

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE  
E SECRETARIADO EXECUTIVO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RENAN DE CALDAS HONORATO**

**ANÁLISE DO RETORNO DE INVESTIMENTOS EM AÇÕES MERCADOLÓGICAS  
EM EMPRESAS VAREJISTAS DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**FORTALEZA**

**2013**

**RENAN DE CALDAS HONORATO**

**ANÁLISE DO RETORNO DE INVESTIMENTOS EM AÇÕES MERCADOLÓGICAS  
EM EMPRESAS VAREJISTAS DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correia Neto.

**FORTALEZA**

**2013**

RENAN DE CALDAS HONORATO

**ANÁLISE DO RETORNO DE INVESTIMENTOS EM AÇÕES MERCADOLÓGICAS  
EM EMPRESAS VAREJISTAS DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

_____ Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correia Neto (Orientador) Universidade Federal do Ceará (UFC)	Nota: _____
_____ Profa. Dra. Jacqueline Maciel Pombo Universidade Federal do Ceará (UFC)	Nota: _____
_____ Prof. Ms. João Wagner Mourão e Silva Filho Universidade Federal do Ceará (UFC)	Nota: _____

Aos meus pais, avós e amigos.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, primeiramente, por que sem eles eu não teria chegado tão longe.

Aos amigos: Larissa Sampaio de Oliveira, Nathalia Lima Carneiro e Rebeca Maria Sotero, por serem as melhores amigas que eu poderia pedir e por tantos momentos bons e ruins que vivemos juntos, que só me fizeram crescer; Conrado de Souza Farias e Fernando Meneses, por confiarem mais em mim que até eu mesmo e serem verdadeiros exemplos; Talyta do Vale Nepomuceno, pela amizade desde os tempos do PET; Ana Karolina Alves Teodoro, Daniel Batista, Eduardo Viana, Jessica Freitas, Ingrid Almeida, Maria Caroline Alves, Natália Gonzaga, Rebeca Pereira, Rogério da Rocha e Stella Luz, pessoas que eu considero muito e que sem os quais as aulas não teriam graça; Laisla Nicole, Leilane Barros, Louyse Silveira, Manu, Maurício Farias, Thiago Machado, Vanessa Morais e Willanderson, pois vocês foram o que de melhor eu encontrei na UECE e levo aqui comigo; Andressa Joseanne, Eugênia Medeiros Alencar e Norma Maria de Sousa, exemplos de seres humanos e profissionais pra mim; Antônia Isadora Neves, Cláudia Luzia Sampaio, Larissa Morais, Leide Meire, Leonardo Melo, Lívia Sampaio de Oliveira, Nete Silva e Rafaela Dantas, pessoas importantes na minha vida.

Às primas Joseana Aquino, Karine Ferrer, Leyre Ellen e Rayanne Ferrer, por serem as minhas melhores e mais consideradas primas.

Aos amados amigos David Roskoch e Yuri Andersen, por que conheci o significado da palavra perda quando vocês se foram e nunca me esqueço de vocês um dia.

Ao Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correia Neto, pela orientação, paciência e exemplo de profissionalismo. Aos professores: Elidihara Trigueiro, Guilherme Said, Hugo Osvaldo, Jacqueline Maciel Pombo, João da Cunha, João Wagner Mourão, José Roberto Brito, Nancy Fernandes, Tereza Cristina e Tiago Alencar, pelo esforço, dedicação e todo conhecimento adquirido ao longo destes quatro anos.

“Você precisa fazer aquilo que pensa que não é capaz de fazer.”

(Eleanor Roosevelt)

## RESUMO

Com a crise financeira que o mundo está passando, não é difícil pensar que a população tem que cuidar de suas finanças e saber em o que e como irá melhor aplicar suas economias. Para o ambiente empresarial, a situação não é diferente. A concorrência entre as empresas, cada vez mais acirrada, faz com que os administradores repensem melhor os seus gastos, de modo a se manterem competitivos no mercado. Uma área de atividade que acaba por ir ao encontro desse cenário é o Marketing. Em empresas, não raro, o marketing envolve atividades tidas como dispendiosas por muitos que não observam plenamente os seus benefícios, como a fidelidade do consumidor em relação à marca, a atratividade de novos clientes e a conectividade da empresa com os *stakeholders*, diferenciais significativos no mercado, quando bem utilizados. Investimentos em Marketing podem ter um alto custo e, eventualmente, não trazer resultados passíveis de quantificação financeira. Porém, há estudos que procuram mensurar este retorno com base em modelagem estatística. O retorno desses investimentos em ações mercadológicas é o foco principal deste trabalho, que busca investigar como gestores do setor de varejo do ramo de tecnologia da informação (TI) tratam essas aplicações. A TI alcança as mais diversas áreas do conhecimento e está cada vez mais presente no dia-a-dia das organizações. Sendo assim, criar relacionamentos duradouros com clientes é mister e esta é uma das tarefas do Marketing. A pesquisa dar-se-á através de entrevistas semi-estruturadas, com gestores varejistas da área TI, utilizando um roteiro previamente elaborado, que permitirá ao entrevistador a oportunidade de diagnosticar o conhecimento real dos entrevistados em relação à mensuração de investimentos em Marketing e à percepção do retorno que a empresa observa destes desembolsos. Espera-se, assim, que este estudo demonstre como algumas empresas varejistas do ramo de TI fazem, ou não, a análise do retorno de investimentos em Marketing e se esses retornos são significativos para a organização.

**Palavras-chave:** Marketing, retorno, investimentos, tecnologia, informação

## ABSTRACT

The financial crisis that the world is experiencing , it is not hard to think that people have to take care of your finances and know in what and how will better apply their economies . For the business environment, the situation is no different . The competition between companies , increasingly fierce , makes managers better rethink their spending in order to remain competitive in the market . An area of activity that ends up to meet this scenario is the Marketing . In companies not infrequently involves marketing activities perceived as expensive by many who do not fully observe its benefits , such as consumer loyalty toward the brand , the attraction of new clients and enterprise connectivity with stakeholders, significant differences in market when properly used . Investments in Marketing can be expensive and possibly not bring results which financial quantification . However , there are studies that seek to measure this return based on statistical modeling . The return on these investments in marketing actions is the main focus of this work , which seeks to investigate how managers of the retail sector in the business of information technology (IT) treat these applications . TI achieves the most diverse areas of knowledge and is increasingly present in day- to-day organizations . Thus , creating lasting relationships with customers it is necessary and this is one of the marketing tasks . The research will take place through semi - structured interviews with retail managers of IT area , using a previously prepared script , which will allow the interviewer the opportunity to diagnose the actual knowledge of the respondents regarding measurement of investments in marketing and perception of the return that the company observes these disbursements . Thus, it is expected that this study demonstrates how some retailers make the IT industry or not , the analysis of return on investment in marketing and these returns are significant to the organization.

**Keywords:** Marketing, return, investments, technology, information

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Decisões de marketing no varejo .....	18
Figura 2 – Algumas diferenças de perspectivas entre adotantes do conceito de marketing e de produção .....	23
Figura 3 – Cadeia de Produtividade de Marketing .....	27
Figura 4 – Total de artigos com o uso de critérios de sucesso em marketing .....	29
Quadro 1 – Crenças sobre interface entre marketing e finanças .....	31
Figura 5 – Métricas de retorno de investimentos.....	36
Figura 6 – Avaliação do custo de incremento num item de orçamento de marketing .....	42
Quadro 2 - Perguntas-problemas da pesquisa .....	47

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. MARKETING .....</b>	<b>14</b>
<b>3. MARKETING DE VAREJO .....</b>	<b>17</b>
<b>4. INVESTIMENTO EM MARKETING .....</b>	<b>22</b>
<b>5. MENSURAÇÃO DAS AÇÕES DE MARKETING .....</b>	<b>26</b>
<b>5.1 Ativos baseados no mercado e no valor para o acionista .....</b>	<b>30</b>
<b>6. RETORNO DE INVESTIMENTOS EM MARKETING .....</b>	<b>34</b>
<b>7. METODOLOGIA .....</b>	<b>45</b>
<b>7.1 Aspectos metodológicos .....</b>	<b>45</b>
<b>7.1.1 Pressupostos .....</b>	<b>45</b>
<b>7.1.2 Tipo de pesquisa .....</b>	<b>45</b>
<b>7.2 Procedimentos metodológicos .....</b>	<b>46</b>
<b>7.2.1 Universo e amostragem .....</b>	<b>46</b>
<b>7.2.2 Coleta de dados .....</b>	<b>47</b>
<b>8. RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>49</b>
<b>9. CONCLUSÃO .....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>60</b>

## INTRODUÇÃO

Costumeiramente, investimentos em ações de marketing são tidos como dispendiosos e não oferecem retornos financeiros passíveis de quantificação financeira. O marketing propõe retornos mais abstratos para a empresa, tais como: satisfação das necessidades dos consumidores, fidelização dos mesmos, captação de novos clientes e melhor exposição da marca.

Mesmo não sendo como o setor de produção, no qual facilmente pode-se observar quanto se gasta na fabricação de certo bem e quanto este bem retorna em forma de lucro para a empresa, bastando, simplificadaamente, diminuir o valor de venda deste produto pelo valor gasto na sua fabricação, o setor de marketing precisa encontrar uma maneira de quantificar em termos monetários o retorno do dinheiro investido em suas ações. Esta é a problemática desta pesquisa: analisar se as empresas do setor de TI possuem algum método para analisar e quantificar o retorno dos investimentos feitos em marketing.

Este trabalho tem como principal objetivo analisar se os valores intrínsecos destes retornos estão sendo observados pelos gestores de empresas varejistas do setor de Tecnologia da Informação (TI). Pretende-se ver junto a esses administradores se existe alguma forma de mensurar os retornos destes investimentos. Verificar como eles decidem quanto irão investir em propaganda, em promoções e nas demais ações de marketing.

Uma das hipóteses levantadas por este trabalho é a de que não existe um controle sobre os investimentos em marketing, e sim que eles são realizados sem estudo prévio de demanda do mercado. Outra hipótese é a de que as promoções são realizadas para atingir um nível desejado de estoque, acabando, assim, com certos custos provenientes do mesmo, e não baseadas nos desejos dos consumidores. Para tanto, pretende-se observar se os investimentos são feitos ao acaso ou se existe um estudo prévio de como estava a demanda pelos produtos da empresa e uma posterior análise de como esse quadro mudou.

Este trabalho pretende mostrar maneiras para uma análise dos retornos destes investimentos e, assim, ajudar gestores não só da área varejista de TI, mas aqueles que precisam decidir quanto, como e quando investir em ações mercadológicas a ter mais ferramentas para fazer suas escolhas bem subsidiadas.

Para tal, a pesquisa dar-se-á através de entrevistas semi-estruturadas, com gestores de empresas varejistas da área de TI, que permitem ao entrevistador a oportunidade de diagnosticar o conhecimento dos entrevistados em relação à mensuração de investimentos em marketing e à percepção do retorno que a empresa observa destes desembolsos.

Para atingir os objetivos propostos, o estudo será dividido em duas partes. A primeira será um estudo bibliográfico a respeito de marketing, dos benefícios que ele traz para as empresas e dos métodos de avaliação do retorno dos investimentos em ações mercadológicas. A segunda parte, a pesquisa descritiva que será realizada com gestores varejistas da área de TI.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo (Marketing) versará sobre a importância desta área para o bom relacionamento com os clientes, captando-os, mantendo-os conectados à empresa e fidelizando-os, dos resultados que o Marketing propõe trazer para as empresas, de como uma boa administração de Marketing agrega valor à empresa e aos seus produtos, fala do Marketing de relacionamento como instrumento na busca da manutenção e captação de clientes.

