da opinião dos entrevistados referente ao peso atribuído recomendado a cada atributo. A média do resultado dessas opiniões será o peso considerado no método final, conforme proposta neste estudo.

6.4.1.6 – Eventos e Experiências

Referente a este elemento do programa de comunicações integradas de marketing, são considerados tanto os eventos realizados pela própria empresa como também os eventos de terceiros que são patrocinados por determinada empresa.

Ações relacionadas à realização e patrocínio de eventos ganham cada vez mais relevância no programa de CIM à medida que a busca por estímulos positivos da marca em relação ao seu público-alvo torna-se fundamental. Em tempos passados, essas ações eram classificadas como prestação de serviços na área de lazer, enquanto que, atualmente, o elemento de eventos e experiências constitui-se uma importante atividade do *mix* de comunicação de marketing, de acordo com Hoyle (2003) e reforçada posteriormente por Keller e Kotler (2006).

Conceitualmente, “patrocínio é a provisão de recursos por uma organização, diretamente para um evento ou atividade, em troca de uma associação direta com este evento ou atividade. A organização provedora pode então usar essa associação direta para atingir seus objetivos corporativos, de marketing ou de comunicações” (SANDER; SHANI, 1993, p. 10). Dentre os

tipos de patrocínios, podem ser citados os que estão relacionados aos eventos esportivos, sociais, culturais e ecológicos.

Quanto à mensuração do retorno deste elemento, tem sido uma abordagem polêmica. Scheiber (1994) cita que segundo um levantamento feito pela *Burston-Marsteller*, 47% das empresas engajadas em patrocínio de eventos não tentavam avaliar os resultados de suas campanhas, isso por haver carência de métodos que permitiam tal análise. Corroborando com esta constatação, o *IEG Sponsorship Report* de 2003 apresentou que, dentre os tipos de análises realizadas para avaliar as ações de patrocínios, a verificação por meio do público interno é a forma mais freqüente (94%), “fato que demonstra a precariedade da mensuração, uma vez que esse tipo de avaliação pode conter significativo viés, tanto pelo envolvimento do público com o projeto, como por não considerar o público-alvo” (CRESCITELLI; MATTAR; SILVA, 2006, p. 37) e este relatório apontou, ainda, que 72% das empresas pesquisadas afirmaram não alocar nada ou não mais do que 1% do valor do patrocínio para pesquisas sobre resultados, ocasionando no resultado demonstrado de que a realização de pesquisas para a avaliação do patrocínio junto ao consumidor final apareceu com somente 47% de freqüência.

Apesar deste desafio, Crescitelli, Mattar e Silva (2006) realizaram um estudo que verificou a existência de ações de patrocínio em empresas *top of mind* do mercado brasileiro em diversas categorias e que, como resultado, observou-se que das 35 marcas pesquisadas, líderes na pesquisa de lembrança de marca no Brasil, 91,42% das empresas pesquisadas utilizaram ações de patrocínio em suas estratégias de comunicação e que, respectivamente, as modalidades de maior relevância praticada por essas empresas foram: esportivo, cultural, social e ambiental. Assim, pode-se inferir na importância destas atividades para os objetivos de lembrança de marca, que por sua vez influencia em suas vendas.

Considerando as premissas e revisões que foram apresentadas para este elemento, a proposta de avaliação de resultados para eventos e patrocínios é proposta conforme o *template* 16 a seguir:

Quadro 6.29: *Template 16* –Indicadores Operacionais em Eventos e Experiências

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Quantidade
a	Público envolvido esperado para o evento	
b	Público efetivamente envolvido no evento	
c = b/a	Taxa de Participação do Público no evento	
d	Quantidade de pessoas pertencentes ao público-alvo no evento	
e = b/a	Taxa de Participação do Público-Alvo no evento	
f	Quantidade de pessoas que reconhece o real patrocinador do evento	
g	Quantidade de pessoas que reconhece o concorrente como patrocinador do evento	
h = (f/b) - (g/b)	Força do Vínculo	
i	Quantidade de pessoas satisfeitas com o evento	
j = i/b	Taxa de Satisfação com o Evento	
L	Exposição por impacto (GRPs) geradas na mídia para o patrocinador	
m	Investimento no evento	
n = m/d	Investimento por público-alvo no evento	
o = m/L	Investimento por exposição na mídia	
p = n+o	Total de investimento por exposição gerada	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Conforme a proposta abordada no *template 16*, o consumidor final deverá ser pesquisado para que seja possível a compreensão sobre alguns indicadores relevantes sobre o evento, que deve estar relacionado com o investimento no evento e as exposições geradas para o patrocinador em função do patrocínio.

Outro indicador relevante considerado, de força do vínculo da marca, desenvolvido no estudo de Crimmins e Horn (1996), representa o percentual de consumidores que reconhece o real patrocinador do evento deduzido do percentual que reconhece o concorrente como principal patrocinador. A relevância deste indicador é de ter efetivamente o retorno quanto à propriedade do evento, principalmente considerando alguns desafios existentes para este tipo de ação, por exemplo, o marketing de emboscada que “é uma forma de uma empresa se associar a um evento, sem comprar direitos oficiais de patrocínio, alcançando objetivos de conhecimento e imagem, a um baixo custo” (REIS, 1996, p.1), definidos a partir de conceitos abordados por Meenaghan (1994) e que cresce à medida que as atividades de eventos tornam-se mais expressivas.

A seguir está o exemplo de preenchimento do *template* 16:

Quadro 6.30: *Template* 16 – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Quantidade
a	Público envolvido esperado para o evento	8.000
b	Público efetivamente envolvido no evento	6.000
c = b/a	Taxa de Participação do Público no evento	75%
d	Quantidade de pessoas pertencentes ao público-alvo no evento	5.000
e = b/a	Taxa de Participação do Público-Alvo no evento	83%
f	Quantidade de pessoas que reconhece o real patrocinador do evento	3.500
g	Quantidade de pessoas que reconhece o concorrente como patrocinador do evento	2.500
h = (f/b) - (g/b)	Força do Vínculo	17%
i	Quantidade de pessoas satisfeitas com o evento	5.400
j = i/b	Taxa de Satisfação com o Evento	90%
L	Exposição por impacto (GRPs) geradas na mídia para o patrocinador	20.000
m	Investimento no evento	R\$ 80.000
n = m/d	Investimento por público-alvo no evento	R\$ 16,0
o = m/L	Investimento por exposição na mídia	R\$ 4,0
p = n+o	Total de investimento por exposição gerada	R\$ 20,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Interpreta-se o resultado deste exemplo de acordo com as seguintes análises:

- 75% do público esperado no evento efetivamente participou do mesmo;
- Do público que participou do evento, 83% pertenciam ao público-alvo da marca da empresa patrocinadora;
- A diferença entre o percentual de pessoas que reconhecem o real patrocinador do evento em relação a quantidade de pessoas que reconhecem o concorrente como patrocinador é de 17%;
- 90% do público do evento se mostrou satisfeito;
- Houve um investimento de R\$20 por exposição gerada decorrente do patrocínio no evento.

6.4.1.7 – *Marketing Interativo pela Internet*

Estudos acerca da internet cada vez mais tornam-se relevantes e, dentre as abordagens encontradas, verifica-se uma proposta relacionando a internet com o programa de comunicações integradas nas empresas, pois ela proporcionou um grande impacto sobre o panorama da mídia e sobre o modo de os anunciantes se comunicarem com seus clientes atuais e potenciais.

A internet é considerada uma mídia híbrida, diferentemente de outras mídias que integram a CIM, pois ela é tanto um meio de comunicação como também um meio de resposta direta, que permite ao usuário tanto comprar quanto vender produtos por meio do e-commerce.

Dentre os objetivos de comunicação que a *web* ajuda a cumprir, estão: criar consciência; gerar interesse; disseminar informação; criar uma imagem; criar uma marca forte. Além disso, ainda permite agilidade e confiabilidade para a mensuração de dados sobre a utilização da internet na comunicação, o que é uma vantagem em comparação com os outros elementos da CIM, considerando o assunto abordado neste estudo.

Tanto para o mercado B2B (*business-to-business*) quanto para o mercado consumidor a internet possui grande potencial no escopo da CIM (Belch; Belch, 2008), pois sua função é a de reforçar todo o plano de comunicação da empresa. Dentre as formas de utilização da web, incluem: (a) propaganda (*banners*, patrocínios, *pop-ups*, busca paga, comerciais *on-line*, *blogs*); (b) promoção de vendas; (c) venda direta; (d) relações públicas; (e) marketing direto. Ou seja, ela pode utilizar os demais elementos de comunicação para proporcionar a interação da marca e da empresa com os consumidores-alvo.

No caso das indústrias de alimentos e bebidas, neste estudo foram consideradas métricas para as demais formas de utilização da *web* com exceção da venda direta, que apesar de existir venda eletrônica para alimentos do varejo para o consumidor – como o Pão de Açúcar *Delivery* – o mesmo não acontece para as vendas da indústria aos varejistas, principalmente por dificuldades de logística.

Considerando as premissas sobre as métricas para este elemento, são propostos três *templates*. O primeiro deles, *template 17*, está demonstrado a seguir:

Quadro 6.31: *Template 17* – Indicadores Operacionais em Marketing Interativo pela Internet

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Quantidade
a	Número de vezes que um clique é feito sobre o anúncio <i>on-line</i>	
b	Número total de exposição que um anúncio é exibido	
c = a/b	Taxa de Clique	
d	Custo do Anúncio	
e = d/b	Custo por Exposição	
f = d/a	Custo por Clique	
g	Quantidade de anúncios não-pagos (Viral)	
h	Número médio de visitantes por anúncio não-pago	
i = g.h	Número de exposições dos anúncios não-pagos	
j = i/b	Taxa de Viral Advertising	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de FARRIS, ET. AL 2007.

Esta primeira análise é feita com dois objetivos, sendo: (i) entender a motivação que determinado anúncio provocou para que houvesse algum tipo de ação e (ii) a fim de identificar a propagação de anúncios não-pagos pela internet (*viral advertising*).

Primeiramente sobre a taxa de clique, que “mede a proporção de visitantes que deram início a uma ação a respeito de um anúncio que os redirecionou para outra página” (FARRIS, ET. AL 2007, p. 308). Normalmente, esta outra página é o site oficial da empresa ou outro site que possua mais informações sobre um produto ou serviço oferecido pela empresa.

Já a idéia de se trazer uma métrica para o marketing viral (*viral advertising*) é por ser uma tática interessante que cria um processo pelo qual as pessoas interessadas em determinado assunto, disponibilizado na internet por um patrocinador identificado, envolvem outras pessoas (“boca-a-boca eletrônico”). O *viral advertising* é diferente da propaganda tradicional e da publicidade, pois é um meio não pago e direto de comunicação pela internet envolvendo um patrocinador identificado (PORTER; GOLAN, 2006). Algumas das ações possíveis de serem realizadas, de acordo com seu escopo são: (i) utilizar *mailings* de clientes fiéis à marca; (ii) utilizar o próprio site oficial da empresa e (iii) distribuir materiais de comunicação, como vídeos, figuras e músicas, em sites de terceiros, independentes, não pagos e que são conhecidos por gerar o “boca-a-boca” na *web*, por exemplo, o *orkut*, *youtube*, *viralbank*, *facebook*, *twitter* entre outros.

A seguir está o exemplo de preenchimento para o *template 17*:

Quadro 6.32: *Template 17* – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Quantidade
a	Número de vezes que um clique é feito sobre o anúncio <i>on-line</i>	20.000
b	Número total de exposição que um anúncio é exibido	1.200.000
c = a/b	Taxa de Clique	2%
d	Custo do Anúncio	R\$ 24.000
e = d/b	Custo por Exposição	R\$ 0,02
f = d/a	Custo por Clique	R\$ 1,2
g	Quantidade de anúncios não-pagos (Viral)	60
h	Número médio de visitantes por anúncio não-pago	4
i = g.h	Número de exposições dos anúncios não-pagos	240
j = i/b	Taxa de Viral Advertising	0,02%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de FARRIS, ET. AL 2007.

Como análise, considera-se que:

- O número de exposição gerou 2% de ação (cliques) por parte do público;
- Houve R\$0,02 de custo para cada exposição e de R\$1,2 para cada clique feito pelo público;
- A taxa de *viral advertising* foi de 0,02%, representando que este foi o percentual de exposição dos anúncios não pagos, de acordo com as premissas do marketing viral, em relação ao número de exposição dos anúncios pagos.

