

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Thiarlei Machado Macedo

**MÉTRICAS DE MARKETING DIGITAL E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO DAS AÇÕES
DE MARKETING DAS ORGANIZAÇÕES: estudo de casos múltiplos**

**Porto Alegre
2014**

THIARLEI MACHADO MACEDO

**MÉTRICAS DE MARKETING DIGITAL E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO DAS AÇÕES
DE MARKETING DAS ORGANIZAÇÕES: estudo de casos múltiplos**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada

**Porto Alegre
2014**

Thiarlei Machado Macedo

**MÉTRICAS DE MARKETING DIGITAL E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO DAS AÇÕES
DE MARKETING DAS ORGANIZAÇÕES: estudo de casos múltiplos**

Conceito final:

Aprovado em 10 de Abril de 2014

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula - UFRGS

Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio - PUCRS

Profª Drª Denise Lindstrom Bandeira - UFRGS

Orientador - Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada - UFRGS

**Porto Alegre
2014**

CIP - Catalogação na Publicação

Macedo, Thiarlei

MÉTRICAS DE MARKETING DIGITAL E SUA APLICAÇÃO NA
GESTÃO DAS AÇÕES DE MARKETING DAS ORGANIZAÇÕES: estudo
de casos múltiplos / Thiarlei Macedo. -- 2014.
119 f.

Orientador: Antônio Carlos Gastaud Maçada.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2014.

1. Marketing Digital. 2. Métricas de Marketing
Digital. 3. Redes Sociais. 4. Plataformas Digitais.
I. Maçada, Antônio Carlos Gastaud, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar forças nesta fase tão desafiadora da minha existência. Aos meus pais, Marli e Emenegildo Macedo, por tudo que propiciaram de ensinamentos para que eu me tornasse a pessoa que sou.

À minha esposa Geraldine Fonseca e aos meus filhos Arthur e Catherine, pelo apoio, amor e paciência que tiveram comigo durante a execução deste projeto.

Ao meu orientador, Antônio Carlos Gastaud Maçada, pela indicação do Norte nos momentos mais importantes do trabalho. E também ao Prof. Dr. Roberto Lima Ruas, à Prof^a Dr^a Denise Lindstrom Bandeira e ao Prof. Dr. Antônio Domingos Padula pelas importantes e significativas contribuições dadas ao projeto.

Aos meus amigos e professores Edison Maletz, Fábio Gerra, Maurício Barros e Edilaine Montemezzo pela ajuda na condução e revisão deste trabalho.

A todos os entrevistados que me ajudaram de maneira tão positiva na realização desta pesquisa. E a todos os demais que de alguma forma contribuíram para a realização desta dissertação de Mestrado.

RESUMO

Com o advento da internet o marketing e sua mensuração sofreram grandes transformações. O marketing digital permite uma interação com a audiência de uma forma que no passado não era possível ou imaginável. Com as tecnologias atuais é possível rastrear detalhadamente a experiência do usuário com a mídia, a marca e o conteúdo. As métricas de marketing digital possibilitam uma avaliação em tempo real de cada uma das ações realizadas nas múltiplas mídias digitais disponíveis, possibilitando entender amplamente o comportamento de cada usuário, sejam nas redes sociais ou outros tipos de plataformas. A presente dissertação apresenta um levantamento das métricas de marketing digital disponíveis na literatura, enumerando e abordando 99 delas, identificando quais destas estão sendo utilizadas pelas empresas e o como as mesmas estão fazendo uso dos resultados das métricas. Como meio de atingir o objetivo foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos em quatro empresas brasileiras, sendo elas: uma indústria de móveis corporativos, uma faculdade particular, uma rede de lojas de varejo e um shopping center. Essas empresas foram selecionadas buscando uma máxima variação, por terem atuação em mercados diferentes, tamanhos diferentes e níveis de maturidade com uso de métricas de marketing digital também diferentes. Os estudos de caso foram conduzidos através de observação direta nas empresas, análise de documentações e entrevistas semiestruturadas. Como contribuição, esta pesquisa busca complementar o conhecimento sobre métricas de marketing digital, que é um tema recente. Assim como, apresentar de que forma as empresas da amostra estão, efetivamente, utilizando as métricas de marketing digital, bem como, seus resultados na gestão das suas ações de marketing. Foi identificada uma baixa utilização das informações das métricas de marketing digital pelos executivos.