Para estudar a análise do retorno dos investimentos em ações mercadológicas no comércio varejista, deve-se compreender o Marketing atuante do varejo. O segundo capítulo (Marketing de varejo) trata sobre esta perspectiva. Este capítulo conceitua varejo, apresenta variáveis controláveis pelo Marketing que quando bem administradas geram um bom retorno ao varejista, que são os subcompostos de produtos e serviços, a comunicação e a distribuição; mostra as importantes decisões de Marketing que os varejistas precisam enfrentar atualmente e como os 4Ps do Marketing influenciam no varejo.

O terceiro capítulo (Investimento em Marketing) mostra a importância dos investimentos em Marketing e dos motivos pelos quais a empresa deve fazer tais investimentos, da atenção especial que esta área exige, pois é ela que se relaciona com os clientes e consumidores da empresa e fala dos benefícios da fidelidade dos clientes.

O quarto capítulo (Mensuração das ações de Marketing) versa sobre os desafios para uma efetiva mensuração das ações mercadológicas e da necessidade de criar fórmulas para que esta venha a munir os gestores com informações precisas sobre o retorno das ações mercadológicas, que podem parecer muito subjetivas, por vezes; trata de como ações de Marketing impactam nas empresas em seu nível estratégico, nos ativos de Marketing (valor

do cliente e *brand equity*, por exemplo), na posição da empresa no mercado, na sua posição financeira e no valor da empresa (valor da marca, por exemplo).

O último capítulo (Retorno de investimentos em Marketing) fará uma distinção entre métricas financeiras e não-financeiras de Marketing, o conceito da palavra retorno, exposição de métricas de retorno de investimentos, como se dá o cálculo destas métricas e uma atenção especial para o modelo RSIM (Retorno Sobre Investimento em Marketing), demonstrando seu uso e aplicabilidade.

## 2. MARKETING

De nada resultará investimentos em melhoria nas características do produto comercializado por uma empresa, na sua embalagem, na propaganda elaborada e na determinação do ponto de venda se os seus clientes não se sentirem totalmente atraídos a adquirirem tal mercadoria. Cides (1997) afirma que o consumidor não compra o produto pelo que esse produto é, mas sim pelo benefício que ele pode lhe proporcionar.

Sem clientes, segundo Levitt (1990), não há magia de engenharia, nem talento financeiro, nem perícia operacional que possam manter a empresa competitiva. Com tamanha importância, talvez tentar atender às necessidades e aos anseios destes clientes seja um ponto importante para o crescimento e manutenção de uma empresa na época atual. Whiteley (1995) afirmou que ouvir a opinião do cliente significa duas coisas: a primeira é escutar – tem-se que identificá-lo e, então, lhe dar ouvidos. A segunda, muito importante, é agir após escutar.

“Vemos a administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 30). A partir desta citação, pode-se notar que o ramo da administração que lida diretamente com este elemento tão importante para as empresas – o cliente – é o marketing.

Tavares (1991) identifica o marketing como um processo de planejamento e execução, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e bons serviços, para criar trocas que satisfaçam os objetivos tanto individuais como organizacionais. Ou seja, marketing é uma via de mão dupla, que visa contentar tanto o cliente quanto a empresa.

Levitt (1990) afirma, por diversas vezes, que em marketing o objetivo é obter e manter clientes, e também fazer com que os atuais compradores prefiram fazer negócio com você e não com seus concorrentes. Concorrente, para Cides (1997), é todo aquele produto ou serviço

que impede o consumidor de comprar seu produto ou serviço, e não apenas aqueles que oferecem produtos ou serviços necessariamente idênticos. Levitt (1990) ressalta que a maneira pela qual uma empresa gerencia seu marketing pode tornar-se a mais poderosa forma de diferenciar seu negócio do de seus concorrentes.

É partindo dessa diferenciação necessária para as empresas que Kotler e Keller (2006) definem marketing como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca. Para criar esse valor e, assim, diferenciar-se das empresas concorrentes, Kotler e Keller (2006) dizem que é preciso construir um entendimento acerca do mercado e das necessidades dos clientes.

As necessidades humanas, para Kotler e Keller (2006), são os conceitos mais básicos por trás do marketing. São essas situações de privação percebida que, segundo eles, criam o desejo: objeto que satisfará as necessidades e, quando apoiado pelo poder de compra, torna-se a demanda por certos produtos. Ou seja, “a tarefa do marketing é encontrar meios de ligar os benefícios do produto às necessidades e aos interesses naturais das pessoas.” (KOTLER, 2000, p. 28).

As necessidades, o desejo, o poder de compra e a demanda fazem com que os clientes comprem os produtos e criem, ou não, um vínculo com as empresas que os oferecem. Este vínculo formado entre os clientes e as empresas é o principal benefício que o marketing pode trazer. Para Vavra (1993, p. 130), “um cliente satisfeito irá transmitir a sua satisfação para quatro ou cinco amigos, mas um cliente insatisfeito contará seus problemas ao dobro de pessoas”. Então, quanto mais positivo for esse vínculo e a satisfação do cliente por parte da empresa, melhor para a imagem da empresa e maior a possibilidade de atração de novos clientes.

Desta conexão empresa-cliente surge uma ferramenta mercadológica que auxilia as empresas na busca de manutenção de clientes e na captação de futuros clientes: o Marketing

de Relacionamento. Ele surgiu em 1983, quando Berry (1983) utilizou a expressão “a atração, manutenção e a ênfase nos relacionamento com clientes”. Berry sugere que existem três níveis nos quais o marketing deve atuar: atração dos clientes – ações de propaganda, preço diferenciado, entre outras–; a manutenção do consumidor atraído, pois não é interessante para a empresa que o cliente compre apenas uma vez, mas sim que use sempre sua marca; e, finalmente, o vínculo propriamente dito, caracterizado pelo relacionamento com o cliente.

Ribeiro (1999) afirma que as atividades de marketing deveriam sempre estar ligadas com esse último ponto que Berry mencionou. Para Ribeiro, solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é o que deveria inspirar as atividades de marketing. Observa-se no discurso de Ribeiro a palavra “servir”. Toda empresa existe por causa dos seus clientes, então, servi-los deve ser uma das maiores preocupações de empresas que queiram um diferencial competitivo.

Essa ideia é confirmada por Limeira (in DIAS, 2003, p. 301) quando define Marketing de Relacionamento como “uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes”.

Todos estes benefícios e retornos advindos do marketing demonstram a necessidade de sua boa gestão e de investimentos financeiros para que as ações mercadológicas possam ser efetivas e consigam atingir seus objetivos. Este trabalho se propõe a estudar a análise do retorno destes investimentos em ações de marketing no comércio varejista, então, devemos estudar como o marketing atua neste ramo das organizações.

### 3. MARKETING DE VAREJO

Las Casas (2006) apresenta três definições de varejo que se complementam. Para Spohn (1977 *apud* LAS CASAS, 2006), varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores. Henry Richter (1954 *apud* LAS CASAS, 2006) define varejo como “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final” e, concluindo, Las Casas (2006) mostra que a *American Marketing Association* define varejo como uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente a outros consumidores.

Um ponto comum entre as definições mostradas é que todas, basicamente, destacam uma negociação existente entre quem está vendendo e o consumidor final. Como já citado, este consumidor final é o foco principal do Marketing, que busca conquistá-lo, mantê-lo e fidelizá-lo.

Kotler e Keller (2006) não se distanciam desta afirmação quando indicam que o varejo engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais para o seu uso pessoal, e não organizacional. Ainda conforme os autores, no passado, os varejistas atraíam seus clientes com produtos exclusivos e mais ou melhores serviços do que os concorrentes, mas atualmente os serviços e sortimentos do varejo estão cada vez mais parecidos, gerando para o varejista a necessidade de apresentar para o mercado um diferencial competitivo em seus produtos e/ou serviços.

Para Simoni (2002), existem variáveis controláveis de marketing que se bem administradas geram ao varejista bom retorno do mercado, são elas: subcompostos de produtos e serviços, comunicação e distribuição. A primeira variável refere-se aos planos de

crédito, determinação das linhas de preços, compra e decisão sobre o nível de serviços a serem oferecidos aos clientes; a segunda variável versa sobre os esforços de comunicação da empresa com o mercado onde ela atua, aqui incluindo propaganda, merchandising, promoção de vendas etc; e, por fim, esforços de distribuição de produtos, localização de loja, localização de depósitos, nível de estoque etc.

Adicionando-se à ideia de variáveis de Simoni (2002), como mostra a figura abaixo, Kotler e Keller (2006) afirmam que os varejistas se defrontam com importantes decisões de marketing, atualmente. São elas: mercados-alvo e posicionamento, sortimento de produtos e serviços, preço, promoção e praça.

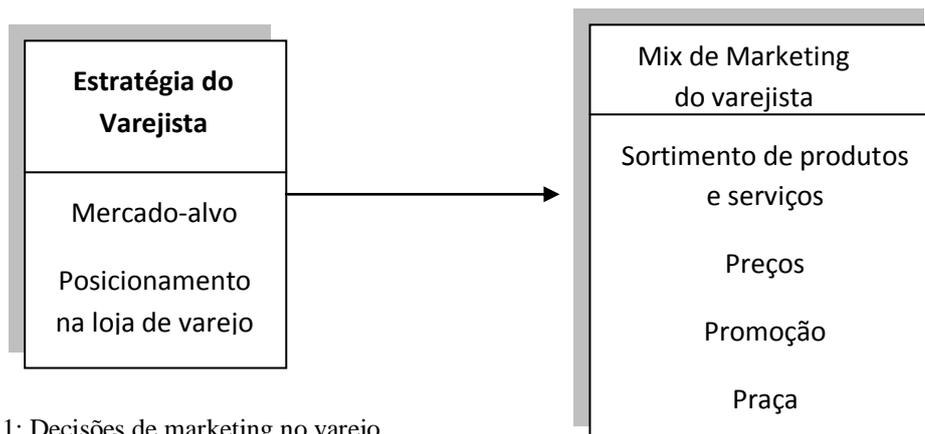


Figura 1: Decisões de marketing no varejo  
Fonte: Kotler e Keller (2006), p. 336.

Primeiramente, Kotler e Keller (2006) mostram que o varejista deve decidir para quem irá vender. E aqui entram vários aspectos como poder aquisitivo, sexo, idade, preferências etc. Sem ter pelo menos uma ideia de quem será seus consumidores, para quem pretende vender seus produtos, o varejista não poderá tomar decisões consistentes sobre sortimento, serviços, preços, propaganda, decoração da loja ou qualquer uma das outras decisões que devem servir de apoio a suas posições, afirmam Kotler e Keller (2006).

Definido quem será seu mercado-alvo, o varejista deve posicionar seu produto no mercado. Posicionar um produto no mercado, para Menshhein (2006), é fixar na mente do

consumidor, utilizando-se de técnicas - mercadológicas - para demonstrar o que um produto, marca ou empresa, representam, tem e passam aos compradores potenciais, visando gerar uma relação e assumir a frente do mercado com relação aos concorrentes.