O segundo *template* deste item permite identificar a repercussão de alguma promoção de vendas comunicada *on-line*, como participação em sorteios, acúmulo de pontos para troca por prêmios, descontos na compra de produto, entre outros.

Quadro 6.33: *Template 18* – Indicadores Operacionais em Marketing Interativo pela Internet

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Quantidade
a	Número de vezes que um clique é feito sobre o anúncio de uma promoção de vendas <i>on-line</i>	
b	Número total de exposição que um anúncio de promoção de vendas <i>on-line</i> é exibido	
c	Custo do Anúncio da promoção <i>on-line</i>	
d = c/a	Custo por Exposição de anúncio promocional	
e = b/a	Taxa de Clique na Promoção de Vendas <i>on-line</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de FARRIS, ET. AL 2007.

Essa análise segue as premissas da taxa de clique e custo por exposição abordadas no *template* 17, porém a diferença é que esta metodologia é somente para anúncios de promoções *on-line*.

A seguir, seu exemplo de preenchimento:

Quadro 6.34: *Template* 18 – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Quantidade
a	Número de vezes que um clique é feito sobre o anúncio de uma promoção de vendas <i>on-line</i>	30.000
b	Número total de exposição que um anúncio de promoção de vendas <i>on-line</i> é exibido	800.000
c	Custo do Anúncio da promoção <i>on-line</i>	R\$ 18.000
d = c/a	Custo por Exposição de anúncio promocional	R\$ 0,60
e = b/a	Taxa de Clique na Promoção de Vendas <i>on-line</i>	4%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de FARRIS, ET. AL 2007.

Uma análise interessante é a de comparar a taxa de clique em anúncios de promoções em relação aos anúncios tradicionais informativos.

A seguir é apresentada a terceira proposta de indicadores para este elemento da CIM:

Quadro 6.35: *Template* 19 – Indicadores Operacionais em Marketing Interativo pela Internet

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Quantidade
a	Número de visitas ao site da empresa	
b	Número de arquivos disponíveis no site para os visitantes	
c	Número de arquivos acessados pelos visitantes (médio)	
d = a.b	Impacto potencial	
e = a.c	Impacto realizado	
f = e/d	Impacto efetivo do site	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de FARRIS, ET. AL 2007.

O indicador de impacto é relevante, pois considera que a efetividade do acesso a um determinado site não depende considerar a visita à página, mas também o número existente de arquivos de cada página, o número de arquivos que realmente foram acessados nas visitas e o impacto efetivo do site, que considera a quantidade de arquivos que foram acessados em relação à quantidade que estava disponível para acesso. A aplicação deste *template* 19 é

recomendada para indústrias de alimentos que possuem sites oficiais. No quadro a seguir está o exemplo de aplicação deste indicador:

Quadro 6.36: *Template 19* – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Quantidade
a	Número de visitas ao site da empresa	6.000
b	Número de arquivos disponíveis no site para os visitantes	10
c	Número de arquivos acessados pelos visitantes (médio)	6
d = a.b	Impacto potencial	60.000
e = a.c	Impacto realizado	36.000
f = e/d	Impacto efetivo do site	60%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de FARRIS, ET. AL 2007.

De acordo com o exemplo, interpreta-se que determinado site obteve 60% de impacto nos visitantes em relação ao conteúdo de arquivos oferecidos.

Com os avanços dos portais da Web, também é possível monitorar o que é comentado de empresas, marcas e produtos. Dos meios gratuitos, como o Google Alerta, conforme figura a seguir, como também o *Tweet Beep*, até os meios pagos desenvolvidos por agências de desenvolvimento Web.

Back Search Favorites

http://www.google.com/alerts

Perguntas frequentes | Fazer login

Google alertas
beta

Bem-vindo aos Alertas do Google

Os Alertas do Google são atualizações por e-mail sobre os resultados relevantes mais recentes do Google (web, notícias, etc.) com base nos termos ou tópicos que você definir.

Use os Alertas do Google para:

- acompanhar a evolução de um tópico atual
- monitorar um concorrente ou setor
- manter-se em dia com as últimas notícias sobre uma celebridade ou um evento
- acompanhar seus times favoritos

Crie um alerta no formulário à direita.

Você também pode [fazer login para gerenciar seus alertas](#)

Criar um Alerta do Google

Digite o tópico a ser monitorado.

Termos de pesquisa:

Tipo:

Frequência:

Seu e-mail:

© Google não venderá nem divulgará o seu endereço de e-mail.

© 2009 Google - [Página inicial do Google](#) - [Ajuda do Alertas](#) - [Termos de Uso](#) - [Política de Privacidade](#)

Figura 6.16: Google Alerta

Fonte: Disponível em www.google.com.br/alerts

Para consolidação desses indicadores, também pode ser adaptado o indicador apresentado para o elemento de relações públicas, de impacto total dos anúncios espontâneos, porém utilizando-se a internet como fonte, conforme os próximos três quadros:

Quadro 6.37: Preparação de dados para cálculo das métricas em marketing Interativo pela Internet

Parte 1		
Notícias Favoráveis à imagem da empresa encontradas na Internet	Fonte da Notícia	Qualificação da fonte da notícia (Nota de relevância, de 0 a 10)
1		
2		
3		
4		

Parte 2		
Notícias desfavoráveis à imagem da empresa encontradas na Internet	Fonte da Notícia	Qualificação da fonte da notícia (Nota de relevância, de 0 a 10)
1		
2		
3		
4		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com essas informações e a metodologia apresentada no quadro a seguir, a empresa já conseguirá calcular o impacto do seu *viral advertising*:

Quadro 6.38: *Template 20* – Indicadores Operacionais em Marketing Interativo pela Internet

Metodologia de Apuração	Variável	Quantidade
a	Relevância Média dos Anúncios Favoráveis (média da nota de qualificação da fonte) encontrados na internet	
b	Quantidade de anúncios favoráveis encontrados na internet	
c = a.b	Impacto dos anúncios favoráveis encontrados na internet	
d	Relevância Média dos Anúncios Desfavoráveis (média da nota de qualificação da fonte) encontrados na internet	
e	Quantidade de anúncios desfavoráveis encontrados na internet	
f = d.e	Impacto dos anúncios desfavoráveis encontrados na internet	
g = 1 - (f / c)	Impacto total dos anúncios espontâneos encontrados na internet	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida tem-se o exemplo de preenchimento e explicações quanto ao *template* apresentado acima:

Quadro 6.39: *Template 20* – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração	Variável	Quantidade
a	Relevância Média dos Anúncios Favoráveis (média da nota de qualificação da fonte) encontrados na internet	8
b	Quantidade de anúncios favoráveis encontrados na internet	90
c = a.b	Impacto dos anúncios favoráveis encontrados na internet	720
d	Relevância Média dos Anúncios Desfavoráveis (média da nota de qualificação da fonte) encontrados na internet	6
e	Quantidade de anúncios desfavoráveis encontrados na internet	60
f = d.e	Impacto dos anúncios desfavoráveis encontrados na internet	360
g = 1 - (f / c)	Impacto total dos anúncios espontâneos encontrados na internet	50,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Interpreta-se referente ao exemplo apresentado, portanto, que o impacto total dos anúncios espontâneos encontrados na internet é de 50%, já expurgando anúncios desfavoráveis.

Por fim, cabe esclarecer que os indicadores de taxa de clique, custo por exposição, custo por clique e impacto realizado são abordados no capítulo de métricas da mídia e da *web* do livro Métricas de Marketing (FARRIS, ET. AL 2007). Já os indicadores de taxa de *viral advertising*, a análise específica da comunicação de promoções de vendas (sorteios, distribuição de brindes, entre outros) pela internet, impacto potencial e impacto efetivo do site são propostas adaptadas para esta dissertação a partir da revisão de literatura abordada no item.

6.4.1.8 – Comunicação Ponto-de-Venda

A comunicação no ponto-de-venda (PDV) ou como é conhecida internacionalmente, *point-of-purchase communication* (comunicação POP) tem crescido significativamente principalmente, conforme já discorrido na revisão de literatura que compõe o capítulo três deste estudo.

Relacionado à comunicação POP, podem ser citadas os seguintes materiais envolvidos: faixa de gôndola, *displays* de ponto-de-venda; precificadores, *móviles*, *stopper*, luminosos, balcões de degustação; comerciais via sistema de áudio ou vídeo do ponto-de-venda (COSTA, CRESCITELLI, 2007).

Porém para a atividade de comunicação POP há o desafio quanto à sua execução efetiva, ou seja, transpor o planejamento à prática, pois muitas empresas dependem dos esforços de sua força de vendas, *merchandisers*, ou dos distribuidores de seus produtos (como agentes de vendas, atacadistas e *brokers*). Ainda, tem-se o desafio de que haja uma auditoria da empresa em uma amostra de pontos de vendas para se ter alguns dos dados necessários à apuração dos indicadores nesta seção. Algumas empresas terceirizam essa pesquisa, outras possuem pesquisadores próprios ou, ainda, solicitam essas informações aos seus vendedores, o que pode gerar um viés no resultado da variável. Assim, recomenda-se que seja pesquisada uma amostra de pontos de vendas atendidos pela empresa e, dentre os atributos pesquisados, avaliar os materiais de comunicações (POP) existentes nos mesmos.

Estes conceitos constituem as premissas e a fundamentação teórica, que está apresentada na revisão de literatura, para a proposição dos indicadores para este elemento da CIM que, nesta etapa do método, está dividida em duas partes, sendo (i) quanto à avaliação da ativação dos materiais POP e (ii) quanto ao desempenho de vendas de vendas aos PDVs com materiais de comunicação, sob a perspectiva da indústria. O *template* 21 ilustra a primeira parte dos indicadores propostos nesta etapa:

Quadro 6.40: *Template* 21 – Indicadores Operacionais em Comunicação Ponto-de-Venda

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Quantidade
a	Quantidade de pontos-de-vendas atendidos pela empresa	
b	Quantidade de pontos-de-vendas previstos para terem ativação de materiais de comunicação	
c = b/a	Meta de Ativação de Materiais PDVs	
d	Quantidade de pontos-de-vendas com materiais de comunicação	
e = d/b	Índice de conformidade na ativação de materiais POP	
g	Custo médio de cada material POP	
h = g.b	Custo total dos materiais POP comprados	
i = g.d	Custo dos PDVs ativados	
j = g.(b-d)	Prejuízo com materiais não ativados nos PDVs	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

A partir do que foi obtido nas entrevistas, considera-se mais viável que sejam avaliados os materiais de campanhas atuais para o preenchimento da variável “d”, pois em alguns casos há materiais antigos que inclusive não deveriam estar mais nos PDVs. A seguir, o exemplo de preenchimento para este *template*:

Quadro 6.41: *Template 21* – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Quantidade
a	Quantidade de pontos-de-vendas atendidos pela empresa	32.000
b	Quantidade de pontos-de-vendas previstos para terem ativação de materiais de comunicação	25.000
c = b/a	Meta de Ativação de Materiais PDVs	78%
d	Quantidade de pontos-de-vendas com materiais de comunicação	18.000
e = d/b	Índice de conformidade na ativação de materiais POP	72%
g	Custo médio de cada material POP	R\$ 6
h = g.b	Custo total dos materiais POP comprados	R\$ 150.000
i = g.d	Custo dos PDVs ativados	R\$ 108.000
j = g.(b-d)	Prejuízo com materiais não ativados nos PDVs	R\$ 42.000

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de FARRIS, ET. AL 2007.