Palavras-Chave: Marketing Digital, Métricas de Marketing Digital, Redes Sociais, Plataformas Digitais.

ABSTRACT

With the creation of the internet, marketing and its measurement had great changes. The digital marketing allows an interaction with the audience in a way that in the past was not possible or imaginable. With current technologies, is possible to trace in detail the user experience with the media, brand and content. Digital Marketing Metrics allow a real-time evaluation of each action performed on multiple digital media, enabling widely understand the behavior of each user, whether in social networks or other platforms. This dissertation makes an inventory of digital marketing metrics available in the literature, listing and discussing 99 of them, identifying which of these are being used by companies and how they are making use of the results of these metrics. As a way to reach the objective we used the method of multiple case study in four Brazilian companies, one industry corporate furniture, a private college, a retail stores network and a mall. These companies were selected looking a maximum variation, because they operates in different markets, have different sizes and have different maturity levels of metrics use in digital marketing. These case studies were conducted through direct observation in the companies, documentation analysis and semi-structured interviews. As contribution of this research tried complement the knowledge about digital marketing metrics, which is a recent topic. As well as to show how the sample companies are effectively using digital marketing metrics and their results on its marketing actions management. Where was identified a low executive utilization of digital marketing metrics information.

Key Words: Digital Marketing, Digital Marketing Metrics, Social Networks, Digital Platforms

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relacionamento entre os temas do referencial teórico	55
Figura 2 - Categorias de métricas de marketing digital.....	56
Figura 3 - Desenho da Pesquisa	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Referências utilizadas sobre o tema de marketing.....	16
Quadro 2 - Referências utilizadas sobre o tema de métricas de marketing.....	18
Quadro 3 - Referências utilizadas sobre o tema de marketing digital.....	22
Quadro 4 - Principais tipos de plataformas do marketing digital.....	25
Quadro 5 - Referências utilizadas sobre o tema de métricas de marketing digital.....	27
Quadro 6 - Referências utilizadas sobre as principais de métricas de marketing digital.....	30
Quadro 7 - Descrição dos grupos de métricas de marketing digital.....	31
Quadro 8 - Métricas de marketing digital abordadas e citadas pelos autores - Audiência.....	35
Quadro 9 - Métricas de marketing digital abordadas e citadas pelos autores - Engajamento.....	39
Quadro 10 - Métricas de marketing digital abordadas e citadas pelos autores - Influência.....	41
Quadro 11 - Métricas de marketing digital abordadas e citadas pelos autores - Conversão.....	44
Quadro 12 - Métricas de marketing digital abordadas e citadas pelos autores - Financeiras.....	47
Quadro 13 - Métricas de marketing digital abordadas e citadas pelos autores - Marca.....	50
Quadro 14 - Métricas de marketing digital abordadas e citadas pelos autores - Segmentação.....	52
Quadro 15 - Referências utilizadas sobre o tema uso das métricas pela alta direção.....	53
Quadro 16 - Principais aspectos a serem avaliados na pesquisa.....	57
Quadro 17 - Descrição dos Especialistas.....	60
Quadro 18 - Descrição dos Entrevistados do Caso A (Piloto) - Indústria de Mobiliário Corporativo ...	66
Quadro 19 - Descrição dos Entrevistados do Caso B - Faculdade Particular.....	71
Quadro 20 - Descrição dos Entrevistados do Caso C - Rede de Lojas de Varejo (Física e Virtual).....	77
Quadro 21 - Descrição dos Entrevistados do Caso D - Shopping Center.....	89
Quadro 22 - Comparação dos casos - Contexto Organizacional.....	95
Quadro 23 - Comparação dos casos - O uso do marketing digital.....	96
Quadro 24 - Comparação dos casos - Uso das métricas de marketing digital - Audiência.....	97
Quadro 25 - Comparação dos casos - Uso das métricas de marketing digital - Engajamento.....	98
Quadro 26 - Comparação dos casos - Uso das métricas de marketing digital - Influência.....	98
Quadro 27 - Comparação dos casos - Uso das métricas de marketing digital - Conversão.....	99
Quadro 28 - Comparação dos casos - Uso das métricas de marketing digital - Financeiras.....	99
Quadro 29 - Comparação dos casos - Uso das métricas de marketing digital - Marca.....	100
Quadro 30 - Comparação dos casos - Uso das métricas de marketing digital - Segmentação.....	100
Quadro 31 - Comparação dos casos - Métricas de marketing digital utilizadas - Percentual.....	101
Quadro 32 - Comparação dos casos - Métricas de marketing digital utilizadas - Escala utilização....	101
Quadro 33 - Comparação dos casos - Marketing digital no contexto corporativo.....	102