Um número excessivo de varejistas não consegue definir claramente seu mercado-alvo e posicionamento, afirmam Kotler e Keller (2006). Os autores dizem que muitos deles tentam oferecer “um pouco de tudo para todos” e, assim, acabam não atendendo bem nenhum mercado. Varejistas de sucesso são aqueles que definem bem seu mercado-alvo e se posicionam solidamente, segundo o autor.

Passando-se agora para o Mix de Marketing do varejista, percebe-se que os denominados 4Ps do Marketing apresentam-se como necessários para escolhas acertadas para os varejistas. Produto, preço, praça e promoção são variáveis definidas por Kotler e Keller (2006) como importantes decisões de Marketing.

Com relação ao produto, há três variáveis presentes: sortimento de produtos, mix de serviços e atmosfera da loja. Kotler e Keller (2006) afirmam que o sortimento dos produtos vai diferenciar um varejista dos demais e, ao mesmo tempo, atender às expectativas dos compradores-alvo. O mix de serviços que a loja oferece também ajuda nesta diferenciação. A atmosfera da loja, defendida pelo autor, deve ser adaptada para o mercado-alvo e deve induzir os consumidores a comprar.

Para Tuleski (2009), produto é algo que possa ser oferecido e que satisfaça necessidades e desejos de um mercado. A autora afirma que o produto deve ser, obrigatoriamente, aquele desejado pelo cliente, estar dentro das suas expectativas e satisfazer suas necessidades, por essa razão, ela considera que, dentre todas as variáveis, o produto é a mais crítica no processo decisório.

O mercado de tecnologia da informação apresenta uma volatilidade de produtos muito grande. Conforme Queiroz (2011), os clientes, na verdade, não compram produtos em TI, eles

compram serviços ou soluções. Atualmente, a oferta destes serviços e soluções por esse ramo da economia se tornam obsoletos cada vez mais rapidamente. Por isso, ações mercadológicas com relação às suas adequações às necessidades e anseios dos clientes devem ser foco na atuação dos gestores.

Decisões de preço, para Kotler (2008), englobam quase todas as variáveis já citadas: mercado-alvo, posicionamento, sortimento de produtos e de serviços e a concorrência. Todos os varejistas gostariam de ter margens altas de lucro e atingir grande volume de vendas, mas as quatro variáveis apontadas irão influenciar diretamente no preço dos seus produtos, reduzindo-lhes ou aumentando o preço.

Las Casas (2006) acredita que para os gestores de marketing a definição do preço é muito importante, essa definição representa o retorno do investimento e assegura, ou não, a sustentabilidade da organização. O autor reforça a ideia de Kotler e Keller (2006) quando afirma que a boa determinação de preços leva a empresa a seu desenvolvimento ou pode ser fator facilitador de sua falência.

O penúltimo critério decisório é a localização, a praça. Kotler e Keller (2006) julgam que a localização é um fator crítico para o sucesso das vendas no varejo. O autor comenta que é muito importante que os varejistas escolham lugares de fácil acesso para o mercado-alvo em áreas que sejam compatíveis com o posicionamento do seu mercado.

O último ponto é a decisão em relação à promoção. Las Casas (2006) define promoção como a comunicação do lojista com seu mercado e enfoca que esta atividade objetiva, frequentemente, gerar tráfego na loja.

Uma das ferramentas de promoção é a chamada promoção de vendas, definida por Gillespie e Hecht (1970 *apud* LAS CASAS, 2006) como qualquer atividade que atraia consumidores, resultando em vendas lucrativas, gerando fluxo de clientes e formando uma boa imagem para a loja. Acrescentando a ideia do autor, Kotler e Keller (2006) a considera

como sendo incentivos de curto prazo para estimular a compra ou a venda de um produto ou serviço.

O autor ainda define duas outras ferramentas de promoção que serão úteis neste trabalho: propaganda e venda pessoal. Para Kotler e Keller (2006), a propaganda alcança muitas pessoas rapidamente, embora ele a julgue impessoal e não tão persuasiva como a venda pessoal. A venda pessoal representa, para o autor, a ferramenta mais eficaz em processos do estágio de compra. Embora gerando custos para a empresa, o autor defende que uma força de vendas exige um comprometimento de prazo mais longo que o da propaganda.

#### 4. INVESTIMENTO EM MARKETING

McCarthy e Perreault (1997) são categóricos quando afirmam que “dar aos consumidores o que eles necessitam” parece tão óbvio que pode ser difícil para o gestor perceber por que o conceito de marketing exige atenção especial. Os autores salientam que as empresas devem satisfazer aos consumidores ou eles não continuarão voltando com seu dinheiro para a sobrevivência e o sucesso dessas empresas.

Quando uma empresa satisfaz seu cliente a ponto de ele se tornar fiel à marca, ela está economizando absurdamente. Segundo uma pesquisa da Forum Corporation (1989, *apud* SEMENIK E BAMOSSY, 1995), uma firma de consultoria localizada em Boston, o custo típico de manutenção de um cliente atual é cerca de um quinto do custo de aquisição de um novo cliente. Ou seja, investimentos em marketing de relacionamento com clientes são um redutor de gastos para as empresas, segundo os estudos.

Para Cobra (1992), como as necessidades dos clientes não são estáticas e a tendência da empresa é centrar o seu negócio nessas necessidades, observa-se que essas mudanças obrigam frequentemente a empresas a alterações nas estratégias de marketing. Assim como os desejos dos clientes, o marketing deve ser reavaliado e renovado constantemente para atender os seus consumidores.

Uma boa resposta à pergunta “por que investir em marketing?” é dada por Semenik e Bamossy (1995), quando afirmam que as atividades deste setor dentro da empresa são altamente interligadas e sistematizadas para cultivar mercados e competir eficazmente dentro daqueles mercados para gerar vendas.

Kotler e Armstrong (2008) confirmam essa ideia quando afirmam que para ser bem-sucedida uma empresa deve realizar um trabalho melhor do que o de seus concorrentes no que diz respeito à satisfação dos consumidores-alvo. Portanto, ainda de acordo com os autores, as

estratégias de marketing devem levar em conta não só as necessidades dos consumidores, mas também as estratégias dos concorrentes, mostrando, assim, a importância de ações de marketing dentro das empresas.

Para Kotler e Armstrong (2008), bons produtos e programas de marketing têm início com um entendimento claro das necessidades e dos desejos dos consumidores. As empresas precisam se manter bem informadas sobre seus concorrentes, revendedores e outros participantes e forças de mercado, segundo os autores.

Segundo Semenik e Bamossy (1995), a satisfação é a base do conceito de marketing: um princípio-guia para o sucesso no mercado. Os autores salientam que prover essa satisfação ao cliente é muito mais do que uma filosofia “de sonhos” e de racionalização de desejos. Os autores citam as empresas Versatec – maior fabricante mundial de impressoras e *plotters* eletrostáticos –, Matsushita Electric – fabricante japonesa de produtos eletrônicos – e a cadeia de hotéis Four Seasons como exemplos de empresas que tiveram sucesso na implementação do conceito de marketing pela concentração dos seus esforços na satisfação do cliente.

O conceito de marketing, segundo McCarthy e Perreault (1997), se levado a sério, é realmente muito poderoso, pois ele força a empresa a pensar sobre o que está fazendo e por que, ele motiva a empresa a desenvolver planos para realizar seus objetivos. Para confirmar isso, os autores fizeram um quadro no qual comparam a orientação do marketing e a orientação do setor de produção com relação a diversos tópicos referentes à empresa. O quadro será mostrado abaixo:

<b>Tópico</b>	<b>Orientação de Marketing</b>	<b>Orientação de Produção</b>
<b>Atitudes em direção aos consumidores</b>	As necessidades dos consumidores determinam os planos da empresa	Eles devem estar satisfeitos com nossa existência, tentamos cortar custos e oferecer produtos melhores
<b>Oferta de produto</b>	As empresas fabricam o que podem vender	As empresas vendem o que podem fabricar
<b>Papel da pesquisa de Marketing</b>	Determinar as necessidades dos consumidores e como a empresa as está satisfazendo	Determinar a reação dos consumidores (quando a empresa tem o hábito de

		fazer isso)
<b>Interesse de inovação</b>	Foco na localização de novas oportunidades	Foco na tecnologia e na redução de custos
<b>Importância do lucro</b>	Um objetivo crítico	Um resíduo que sobra após a apropriação de todos os custos
<b>Papel do crédito ao consumidor</b>	Visto como um serviço ao consumidor	Visto como um mal necessário
<b>Papel da embalagem</b>	Desenhada para a conveniência do consumidor e como uma ferramenta de venda	Vista meramente como uma proteção ao produto
<b>Nível de estoque</b>	Fixado conforme as exigências do consumidor, levando-se os custos em consideração	Fixado para tornar a produção mais conveniente
<b>Condições de transporte</b>	Vistas como um serviço ao consumidor	Vistas como extensão da produção e atividade de estocagem, com ênfase à minimização de custo
<b>Foco da propaganda</b>	Benefícios dos produtos e serviços na satisfação de necessidades	Características dos produtos e como eles são fabricados
<b>Papel da força de vendas</b>	Ajudar o consumidor a comprar se o produto atender às suas necessidades e estar coordenada com os demais departamentos da empresa	Vender ao consumidor e não ter qualquer preocupação com os demais departamentos da empresa ou com outros esforços promocionais

Figura 2: Algumas diferenças de perspectivas entre adotantes do conceito de marketing e de produção  
 Fonte: McCarthy e Perreault (1997), p. 38.

Dentro do mix de marketing, este trabalho propõe-se a estudar mais especificamente o retorno percebido pelos gestores com relação à propaganda. A propaganda, para Cobra (1992), é uma das quatro maiores ferramentas que uma organização pode utilizar para, através de uma comunicação persuasiva, levar as pessoas a comprarem um produto, um serviço, ou mesmo uma ideia. Para Kotler e Armstrong (2008), propaganda é uma atividade específica de comunicação a ser realizada com um público-alvo específico durante um período de tempo determinado.

Em geral, segundo Churchill e Peter (2000), os profissionais de marketing utilizam a comunicação para tentar aumentar vendas e lucros ou alcançar outras metas. Ao fazer isso,

estes profissionais informam, persuadem e lembram os consumidores para que comprem seus produtos e serviços, que é o objetivo final das empresas. Cobra (1992) confirma esta ideia ao afirmar que o papel da propaganda é estimular a demanda do produto.

O que a empresa pretende gastar com propaganda, segundo Cobra (1992), depende de seus objetivos de vendas e da sua disponibilidade de recursos. Para o autor, se a empresa gastar pouco, o efeito pode ser tão insignificante que o dinheiro pode não ter o retorno esperado, mas se a empresa gastar demasiadamente, o resultado de vendas pode não guardar nenhuma proporcionalidade e o excesso de investimento despendido seria mais bem empregado se utilizado em outro tipo de esforço de marketing.

Fazendo uma análise no mercado norte-americano, McCarthy e Perrault (1997) observam que embora o gasto total da propaganda pareça alto, ele representa pequena parte do que os consumidores daquele país pagam pelos produtos que compram. As corporações norte-americanas, segundo os autores, gastam uma média de apenas 2,5% da receita de vendas em propagandas. Estabelecer o orçamento para propaganda não é tarefa fácil, afirmam Kotler e Armstrong (2008).

Forma abstrata de resultados, retornos imensuráveis e duvidosos: estas são propriedades atribuídas aos retornos de investimentos em marketing. Problemas em analisá-lo existem, mas alguns autores e pesquisadores já iniciaram pesquisas a este respeito e indicam meios para quantificar e o chamado ROI de Marketing.