Interpreta-se que há 72% de PDVs ativados com materiais de comunicação em relação à quantidade desejada pela indústria (78%) e que o custo dos PDVs ativados é de R\$108.000 enquanto que o custo dos materiais dos PDVs que não foram atividades, considerando suas dificuldades de execução, é de R\$42.000. A seguir a próxima análise busca o entendimento do desempenho das vendas dos PDVs ativados em relação aos que não foram ativados com materiais de comunicação:

Quadro 6.42: *Template 22* – Indicadores Operacionais em Comunicação Ponto-de-Venda

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Quantidade
a	Vendas totais (R\$) aos PDVs da empresa em determinado período	
b	Vendas (R\$) dos PDVs da empresa que foram ativados com materiais de comunicação	
c = a-b	Vendas (R\$) dos PDVs da empresa que não foram ativados com materiais de comunicação	
d = b/a	Representatividade das vendas realizadas aos PDVs com materiais de comunicação	
e	Variação das vendas (R\$) dos PDVs com materiais de comunicação em determinado período analisado pela empresa	
f	Variação das vendas (R\$) dos PDVs `sem materiais de comunicação em determinado período analisado pela empresa	
g = e-f	Índice de desempenho para os PDVs com materiais de comunicação	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

No quadro seguinte está apresentado o exemplo de preenchimento para este *template*:

Quadro 6.43: *Template 22* – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Quantidade
a	Vendas totais (R\$) aos PDVs da empresa em determinado período	R\$ 50.000.000
b	Vendas (R\$) dos PDVs da empresa que foram ativados com materiais de comunicação	R\$ 30.000.000
c = a-b	Vendas (R\$) dos PDVs da empresa que não foram ativados com materiais de comunicação	R\$ 20.000.000
d = b/a	Representatividade das vendas realizadas aos PDVs com materiais de comunicação	60%
e	Variação das vendas (R\$) dos PDVs com materiais de comunicação em determinado período analisado pela empresa	12%
f	Variação das vendas (R\$) dos PDVs `sem materiais de comunicação em determinado período analisado pela empresa	8%
g = e-f	Índice de desempenho para os PDVs com materiais de comunicação	4%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Essa análise permite afirmar que as vendas aos PDVs que possuem materiais de comunicação representam 60% das vendas totais da empresa e, ainda, os PDVs com materiais de comunicação aumentaram suas vendas 4% além do aumento verificado nas vendas aos PDVs que não possuíam materiais de comunicação no período analisado.

6.4.1.9 – Índice de Efetividade Operacional em Comunicações

A alta administração das empresas começou a praticar em seus departamentos de marketing na década de 40 e exigir, até os dias atuais, que as atividades de marketing devem estimular a demanda e o consumo dos produtos e serviços oferecidos (CLASY; KRIEG, 2008).

Transpondo isso para o programa de comunicações integradas de marketing, pode-se inferir que este programa é eficiente se os seus elementos executados, ou seja, aqueles que receberam investimentos, estimulem a demanda e o consumo dos produtos e serviços da empresa anunciante. Dessa forma, nesta etapa do trabalho são consideradas as variáveis de volume de vendas e de *market-share* (participação de mercado), pois, uma vez que os investimentos em comunicação de uma empresa permitam alavancar suas vendas e, ainda, ganhar participação de mercado em relação ao concorrente, os esforços e ações de comunicações estão sendo válidos, ou neste caso, eficientes.

Considerando o texto inicial desta etapa, é proposto que esta análise da efetividade dos resultados operacionais em comunicações seja feita em dois momentos. Para o primeiro, representada no *template* 23 a seguir, considerou-se o grau de alavancagem de comunicação (GAC), conforme abordado na etapa de revisão de estudo de caso em uma indústria de bebidas e, além dele, foi desenvolvido o grau de alavancagem do *market-share* (GAMS), com as mesmas premissas do GAC.

Já no segundo momento, é considerada a análise de indicadores com resultados positivos das ações por elemento da CIM. Para este estudo, foram considerados os indicadores desenvolvidos nas etapas anteriores, que permitem avaliar o desempenho das ações em cada elemento do programa de CIM.

A seguir está apresentado o *template* 23:

Quadro 6.44: *Template 23* – Índice de efetividade operacional em comunicações

Período	Variação das vendas (mensal): %	Variação do Market-Share (mensal): %	Variação dos Investimentos Totais em Comunicação: %	Variação dos Investimentos em (%):							
				Marketing Direto	Promoções de Vendas	Relações Públicas	Propaganda	Vendas Pessoais	Eventos e Experiências	Marketing Interativo pela Internet	Comunicação Ponto de Venda
janeiro/x1											
fevereiro/x1											
março/x1											
abril/x1											
maio/x1											
junho/x1											
julho/x1											
agosto/x1											
setembro/x1											
outubro/x1											
novembro/x1											
dezembro/x1											
janeiro/x2											
Grau de Alavancagem de Comunicação (GAC) %											
Grau de Alavancagem do Market-Share (GAMS) %											
Grau de Influência Somente das Ações de Comunicações sobre as Vendas (% de Purificação de Resultados)											
Grau de Alavancagem de Comunicação (GAC) Purificado %											
Grau de Alavancagem do Market-Share Purificado (GAMS) %											

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de GUISSONI, BONIZIO, NEVES, 2008.

É importante notar que, conforme mudança na sequência do método após as entrevistas, já há uma maior integração dos resultados apurados que envolvem retorno em vendas com o percentual de purificação de resultados. Ou seja, considera-se somente o resultado atribuível aos esforços de comunicações, evoluindo em relação às sugestões feitas a partir de estudo de caso em uma indústria de bebidas, apresentado no capítulo anterior.

As premissas para cálculo deste indicador são as mesmas já apresentadas quando o indicador GAC foi explicado no capítulo de revisão de estudo de caso realizado sobre a avaliação das comunicações em outros trabalhos publicados pelo autor. Porém, é conveniente reforçar que seu cálculo é representado pela divisão entre a média da variação das vendas de doze meses, a fim de diminuir o efeito da sazonalidade do negócio, pela média da variação dos investimentos em comunicação de doze meses e, assim sucessivamente para cada elemento de comunicação analisado. Para o cálculo do grau de alavancagem do *market-share*, basta substituir a variável de vendas pela variação média de doze meses da participação de mercado da empresa. A seguir está um exemplo de preenchimento e interpretação do resultado proveniente da aplicação deste *template*:

Quadro 6.45: *Template 23* – Exemplo de preenchimento

Período	Variação das vendas (mensal): %	Variação do Market-Share (mensal): %	Variação dos Investimentos Totais em Comunicação: %	Variação dos Investimentos em (%):							
				Marketing Direto	Promoções de Vendas	Relações Públicas	Propaganda	Vendas Pessoais	Eventos e Experiências	Marketing Interativo pela Internet	Comunicação Ponto de Venda
janeiro/x1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
fevereiro/x1	5,0%	1,0%	2,5%	12,0%	0,3%	-10,9%	10,0%	3,3%	2,7%	0,8%	1,6%
março/x1	8,0%	1,2%	0,1%	-2,3%	0,1%	-4,4%	2,7%	1,2%	0,9%	1,8%	0,5%
abril/x1	4,3%	1,3%	-0,6%	1,0%	-1,0%	1,5%	-1,7%	-0,9%	-0,6%	-1,3%	-1,6%
maio/x1	4,0%	-0,2%	0,6%		1,4%	-1,8%	2,1%	0,4%	0,7%	0,2%	1,2%
junho/x1	-2,0%	0,4%	1,1%	6,0%	8,0%	1,7%	-3,0%	-0,5%	-0,9%	-0,5%	-1,9%
julho/x1	-2,6%	-0,8%	0,7%	8,0%	5,0%		-2,8%	-2,8%	-0,9%	-0,1%	-1,2%
agosto/x1	-8,0%	-0,2%	-1,8%	-9,0%	-1,5%	2,1%	-3,3%	-1,1%	-1,2%	-2,4%	2,0%
setembro/x1	1,4%	0,9%	4,8%	-2,0%	1,1%	30,4%	2,4%	9,6%	0,9%	1,3%	-5,0%
outubro/x1	2,1%	1,1%	5,3%	3,0%	3,0%	9,4%	4,0%	16,0%	1,5%	4,5%	1,2%
novembro/x1	5,0%	0,1%	2,9%	3,4%	3,0%	6,4%	2,7%	5,4%	0,9%	0,9%	0,5%
dezembro/x1	6,5%	0,6%	4,3%	5,2%	1,2%	23,3%	2,3%	1,2%	0,5%	0,2%	0,5%
janeiro/x2	3,8%	0,8%	-3,3%	2,0%	-1,2%	-19,8%	-7,3%	-1,8%	-0,7%	3,0%	-0,8%
Grau de Alavancagem de Comunicação (GAC) %				1,65	0,92	1,42	0,67	3,40	0,92	7,24	3,26
Grau de Alavancagem do Market-Share (GAMS) %				0,37	0,21	0,32	0,15	0,77	0,21	1,63	0,74
Grau de Influência Somente das Ações de Comunicações sobre as Vendas (% de Purificação de Resultados)				68,25%							
Grau de Alavancagem de Comunicação (GAC) Purificado %				1,13	0,63	0,97	0,45	2,32	0,63	4,94	2,23
Grau de Alavancagem do Market-Share Purificado (GAMS) %				0,25	0,14	0,22	0,10	0,52	0,14	1,11	0,50

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de GUISSONI, BONIZIO, NEVES, 2008.

É importante notar que as células que não apresentam valor, estão pintadas de amarelo no quadro, as quais representam que no período não houve investimento naquele elemento e, com isso, a variação deve ser feita em relação ao último mês em que se verificou investimento na atividade.

Algumas análise que podem ser feitas são:

- As vendas aumentam 1,65% para cada 1% que foi elevada a verba total de comunicação. Já o *market-share* aumentou 0,37% para cada 1% de aumento na verba total de comunicação.
- Porém, após purificação de resultados, as vendas aumentaram 1,13% para cada 1% de variação da verba de comunicação e o *market-share* aumento 0,25%, estando mais coerente dessa maneira;
- Esta mesma interpretação pode ser feita para todos os demais elementos do programa de CIM;
- Nota-se, por meio destes dados e da metodologia desenvolvida, que o elemento de eventos e experiências foi o que apresentou, no período analisado, maior GAC e GAMS, ou seja, foi o elemento que mais alavancou vendas e *market-share*;

• Já os investimentos em comunicação de ponto-de-venda não acompanharam as variações de vendas, portanto, desalavancou as vendas em (6,26%) e o *market-share* em (1,41%). Assim, de acordo com o método de aplicação do GAC apresentado na figura 4.3, precisa ser revisto o investimento e a operacionalização destas atividades, já descontando os esforços de comunicação, com o percentual de purificação de resultados.

Feito isso, deve-se avançar para a segunda etapa da apuração do índice de conformidade de execução do programa de comunicação. Essa é uma etapa relevante e que foi incrementada após as entrevistas, quando optou-se por ponderar o índice de conformidade de cada elemento de acordo com a participação de cada um no orçamento total do programa de comunicação. Assim, os elementos que possuem maior participação em relação a verba total do plano, representam um maior impacto de sua conformidade no índice geral das comunicações integradas, conforme demonstrado no *template 24* a seguir:

Quadro 6.46: *Template 24* – Índice de efetividade operacional em comunicações

Variável	Período	Marketing Direto	Promoções de Vendas	Relações Públicas	Propaganda	Vendas Pessoais	Eventos e Experiências	Marketing Interativo pela Internet	Comunicação Ponto de Venda
a = Quantidade de Indicadores Seleccionados e Apurados									
		Quantidade de Indicadores com Resultados Positivos							
b	janeiro/x1								
c	fevereiro/x1								
d	março/x1								
e	abril/x1								
f	maio/x1								
g	junho/x1								
h	julho/x1								
i	agosto/x1								
k	setembro/x1								
L	outubro/x1								
m	novembro/x1								
n	dezembro/x1								
o	janeiro/x2								
Número de vezes que ocorreu a atividade									
p = a.(número de meses que aconteceu a atividade)	Quantidade máxima de pontos que podem ser acumulados								
q = soma de "b" até "o"	Quantidade de pontos (indicadores positivos) por elemento								
r = q/p	Índice de Conformidade por Elemento (Absoluto)								
s	Representatividade da verba de Comunicação								
t = r.s	Índice de Conformidade por Elemento (Ponderado)								
u = soma dos resultados de "t"	Índice de Conformidade Total								

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o preenchimento deste *template*, deve ser considerado que:

- A variável “a” deve ser preenchida pela empresa com o número total, por elemento de comunicação, de indicadores selecionados na etapa 2 do método. No exemplo de preenchimento a seguir é considerado um número aleatório de indicadores selecionados por elemento de comunicação;
- As variáveis “b” até “o” devem ser preenchidas com o número de indicadores apurados que apresentaram resultados positivos;
- A quantidade máxima de pontos que podem ser acumulado por uma empresa representa o número máximo de indicadores apurados multiplicado pelo número de período (meses) que houve ações para cada elemento de comunicação;
- O índice de conformidade de cada elemento (absoluto) representa a apuração de quantos pontos totais foram acumulados pela empresa, por meio da soma dos pontos (indicadores com resultados positivos) nos meses em que houve ação, dividido pelo número total de pontos possíveis de serem acumulados;
- O índice de conformidade por elemento (ponderado) é o índice absoluto, apurado no item anterior, multiplicado pelo percentual que cada elemento possui dos investimentos em relação à verba total do programa de comunicação;
- O índice de conformidade total é a soma dos índices ponderados em cada elemento.