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. JUSTIFICATIVA	13
1.2. QUESTÃO DE PESQUISA	15
1.3. OBJETIVO GERAL	15
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING	16
2.2. MÉTRICAS DE MARKETING.....	18
2.3. MARKETING DIGITAL.....	21
2.3.1.A internet e o marketing.....	22
2.3.2.Mídias e plataformas de marketing digital	25
2.4. MÉTRICAS DE MARKETING DIGITAL.....	26
2.5. PRINCIPAIS MÉTRICAS DE MARKETING DIGITAL.....	29
2.5.1.Métricas relacionadas à audiência	32
2.5.2.Métricas relacionadas a engajamento.....	36
2.5.3.Métricas relacionadas à influência	40
2.5.4.Métricas relacionadas a conversão	42
2.5.5.Métricas relacionadas a aspectos financeiros.....	45
2.5.6.Métricas relacionadas a marca.....	47
2.5.7.Métricas relacionadas a segmentação.....	50
2.6. O USO DAS MÉTRICAS DE MARKETING PELA ALTA DIREÇÃO	53
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	55
3.1. ESQUEMA CONCEITUAL DE PESQUISA.....	55
3.2. PROPOSIÇÕES A SEREM ANALISADAS NA PESQUISA.....	57
3.3. TIPO DE PESQUISA.....	58
3.4. DESENHO DA PESQUISA	59
3.4.1.Etapa 1: Definição e planejamento.....	60
3.4.2.Etapa 2: Preparação e validação do protocolo de estudo de caso	60
3.4.3.Etapa 3: Execução dos estudos de caso, análise e conclusão.....	61

3.5. UNIDADE DE ANÁLISE	61
3.6. FONTES DE DADOS	62
3.7. ANÁLISE DOS DADOS.....	63
4. ESTUDOS DOS CASOS.....	65
4.1. CASO A: INDÚSTRIA DE MOBILIÁRIO CORPORATIVO	65
4.1.1.Contexto organizacional	66
4.1.2.O uso do marketing digital	67
4.1.3.O uso das métricas de marketing digital.....	69
4.1.4.O uso dos resultados das métricas de marketing digital.....	70
4.2. CASO B: FACULDADE PARTICULAR.....	71
4.2.1.Contexto organizacional	72
4.2.2.O uso do marketing digital	72
4.2.3.O uso das métricas de marketing digital.....	75
4.2.4.O uso dos resultados das métricas de marketing digital.....	76
4.3. CASO C: LOJA DE VAREJO (FÍSICA E VIRTUAL).....	77
4.3.1.Contexto organizacional	77
4.3.2.O uso do marketing digital	78
4.3.3.O uso das métricas de marketing digital.....	85
4.3.4.O uso dos resultados das métricas de marketing digital.....	87
4.4. CASO D: SHOPPING CENTER.....	89
4.4.1.Contexto organizacional	89
4.4.2.O uso do marketing digital	90
4.4.3.O uso das métricas de marketing digital.....	92
4.4.4.O uso dos resultados das métricas de marketing digital.....	93
4.5. COMPARAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS.....	94
4.5.1.O Contexto organizacional e uso do marketing digital	94
4.5.2.As métricas de marketing digital utilizadas.....	97
4.5.3.Visão da diretoria e uso das métricas de marketing digital	102
5. CONCLUSÕES.....	104
5.1. CONCLUSÕES RELACIONADAS AOS OBJETIVOS	104
5.2. CONCLUSÕES RELACIONADAS AOS ESTUDOS ACADÊMICOS ANTERIORES.....	105
5.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	107
5.4. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	108
REFERÊNCIAS	109

1. INTRODUÇÃO

Muitos estudos apontam a importância do marketing para as organizações e que ele é um elemento vital para o avanço e sobrevivência das empresas (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998; FARRIS et al., 2007; MATTAR, 2014).