## 5. MENSURAÇÃO DAS AÇÕES DE MARKETING

Medir as ações de marketing tem sido um desafio para os executivos, segundo Farris *et al.* (2007 *apud* PUPO, 2011), pois as organizações precisam comprovar os resultados das estratégias e expor aos acionistas ou sócios. Venkatraman (1986 *apud* PUPO, 2011) afirma que com a finalidade de medir as ações estratégicas com precisão, entender melhor os resultados e avaliar o desempenho dos executivos, a literatura de negócios insere um tema recorrente da disciplina de administração estratégica - as medidas de desempenho.

As medidas de desempenho surgiram dentro da linha de estudos em estratégias, afirma Pupo (2011), mas outras subdivisões da administração, como finanças e marketing também as adotaram e fizeram suas observações particulares a respeito do conceito. Na administração mercadológica existiam autores que sinalizavam sobre a necessidade de criar formas de mensuração do desempenho das ações de marketing e munir os gestores com informações precisas, atestam Webster e Srivastava *et al* (1981;1998 *apud* PUPO, 2011).

Na busca por essas informações, Rust *et al.* (2004 *apud* QUEIROZ, 2008) afirmam que toda organização deve ter um modelo de negócio que rastreie como os gastos em marketing podem influenciar o que os consumidores conhecem, acreditam, sentem e como se comportam.

Esses resultados intermediários são habitualmente mensurados por métricas não-financeiras, como, por exemplo, atitudes e intenções. Tais métricas devem ser conectadas às métricas de desempenho financeiro, como vendas, lucros e valor para o acionista, tanto no curto como no longo prazos. (QUEIROZ, 2008, p. 73)

Com a finalidade de ilustrar essas ligações, Rust *et al.* (2004 *apud* QUEIROZ, 2008) propõem uma estrutura conceitual abrangente, denominada cadeia de produtividade de marketing. O fluxo é apresentado a seguir.



Figura 3: Cadeia de Produtividade de Marketing.  
Fonte: Rust *et al.* (2004, *apud* QUEIROZ, 2008)

Para Oliveira e Rossi (2010), Rust *et al.* demonstraram nessa cadeia que toda e qualquer ação de marketing possui um impacto no desempenho financeiro na organização. De uma forma geral, para os autores, a cadeia demonstra como ocorre a relação entre finanças e marketing, pois são identificados os investimentos em ativos de marketing e como esses podem criar valor para a empresa. Gerenciar orçamentos e conduzir estratégias de marketing sem saber qual a contribuição para o valor da marca de uma empresa, para Pupo *et al* (2011), pode sinalizar uma falha da gestão.

Muito embora na figura estejam representadas relações entre as ações de marketing e o desempenho financeiro da empresa, tem-se que se observar que estes resultados não se

verificam no curto prazo. Queiroz (2008) salienta que cabe às empresas desenvolver estratégias de marketing e monitorar o desempenho dessas atividades, mesmo que estas não se traduzam em termos monetários no ano corrente.

Contudo, afirma o autor, tais iniciativas encontram resistências e questionamento quanto à viabilidade, pois há outros fatores que influenciam o uso dessas métricas, como a importância atribuída e o efetivo papel desempenhado pela área de marketing dentro da organização.

A natureza de longo prazo dos retornos econômicos de melhorias na satisfação do consumidor tem importantes implicações para a avaliação do valor da empresa. Clientes leais e satisfeitos – objetivo do marketing – representam um ativo gerador de receitas para a empresa, considerado valioso e que deve ser desenvolvido e preservado (QUEIROZ, 2008, p. 80)

Definir e identificar qual métrica é mais relevante para mensurar o desempenho de marketing talvez seja o principal problema. Ambler e Kokkinaki (1997, *apud* QUEIROZ, 2008) analisaram estudos de periódicos na área de marketing e estratégia, tendo identificado inúmeras medidas para o sucesso em marketing, mostradas abaixo.

<b>Critério de sucesso</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Vendas (e crescimento)	47	22%
Participação de mercado	36	17%
Contribuição ao lucro	23	11%
Preferência de marca / intenção de compra	23	11%
Objetivos atingidos / efetividade percebida	13	6%
ROI / ROA	10	5%
Força da marca / brand equity	10	5%
Satisfação do cliente	10	5%
Outras (<10)	38	18%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

Figura 4: Total de artigos com o uso de critérios de sucesso em marketing.

Fonte: AMBLER, Tim; KOKKINAKI, Flora (1997 *apud* QUEIROZ, 2008)

Apontadas como as principais medidas de sucesso em marketing, tem-se: vendas, participação de mercado, contribuição ao lucro, preferência de marca e intenção de compra. Não houve, portanto, consenso sobre quais devem ser as medidas de sucesso para avaliar o desempenho de marketing. Cada empresa deve determinar qual métrica será utilizada para tal fim.

Em artigo apresentado no *Journal of Marketing*, Srivastava *et al.* (1998 *apud* QUEIROZ, 2008), ao mapearem as relações entre as atividades de marketing e os impactos financeiros na empresa, chegam a conclusão de que é possível mostrar como os gastos em marketing criam valor para o acionista.

É fundamental para o marketing a capacidade de medir o sucesso ou o fracasso de suas iniciativas. Apesar da proliferação de medidas de desempenho, o desempenho do marketing como um todo tem recebido pouca atenção na prática. As medidas têm se concentrado em indicadores financeiros e isso ocorre em parte pela dificuldade em relacionar as atividades de marketing com efeitos de longo prazo. (QUEIROZ, 2008, p. 48)

Cinco importantes contribuições da avaliação do desempenho de marketing são identificadas por Morgan *et al.* (2002 *apud* QUEIROZ, 2008):

- Monitorar os “sinais vitais” da organização e fornecer sinais antecipados de problemas que possam afetar o desempenho futuro;
- Fornecer informações para o planejamento e execução, bem como auxílio para o aprendizado;
- Auxiliar a estratégia de implementação, ao rastrear a amplitude de consecução dos objetivos estratégicos de marketing;
- Assegurar conformidade a padrões não negociáveis, como regulações de mercado e padrões definidos por associações de indústria;
- Sinalizar as propriedades de marketing e os resultados desejáveis para os gerentes e empregados.

Uma pesquisa com 276 empresas alemãs constatou, segundo Verhoef *et al* (2009 *apud* REGO, 2009), que um dos motivos principais para a perda da influência do marketing nas organizações é a *accountability*, que se refere à capacidade de relacionar as estratégias e ações de marketing com as medidas de desempenho financeiro. As ações de marketing foram muito questionadas, segundo Rego (2009), quanto à sua real contribuição para o desempenho organizacional.

Estruturas conceituais estão sendo propostas por renomados acadêmicos de marketing, segundo Queiroz (2008), buscando identificar como as decisões de marketing podem impactar sobre a organização e gerar resultados financeiros. Porém, esses resultados, ainda de acordo com o autor, não são imediatos e são precedidos por resultados não-financeiros.

## **5.1 Ativos baseados no mercado e no valor para o acionista**

Uma estrutura conceitual sobre a interface entre marketing e finanças foi desenvolvida por Srivastava *et al.* (1998 *apud* QUEIROZ, 2008) e utiliza os ativos baseados no mercado como principal ligação e contribuição de marketing à criação de valor para o acionista. Os autores argumentam, segundo Queiroz (2008) que a crescente utilização dessas medidas de valor deve ser incorporada pelos profissionais de marketing e que as novas crenças devem emergir, conforme sintetizado no quadro a seguir.

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

Quadro 1: Crenças sobre interface entre marketing e finanças  
 Fonte: SRIVASTAVA *et al.* (1998 *apud* QUEIROZ, 2008)

A mudança desse panorama exige do marketing identificação, medição e comunicação às outras áreas e à direção da empresa sobre o valor financeiro criado por suas ações; porém, esse tem sido um desafio ainda não identificado pelos acadêmicos de marketing e de finanças, que raramente procuram estabelecer a conexão entre as duas áreas. Compreender como funcionam os ativos que ligam o marketing

à criação de valor para o acionista é fundamental para reduzir o *gap* entre as áreas. (QUEIROZ, 2008, p. 62)

Uma possível solução é apresentada por Srivastava *et al.* (1998 *apud* QUEIROZ, 2008), que propõem que os profissionais de marketing adotem a perspectiva de que os clientes e os canais não são simplesmente objetos das ações de marketing, mas sim ativos que devem ser cultivados e alavancados.

Em geral, afirma Queiroz (2008), os ativos de marketing são de natureza racional e intelectual. Ambos são externos à empresa, intangíveis e, frequentemente, não aparecem no balanço. Mas não são essas características que os tornam irrelevantes para as organizações. Queiroz (2008) elencou cinco atributos de responsabilidade do marketing e como eles contribuem nos ativos tangíveis e intangíveis da empresa:

- Comunicação e transparência: ao desenvolver suas atividades e desenvolver métricas de controle, o marketing fornece medidas não-financeiras de desempenho que são relevantes para os acionistas de mercado e acionistas de empresas de capital aberto;
- Força da marca: constitui um dos pilares da atividade de marketing. Marcas fortes criam valor significativo para as empresas. Determinadas marcas representam 40% ou 50% do valor atribuído para a empresa;
- Reputação: é semelhante ao conceito de marca, porém há distinções importantes. Enquanto a marca se refere aos atributos e às emoções do ponto de vista do cliente, a reputação abrange também os demais grupos interessados na empresa. Marketing contribui de forma decisiva para esse ativo, pois as atividades de relacionamento com estes grupos, as relações públicas, a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes envolvem ações de marketing.

- Redes e alianças: ações de relacionamento podem ocorrer com fornecedores, clientes, empresas do setor e mesmo com concorrentes. O relacionamento com os clientes constitui outro ativo cuja contribuição de marketing é decisiva.

- Inovação: a inovação pode ocorrer em produtos, processos, modelos de negócios e de gestão, por exemplo. As pesquisas de mercado e a identificação de tendências de comportamento são atividades de marketing que contribuem para o desenvolvimento de inovações no ambiente corporativo.

## 6. RETORNO DE INVESTIMENTOS EM MARKETING

Algumas métricas relacionadas aos investimentos em marketing não são caracterizadas como financeiras. É o caso de retenção de clientes, atitudes e intenções do mesmo, consciência da marca, disposição para recomendar a empresa a outro cliente e o índice de satisfação do cliente. Estas são métricas de responsabilidade da área de marketing e influenciarão no resultado financeiro da empresa, mas não podem ser mensuradas em números.

Para Rust *et al.* (2004, p. 85), “*existing financial metrics have proved inadequate, leading to the development and increasing use of nonfinancial metrics*”. Tais métricas podem ser de importância vital para a empresa, mas o presente trabalho pretende criar uma ligação direta entre marketing e finanças. Não deixando de lado o valor das outras métricas, mas apenas querendo caracterizar esta ligação, que, por vezes, é muito complicada.

Primeiramente, precisa-se entender o conceito da palavra “retorno”. Para Farris *et al.* (2012, p. 331), retorno “costuma estar associado com lucro, ou pelo menos com fluxo de caixa positivo; ele também implica que algo saiu – saída de caixa”. Ou seja, houve um investimento financeiro em algum momento e este retornou algum dinheiro para a empresa.