Assim, o quadro a seguir ilustra um exemplo de preenchimento:

Quadro 6.47: *Template 24* – Exemplo de preenchimento

Variável	Período	Marketing Direto	Promoções de Vendas	Relações Públicas	Propaganda	Vendas Pessoais	Eventos e Experiências	Marketing Interativo pela Internet	Comunicação Ponto de Venda
a = Quantidade de Indicadores Seleccionados e Apurados		2	2	4	4	6	4	5	4
		Quantidade de Indicadores com Resultados Positivos							
b	janeiro/x1	1	2	1	0	2	3	5	0
c	fevereiro/x1	1	2	1	0	3	4	5	0
d	março/x1	0	2	1	0	1	4	0	0
e	abril/x1	0	2	1	0	4	4	1	2
f	maio/x1		1	0	1	6	4	0	2
g	junho/x1	0	1	0	2	6	4	0	3
h	julho/x1	0	1		3	6	4	2	0
i	agosto/x1	0	1	1	4	3	3	0	1
k	setembro/x1	0	0	0	4	2	2	2	3
L	outubro/x1	0	0	0	4	1	1	3	4
m	novembro/x1	1	0	0	4	1	1	3	2
n	dezembro/x1	2	1	0	1	2	0	4	0
o	janeiro/x2	2	2	1	2	2	2	4	1
Número de vezes que ocorreu a atividade		12	13	12	13	13	13	13	13
p = a.(número de meses que aconteceu a atividade)	Quantidade máxima de pontos que podem ser acumulados	24	26	48	52	78	52	65	52
q = soma de "b" até "o"	Quantidade de pontos (indicadores positivos) por elemento	7	15	6	25	39	36	29	18
r = q/p	Índice de Conformidade por Elemento (Absoluto)	29%	58%	13%	48%	50%	69%	45%	35%
s	Representatividade da verba de Comunicação	10%	25%	4%	28%	5%	2%	11%	15%
t = r.s	Índice de Conformidade por Elemento (Ponderado)	2,9%	14,4%	0,5%	13,5%	2,5%	1,4%	4,9%	5,2%
u = soma dos resultados de "t"	Índice de Conformidade Total	45%							

Fonte: Elaborado pelo autor.

Interpreta-se que o índice de conformidade das atividades de comunicação executadas pela empresa é de 45%, ou seja, está 45% conforme as metas estabelecidas, já ponderado por representatividade no orçamento total de comunicação.

Por fim, de maneira a consolidar os resultados apurados até então, é proposto o cálculo final do índice de efetividade operacional em comunicações, conforme *template 25* a seguir:

Quadro 6.48: *Template 25* – Índice de efetividade operacional em comunicações

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Meta	Resultado de cada Variável	Resultado Final (atingiu a meta?)
a	Grau de Alavancagem de Comunicação (GAC) %			
b	Grau de Alavancagem do <i>Market-Share</i> (GAMS) %			
c	Índice de Conformidade Total			
d = média do resultado de "a" até "c"	Índice de Efetividade Operacional em Comunicações			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, consideram-se, para efeitos de análise final, que o índice de efetividade operacional em comunicações é a média de desempenho tanto referente aos indicadores operacionais de cada elemento, quanto à alavancagem dos investimentos em comunicação para as vendas da empresa e *market-share*. A coluna de resultado final deverá ser de no máximo 100%, ou seja, representando quando 100% da meta for atingida. Assim, o resultado final não poderá ser superior a 100%, pois o resultado de um indicador não deverá compensar o resultado do outro indicador.

A seguir o exemplo, baseado nos dados apresentados até então, de preenchimento e análise deste *template*:

Quadro 6.49: *Template 25* – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Meta	Resultado de cada Variável	Resultado Final (atingiu a meta?)
a	Grau de Alavancagem de Comunicação (GAC) %	1	1,13	100%
b	Grau de Alavancagem do <i>Market-Share</i> (GAMS) %	1	0,25	25%
c	Índice de Conformidade Total	50%	45%	91%
d = média do resultado de "a" até "c"	Índice de Conformidade de Execução do Programa de Comunicação			72%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, o índice de efetividade operacional em comunicações neste caso é de 72%. Esse resultado é utilizado posteriormente na sequência de etapas (método) proposta neste estudo para avaliar o programa de comunicações integradas de marketing.

Dessa maneira, esta etapa encerra-se e a seguir são apresentados os método e indicadores financeiros para avaliação das comunicações.

6.4.2 – Métricas Financeiras de Comunicações

A motivação para esta etapa, na qual são apresentados indicadores financeiros para avaliação do programa de comunicação de marketing, está relacionada ao objetivo de abordar o tema proposto neste estudo, de avaliação das atividades de comunicação de marketing, de maneira completa e integrada com a gestão baseada em valor.

Dessa forma, propõe-se que todos os elementos de comunicação sejam avaliados de acordo com quatro indicadores, os quais permitem a análise quanto ao índice de geração de valor em comunicação, conforme quadro a seguir:

Quadro 6.50: Métricas Financeiras de Comunicações

Elemento de Comunicação	Marketing Direto	Promoções de Vendas	Relações Públicas / Publicidade	Propaganda	Vendas Pessoais	Eventos e Experiências	Marketing Interativo pela Internet	Comunicação Ponto-de-Venda
INDICADORES FINANCEIROS PARA AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO	Return on Investment (ROI)							
	Grau de Alavancagem de Operacional (GAO)							
	Grau de Alavancagem de Comunicação (GAC)							
	Financial Return on Communication Investments (FROCI)							
	Índice de Geração de Valor em Comunicação							

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de revisão de literatura apresentada.

Portanto, cada elemento do programa de comunicação integrada de marketing pode ser avaliado de acordo com o retorno de investimentos (ROI), o grau de alavancagem operacional e de comunicação, o retorno financeiro das atividades de comunicação (FROCI). A análise integrada desses indicadores permite o cálculo do índice de geração de valor em comunicação.

A seguir é abordada a metodologia de cálculo para cada indicador proposto.

6.4.2.1 – Return on Investment (ROI) em comunicação

Diversos avanços propostos foram feitos para analisar o retorno de investimento de muitas das atividades empresariais que são avaliadas. Em marketing e, especificamente em

comunicações, a premissa é de que gerencialmente os gastos em comunicações sejam considerados como investimentos, conforme abordado na revisão de literatura deste estudo, uma vez que “os profissionais de marketing acreditam que muitas de suas atividades geram resultados duradouros e, portanto, devem ser consideradas como investimentos no futuro do negócio” (FARRIS, ET. AL 2007, p. 334).

No entanto, há várias propostas que abordam o que representa o ROI de marketing. Desde metodologias mais simples, aplicando a divisão entre as vendas incrementais geradas (R\$) pelo investimento em marketing (R\$), até metodologias mais complexas e que filtram ainda mais o percentual que um determinado investimento em marketing contribuiu à empresa, conforme é considerado nesta etapa do estudo e foi proposta por Farris, Et.Al (2007, p. 334), denominada de retorno sobre investimento em marketing (RSIM), conforme figura a seguir:

$$\text{RSIM} = \frac{(\text{Incremento de Receita atribuível ao marketing (R\$)} \times \text{Contribuição \% - Investimento em Marketing})}{\text{Investimento em Marketing}}$$

Figura 6.17: Metodologia de cálculo do RSIM aplicada em comunicação

Fonte: FARRIS, ET.AL (2007, p. 334).

Assim, para este trabalho foi adaptada a metodologia do RSIM para o ROI de comunicação proposto:

$$\text{ROI de Comunicação} = \frac{(\text{Incremento de Receita Atribuível ao Programa de Comunicação (R\$)} \times \text{Contribuição \% - Investimento em Comunicação})}{\text{Investimento em Comunicação}}$$

Figura 6.18: Metodologia de cálculo do RSIM

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir disso, o ROI em comunicação representa o retorno do investimento em comunicação, em termos de vendas incrementais atribuíveis ao programa de comunicação deduzido dos custos variáveis da empresa e da despesa de comunicação. As vendas incrementais atribuível ao programa de comunicação é um assunto importante e que está detalhado na etapa seguinte, de purificação dos resultados.

O quadro a seguir demonstra esta metodologia aplicada a cada elemento do programa de comunicação integrada de marketing:

Quadro 6.51: Cálculo do ROI em cada elemento de comunicação

Metodologia de Apuração dos Resultados	Marketing Direto	Promoções de Vendas	Relações Públicas / Publicidade	Propaganda	Vendas Pessoais	Eventos e Experiências	Marketing Interativo pela Internet	Comunicação Ponto-de-Venda
a (R\$)	Incremento da Receita no Período da Campanha de Marketing Direto atribuível à comunicação	Incremento da Receita no Período da Campanha de Promoções de Vendas atribuível à comunicação	Incremento da Receita no Período da Campanha de Relações Públicas atribuível à comunicação	Incremento da Receita no Período da Campanha de Propaganda atribuível à comunicação	Incremento da Receita no Período das ações em Vendas Pessoais atribuível à comunicação	Incremento da Receita no Período das ações em Eventos e Experiências atribuível à comunicação	Incremento da Receita no Período das ações em Marketing Interativo pela Internet atribuível à comunicação	Incremento da Receita no Período das ações em Comunicação Ponto de Venda atribuível à comunicação
b (%)	Margem de Contribuição da empresa no período analisado	Margem de Contribuição da empresa no período analisado	Margem de Contribuição da empresa no período analisado	Margem de Contribuição da empresa no período analisado	Margem de Contribuição da empresa no período analisado	Margem de Contribuição da empresa no período analisado	Margem de Contribuição da empresa no período analisado	Margem de Contribuição da empresa no período analisado
c (R\$)	Investimento Total com a Campanha de Marketing Direto	Investimento Total com a Campanha de Promoções de Vendas	Investimento Total com a Campanha de Relações Públicas	Investimento Total com a Campanha de Propaganda	Investimento Total com as ações em Vendas Pessoais	Investimento Total com as ações em Eventos e Experiências	Investimento Total com as ações em Marketing Interativo pela Internet	Investimento Total com as ações em Comunicação Ponto de Venda
d (%) = (a.b - c) / c	ROI de Marketing Direto	ROI de promoções de vendas	ROI de Relações Públicas	ROI de Propaganda	ROI de Vendas Pessoais	ROI de Eventos e Experiências	ROI de Marketing Interativo pela Internet	ROI de Comunicação Ponto-de-Venda

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a metodologia de cálculo proposta no quadro 6.50, é possível chegar ao ROI de cada elemento de comunicação, ou seja, o retorno em vendas incrementais (R\$) para a empresa em função de determinado investimento na atividade a partir da adaptação de um indicador (RSIM) já reconhecido na literatura. O *template* 26, a seguir, aborda o cálculo do ROI total em comunicação:

Quadro 6.52: *Template* 26 – ROI total em comunicação

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Valores
a	Incremento da Receita no Período	
b	Percentual de purificação de resultados	
c = a.b	Incremento da Receita no Período Atribuível ao Programa de Comunicação	
d	Margem de Contribuição da empresa no período analisado	
e	Investimento total em comunicação (R\$)	
f = (c.d) - e) / e	ROI de Comunicação	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, o exemplo de preenchimento para este *template*:

Quadro 6.53: *Template 26* – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Valores
a	Incremento da Receita no Período	R\$ 9.500.000
b	Percentual de purificação de resultados	68,25%
c = a.b	Incremento da Receita no Período Atribuível ao Programa de Comunicação	R\$ 6.484.127
d	Margem de Contribuição da empresa no período analisado	12%
e	Investimento total em comunicação (R\$)	R\$ 720.000
f = (c.d) - e) / e	ROI de Comunicação	8%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Interpreta-se que 8% do que foi investido em comunicação retornou em termos de margens incrementais à empresa atribuídas somente às ações de comunicações, já deduzido do investimento em comunicação.