Os objetivos do marketing necessitam estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização, e os resultados do marketing precisam ser medidos e monitorados para garantir o alinhamento com os objetivos e resultados da corporação como um todo (LAMBERTI; NOCI, 2010). Para alcançarem seus objetivos de marketing, as empresas precisam definir uma estratégia corporativa. Como em todas as áreas da administração, no marketing é necessário mensurar para poder gerenciar. Medir as ações de marketing e seus desdobramentos tem sido um grande desafio para os executivos, visto que os gestores necessitam comprovar os resultados de suas estratégias (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998; FARRIS et al., 2007; DAVIS, 2007).

Estudos realizados na Espanha (AMBLER; RILEY, 2000), Reino Unido (AMBLER et al., 2001), China (AMBLER; XIUCUN, 2003), França, Inglaterra, Estados Unidos, Alemanha, Japão (BARWISE; FARLEY, 2004), Brasil (QUEIROZ, 2008) indicam que, em média, em 36% das empresas, as informações coletadas pelas métricas de marketing não chegam à alta direção. Como alinhamento, há estudos da Deloitte (2010) realizados no Reino Unido apontando que em 47% das empresas as informações das métricas de marketing não são reportadas consistentemente para alta direção.

Os profissionais de marketing têm sido questionados pela ausência ou dificuldade em justificar os gastos crescentes em sua área. E em função disso, tem se tornado predominante o uso de indicadores financeiros para mensuração de desempenho e para respaldar a tomada de decisões de investimentos na área de marketing. As métricas de marketing não podem se restringir a aspectos financeiros e deve ser utilizado um conjunto mais amplo de métricas (BARWISE; FARLEY, 2004; SOLCANSKY; SIMBEROVA, 2010; SAMPAIO et al., 2011).

Farris et al. (2007) afirmam que para avaliar os resultados do marketing, é necessário fazer uso de métricas, e definem uma métrica como um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica.

Com o advento da internet, um novo modelo de marketing tomou forma. E neste novo modelo as métricas tradicionais perderam grande parte do seu poder de traduzir em números os resultados das ações de marketing. A internet proporciona números, métricas e resultados extremamente confiáveis em relação aos antigos padrões estabelecidos pela mídia tradicional. Porém, o fenômeno das Redes Sociais cria um grande paradoxo no que diz respeito à capacidade de mensuração de resultados e de precisão dessas mensurações. Devido aos novos paradigmas das Redes Sociais Digitais ainda não se deve esperar a precisão matemática das métricas existentes (SMITH, 2009; HOFFMAN; FODOR, 2010; BARCELLOS, 2010).

É possível mensurar resultados no ambiente de redes sociais, porém, um novo conjunto de métricas para mensurar as ações dos consumidores se faz necessário (HOFFMAN; FODOR, 2010).

A internet e as mídias digitais vêm sendo utilizadas em grande escala pelas empresas como mais uma forma de interagir cada vez mais com os consumidores. Isto pode ser observado em pesquisas recentes que indicam uma grande ampliação do uso da internet e dos investimentos em marketing digital (LESNKOLD, 2009, 2010, 2011; EXPERIAN, 2010, 2011; IDGNOW, 2011).

Segundo IDGNow (2013), o crescimento do investimento em publicidade digital na América Latina será de 21,5% em 2013, devendo manter crescimento a taxas de dois dígitos até 2017, quando vai representar 8,27 bilhões de dólares. Nesse ano, 59,1% da receita total on-line da América Latina será do Brasil.

Diante deste fenômeno, este estudo busca complementar o conhecimento sobre o assunto, pois poucos estudos apresentam resultados aplicados sobre como as empresas estão mensurando seus resultados e retornos nesta nova realidade digital. Também procura elucidar como as empresas estão fazendo uso dos dados mensurados para melhorarem a eficiência de suas ações de marketing.

1.1. JUSTIFICATIVA

A American Marketing Association (AMA, 2007) destaca que o marketing é uma atividade crítica para o sucesso das empresas e deve estar alinhado à estratégia das

corporações e para garantir este alinhamento existe a necessidade do uso de instrumentos de avaliação de seu desempenho. Da mesma forma, executivos são cobrados pela comprovação dos resultados efetivos dos investimentos em marketing e que tal comprovação é possível através do uso de métricas de marketing adequadas (FARRIS et al., 2007);

Segundo Petersen, Mcalister e Reibstein (2009), existe um número grande de métricas para avaliar os resultados do marketing digital e que, na atualidade, o maior desafio não está no fato de medir, e sim na seleção de um grupo adequado de métricas que sejam realmente relevantes para o negócio. Entretanto, mesmo existindo este crescimento na utilização do marketing digital, estudos apontam uma não utilização ampla e adequada das métricas de marketing e de seus resultados pela alta direção das corporações (FARRIS et al., 2007; O'SULLIVAN; BUTLER, 2010).