A partir de um investimento, segundo Lenskold (2003 *apud* YANAZE *et al.*, 2010), a empresa alcança determinada receita, subtraindo-se o custo dessa nova operação, chega-se à margem de lucro, desse montante subtrai-se a parte equivalente à recuperação do investimento realizado; o restante é considerado o retorno sobre o investimento.

A compreensão de como as métricas de lucratividade e lucro são construídas e usadas pela área de finanças para classificar vários projetos, afirmam Farris *et al.* (2012), ajudará o desenvolvimento de planos de marketing que satisfaçam os critérios adequados. Para isso, os autores elaboraram uma tabela ilustrando como as métricas financeiras e a métrica de retorno

sobre investimento em marketing (RSIM) são construídas, considerações sobre o seu uso e o propósito de cada uma.

<b>Métrica</b>	<b>Construção</b>	<b>Considerações</b>	<b>Propósito</b>
Lucro Líquido	Receita de vendas menos custo total	Receita e custos podem ser definidos de várias formas, causando confusão nos cálculos do lucro	Equação básica de lucro
Retorno sobre vendas (RSV)	Lucro líquido como porcentagem da receita de vendas	O nível aceitável de retorno varia entre os setores e modelos empresariais. Muitos modelos podem ser descritos como de alto volume/baixo retorno ou vice-versa	Dar a porcentagem da receita que está sendo capturada nos lucros
Lucros antes dos juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA)	Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização	Tira o efeito de diretrizes contábeis e financeiras dos lucros. Ignora fatores importantes, como a depreciação de ativos	Medida grosseira de fluxo de caixa operacional
Retorno sobre investimento (RSI)	Lucros líquidos sobre o investimento necessário para gerar os lucros	Frequentemente sem sentido em curto prazo. Variações como retorno sobre ativo e retorno sobre capital de investimento analisam os lucros em relação a dados diferentes	Uma métrica que descreve como os ativos estão sendo usados
Lucro Econômico (EVA)	Lucro operacional líquido após impostos (NOPAT) menos o custo de capital	Exige que o custo de capital seja oferecido/calculado	Mostra o lucro auferido em moeda. Faz uma distinção mais clara entre as dimensões dos retornos do que um cálculo de porcentagem
Retorno	Tempo necessário para que haja retorno do investimento inicial	Favorece mais os projetos com retornos rápidos do que o sucesso de longo prazo	Cálculo de retorno simples
Valor Presente Líquido (VPL)	Valor de fluxos de caixa futuros após dar conta do valor do tempo em dinheiro	A taxa de desconto usada é a consideração vital e deve explicar o risco do investimento também	Sintetizar o valor dos fluxos de caixa ao longo de vários períodos
Taxa Interna de Retorno (TIR)	A taxa de desconto em que o VPL de um investimento é zero	A TIR não descreve a magnitude do retorno; R\$1 sobre R\$10 é o mesmo que R\$1 milhão sobre R\$10 milhões	Uma TIR geralmente será comparada à taxa de obstáculo da empresa. Se a TIR for maior, invista; se for menor, desista
Retorno sobre investimento em marketing (RSIM); receita	Incremento na receita atribuível ao marketing sobre a despesa de marketing	Os profissionais de marketing precisam estabelecer uma base exata para conseguirem afirmar de modo significativo que receitas são atribuíveis ao marketing	Comparar as vendas geradas em termos de receita com a despesa de marketing que ajudou a gerar as vendas. A porcentagem ajuda na comparação entre planos de diferentes magnitudes

Figura 5: Métricas de retorno de investimentos  
 Fonte: FARRIS *et al.* (2012, p. 332-333)

## **Lucro líquido**

O lucro líquido mede a lucratividade de empreendimentos após todos os custos, segundo Farris *et al.* (2012). É obtido subtraindo-se os custos da empresa das receitas de suas atividades. A principal complicação, para Farris *et al.* (2012), reside em empresas mais complexas, quando os custos indiretos precisam ser alocados entre divisões da empresa.

O lucro líquido é calculado da seguinte maneira, para Farris *et al.* (2012):

$$\text{Lucro líquido (\$)} = \text{Receita de vendas (\$)} - \text{Total de custos (\$)}$$

## **Retorno sobre vendas (RSV)**

O retorno sobre vendas (RSV), para Farris *et al.* (2012), é o lucro líquido como porcentagem da receita de vendas, não abrange o capital (investimento) usado para gerar o lucro e é um indicador de lucratividade e costuma ser utilizado para comparar a lucratividade de empresas e setores de diferentes portes.

O retorno sobre vendas (RSV) é calculado da seguinte maneira, para Farris *et al.* (2012):

$$\text{Retorno sobre vendas (RSV) (\%)} = \frac{\text{Lucro líquido (\$)}}{\text{Receita de vendas (\$)}}$$

## **Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA)**

O lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA), segundo Gitman (2003) também pode ser chamado de lucro operacional e representa os lucros ganhos com a produção e a venda de produtos e não considera os custos e os impostos financeiros.

Já Farris *et al.* (2012) consideram o EBITDA uma medida muito popular de desempenho financeiro e também grosseira, que reduz o efeito das políticas contábeis,

financeiras e fiscais sobre os lucros relatados. Para Farris *et al.* (2012), o EBITDA pode ser calculado somando os custos dos juros, depreciação e amortização e quaisquer impostos que incorram. A fórmula seria:

$$\text{EBITDA (\$)} = \text{Lucro líquido (\$)} + \text{Juros (\$)} + \text{Impostos (\$)} + \text{Depreciação e amortização (\$)}$$

### **Retorno sobre investimento (RSI)**

O retorno sobre investimento é uma maneira de considerar os lucros em relação ao capital investido, para Farris *et al.* (2012), e podem ser de diversos tipos: retorno sobre ativos (RSA), retorno sobre ativos líquidos (RSAL), retorno sobre capital (RSC) e retorno sobre capital investido (RSCI), variando apenas quanto ao modo como o investimento é definido, dando uma noção da lucratividade ajustada para o tamanho dos ativos de investimento dedicados à empresa. A fórmula do cálculo do RSI, genericamente, pode ser dada por:

$$\text{Retorno sobre investimento (RSI) (\%)} = \frac{\text{Lucro líquido (\$)}}{\text{Investimento (\$)}}$$

As decisões de marketing, segundo Farris *et al.* (2012), têm uma conexão potencial óbvia com o numerador do retorno sobre investimento (lucros) e, por isso, o profissional de marketing deve compreender a posição de sua empresa e os retornos esperados.

### **Lucro econômico (EVA)**

Também conhecido como Valor Econômico Adicionado, o lucro econômico, segundo Gitman (2003), é uma medida usada para determinar se um investimento – proposto ou existente - contribui positivamente para a riqueza dos proprietários, sendo somente os

investimentos com EVAs positivos desejáveis. O lucro econômico pode ser calculado da seguinte maneira:

$$\text{Lucro econômico (EVA) (\$)} = \text{Lucro operacional líquido após os impostos (\$)} - \text{Custo de capital (\$)}$$

Onde o custo de capital, segundo Farris *et al.* (2012), é calculado da seguinte maneira:

$$\text{Custo de capital (\$)} = \text{Capital empregado (\$)} * \text{Custo de capital médio ponderado (\%)}$$

Os profissionais de marketing, para Farris *et al.* (2012), estão começando a se conscientizar de como algumas de suas decisões influenciam a quantia de capital investido ou de ativos empregados; primeiro por que o crescimento das vendas quase sempre exige investimentos adicionais e o EVA ajuda a determinar se esses investimentos são justificados pelo lucro auferido e, segundo, as melhorias de marketing na gestão de rede de fornecimento e na coordenação do canal costumam aparecer em investimentos reduzidos de estoque e contas a receber.

## **Retorno**

Retorno, de acordo com Farris *et al.* (2012), é o tempo necessário para gerar o fluxo de caixa (não descontado) para recuperar o investimento inicial realizado, é o período necessário para que um investimento retorne o investimento inicial realizado. Da sua definição, Farris *et al.* (2012) afirmam que projetos com período de retorno menor são considerados, por essa análise, mais favoravelmente, pois permitem que os recursos sejam reutilizados rapidamente. O retorno pode ser definido como:

Retorno ( $n^o$ ) = Quantidade de períodos exigidos para “dar retorno” do investimento inicial

### **Valor presente líquido (VPL)**

O valor presente líquido (VPL) consiste, segundo Correia Neto (2009), em trazer todos os fluxos financeiros de um projeto, tanto positivos como negativos, para um único período (o atual) e somá-los, esta soma representará o resultado atual do projeto. A taxa de desconto usada nesta operação, de acordo com Correia Neto (2009), é a taxa mínima de atratividade (TMA), que é ajustada ao risco e deve ser coerente com as fontes de capital do empreendimento, na proporção em que são utilizadas.

Por considerar o valor do dinheiro no tempo, afirma Gitman (2003), é uma técnica sofisticada de orçamento de capital, sendo usado para decisões de aceitar-rejeitar projetos: quando o VPL for maior que \$0, o projeto deve ser aceito; quando for menor que \$0, deve ser rejeitado. O VPL pode ser calculado da seguinte forma:

$$VPL = \sum_{n=0}^t \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

### **Taxa interna de retorno (TIR)**

A taxa interna de retorno (TIR) é uma forma de avaliar um projeto através de uma indicação percentual, segundo Correia Neto (2009), e representa os benefícios de um projeto de investimento, sendo necessário utilizar a TMA para fins de comparação. Se a TIR do projeto de investimento for superior a TMA, o projeto deve ser aceito; do contrário, rejeitado.

Para Gitman (2003), a TIR é a técnica complexa de orçamento de capital mais usada e é a taxa de desconto que iguala o VPL a \$0. A TIR é especialmente, de acordo com Farris *et al.* (2012), o ponto de equilíbrio útil que pode ser comparado com o ponto de equilíbrio da

empresa. O ponto de equilíbrio, para Farris *et al.* (2012), é o retorno necessário em porcentagem para justificar um investimento em um projeto.

### **Retorno sobre investimento em marketing (RSIM)**

O RSIM não é como as outras métricas de retorno de investimentos, afirmam Farris *et al.* (2012), pois o marketing não é o tipo de investimento que pode ser facilmente quantificado e extraído o seu retorno, o que gera muitas possibilidades para como essa métrica é utilizada e, apesar de não existirem fontes reconhecidas para defini-la, os autores propõem que o consenso de uso de tal métrica consiste no seguinte:

$$\text{Retorno sobre investimento em marketing (RSIM)} = \frac{[\text{Incremento de receita atribuível ao marketing}(\$) * \text{Contribuição}(\%) - \text{Despesas de marketing}(\$)]}{\text{Despesa de marketing}(\$)}$$

Ou seja, o RSIM é a “contribuição atribuível ao marketing (líquido da despesa de marketing), dividida pelo marketing ‘investido’ ou arriscado” (FARRIS *et al.*, 2012). Os autores afirmam que as despesas de marketing, geralmente, são consideradas justificadas se o RSIM for positivo.