Interessante é notar que se não houvesse a purificação de resultados, ou seja, buscando realmente o que foi atribuível somente aos esforços de comunicação, existiram distorções na análise. Apurar o ROI, por si só, já representa um desafio. Porém, deve-se atentar às informações contidas em suas variáveis, pois podem distorcer bastante os resultados, prejudicando, assim, as análises decorrentes. Por exemplo, se não fosse feita a purificação de resultados, o ROI para o exemplo apresentado seria de 58%, corroborando ao que foi explicado.

6.4.2.2 – Abordagem do GAO, GAC e FROCI

Como medida importante de desempenho em marketing, é a alavancagem que suas ações proporcionam às vendas da empresa e, sobretudo, ao seu lucro operacional (LOP), que é o resultado de vendas deduzido dos custos e despesas variáveis e administrativos (fixos).

Conforme já abordado neste estudo, em capítulos anteriores, o grau de alavancagem operacional (GAO) é a razão entre a variação do lucro operacional (R\$) pela variação das vendas (R\$). Assim, representa o quanto o lucro operacional foi alavancado em relação às vendas realizadas pela empresa (ASSAF, 2002).

O grau de alavancagem de comunicação (GAC) também já foi abordado e inclusive é um indicador proposto para avaliação operacional das comunicações. A diferença é que quando este indicador é utilizado na etapa de avaliação financeira das comunicações, deve ser composto pela razão entre a variação das vendas em R\$ e não em termos de unidades, como na etapa anterior, pela variação das despesas de comunicações. Ou seja, representa o quanto as vendas totais da empresa (R\$) foram alavancadas em relação às despesas de comunicação em determinado período de análise.

Tendo calculados os indicadores GAO e o GAC, multiplicando seus resultados torna-se possível o cálculo do retorno financeiro dos investimentos em comunicação (FROCI), indicador proposto nesta dissertação e considerado como um dos avanços de maior destaque, segundo os entrevistados, em termos de indicadores financeiros para se avaliar os investimentos em comunicações. O indicador está apresentado conforme dedução mostrada nas figuras a seguir:

Figura 6.19: Metodologia de cálculo do FROCI

Fonte: Elaborado pelo autor

Ou, de outra maneira:

$$\left(\frac{\cancel{\text{Variação das Vendas}}}{\text{Variação Despesas de Comunicações}} \times \frac{\text{Variação do Lucro Operacional}}{\cancel{\text{Variação das Vendas}}} \right)$$

↓

FROCI = $\frac{\text{Variação do Lucro Operacional}}{\text{Variação das Despesas de Comunicações}}$

Figura 6.20: Metodologia de cálculo do FROCI

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma é demonstrada a lógica que envolve o cálculo do FROCI. A partir disso, é proposto o *template 27*:

Quadro 6.54: *Template 27* – FROCI

Período	Variação (%) das vendas em R\$ (mensal)	Variação (%) do Lucro Operacional em R\$ (mensal)	Variação (%) dos Investimentos Totais em Comunicação (R\$)
janeiro/x1			
fevereiro/x1			
março/x1			
abril/x1			
maio/x1			
junho/x1			
julho/x1			
agosto/x1			
setembro/x1			
outubro/x1			
novembro/x1			
dezembro/x1			
janeiro/x2			

Grau de Alavancagem Operacional (GAO) %	
Grau de Alavancagem de Comunicação (GAC) %	
% de Purificação de Resultados	
Grau de Alavancagem de Comunicação (GAC) Purificado %	

Financial Return on Communication Investments (FROCI) %	
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

As premissas são as mesmas daquelas apresentadas sobre a metodologia do GAC, na etapa anterior. A fim de reforçar o que foi comentado, com o intuito de minimizar o efeito da sazonalidade, o GAO e o GAC devem ser calculados de acordo com a média das variações de doze meses. O FROCI é a multiplicação destes dois indicadores, considerando o GAC com resultados purificados.

A seguir é demonstrado um exemplo de preenchimento e cálculo do FROCI:

Quadro 6.55: *Template 27* – Exemplo de preenchimento

Período	Variação (%) das vendas em R\$ (mensal)	Variação (%) do Lucro Operacional em R\$ (mensal)	Variação (%) dos Investimentos Totais em Comunicação (R\$)
janeiro/x1	NA	NA	NA
fevereiro/x1	3,0%	1,2%	2,5%
março/x1	6,0%	1,4%	0,1%
abril/x1	1,3%	1,1%	-0,6%
maio/x1	2,5%	-0,3%	0,6%
junho/x1	-0,8%	0,2%	1,1%
julho/x1	-1,6%	-0,8%	0,7%
agosto/x1	-4,0%	-2,0%	-1,8%
setembro/x1	0,4%	0,9%	4,8%
outubro/x1	1,1%	2,0%	5,3%
novembro/x1	3,0%	0,4%	2,9%
dezembro/x1	4,5%	0,2%	4,3%
janeiro/x2	0,8%	0,2%	-3,3%

Grau de Alavancagem Operacional (GAO) %	0,28
Grau de Alavancagem de Comunicação (GAC) %	0,97
% de Purificação de Resultados	68,25%
Grau de Alavancagem de Comunicação (GAC) Purificado %	0,66

Financial Return on Communication Investments (FROCI) %	0,18
--	-------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, interpreta-se que, de acordo com o exemplo:

- A variação das vendas (R\$) alavancou 0,28% o lucro operacional da empresa;
- A variação das despesas de comunicações (R\$) alavancou 0,97% as vendas da empresa (R\$);
- No entanto, após purificação de resultados, percebe-se que a variação das despesas de comunicações (R\$) alavancou 0,66% as vendas da empresa (R\$);
- A variação das despesas de comunicações (R\$) alavancou 0,18% o lucro operacional da empresa, já com resultados purificados.

6.4.2.3 – Índice de Geração de Valor em Comunicação

Por fim, esta etapa descreve a maneira de integrar os indicadores financeiros propostos para a avaliação das comunicações, resultando no índice de geração de valor em comunicação.

Para esse índice, assume-se que se a empresa alcançou o desejado (i) retorno de investimentos em comunicações e (ii) a alavancagem das vendas e do lucro operacional, representado pelo indicador *financial return on communication investments* (FROCI), houve criação de valor, pois, de acordo com metodologia de cálculo do EVA®, indicador que demonstra a geração de valor, abordado no capítulo de revisão de literatura deste estudo, quanto maior o lucro operacional e o retorno de investimentos, maior será o EVA®. Assim, nesta etapa é feita a análise se os investimentos em comunicações contribuíram com a alavancagem destas variáveis, utilizadas no cálculo do EVA®.

Quadro 6.56: *Template 28 – Índice de Geração de Valor em Comunicação*

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Meta	Resultado de cada Variável	Resultado Final (atingiu a meta?)
a	<i>Return on Investments</i> (ROI) de Comunicação %			
b	Financial Return on Communication Investments (FROCI) %			
c = média do resultado de "a" até "b"	Índice de Geração de Valor em Comunicação			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além do que foi abordado na segunda etapa do método, de seleção dos indicadores e classificação das metas, algumas outras premissas para determinação das metas que devem ser atribuídas a cada variável desta etapa são:

- A meta estipulada para o ROI de comunicação deverá ser no mínimo igual ao custo de oportunidade de capital da empresa, conforme apresentado no capítulo de revisão de literatura, pois quanto maior for o ROI em relação ao custo de oportunidade de capital, maior será a geração de valor. Neste exemplo foi considerado um custo de capital de 12%;
- A meta estipulada para o FROCI deverá ser igual ou superior a 1, representando que 1% de aumento das despesas de comunicações gera, ao menos, 1% de aumento no lucro operacional da empresa;
- A coluna de resultado final deverá ser de no máximo 100%, ou seja, representando quando 100% da meta for atingida. Assim, o resultado final não poderá ser superior a 100%, pois o resultado de um indicador não deverá compensar o resultado do outro indicador.

Assim, baseado nos dados apresentados até então, tem-se o seguinte exemplo de preenchimento:

Quadro 6.57: *Template 28* – Exemplo de preenchimento

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Meta	Resultado de cada Variável	Resultado Final (atingiu a meta?)
a	<i>Return on Investments</i> (ROI) de Comunicação %	12%	8%	67%
b	Financial Return on Communication Investments (FROCI) %	1	0,18	18%
c = média do resultado de "a" até "b"	Índice de Geração de Valor em Comunicação			43%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Proveniente desta análise tem-se que o índice de geração de valor em comunicação, para as atividades e períodos analisados, é de 43%. Especificamente, tem-se que o ROI em comunicação após purificação de resultados foi inferior ao do custo de oportunidade capital da empresa, ou seja, esse investimentos em comunicação não geraram valor à empresa.

Desta maneira, encerra-se a segunda etapa do método proposto para avaliação das comunicações de marketing e, no item seguinte, está abordada a terceira etapa, de purificação dos resultados analisados.

Depois de calculados todos os indicadores propostos neste estudo, é possível avançar para a etapa seguinte e final do método, que é a de classificação e apresentação dos resultados.

6.5 – Etapa 4: Classificação e apresentação dos resultados

Os resultados obtidos até então devem ser classificados, para que haja uma melhor visão quanto aos seus pontos fortes e fracos, os quais envolvem as atividades de comunicações.

No momento seguinte à essa classificação, é proposto que deve ser preparado um relatório gerencial sobre o desempenho das atividades de comunicações, fortalecendo a relevância daquelas que apresentaram resultado positivo e propondo ações para aquelas que não apresentaram tal resultado.

Para a classificação de resultados são propostas duas formas relevantes de avaliá-los, além daquelas já abordadas em cada etapa e cada elemento. A primeira envolve o cruzamento de duas variáveis, sendo (i) o índice de geração de valor do programa de comunicação e (ii) o índice de conformidade de execução do programa de comunicação:

Figura 6.21: Matriz de Avaliação e Orientação do Programa de Comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa maneira, é proposta a orientação estratégica para o plano de comunicação em virtude da análise histórica de suas atividades, tanto em termos de resultados operacionais como também quanto à geração de valor, relacionando assim esta forma de avaliação com a gestão baseada em valor (VBM), conforme demonstrado na figura 6.21 e nas explicações a seguir sobre a figura:

- **Quadrante 1:** Quando tanto o índice de geração de valor como o índice de conformidade de execução resultantes da análise de desempenho em comunicação forem acima da meta objetivada pela empresa, recomenda-se manutenção dos mesmos níveis de investimento, como também, do padrão de execução do programa;
- **Quadrante 2:** Quando o índice de geração de valor do programa de comunicação for acima da meta pretendida pela empresa, porém o índice de conformidade de execução do programa de comunicação for menor do que sua meta, recomenda-se que a empresa reavalie a execução das ações de comunicações. Pois, apesar de contribuir com a geração

de valor, pois, há potencial para maximizar o retorno ainda mais, se melhor executadas as ações;

- **Quadrante 3:** A situação do quadrante 3 ocorrerá quando ambos os índices não atingirem a meta estipulada pela empresa. Neste caso, todo o programa de comunicação deverá ser reavaliado, tanto em termos de execução, envolvendo os profissionais de marketing e agências, como também o valor investido deverá ser reavaliado, pois não está havendo retornos satisfatórios de maneira a contribuir com a criação de riqueza na empresa;
- **Quadrante 4:** Neste caso, ilustrado no quadrante 4 da matriz, é demonstrado que a empresa executa bem suas ações de comunicação (promoções, propaganda, dentre outras), porém esse esforço não está proporcionando valor à empresa. Portanto, deverá ser revisto o nível de investimento que maximizará o retorno em valor.

A definição do que representa um resultado alto e um resultado baixo deverá ser feita pela empresa, baseado no que sua alta administração deseja atingir. Para o exemplo desenvolvido neste estudo, foi considerado que, para cada variável analisada, o resultado acima de 50% é considerado alto e, abaixo de 50%, baixo.

Como no exemplo o índice de efetividade operacional do programa de comunicação após a purificação dos resultados foi de 72%, enquadra-se na classificação “alto” da matriz da figura 6.21. Já o índice de geração de valor em comunicação após a purificação dos resultados foi de 43%, estando na classificação “baixo” da matriz. Assim, de acordo com a análise proposta, a orientação é de que a empresa reavalie seus investimentos no programa de comunicação, pois apesar de estar sendo eficiente operacionalmente, não está sendo eficaz para a empresa, afinal, não gerou valor.