Conforme TI Inside (2013), o Brasil já é o terceiro país em quantidade de usuários ativos na internet, no início do ano de 2013, o país contava com 52,5 milhões de usuários. O Brasil também é o primeiro colocado quando considerado o tempo de acesso de cada internauta. Em dezembro de 2012, os brasileiros gastaram em média 43 horas e 57 minutos navegando na internet.

Pesquisa realizada por ExactTarget (2014) mostrou que 70% dos profissionais da área de marketing digital, em todo o mundo, planejam aumentar os seus investimentos em marketing digital em 2014. O estudo mostra que os investimentos ocorrerão em tecnologias para análise de dados (61%); automação de marketing (60%); e-mail marketing (58%); mídias sociais (57%) e gerenciamento de conteúdo (57%). A pesquisa também destaca que os investimentos de 2014 terão as seguintes prioridades: Otimizar as taxas de conversão (47%); Alavancar e melhorar a visibilidade da marca (46%); Coletar, mensurar e aplicar os dados baseados no comportamento do consumidor (29%).

Ainda segundo ExactTarget (2014), na medida em que o número de usuários cresce, os profissionais de marketing estão investindo agressivamente em conteúdo digital e novas formas de relacionamento com seus consumidores, revelando um novo cenário, onde a necessidade de mensurar os resultados das ações de marketing digital é cada vez maior. Quanto maior é o investimento realizado pelas empresas, maior é a necessidade de análise para garantir que estes investimentos estão retornando de forma satisfatória.

No meio acadêmico e profissional o tema de marketing digital, suas métricas e as novas mídias são de extrema relevância, tanto que o instituto de pesquisa americano *Marketing Science Institute*, vem estabelecendo desde 1998, em seu *Research Priorities*, entre os temas principais e prioritários de pesquisa (QUEIROZ, 2008; MSI, 2008). Além disso este estudo busca a possibilidade de propiciar referências para futuros estudos que possam analisar e identificar o uso e os motivos da eventual não utilização das métricas de marketing digital pelos executivos e buscar formas de facilitar e ampliar o uso destas métricas pela alta direção das corporações.

1.2. QUESTÃO DE PESQUISA

Diante deste contexto, a questão de pesquisa deste projeto é: “Quais são as métricas de marketing digital adotadas pelas organizações e como estão sendo utilizadas na gestão das ações de marketing?”

1.3. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da pesquisa é identificar quais são as métricas de marketing digital adotadas pelas organizações, bem como analisar como estas das métricas de marketing digital estão sendo utilizadas na gestão das ações de marketing destas empresas.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Do objetivo geral se desdobram os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as principais métricas de marketing digital reconhecidas pelos estudos recentemente realizados;
- b) Identificar as métricas de marketing digital adotadas pelas empresas da amostra;
- c) Analisar como os executivos estão utilizando os resultados das métricas de marketing digital na gestão das ações de marketing.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar quem já escreveu e o que já foi publicado sobre o assunto, assim como, que aspectos já foram abordados e quais as lacunas existentes na literatura (SILVA; MENEZES, 2005). Está organizado da seguinte forma: a seção 2.1 aborda o marketing como um elemento estratégico; a seção 2.2 apresenta o tema de métricas de marketing; a seção 2.3 trata sobre marketing digital; a seção 2.4 descreve questões relativas às métricas de marketing digital; a seção 2.5 ilustra as principais métricas do marketing digital; a seção 2.6 contempla o uso das métricas pela alta direção; a seção 2.7 trata do modelo conceitual da pesquisa.

2.1. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING

Muitos estudos tratam sobre o marketing e sua importância para as corporações, bem como sua necessidade de mensuração e que deve estar alinhado à estratégia corporativa. No Quadro 1 são identificadas as obras abordadas nesta contextualização.