Para a construção do cálculo do RSIM, Farris *et al.* (2012) indicam que o primeiro passo é a estimativa do incremento nas vendas que podem ser atribuídos ao marketing, este podendo ser o “total” ou o “marginal”. Para esclarecer a diferença dos dois, é apresentada a seguinte figura:

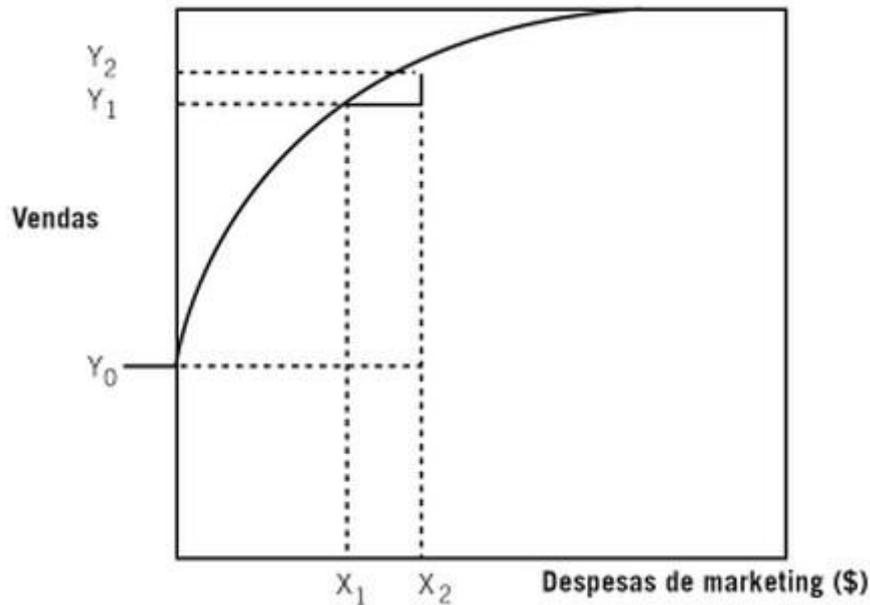


Figura 6: Avaliação do custo de incremento num item de orçamento de marketing  
 Fonte: FARRIS *et al.* (2012, p. 346)

Onde:  $Y_0$  são as vendas básicas (com \$0 de despesas de marketing),  $Y_1$  são as vendas com despesa de marketing nível  $X_1$  e  $Y_2$  são as vendas com despesa de marketing nível  $X_2$ . Observe que “a diferença entre  $X_1$  e  $X_2$  representa o custo de um item de orçamento para incremento de marketing que deve ser avaliado, tal como campanha publicitária” (FARRIS *et al.*, 2012).

A partir deste gráfico, Farris *et al.* (2012) deduzem algumas métricas para análise do retorno de investimentos em marketing, tais quais:

- **Retorno de Receita para Incremento em Marketing** =  $(Y_2 - Y_1)/(X_2 - X_1)$ : A receita que será gerada pela adição desse investimento em marketing, dividida pelo custo do investimento nessa ação.
- **Retorno Atribuível ao Marketing** =  $Y_2 - Y_0$ : Observa-se aqui o aumento nas vendas advindos de toda atividade de marketing exercida.
- **Retorno de Receita para o Marketing Total** =  $(Y_2 - Y_0)/X_2$ : Receita atribuível ao marketing dividida pelo orçamento de marketing.

- **Retorno Sobre Investimento em Marketing (RSIM) =  $[(Y_2 - Y_0) * \text{Contribuição (\%)} - X_2]/X_2$** : Contribuição líquida adicional das atividades de marketing dividida pelo custo destas atividades.

- **Retorno Sobre Incremento no Investimento de Marketing (RSIIM) =  $[(Y_2 - Y_1) * \text{Margem de Contribuição (\%)} - (X_2 - X_1)]/(X_2 - X_1)$** : Incremento na contribuição líquida devido ao gasto incremental de marketing dividido pelo gasto incremental.

Embora tenham construído as métricas RSIM e RSIIM, Farris *et al.* (2012) afirmam que para alguns setores ela pode ser muito útil, mas na maior parte ela pode ser muito enganosa.

Para o cálculo do retorno sobre investimento (RSI), a primeira informação é o orçamento de marketing. A definição destes custos pode ser difícil, mas o desafio maior, para Farris *et al.* (2012), é estimar o incremento da receita, a contribuição e os lucros líquidos atribuíveis ao marketing.

Ainda observando as complicações da estimativa do RSIM, Farris *et al.* (2012) refletem sobre as interações de diferentes campanhas de marketing e concluem que “o “retorno” sobre muitos investimentos em marketing provavelmente aparecerá como um aumento nas respostas recebidas para outros tipos de marketing. A função não é um retorno linear simples” (FARRIS *et al.*, 2012).

Já observando a questão do orçamento, Farris *et al.* (2012) relatam que para obter a maximização de RSIM, provavelmente teria que ser reduzida as despesas e os lucros, dado o formato da função, para cada unidade monetária investida, o incremento de RSIM será cada vez menor e, assim, baixos níveis de despesas tenderão a ter taxas de retorno mais altas.

Portanto, a maximização do RSIM, “pode levar à redução de marketing e à eliminação de campanhas ou atividades que são, em equilíbrio, lucrativas, mesmo se as taxas de retorno não forem tão altas” (FARRIS *et al.*, 2012).

Lembrando que os efeitos de ações de marketing não são vistos no curto prazo, as outras ações mostradas no início do capítulo, como retorno sobre investimento, taxa interna de retorno e valor atual líquido são necessárias, segundo Farris *et al.* (2012).

Muito embora tenham realizado uma forma matemática de mensurar o RSIM e o RSIIM, Farris *et al.* (2012) afirmam que essas medidas são raramente definidas e, apesar de ter uma tentativa bem-intencionada de mensurar este retorno obtido pela área de marketing, ainda estão para surgir definições e procedimentos de mensuração mais apropriados para o “RSI de Marketing”.

Atestando essa ideia, Rust *et al.* (2004, p. 86) afirmam que “*despite the opportunities that exist, our review suggests that there currently is a wealth of means to measure marketing productivity*”. E acrescentam que “*if there is one conceptual take-away from our review, it is that the evaluation of marketing productivity ultimately involves projecting the differences in cash flows that will occur from implementation of a marketing action*”.

Embora algumas técnicas para o cálculo do retorno tenham sido apresentadas, algumas avaliando especificamente o RSIM e o RSIIM e outras correlacionando as atividades de marketing às ações da empresa, chegou-se a conclusão, nesta pesquisa, que as informações para o cálculo do retorno sobre investimentos em marketing ainda estão muito imaturas e precisam ser melhor trabalhadas, afim de mostrar o real valor que as ações mercadológicas retornam, financeiramente, para as empresas.

## 7. METODOLOGIA

Esta seção está dividida em duas partes. A primeira trata dos aspectos metodológicos. A seguinte dedica-se aos procedimentos metodológicos empregados na pesquisa de campo.

### 7.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 7.1.1 PRESSUPOSTOS

Na seção 1.5 (Retorno de Investimentos de Marketing), foram estabelecidos vários métodos possíveis para a mensuração do ROI de Marketing, quais sejam: lucro líquido, receita sobre vendas (RSV), lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA), retorno sobre investimento (RSI), lucro econômico (EVA), retorno, valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e retorno sobre investimentos em marketing (RSIM). Em função disso, a investigação deste estudo está embasada em dois pressupostos formulados a seguir:

**Pressuposto 1:** As empresas de varejo de tecnologia da informação que atuam no Ceará usam pelo menos um desse(s) método(s) para analisar o retorno monetário de seus investimentos em ações mercadológicas.

**Pressuposto 2:** As empresas de varejo de tecnologia da informação que atuam no Ceará não utilizam um método formal, sistematizado e recorrente para avaliar o retorno dos investimentos feitos em ações mercadológicas.

#### 7.1.2 TIPO DE PESQUISA

Neste estudo, foi realizada uma pesquisa descritiva que, de acordo com Malhotra (1996, *apud* ITABORAHY, 2001), é uma pesquisa cujo objetivo é a descrever alguma coisa, especificamente funções ou características de marketing. Dentre outras razões, Malhotra (1996, *apud* ITABORAHY, 2001) afirma que este tipo de pesquisa é indicado para determinar o grau em que as variáveis de marketing são associadas e para fazer previsões específicas sobre marketing, motivos pelos quais esta técnica foi escolhida.

Na concepção de Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas, segundo o autor, está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Segundo Raupp *et al* (2003), a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, não é tão preliminar como a primeira, nem tão aprofundada quanto a segunda. Para os autores, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos.

A pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, segundo Andrade (2002, *apud* RAUPP *et al*, 2003). Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

Os resultados obtidos com base em pesquisa exploratória, segundo Raupp *et al* (2003), podem contribuir no sentido de identificar relações existentes entre variáveis estudadas de determinada população. Portanto, o pesquisador informa sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos que têm lugar na população analisada, segundo os autores.

Para Mattar (1994, *apud* ITABORAHY, 2001), a pesquisa conclusiva possui objetivos bem definidos, seus procedimentos e rotinas são sempre formais, bem estruturados e visam à solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. Segundo Boyd & Westfall (1971, *apud* ITABORAHY, 2001), a pesquisa descritiva destina-se a descrever as características de determinada situação. Os estudos descritivos não são simples coleta de fatos.

## **7.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **7.2.1 UNIVERSO E AMOSTRAGEM**

Para a realização desta pesquisa, foram escolhidas sete empresas de varejo do setor de tecnologia da informação que atuam no mercado cearense. Em seguida, buscou-se identificar se as mesmas efetuam a análise do retorno de investimentos em marketing.

O primeiro contato com as empresas ocorreu via telefone e/ou e-mail, para identificação do possível respondente da pesquisa e agendamento da entrevista. Das sete empresas contatadas, apenas quatro se solidarizaram com a pesquisa e se prontificaram a respondê-la. Estas serão denominadas, ao longo da discussão dos resultados, de Empresa 1, 2, 3 e 4, já que não houve consentimento para a divulgação das suas razões sociais ou mesmo dos seus nomes fantasias.

A colaboração das empresas existiu, mas não em um processo de rápida assimilação. No mínimo, foram três contatos via telefone e/ou e-mail, para que elas cedessem à pesquisa e alguns outros para agendamento da entrevista. Todo o processo entre o contato com as

empresas e a realização das entrevistas demorou três meses – de setembro a novembro de 2013 -, entre cancelamentos e reagendamentos.

As três varejistas não respondentes justificaram sempre ausência de tempo do gestor da área de Marketing, ou mesmo desinteresse em participar da pesquisa, o que impossibilitou a coleta de seus dados.

### 7.2.2 COLETA DE DADOS

Os dados utilizados nesta pesquisa foram resultado de entrevistas com gestores das empresas que serviram de amostra. A indagação central que motivou esse trabalho correspondeu com a verificação de como é realizado o estudo do retorno dos investimentos em Marketing realizados por empresas varejistas do setor de Tecnologia da Informação.

O roteiro da entrevista baseou-se nas seguintes perguntas:

1.	Como são estruturadas as ações de marketing da empresa?
2.	Quais as métricas de marketing que a empresa tenta atingir com essas ações?
3.	Como se define a meta para cada métrica?
4.	Para cada métrica, como se verifica o atingimento da meta, qual o seu grau de importância da métrica em relação às outras, com que frequência e qual o critério de comparação para análise do resultado de cada métrica?
5.	Por quem e como se dá o processo decisório do volume de investimentos em marketing?
6.	Como se justifica os investimentos nas ações de marketing na empresa?
7.	Como é realizado o estudo do retorno destes investimentos pela empresa?

Quadro 2: Perguntas-problemas da pesquisa

Fonte: Dados secundários

Seguindo a ordem das questões, primeiro procurou-se investigar como as ações de marketing são pensadas, por quem são estruturadas e como são definidas. Em seguida, munido destas informações, buscou-se identificar quais as métricas de marketing são usadas como alvo para estas ações, atração ou retenção de clientes, por exemplo.