A análise da matriz acima é feita para o programa de comunicação integrada no geral. Porém, para análise de cada atividade, especificamente, de maneira a orientar quais são os pontos fortes e os pontos a melhorar pela empresa quanto ao seu programa de comunicação, são apresentadas os quadros a seguir, contribuindo à visão analítica por meio da classificação dos seus resultados, considerando os *templates* 29 e 30 a seguir:

Quadro 6.58: *Template 29* – Consolidação dos resultados de cada elemento de comunicação

Elementos da Comunicação Utilizados	Grau de Alavancagem de Comunicação de Cada Elemento (GAC)	Grau de Alavancagem de <i>Market-Share</i> de Cada Elemento (GAC)	Índice de Conformidade por Elemento	ROI de Cada Elemento	Ações para manter pontos fortes e melhorar os pontos fracos de cada elemento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse *template* permite a análise de cada elemento de comunicação utilizado, bem como se contribuiu ou não contribuiu ao resultado atingido pela empresa. É importante que, em observância a esses resultados, sejam propostos projetos e ações para manter os pontos fortes daqueles que apresentaram resultados satisfatórios e melhorar os pontos fracos daqueles que ficaram com determinados indicadores abaixo do que a empresa desejava atingir.

Quadro 6.59: *Template 30* – Consolidação dos resultados totais em comunicação

Retorno dos Investimentos totais em comunicação (ROI)	Retorno financeiro dos investimentos totais em comunicação (FROCI)	Índice de Efetividade Operacional em Comunicações após Purificação de Resultados	Índice de Geração de Valor em Comunicação após Purificação de Resultados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, deve ser feita a consolidação dos resultados totais em comunicação, facilitando a avaliação do programa de comunicação integrada de marketing e a apresentação do resultado à alta administração da empresa, como forma de orientar o futuro do programa de CIM a partir da análise do histórico de seu resultado. Ainda, é possível, caso a empresa tenha o CRM, que aloque os clientes em *cluster*, de acordo com variáveis e premissas aplicadas a ele, recomenda-se apresentar o resultado e relacioná-lo ao grupo de clientes, abrangendo uma visão acerca de quais foram os efeitos das estratégias de comunicação para cada grupo de cliente da empresa.

Por fim, os resultados classificados e consolidados devem ser apresentados à organização para a efetiva utilização de seus resultados e análises para a orientação à tomada de decisão quanto aos planos das comunicações, conforme é esclarecido na figura a seguir:

Figura 6.22: Níveis para disseminação dos resultados da avaliação do plano de comunicação
 Fonte: Traduzido e adaptado pelo autor a partir de Moeller; Landry (2008, p. 165).

De acordo com a figura 6.22 apresentada, afirma-se que as informações e resultados apurados por profissionais dedicados à essa avaliação nas organizações deverão ser utilizados prioritariamente pelo tomador de decisão em marketing (CMO), pelos gerentes de produtos e marcas e de comunicação. Porém, não somente por eles. Também deverão estar envolvidos e receber os resultados provenientes do método toda a equipe de marketing; a empresa, envolvendo diretoria, lideranças e outros departamentos envolvidos no processo de análise em marketing, como finanças, TI e planejamento estratégico, além das agências que atuam em conjunto no desenvolvimento das atividades de marketing, conforme já comentado no decorrer do capítulo, até mesmo o público externo à empresa de interesse dos resultados (clientes e fornecedores, por exemplo).

Dessa maneira, encerra-se o processo de avaliação das comunicações de marketing proposto neste estudo, que envolveu desde a organização dos dados, tendo a seleção de indicadores, purificação de resultados e cálculo de indicadores para, então, se chegar à classificação e apresentação desses resultados, que são utilizados para o ciclo seguinte, de orçamento e desenvolvimento do plano de comunicação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES GERENCIAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Neste capítulo final da dissertação são apresentadas as conclusões teóricas, a partir do objetivo proposto, como também as implicações gerenciais para a administração de organizações, limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras no tema.

7.1 – Conclusões teóricas

Por meio de uma pesquisa exploratória e aplicada, interdisciplinar e com abordagem qualitativa envolvendo entrevistas em profundidade, foi atendido o objetivo geral bem como os objetivos específicos propostos na dissertação, a fim de solucionar o problema de pesquisa definido, que foi o de “como mensurar e avaliar o retorno atribuível somente aos investimentos em comunicações integradas de marketing de maneira a sistematizar a mensuração em um processo que permita a apuração do desempenho da execução das ações de comunicações e da geração de valor dessas ações à empresa?”.

Com esse problema de pesquisa, houve o desafio de se buscar relacionar dois índices propostos no método apresentado no capítulo 6, conforme a figura 6.21, sendo (i) o índice de geração de valor do programa de comunicação de marketing, considerando indicadores financeiros de avaliação do programa e (ii) o índice de conformidade de execução do programa de comunicação, estando esse relacionado à análise de se foram bem executadas as ações de comunicações junto ao público-alvo, não envolvendo aspectos financeiros. Porém, para tornar consistente a apuração desses dois índices, foram propostos os objetivos gerais e específicos da dissertação.

O objetivo geral da dissertação, quanto ao “desenvolvimento de um método gerencial que permita às indústrias de bens de consumo realizarem a seleção e aplicação de indicadores de desempenho em comunicação de marketing, contemplando o enfoque em geração de valor aos seus donos e acionistas” foi cumprido com a proposta de método para avaliação das comunicações integradas de marketing com enfoque em geração de valor, apresentado no capítulo 6, por meio do qual foi possível apurar os dois índices discutidos no parágrafo anterior, relacionados ao problema de pesquisa. O método final, validado em entrevistas com especialistas em marketing, finanças e planejamento estratégico que atuam em indústrias de

bens de consumo do setor de alimentação, é constituído por seis etapas e, como maneira de tornar consistente a aplicação do método, foram propostos e esclarecidos 30 *templates*, envolvendo a apuração de dados, informações e indicadores relevantes em cada etapa do processo (método).

Na primeira etapa do método, há propostas que permitem a organização das informações e gerenciamento das campanhas de comunicação utilizadas pelas empresas, envolvendo a necessidade de alinhamento entre agência de propaganda e promoções com as empresas anunciantes, como também o suporte de quatro pilares para cumprimento da etapa, sendo: (i) sistemas de informações de marketing, (ii) consistência no plano de contas contábil para a área de comunicação, (iii) orçamento de vendas e de comunicação e, (iv) o quarto pilar, envolvendo a gestão de relacionamento por cliente e a alocação de verbas de comunicação por grupo de cliente.

Na etapa 2, com base na sofisticação dos dados organizados na primeira etapa, bem como a precisão de análise desejada pela empresa, devem ser selecionados os indicadores que serão apurados nas ações de cada elemento de comunicação. Essa etapa é relevante em virtude do grande número de indicadores existentes e da necessidade de que cada empresa selecione aqueles mais pertinentes aos seus objetivos de marketing, pois não há um grupo padrão de indicadores que possa ser utilizados em todas as empresas. Para cada indicador, metas coerentes devem ser atribuídas para se avaliar o desempenho no momento de cálculo dos mesmos.

A etapa 3, envolvendo a purificação de resultados, foi considerada em todas as entrevistas realizadas como um dos pontos mais relevantes do método. Nessa etapa busca-se apurar o resultado em vendas das empresas atribuível somente aos investimentos e ações de comunicações realizadas, o que é possível ao serem apurados os *templates* propostos para a referida etapa. O resultado é a obtenção do índice de purificação de resultados, ou seja, o percentual de impacto somente das ações de comunicações sobre as vendas da empresa em um determinado período, expurgando-se outras variáveis internas e externas que afetaram o resultado de vendas da empresa. Esse percentual é aplicado para os indicadores que utilizam a variável de vendas da empresa, como o ROI de comunicação, que demanda cálculo do incremento de receita atribuível somente ao programa de comunicação como uma das variáveis de sua metodologia de cálculo.

Ao se estarem considerados os dados organizados (etapa 1), indicadores e metas selecionadas (etapa 2) e resultados purificados (etapa 3), devem ser calculados os indicadores de desempenho para cada elemento de comunicação, tanto operacionais quanto financeiros. O conjunto de resultados dos indicadores operacionais possibilita a apuração do índice de conformidade da execução do programa de comunicação. Enquanto que o conjunto de resultados dos indicadores financeiros em comunicação permite a apuração do índice de geração de valor do programa. Como destaque dessa etapa comentada nas entrevistas realizadas, está a proposta de um novo indicador financeiro em comunicação, denominado neste estudo como FROCI (*financial return on communication investments*), por meio do qual é possível se apurar a alavancagem do lucro operacional em relação aos investimentos realizados em comunicação, contribuindo à avaliação do programa de comunicação sob uma perspectiva de geração de valor, conforme discorrido sobre o indicador relacionado à essa perspectiva, EVA.

Por fim, os resultados apurados são classificados, de acordo com a matriz 6.21 e apresentados aos tomadores de decisão em comunicação, marketing, como também à diretoria, donos da empresa e acionistas, com o objetivo de se direcionar o plano de comunicação a ser elaborado para os períodos seguintes, de maneira a proporcionar suporte ao cumprimento do orçamento de vendas estabelecido pela empresa.

Quanto aos objetivos específicos, também foram cumpridos, uma vez que ocorreu a (i) revisão sobre os conceitos existentes de comunicações integradas de marketing; (ii) apresentação e discussões de métodos para mensurações de resultados de marketing e de comunicações existentes; (iii) foi reforçado o conceito de *value-based* marketing aplicado ao programa de comunicação, considerando o enfoque do método apresentado no capítulo 6 em geração de valor acionista e ao conceito de *value-based management*; (iv) houve a proposição de indicadores de desempenho para cada elemento de comunicação de marketing, conforme apresentado no capítulo 6, utilizando-se da abordagem dos *templates* para se facilitar a aplicação e interpretação de resultados em cada indicador. Com esses avanços, (v) foram criadas condições para simulação dos resultados financeiros e operacionais em comunicação, os quais permitem contribuir com a tomada de decisão referente aos investimentos nas comunicações de marketing pelas empresas.

7.2 – Implicações gerenciais

Sob a perspectiva gerencial às organizações, esta dissertação contribui para a administração de empresas e para a área de marketing por meio do desenvolvimento de um novo método para a avaliação das comunicações de marketing com enfoque em gestão baseada em valor, constituído pelas seis etapas apresentadas no capítulo anterior, bem como os *templates*.

A aplicação da sequência de etapas para se avaliar o programa de comunicação permite aproximar os avanços científicos sobre o tema de métricas em marketing e a realidade das empresas (consideram-se para esta pesquisa as indústrias de bens de consumo), pois o tema deste estudo, conforme justificativa apresentada é relevante e carece de avanços metodológicos em pesquisas acadêmicas que contribuam com a prática empresarial. Ao serem entrevistados 12 especialistas de relevância no meio empresarial, buscou-se essa aproximação, além de considerar o estudo de caso sobre o tema elaborado pelo autor em uma indústria de bebidas, conforme apresentado no capítulo 4.

Portanto, para a área de marketing e para a organização, espera-se que a aplicação do método proposto no capítulo 6 contribua principalmente de maneira a orientar os profissionais de marketing com a tomada de decisão acerca da utilização dos recursos da empresa disponíveis para aplicação no programa de comunicação de marketing, de maneira que seja otimizado e maximizado o retorno sobre as vendas, participação de mercado e, sobretudo, em valor para a organização ao considerar seu custo de oportunidade de capital. Cabe comentar que em todas as entrevistas realizadas o método foi considerado aplicável e, inclusive, algumas das empresas entrevistadas apresentaram interesse em fazer essa aplicação no momento em que o estudo tiver sido finalizado e apresentado.

7.3 – Limitações e sugestões para novas pesquisas

Com o presente estudo, não há pretensão de que o mesmo seja considerado como única e definitiva possibilidade de se avaliar o programa de comunicação de marketing. Porém, representa um avanço para as pesquisas do tema, principalmente ao buscar ao máximo tangibilizar e demonstrar como cada etapa do método deve ser cumprida, com embasamento de uma ampla e relevante revisão teórica sobre métricas em marketing e comunicação. O

objetivo, como essa avanço, é que vários outros sejam propostos pelos mais diversos pesquisadores.