Sabendo-se quais métricas a empresa persegue, há a necessidade de saber como a empresa define a meta para cada métrica, como se verifica o atingimento desta meta, qual a hierarquia do grau de importância de todas as métricas, com que frequência e qual o critério de comparação para análise do resultado de cada uma é efetuado.

Logo após, procura-se identificar quem é e como é realizado o processo decisório do volume de investimentos em marketing, como é justificado tal volume e, por fim, como a empresa realiza sua análise de retorno de investimentos em marketing.

O roteiro da entrevista foi elaborado com base nestas perguntas norteadoras de raciocínio, para uma absorção maior de conteúdo do entrevistado e se ajustando a cada entrevista, de acordo com as respostas recebidas. O roteiro de entrevistas está disponível no apêndice 1.

A entrevista foi pensada para seguir alguns passos: primeiramente, buscou-se retirar do entrevistado como as ações mercadológicas são estruturadas pela empresa. Se estas escolhas são realizadas interna ou externamente, se existe uma área trabalhando apenas no aspecto de marketing da empresa ou se ela terceiriza os esforços de marketing.

Após estes conhecimentos preliminares, deixa-se o entrevistado livre para citar qualquer métrica estudada pela empresa; relacionamento com o cliente, participação no mercado ou rentabilidade de clientes, por exemplo. Caso citado anteriormente que não existe o acompanhamento das ações mercadológicas e, portanto, não existe o estudo das métricas de marketing, ele seria questionado a identificar que processo a empresa utiliza para realizar ações de marketing (como uso de agências publicitárias). Neste segundo caso, os próximos passos seriam identificar como se dá o processo decisório do volume de investimentos em marketing e como eles se justificam, pois não seria possível identificar aspectos como grau de importância ou critério de comparação de métricas, já que estas não são analisadas.

Caso houvesse o estudo de pelo menos uma métrica de marketing, procurar-se-ia identificar nas próximas perguntas como a empresa elenca estas métricas por grau de importância, quais as metas de cada uma e com que frequência essas metas são analisadas, qual o critério de comparação para verificação do sucesso ou insucesso no atingimento destas métricas, quem define e como se dá o processo decisório quanto aos investimentos de marketing, como estes investimentos são elencados dentro do orçamento da empresa, como se justificam os investimentos nas ações mercadológicas e, finalmente, como é realizado o estudo do retorno destes investimentos.

## 8. RESULTADOS DA PESQUISA

Embora atuantes do mesmo setor, as quatro empresas que colaboraram com a pesquisa possuem perfis bem diferentes e como elas não permitiram a divulgação de seus nomes, serão diferenciadas por: Empresa 1, empresa 2, empresa 3 e empresa 4.

A seguir, o perfil de cada empresa e o resultado da entrevista realizada com cada uma serão apresentados separadamente.

### EMPRESA 1

A empresa 1 possui 23 anos de existência, sede em Recife – PE e, segundo seu site, já é considerada referência no seu setor. Seu foco é a comercialização de produtos das melhores marcas, indo desde equipamentos e suprimentos de informática e tecnologia, passando por softwares, material de escritório e papelaria. As linhas são 100% atualizadas todos os seus segmentos: varejo, corporativo e revenda. A qualidade e variedade dos produtos, agilidade na entrega, infraestrutura e equipe profissional preparada consagraram a empresa como uma das maiores empresas do Brasil no segmento. A empresa conta com estoques e escritórios nas unidades de negócios em Recife, São Paulo, Salvador e Fortaleza, e representantes em Aracajú e Brasília.

Ela foi a primeira empresa brasileira a adquirir e instalar o moderno servidor AS400, aumentando a agilidade, a eficiência e a segurança das informações e dos serviços para os seus clientes; possui sistema WMS de gerenciamento de estoque garante a segurança dos produtos e a rapidez na separação e entrega dos pedidos, entre outros benefícios.

Para oferecer sempre as melhores soluções, a empresa 1 mantém seu portfólio de produtos o mais atualizado possível, contando com o que há de melhor e com as mais recentes novidades. Hoje, são mais de 170 marcas, dentre as melhores do mercado, atendendo assim todas as necessidades de seus clientes e parceiros, além de oferecer produtos com a garantia de quem é distribuidor oficial de todas as marcas que comercializa.

Alguns itens que constituem o que a empresa considera como seu diferencial serão apresentados agora:

**Quantidade e qualidade:** Mais de 5.000 itens compõem o estoque da empresa. Nele o cliente pode encontrar tudo em tecnologia, equipamentos e suprimentos de informática,

tecnologia, software, papelaria e material de escritório. Além disso, todos os produtos são vendidos com garantia direta do fabricante. Atualmente, a empresa 1 com mais de 1200 funcionários.

**Atendimento Personalizado:** Equipes altamente treinadas estão prontas para atender com rapidez e qualidade as necessidades de cada cliente. Uma avançada infraestrutura de informática contribui para um atendimento com 100% de agilidade e eficiência, segundo a empresa. Além de um suporte técnico especializado, políticas e planos especiais foram desenvolvidos para empresas corporativas de pequeno, médio e grande portes.

**Acompanhamento do Pedido:** No site da empresa 1, o cliente pode acompanhar a trajetória do seu pedido efetuado no e-commerce, até que ele seja enviado para a entrega. Tudo isso é feito através de um sistema individual, personalizado e seguro.

**Compromisso de Entrega:** Por possuir veículos próprios e contratos com as melhores transportadoras do país, a empresa garante agilidade na separação dos pedidos, e na entrega dos produtos dentro do prazo informado no ato da compra.

**Atendimento ao Consumidor:** Servir bem ao consumidor é exposto como o objetivo primordial da empresa. Por isso, o atendimento ao cliente é fator de suma importância à varejista.

**Conteúdo:** No site da empresa o cliente encontra todas as informações técnicas sobre o produto que deseja adquirir, sabendo exatamente o que está comprando. Além disso, seus vendedores estão sempre prontos para tirar dúvidas sobre o funcionamento e a utilização de cada produto.

**Tecnologia e Velocidade:** A empresa possui escritórios e centros de distribuição no Recife, Salvador, Fortaleza e São Paulo. Possui, também, escritório comercial em Natal e representantes em Aracaju e Brasília. Tudo para garantir a agilidade da entrega em todo o Brasil.

A empresa tem a filosofia de ser sempre um referencial na prestação de serviços no mercado, atingindo a excelência na qualidade através da valorização de seus fornecedores, clientes e recursos humanos, garantindo assim a constante satisfação de seus clientes. Sua missão é atender as necessidades de seus clientes no fornecimento de produtos e serviços de informática, com garantia de qualidade e atualização de estoque.

Além de *fanpage* no Facebook, canal no YouTube e perfil no Twitter, a empresa possui canais específicos de comunicação com clientes de suas lojas, seu site e pessoas jurídicas que compram seus produtos.

## **EMPRESA 1 – RESULTADO DA PESQUISA**

Através da descrição dada pela empresa, observa-se que ela se preocupa em manter um relacionamento estreito com o cliente, observando suas necessidades, garantindo a segurança das informações dos mesmos, buscando segurança e rapidez na entrega de seus produtos, possuindo amplo estoque de produtos, atendimento personalizado, compromisso com a entrega de seus produtos e vários canais de comunicação com seus clientes.

Segundo o gestor da empresa que foi entrevistado, a empresa realiza pesquisa de mercado e estudo das necessidades dos clientes, mas esta pesquisa é realizada apenas na cidade onde está sua sede, em Recife – PE.

Embora o entrevistado não soubesse informar o motivo da ausência de estudo de mercados em outras regiões onde a empresa atua, o mesmo disse que o resultado da pesquisa realizada em Recife é importado para todas as filiais da empresa, não havendo estudo específico por região, mas apenas o compartilhamento de informações adquiridas com os clientes recifenses. O entrevistado não sabe precisar se esse modo de agir da empresa é bom ou ruim; mas a empresa está se mantendo firme no mercado e, segundo ele, por este motivo, não deverá existir um acompanhamento dos clientes fortalezenses.

Informações quanto às métricas que são estudadas, os aspectos abordados na pesquisa que é realizada e qualquer outra informação que poderia ser apurada desta pesquisa não são de conhecimento do entrevistado. O mesmo afirmou que estes dados são disponibilizados apenas na sede da empresa, as filiais apenas recebem relatórios com os resultados da pesquisa e um planejamento de ações mercadológicas a serem executadas em suas respectivas cidades.

Embora não exista estudo de mercado ou planejamento das ações de marketing da empresa na cidade de Fortaleza, o entrevistado foi questionado quanto à existência de um estudo do retorno sobre os investimentos existentes em tais ações na cidade de Fortaleza. A resposta foi negativa. Todas as ações executadas são realizadas a mando da sede e não existe a análise estruturada de quanto elas retornaram para a empresa.

## **EMPRESA 2**

A empresa 2 não oferece informações sobre sua existência em seu site. Algumas informações arrecadadas junto ao entrevistado da empresa mostra que ela é genuinamente cearense, atuando apenas dentro do estado, no segmento de informática e tecnologia da informação. A empresa é considerada um clube para os apaixonados pela tecnologia da Apple. Com uma matriz e duas filiais, incluindo uma no interior do estado, a empresa utiliza os produtos da Apple como seus principais produtos.

Além da Apple e de outras marcas existentes no mercado, a empresa se destaca no mercado dando suporte ao público consumidor, que é muito variado, indo desde estruturas administrativas de governos e autarquias, indústrias e comércios até profissionais liberais, ONGs e o público em geral.

### **EMPRESA 2 – RESULTADO DA PESQUISA**

A empresa não possui área de Marketing definida, apenas área comercial. A varejista possui bom relacionamento com os clientes, promove interação entre os apaixonados pela tecnologia Apple, encontros destes com conferencistas importantes da área de tecnologia e ainda ajuda instituições filantrópicas. A empresa possui canais diversos de comunicação com seus clientes e consumidores e ouvidoria.

A empresa não realiza estudo de mercado, mas também não economiza em ações para os clientes. Embora o investimento seja considerável, o entrevistado assumiu que não existe um estudo do retorno destes investimentos, apenas afirmou que estes são necessários à empresa, por aproximarem os clientes dela.

Embora tenha se disponibilizado a participar da pesquisa, o entrevistado não revelou muitas informações acerca dos estudos referentes às ações de marketing realizadas pela empresa.

### **EMPRESA 3**

A terceira empresa que aceitou participar da pesquisa proporciona soluções tecnológicas inovadoras aos seus clientes, disponibilizando uma das maiores variedades de produtos de informática e eletrônicos da cidade, além de assistência técnica própria com técnicos altamente capacitados.

O conhecimento e a experiência de mais de dez anos de seus profissionais, fez da empresa uma referência no mercado cearense, onde são revendedores credenciados das melhores marcas de hardware e software do mercado.

A empresa disponibiliza aos seus clientes equipamentos de alta qualidade, com implementação inteligente e design ultramoderno, acompanhados, segundo ela, de preços justos e de um atendimento feito por quem realmente entende do assunto. O slogan da empresa diz que o cliente que vir à empresa não será atendido por alguém menos preparado que ele, problema enfrentado constantemente nas empresas de tecnologia: desconhecimento desta por parte dos vendedores.