Para validação do método, foram realizadas entrevistas em profundidade buscando-se coerência entre o objetivo e proposta do estudo com os especialistas entrevistados. Assim, por ser um estudo interdisciplinar, foi buscada uma amostra heterogênea atendente aos requisitos de (i) cargo e função desempenhada pelo entrevistado em determinada organização; (ii) atuação e experiência do entrevistado em atividades relacionadas ao setor de alimentação; (iii) potencial de contribuição do entrevistado em relação às diversas etapas do método, ou seja, coerência entre o cargo e a experiência profissional e acadêmica do entrevistado com o tema e objetivos desta pesquisa; (iv) disponibilidade e interesse do entrevistado quanto à entrevista; (v) conveniência, em termos de localização, para realização das entrevistas. Nas entrevistas, foi apresentado o método inicial, defendido na dissertação em sua banca de qualificação e, a partir desse método, os entrevistados fizeram uma série de contribuições, as quais foram analisadas para ajustes no método propostos no capítulo 6.

No entanto, apesar desses esforços, há algumas limitações no estudo. Primeiramente, as relações entre as variáveis inseridas nas diversas análises do método proposto não foram testadas estatisticamente, característica de estudos qualitativos como este, principalmente no tocante à etapa de purificação de resultados, para a qual não foi considerado um modelo econométrico sofisticado, mas sim um modelo simplificado que fosse aplicável e apresentasse resultados coerentes. Em segundo lugar, vislumbrando à aplicabilidade do método, as análises do método foram simplificadas, dado o objetivo de aproximar a viabilidade do método à prática empresarial, porém poderiam ser mais aprofundadas em alguns momentos. Terceira, há pretensão de o método ser útil para as indústrias de bens de consumo, considerando as similaridades entre os agentes que compõe a rede (*network*) da empresa, no entanto foram entrevistados apenas profissionais que atuam no setor de alimentação. Finalmente, o método inédito apresentado no capítulo 6 foi concebido por meio da teoria desenvolvida sobre o tema, de autores e pesquisas relevantes, como também validados em entrevistas; contudo, o método em sua versão completa ainda não foi aplicado em empresas e, portanto, ainda não são conhecidas as restrições práticas de sua utilização.

Porém, apesar dessas limitações, cabe esclarecer que (i) alguns dos indicadores compõe o método já foram aplicados e, alguns, inclusive pelo autor em pesquisas anteriores, conforme

apresentado no capítulo 4; (ii) apesar de não ter o período reconhecido com exatidão, foi atestado que o método possui uma curva de aprendizagem. Ou seja, à medida que é aplicado, começa-se um processo de aprendizado contínuo no tocante a todas as etapas do método e, ao longo do tempo, a empresa poderá ter benefícios na melhoria de alguns processos, tais quais:

- a empresa possui sua base de dados organizados sobre o histórico e o planejamento das suas campanhas de comunicação (etapa 1);
- a empresa poderá selecionar indicadores e estabelecer metas para cada um deles com maior precisão (etapa 2), pois ao longo do tempo e com a base de dados organizados, é possível se estabelecer metas que sejam atingíveis e coerentes aos esforços em comunicações;
- também, será possível eliminar o aspecto subjetivo, em certo ponto limitante à etapa de purificação de resultados, pois conforme a referida etapa é aplicada, há uma base de dados referente às suas variáveis, as quais podem receber propostas de modelos econométricos para estabelecer correlação entre variáveis e verificar, assim, com maior exatidão o percentual de impacto nas vendas atribuído somente aos investimentos em comunicações, por meio da eliminação de seu viés qualitativo e aplicação de métodos quantitativos (etapa 3);
- os indicadores poderão ser mais facilmente calculados e analisados por profissionais dedicados a esse trabalho nas organizações (etapa 4), a exemplo do que já ocorre em uma das organizações entrevistadas, onde se tem um departamento denominado de *commercial-finance*, estabelecido desde 2006 e com a dedicação de vários colaboradores da organização, tendo o gestor dessa área sido um dos entrevistados deste estudo (entrevistado 3, apresentado na reunião de entrevista 2).
- também, no tocante à apresentação e utilização dos resultados apresentados e classificados, haverá ganhos na organização ao longo do tempo da aplicação do método, pois os profissionais tomadores de decisão da organização estarão mais integrados ao método, conhecendo seus conceitos e relevância e a interface com as demais áreas, principalmente de finanças, poderá ser realizada com maior precisão e comprometimento (etapa 5), favorecendo à aplicação do método, de acordo com sua curva de aprendizagem.

Diante dessas considerações, são recomendadas as seguintes pesquisas futuras sobre o tema:

- aplicar o método em organizações e analisar suas aplicações práticas, de maneira a destacar os seus pontos fortes e incrementar aqueles que apresentarem oportunidades;
- realizar testes estatísticos das possíveis relações entre as variáveis propostas no método, principalmente para a etapa 3, de purificação de resultados;
- ampliar a possibilidade de indicadores operacionais e financeiros, conforme etapa 4 do método;
- realizar estudos específicos para a avaliação de cada elemento de comunicação, aprofundando-os quanto aos seus possíveis indicadores de avaliação e análises quanto ao planejamento e aplicação de recursos para ações do elemento;
- validar o método de avaliação do programa de comunicação com enfoque em gestão baseada em valor em indústrias de bens de consumo atuantes em outros setores, além do setor de alimentação, foco neste estudo;
- adaptar o método apresentado no capítulo 6 para a aplicação em outros tipos de organizações, ou seja, outros tipos de agentes da rede das empresas, tanto fornecedoras das indústrias como canais de distribuição da indústria.

Portanto, foram apresentadas as conclusões teóricas, implicações gerenciais, limitações e propostas de estudos futuros para o tema pesquisado nesta dissertação, para a qual, conforme já citado, não há pretensão de que seja uma verdade absoluta ou única possibilidade para avaliação do programa de comunicação, mas sim o de representar avanços ao tema atendendo as oportunidades apresentadas na etapa de justificativa da pesquisa. Uma das grandes contribuições do estudo é o de destacar que a avaliação das comunicações não é constituída somente pelo cálculo de indicadores. De acordo com o método do capítulo 6, o cálculo dos indicadores é somente a quarta e penúltima etapa do processo de avaliação do desempenho nessas atividades, ou seja, diversas outras etapas devem ser percorridas antes e depois do cálculo dos indicadores. Para fins de comprovar e tornar consistente essa metodologia, foram desenvolvidas formas de operacionalizar as teorias existentes sobre o tema e coletar contribuições sobre as experiências práticas dos entrevistados, a partir de uma proposta de interface entre as áreas de marketing, finanças corporativas e estratégia, orientadas à geração de valor.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Marcas: Brand Equity, gerenciando o valor da marca**. Tradução André Andrade; 10. ed. São Paulo: Elsevier Editora, 1998.
- ABAD. Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. **Revista Distribuição**. Maio de 2007.
- ABIA. Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **Indústria da Alimentação: Principais Indicadores Econômicos**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/anexos/FichaTecnica.pdf>>. Acesso em: 06 abril. 2009.
- ALMEIDA, M.I.R. **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um Plano Estratégico com a utilização de Planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- AMBLER, T. **Marketing and the bottom line: the new metrics of corporate wealth**. London: Pearson Education Limited, 2000.
- AMBLER, T.; BARWISE, P.; HIGSON, C. **Marketing metrics: what should we tell the shareholders?**. Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Centre for Business Performance, London, 2001.
- ASHILL, J. N.; FREDERIKSON, M.; Davies, J. Strategic Marketing Planing: A grounded investigation. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 3/4, p. 430-460, 2003.
- ASSAF, N. A. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSAF, N. A. Contribuição ao Estudo da Avaliação de Empresas no Brasil – Uma Aplicação Prática. Ribeirão Preto, 2003. **Tese de Livre Docência**. Universidade de São Paulo.
- BARWISE, P. ; FARLEY, J. U. Marketing Metrics: Status of six metrics in five countries. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 257-262, 2004.
- BELCH, G.E. ; BELCH, M.A. **Propaganda e Promoção**. 7a. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BONÍZIO, R. C. Análise da sensibilidade do valor econômico agregado : um estudo aplicado nas empresas de capital aberto no Brasil. **Tese de doutorado**. Universidade de São Paulo.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. XXII, p. 199-208, may 1985.
- BONOMA T. V. ; CLARK, B. H. Marketing performance assessment. Boston: **Harvard Business School Press**, 1988.
- BUZZEL, R. D.; GALE, B. T. **The PIMS principles: linking strategy to performance**. New York: Free Press, 1987.
- BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 2005. 300 p.

- CASTRO, L.T.; NEVES, M.F. Innovative Sales Planning and Management: A Framework Proposition. **International Research Journal 'Innovative Marketing'**, vol. 3, n. 2, 2007, p. 7-18.
- CLANCY, K.; KRIEG, P. **Marketing muito além do feeling: como o marketing científico pode gerar lucros extraordinários**. Tradução Cristina Yamagami, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CLARK, B. H. **Marketing performance measures: history and interrelationships**. Journal of Marketing Management, v. 15, p. 711-732, 1999.
- CONSOLI, M. A. Análise dos Aspectos Relevantes para Integração na Cadeia de Suprimentos Aplicada ao Setor de Foodservice. **Tese (Doutorado)** – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.
- CONSOLI, M. A.; NEVES, M. F.; LOPES, F. F. Costs of Marketing Channels Flows: A Food Business Case Applying the Channel Efficiency Model. In: 33rd **EMAC (European Marketing Academy) Conference**, 2004, Murcia.
- COSTA, A. R. ; CRESCITELLI, E. **Marketing promocional para mercados competitivos**. 1a ed – 3a reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- CRESCITELLI, E. Crise de credibilidade da propaganda: considerações sobre seu impacto na eficácia da mensagem. **Revista FACOM – Faculdade de Comunicação da FAAP**, 2004, 2o. semestre.
- CUNDIFF, E. W. et. al. **Marketing Básico: Fundamentos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1977.
- DIAS, S. R. et al. **Gestão de Marketing**. Professores da FGV – São Paulo. São Paulo: LTC – Saraiva, 2003.
- DONNA, E. A. C. A Nova Distribuição para o FoodService Brasileiro. Palestra-Relatório. **ABIA**. Junho/Julho, 2003.
- DOYLE, P. Valuing Marketing's Contribution. **European Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 233-245, 2000.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ENGEL, J. F.; WARSHAW, M. R.; KINNEAR, T. C.; BONNIE, B. R. **Promotional Strategy: an Integrated Marketing Communication Approach**. Ohio: Pinnaflex, 2000.
- FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, Phillip E.; REIBSTEIN, D. J. **Métricas de marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2007. 374p. Título original: Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master.
- FBDS. **Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável**, disponível em <www.fdbds.org.br>, 2006. Acesso em julho, 2007.
- GLASER, B. Basics of Grounded Theory Analysis. **Mill Valley, CA: Sociology Press**, 1992.

- GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- GUISSONI, L. A. Integração entre marketing e finanças como instrumento para a geração de valor ao acionista. 74 f. **Monografia** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.
- GUISSONI, L. A. ; BONIZIO, R. C. ; NEVES, M.F. Avaliação das Estratégias de Comunicação: uma Abordagem de Marketing Integrada com a Gestão Baseada em Valor. In: **Encontro de Marketing da Anpad**, 2008, Curitiba.
- GUISSONI, L. A. ; BONIZIO, R. C. Grau de Alavancagem de Comunicação: proposta de um Indicador de Desempenho de Marketing para o Balanced Scorecard das Organizações. In: **EnANPAD 2008 - XXXII Encontro da ANPAD**, 2008, Rio de Janeiro.
- GUMMESSON, E. **Qualitative Methods in Management Research**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.
- GUMMESSON, Evert. **Qualitative research in marketing: road-map for a wilderness of complexity and unpredictability**. European Journal of Marketing, v. 39, n. 3/4, p. 309-327, 2005.
- HAIR J.R., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p. Título original: Essentials of Business Research Methods.
- HERMAN, M.L. The (R)evolution of Public Relations. Controlling the Uncontrollable. **Public Relations Strategist**; 2007, Vol. 13 Issue 4, p. 12-15.
- HOYLE JR., L. H. **Marketing de Eventos: como promover com sucesso eventos, festivais, convenções e exposições**. São Paulo: Atlas, 2003.
- HUTT M.D.; SPEH, T.W. **B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- IBGE. **Indicadores Sociais e Econômicos 2007**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/>>. Acesso em 25 set. 2008.
- IEG. **Sponsorship Report. IEG Study highlights What Sponsors Want**. <<http://www.sponsorship.com/learn/decisionmakerstudy.asp>>, 2004. Acesso em 25 set. 2008.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard**, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12. ed. Porto Alegre: Prentice Hall, 2005.
- KLIATCHKO, J. G.. Revisiting the IMC construct. **International Journal of Advertising**, 2008,
- KOTLER, P.; RACKHAM, N. ; KRISHASWAMY, N. Fim da Guerra entre vendas e marketing. **Harvard Business Review**, Vol. 84, no. 7, pp. 42-53, julho de 2006.