### **EMPRESA 3 – RESULTADO DA PESQUISA**

O entrevistado da empresa 3 disse que a empresa terceiriza para uma agência de marketing todas as suas campanhas publicitárias e meios de divulgação.

Embora não realizando as ações internamente na empresa, algumas métricas de marketing foram citadas pelo entrevistado como justificativa das ações mercadológicas utilizadas, tais como: maior atração de clientes, maior geração de receita e maior fidelização dos clientes.

A varejista paga para que a agência de publicidade faça suas campanhas, mas o entrevistado assumiu que a empresa não avalia o retorno deste investimento, embora o julgue de extrema importância para a captação de clientes.

A empresa não acha necessário investimento em setor de marketing, já que pode terceirizar essas ações a uma agência de publicidade. Muito embora o marketing não se restrinja ao aspecto da propaganda, como já foi dito neste trabalho, a empresa assim o julga.

Um aspecto que vale a pena ser ressaltado é que, quando questionado acerca do estudo do retorno de investimentos em marketing, o gestor não se mostrou confiante em tal estudo, afirmando que esta análise deve ser falha, por estudar aspectos não quantitativos e de difícil mensuração de valor, como a fidelização de clientes. Para ele, não é possível definir um valor para um cliente.

### **EMPRESA 4**

A empresa atua há doze anos no mercado de produtos de informática, eletroeletrônicos, sistema de rede wireless e circuito de câmera de TV e instalações, oferece assistência técnica e serviços autorizados.

É uma empresa familiar, segundo o entrevistado. Possui duas lojas em Fortaleza e preza pelo relacionamento com o cliente. A empresa possui um alguns clientes fidelizados, pessoa física e jurídica, e a eles atribui o melhor marketing que poderia fazer: o boca-a-boca.

#### **EMPRESA 4 – RESULTADO DA PESQUISA**

A empresa 4, talvez por não ser muito grande e nem muito estruturada, não apresenta setor de marketing, apenas comercial. Políticas de promoções e ações de marketing são desenvolvidas de acordo com a disponibilidade do estoque e com datas festivas.

A empresa não investe em ações mercadológicas muito caras e, por isso, diz achar desnecessário o tempo que utilizaria para estudar esse chamado retorno de investimentos em marketing.

No setor de tecnologia, os produtos entram muito rapidamente em período de obsolescência e quando observa-se que estes produtos estão em quantidade muito grande no estoque da empresa, realizam-se promoções para a saída dos mesmos.

Próximo às datas festivas, realiza-se mais ações a fim de baixar níveis de estoque e atrair uma maior quantidade de compradores para a empresa.

O entrevistado da empresa 4 afirmou, assim como os demais, que não existe estudo de retorno de investimentos feitos em marketing. Quando se observa a necessidade de fazer ações para abaixar o nível de estoque, elas são realizadas, mas o que se espera na empresa que retorne desses investimentos é apenas a saída de produtos.

## CONCLUSÃO

Neste trabalho, foi apresentada a importância de uma boa administração de Marketing para empresas, o que esta área propõe de retornos para a empresa, que vai desde o estabelecimento de um bom relacionamento com os clientes, até a fidelização dos mesmos e como estas métricas de Marketing se relacionam com o aumento de receitas e faturamento das empresas.

Todo investimento realizado por uma empresa objetiva um retorno, monetário ou não, para a mesma. Neste trabalho, objetivou-se estudar como é feita a mensuração do retorno dos investimentos realizados em Marketing por parte de empresas varejistas do setor de Tecnologia da Informação atuantes no Ceará.

Embora algumas técnicas para o cálculo do retorno os investimentos de Marketing tenham sido apresentadas, algumas avaliando especificamente o RSIM (Retorno Sobre Investimentos em Marketing) e outras correlacionando as atividades de marketing às ações da empresa, chegou-se à conclusão, nesta pesquisa, que as empresas varejistas do setor de Tecnologia da Informação não fazem essa análise.

Os entrevistados mostraram desconhecer as informações necessárias para o cálculo do retorno sobre investimentos em Marketing. Possivelmente, o estudo destes retornos ainda está muito imaturo e precisam ser mais bem trabalhados e divulgados, a fim de mostrar o real valor que as ações mercadológicas retornam, financeiramente, para as empresas.

Dos pressupostos apresentados nesta pesquisa, verificou-se que o segundo corresponde com a realidade observada através das entrevistas realizadas: as empresas de varejo de tecnologia da informação que atuam no estado do Ceará não utilizam um método formal, sistematizado e recorrente para avaliar o retorno monetário dos investimentos feitos em ações mercadológicas. Já o pressuposto um não se confirmou, nenhum dos métodos mostrados para analisar o retorno monetário dos investimentos em ações mercadológicas foram observados.

Todas as empresas que participaram da pesquisa agem de modo empírico em relação aos investimentos feitos em marketing. Apoiam-se somente em experiências observadas em estudos realizados em outros estados (caso da empresa 1), ou na observação das necessidades dos clientes por novidades do mundo tecnológico (caso da empresa 2), ou no uso de técnicas que estão trazendo bons resultados (como o uso de agência publicitária, pela empresa 3) ou utilizando-se do senso comum, no caso da empresa 4, que só efetua políticas de promoções e ações de marketing quando das proximidades de datas festivas e/ou quando do excedente do estoque.

As ações de Marketing destas empresas são estruturadas sem um estudo posterior do alcance dos objetivos propostos. Não se utilizam de nenhuma métrica de marketing ou financeira para quantificar se os investimentos realizados estão trazendo retorno para a empresa, ou não. Não são definidas metas financeiras para atingimento de nenhuma receita advinda dos custos que incorrem das atividades mercadológicas que as empresas executam.

Embora as empresas entrevistadas prezem por um bom relacionamento com os clientes, nenhuma conseguiu quantificar o valor destes clientes para suas empresas. Nenhuma informou como o acompanhamento deste cliente e todos os esforços do setor de marketing para mantê-lo fiel, ou perto disso, à marca da empresa são quantificados, mostrando o desconhecimento, por parte delas, se estes esforços financeiros apresentam retorno desejável ou são custos que não apresentam retorno adequado.

Nas empresas entrevistadas, o processo decisório do volume de investimentos em marketing é feito com base na captação de clientes potenciais, mas se estes investimentos atraem uma quantidade desejada de clientes, que venham a consumir quantidade suficiente de produtos para gerar receita para a empresa poder pagar os custos que foram feitos para a atração deles, isto não é realizado.

Algumas limitações foram enfrentadas até a finalização desta monografia, desde a questão das empresas não quererem se solidarizar com a pesquisa, a dificuldade enfrentada pelos respondentes em tecerem comentários sobre o que estava sendo pesquisado, até a não observação do estudo do retorno de investimentos feitos em Marketing, objeto principal deste estudo.

Como sugestão de novos estudos na área, poderia propor um estudo de caso, em que o método “Retorno sobre investimento em marketing (RSIM)” fosse empregado em uma empresa varejista do setor de tecnologia da informação e todas as variáveis apresentadas fossem estudadas e, no final, poder-se-ia analisar se o tal método se mostra eficaz para empresas do ramo.

## REFERÊNCIAS

- AMSTRONG, G. e KOTLER, P. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- BERRY, L. L., “**Relationship Marketing**” **Emerging Perspectives in Services Marketing**, American Marketing Association - Chicago, Illinois: 1983.
- CASAS, A. L. L., **Marketing: Conceitos, exercícios, casos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHURCHILL, Jr., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CIDES, S. J. **Introdução ao marketing**. Princípios e aplicações para micro e pequenas empresas. São Paulo: Atlas, 1997.
- COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- CORREIA NETO, J. F. **Elaboração e avaliação de projetos de investimento: considerando o risco**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DIAS, S. R. *et al.* **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. **Métricas de Marketing**. O guia definitivo de Avaliação de Desempenho de Marketing. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 409p.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GITMAN, L. J. **Administração financeira: Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2003.

ITABORAHY, C. A. **Marketing de relacionamento como fator de fidelização de clientes em uma concessionária de automóveis da grande Vitória – ES** – Dissertação (Mestrado) apresentada à Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12<sup>o</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. Tradução Auriphero Berrance Simões. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MENSHHEIN, R. M. **Plano de Marketing**. 2006. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Plano\\_de\\_marketing.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Plano_de_marketing.htm) Data de acesso: 17 de outubro de 2013, às 10:00.

OLIVEIRA, M. O. R.; ROSSI, C. A. V. Reflexões sobre a produtividade de marketing. **Revista Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v.9, n.2, p. 143-154, abr./jun. 2010.

PUPO, F. P.; BOTELHO, D. Conhecimento e uso de métricas de marketing. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v.5, n.1, p. 38-55, jan./abr. 2011.

QUEIROZ, A. P. de N. C. **Análise da implantação da Governança de TI, de acordo com as definições da biblioteca ITIL, um estudo de caso**. Brasília, 2011.

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

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M.; LONGARAY, A. A.; SOUSA, M. A. B. de; COLAUTO, R. D.; PORTON, R. A. de B. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2003. v. 1. 192 p.

REGO, B. B. **Trade-off entre criação de valor e apropriação de valor: impactos financeiros da mudança da ênfase estratégica das empresas no contexto brasileiro –** Dissertação (Mestrado) apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, 2009.

RIBEIRO, Á. H. P. **Marketing de Relacionamento: Um Processo de Aprendizagem Organizacional/**Áurea Helena Puga Ribeiro - Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP - São Paulo, 1999.

RUST, T. R.; AMBLER, T.; CARPENTER, G. S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. **Journal of Marketing**, vol. 68, p. 76-89, outubro 2004.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de Marketing: Uma perspectiva global.** São Paulo: MAKRON Books, 1995.

SIMONI, E. M. R. **Marketing de varejo.** Uma visão geral – Monografia apresentada ao Curso de Gestão Estratégica da Qualidade da Universidade Cândido Mendes – Rio de Janeiro, 2002.

TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico: A Diferença entre Sucesso e Fracasso Empresarial.** Harbra, 1991.

TULESKI, Y. M. Tutorial: **Mix de Marketing: 4 P's (Produto, Preço, Promoção e Praça).** 2009. Disponível em: [www.cedet.com.br](http://www.cedet.com.br), acesso em: 13 de outubro de 2013, às 10:30.

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo. Ed Atlas, 1993.

WHITELEY, R. **Ouvir o cliente é o melhor caminho para o sucesso.** Management (Folha de São Paulo, 11/09/1995). São Paulo, 1995, p.1-4.  
<http://acervo.folha.com.br/fsp/1995/09/11/265>.

YANAZE, M. H.; FREIRE, O. ; SENISE, D. **Retorno de Investimentos em Comunicação: avaliação e mensuração.** 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. v. 1. 423 p.

APÊNDICE

**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

**Descrição do entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Organização que trabalha atualmente:** \_\_\_\_\_

**Cargo ocupado:** \_\_\_\_\_

**Tempo na função:** \_\_\_\_\_

**Questões:**

1. Como são estruturadas as ações de marketing da empresa?
2. Quais as métricas de marketing que a empresa tenta atingir com essas ações?
3. Como se define a meta para cada métrica?
4. Para cada métrica, como se verifica o atingimento da meta, qual o seu grau de importância em relação às outras, com que frequência e qual o critério de comparação para análise do resultado de cada métrica?
5. Por quem e como se dá o processo decisório do volume de investimentos em marketing?
6. Como se justifica os investimentos nas ações de marketing na empresa?
7. Como é realizado o estudo do retorno destes investimentos pela empresa?