- MARKOWITZ, H. M. **Portfolio selection**. New York: John Wiley, 1959.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 315 p.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MCDONALD, M. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MEENAGHAN, T. Ambush marketing: imoral or imaginative practice? **Journal of Advertising Research**. Sep/Oct, 1994.
- MOTA, R.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MOELLER, L.H.; LANDRY, E.C. **The four pillars of profit-driver marketing: how to maximize creativity, accountability, and ROI**. New York: McGraw-Hill, 2008.
- NEVES, M. F. A Method for Demand Driven Strategic Planning and Management for Food Chains (The ChainPlan Method). In: **17th Annual World Forum and Symposium**, 2007, Parma. 17th Annual World Forum and Symposium, 2007b.
- _____. Marketing and Networks Contracts (Agreements). **Journal on Chain and Network Science**, Holanda, v. 3, n. 1, p. 07-19, 2003.
- _____. Strategic Marketing Plans and Collaborative Networks. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 25, p. 175-192, 2007a.
- _____. **Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. 1999. 297 f. **Tese (Doutorado)** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- NEVES, M. F. ; ROSSI, R.M.; CASTRO, L.T.; LOPES, F.F.; MARINO, M.K. A Framework for Mapping and Quantifying Value Chains Towards Collective Actions. In: 33 rd **EMAC (European Marketing Academy) Conference**, 2004, Murcia.
- NEVES, M.F.; CONEJERO, M.A.; Uma Proposta para Construção de Métodos de Planejamento e Gestão (Seqüência de Passos) nos Agronegócios. In: **EnANPAD 2008 - XXXII Encontro da ANPAD**, 2008, Rio de Janeiro.
- PICKTON, D.; HARTLEY, B. (1998) Measuring integration: an assessment of the quality of integrated marketing communication. **International Journal of Advertising**, 17(4), pp. 447–465.
- PETERSEN, J. A.; McALISTER, L.; REIBSTEIN, D. J.; WINER, R.S.; KUMAR, V.; ATKINSON, G. Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value. **Journal of Retailing**, 85 (1, 2009), pp. 95–111.

- PORTER, Michael E. **Competitive strategy**. New York; Free Press, 1980. 396 p.
- PORTER, L. ; GOLAN, G.L. From Subservient Chickens to Brawny Men: A Comparison of Viral Advertising to Television Advertising. **Journal of Interactive Advertising**, 6(2): 30- 38, 2006.
- QUEIROZ, M. J. Métricas de desempenho em marketing em empresas brasileiras. São Paulo, 2008. **Tese de Doutorado**. Universidade de São Paulo.
- QUELCH, J. A.; CANNON-BONVENTRE, K. Better marketing at the point of purchase. **Harvard Business Review**. November-December 1983.
- RAPPAPORT, A. **Creating shareholder value: a guide for managers and investors**. 2.ed. Nova York : The Free Press, 1998.
- REIS, A. C. F. Marketing de emboscada: e depois quem leva a culpa?. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, 1996.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROSENWALD, P. J. **Accountable marketing: otimizando resultados dos investimentos em marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- ROSSI, R. M. Método para análise interna das organizações: uma abordagem a partir da *Resource-Advantage Theory*. 2008. 256 f. **Tese (Doutorado)** – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.
- SANDLER, D. SHANI, D. Olympic sponsorship vs. Ambush marketing: who gets the gold? **Journal of Advertising Research**, Aug/Sep 1989.
- SCHREIBER, A . L.; LENSON, B. **Lifestyle and Event Marketing**. Nova York: McGraw Hill, 1994.
- SCHULTZ, D.E. & SCHULTZ, H.F. (1998) Transitioning marketing communication into the twenty-first century. **Journal of Marketing Communications**, 4(1), pp. 9–26.
- SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução Dante Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: Herder, 1967. 687 p. Título original: Research Methods in Social Relations.
- SWAIN, W.N. Perceptions of IMC after a decade of development: Who's at the wheel and how can we measure success? **Journal of Advertising Research**, March, 2004, p.46-67.
- STEWART III, G. B. **Em busca do valor: o guia de EVA para estrategistas**. Tradução: Otávio Ribeiro Medeiros. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- TNS Research International. **Desinformação é principal causa para medo de ROI**. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/8,11025,desinformacao-e-principal-cao-para-medo-de-roi.htm>>. Acesso em: 01 de setembro de 2009.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. **Case research in operations management**. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 6. ed. s.l, Sage Publications, 1989.

YOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. F. **EVA e gestão baseada em valor: guia prático para implementação**. Tradução: Paulo Lastosa – Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta convite para participação na pesquisa

Apêndice B – Roteiro semi-estruturado para apoio nas entrevistas

Apêndice C – Métricas de marketing

APÊNDICE A - Carta-convite para participação na pesquisa

Ribeirão Preto, __ de _____ de 2008.

Prezado(a) Sr.(a) _____,

Venho por meio desta carta convidá-lo(a) a participar da pesquisa de campo que é uma das etapas para conclusão da dissertação de mestrado intitulada “*Proposta de metodologia para avaliação das comunicações integradas de marketing: uma abordagem focada na gestão baseada em valor*”, realizada pelo aluno Leandro Angotti Guissoni, com orientação do Prof. Dr. Marcos Fava Neves e que é requisito obrigatório para obtenção do título de mestre em Administração de Organizações pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP) da Universidade de São Paulo (USP).

O objetivo proposto na dissertação é o de se desenvolver e validar um método gerencial que permita a mensuração e a avaliação dos resultados provenientes das ações de comunicações integradas de marketing sob a perspectiva das vendas da indústria aos varejistas e consumidores finais por meio da proposta de indicadores de desempenho inseridos no processo de avaliação da comunicação de marketing. Portanto, a opinião de administradores profissionais, envolvidos com o processo de comunicação de marketing, é fundamental para validação e melhoria do sistema de análise.

Juntamente com esta carta o Sr.(a) recebeu uma síntese, apresentando e explicando o método de análise proposto. Caso aceite participar desta pesquisa, solicito que responda ao e-mail recebido no prazo máximo de uma semana para realizarmos o agendamento da entrevista no local mais conveniente para o Sr.(a). A entrevista deverá ter duração aproximada de 1 hora com o objetivo de coletar sua contribuição crítica para o modelo proposto para que este seja aprimorado e apresentado à banca julgadora em sua versão final. Por esse motivo, solicito sua prévia verificação do material enviado (síntese do método).

A sua participação é muito importante para o estudo que está sendo desenvolvido e, além do nosso sincero agradecimento, será enviado, quando concluída a pesquisa, um sumário executivo com a versão final do método de análise proposto na dissertação. Aguardo o seu retorno e obrigado pela atenção.

Atenciosamente,

Leandro Angotti Guissoni

Aluno de Mestrado em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP) da Universidade de São Paulo (USP).

Prof Dr. Marcos Fava Neves

Professor de Marketing e Estratégia do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP/USP).

site: www.favaneves.org / e-mail: favaneves@gmail.com

Currículo Lattes: <http://sistemas.usp.br/atena/atnCurriculoLattesMostrar?codpes=2796916>

APÊNDICE B – Roteiro semi-estruturado para apoio nas entrevistas

Entrevista N^o:

Data da Entrevista:

Local da Entrevista:

Permissão para gravar a entrevista: () sim / () não

A) Caracterização e informações sobre a empresa

- Nome da empresa (preenchido anteriormente pelo pesquisador):
- Breve histórico da empresa (preenchido anteriormente pelo pesquisador):
- Informações básicas sobre a empresa (preenchido anteriormente pelo pesquisador):
 - ✓ Área de atuação
 - ✓ Mercados-alvo
 - ✓ Produtos e serviços

B) Informações sobre o entrevistado

- Nome do entrevistado:
- Função / Cargo / Ocupação:
- Experiência na função:

C) Roteiro para a entrevista

1) O Sr.(a) considera o método relevante para facilitar o processo de avaliação do programa de comunicação integrada nas empresas?

Sim Não

Justificativas:

2) O Sr.(a) considera o método viável para aplicação nas empresas?

Sim Não

Justificativas:

3) A Etapa 1 do método é aplicável como forma de iniciar o processo de avaliação das comunicações de marketing?

Sim Não

Como aprimorar a Etapa 1 do método?

4) Os *templates* propostos na etapa 1 do método são relevantes?

Sim Não

Como aprimorar os *templates* da Etapa 1 do método?

5) A Etapa 2 do método é aplicável como forma de calcular as métricas das comunicações de marketing?

Sim Não

Como aprimorar a Etapa 2 do método?

6) Os *templates* propostos na etapa 2 do método são relevantes?

Sim Não

Como aprimorar os *templates* da Etapa 2 do método?

7) A Etapa 3 do método é aplicável como se obter as vendas que foram atribuíveis aos esforços de comunicações de marketing?

Sim Não

Como aprimorar a Etapa 3 do método?

8) Os *templates* propostos na etapa 3 do método são relevantes?

Sim Não

Como aprimorar os *templates* da Etapa 3 do método?

9) A etapa 3 do método representa a proposta para purificação dos resultados atribuíveis às ações de comunicações de marketing e, para isso, precisamos avaliar quais são as outras variáveis que impactam as vendas da empresa. Além das ações de comunicações, quais outros fatores o Sr.(a) consideraria relevante que causa impacto nas vendas de sua empresa?

10) Ainda sobre a Etapa 3 do método, o Sr. concorda com a escala da nota (1-10) que deve ser atribuída às variáveis que impactam as vendas de acordo suas variações, conforme proposto no método?

Escala de avaliação dos acontecimentos que contribuíram com as vendas				Escala de avaliação dos acontecimentos que contribuíram com as vendas		
Acontecimentos que contribuíram com as vendas	Classificação do Nível do Impacto	Nota	Variação das vendas	Acontecimentos que prejudicaram vendas	Nota	Variação das vendas
	Baixo	1 a 3	De 0,01% a 2,9%		1 a 3	De -0,01% a -2,9%
	Médio	4 a 7	De 3,0% a 9,9%		4 a 7	De -3,0% a -9,9%
	Alto	8 a 10	Acima de 10%		8 a 10	Menor de -10%

11) A Etapa 4 do método é aplicável como forma de se apresentar à alta administração os resultados obtidos por meio da avaliação do programa de comunicações integradas de marketing?

Sim Não

Como aprimorar a Etapa 3 do método?

12) Os *templates* propostos na etapa 4 do método são relevantes?

Sim Não

Como aprimorar os *templates* da Etapa 4 do método?

13) A sequência de etapas proposta para o método é adequada?

Sim Não

Justificativas:

14) Comentários finais sobre o método proposto.

APÊNDICE C – Métricas de Marketing

Métricas de percepção do consumidor e do mercado

MÉTRICA	DEFINIÇÃO	OBJETIVO
Participação de mercado por receita	Receita de vendas como porcentagem da receita de vendas no mercado	Refletir como uma 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	Avaliar 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	Avaliar 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

MÉTRICA	DEFINIÇÃO	OBJETIVO
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 Avalia 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	Avaliar 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

MÉTRICA	DEFINIÇÃO	OBJETIVO
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

Métricas de promoção, mídia e web

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

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 a amplitude da difusão de um comercial em uma 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	Avaliar a força relativa do programa publicitário dentro de seu mercado

MÉTRICA	DEFINIÇÃO	OBJETIVO
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 o suficiente 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

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*, 2007, apud Queiroz, 2008.