Quadro 1 - Referências utilizadas sobre o tema de marketing

Autores		
Ama (2007)	Farris et al. (2007)	Sampaio et al. (2011)
Cobra (1992)	Kotler (2000)	Seggie, Cavusgil e Phelan (2007)
Barcelos (2010)	Lambert e Noci (2010)	Solcansky e Simberova (2010)
Barwise e Farley (2004)	Porter (1980)	Srivastava, Shervani e Fahey (1998)
Davis (2007)	Pupo e Botelho (2011)	Webster (1992)
Drucker (2001)	Queiroz (2008)	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Estes estudos, além de definir o marketing, também destacam o papel estratégico do marketing nas organizações. Entre eles Webster (1992), que afirma: “marketing é a função administrativa responsável por assegurar que todo aspecto do negócio esteja focado na entrega superior de valor aos clientes em um mercado competitivo”, e assim caracteriza a

realização de um grande conjunto de ações para atingir os objetivos corporativos, inclusive aquelas gerenciadas por profissionais de outras áreas funcionais da empresa.

Drucker (2001) destaca que o marketing e a inovação são as áreas nas quais uma empresa obtém seus resultados. Afirma ainda ser fundamental o estabelecimento de objetivos claros para essas duas áreas, pois elas são responsáveis pela agregação de valor aos produtos e é por isso que os clientes pagam.

A *American Marketing Association* (AMA, 2007) define que marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral. Esta definição considera que marketing é uma atividade, ao invés de uma função, e o coloca como uma atividade mais ampla na empresa, não somente mais um departamento.

Neste contexto, o marketing trata-se de um conjunto de atividades organizacionais que visa gerenciar o relacionamento com os clientes, que constituem a fonte essencial dos recursos corporativos. A gestão de marketing é uma atividade crítica para o sucesso empresarial, assim como o estabelecimento de instrumentos de avaliação de seu desempenho (COBRA, 1992; FARRIS et al., 2007; QUEIROZ, 2008).

Segundo KOTLER (2000), “O produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor”. Desta forma a riqueza e a sobrevivência da corporação dependem de sua capacidade em criar valor para seus clientes, sendo fundamental mensurar o sucesso ou a falha desta geração de valor.

Os profissionais de marketing têm sido chamados a justificar os gastos crescentes na área de marketing (BARWISE; FARLEY, 2004; SOLCANSKY; SIMBEROVA, 2010; PUPO; BOTELHO, 2011). Porém, é um grande desafio, para estes profissionais, avaliarem os resultados de suas ações de marketing (FARRIS et al., 2007; BARCELLOS, 2010). Em resposta a isso, o uso de indicadores financeiros para avaliar desempenho e respaldar a tomada de decisões de investimentos na área de marketing tem se tornado a métrica padrão. Porém, o uso de indicadores mais abrangentes se faz necessário para esta tarefa (QUEIROZ, 2008; LAMBERTI; NOCI, 2010; SAMPAIO et al., 2011).

Para competir, cada empresa precisa de estratégias próprias e o marketing deve ser tratado como um elemento estratégico pelas corporações (PORTER, 1980; KOTLER, 2000). Para mensurar o sucesso dessas estratégias, são necessárias métricas compatíveis com o

tipo de fenômeno que se necessita mensurar, pois o que não é medido não pode ser gerenciado. O aumento da importância das atividades de marketing e a ampliação dos investimentos na área geram cobranças da alta administração, para a avaliação de desempenho e a mensuração dos resultados de marketing (DAVIS, 2007; FARRIS et al., 2007).

As áreas funcionais de negócio que são particularmente resistentes à medição são as que normalmente são chamadas para prestar contas. Uma dessas áreas é marketing, os altos executivos cobram o aumento de resultados e também a mensuração dos retornos sobre o investimento em marketing. Os departamentos de marketing têm tido contribuição limitada para formulação da estratégia, e uma das razões para isso tem sido a incapacidade dos profissionais de marketing em identificar e mensurar o valor que trazem para a corporação. Essas equipes têm culpado a si próprias por não conseguirem ligar de forma quantificável o valor do marketing com os resultados financeiros da empresa (SEGGIE; CAVUSGIL; PHELAN, 2007).

A maior parte das ações de marketing não tem resultados imediatos, portanto, as empresas precisam ter em mente que, quando as ações forem realizadas, os efeitos podem ser de médio ou longo prazo e isso pode dificultar a mensuração destes resultados (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998).

2.2. MÉTRICAS DE MARKETING

Para tratar sobre as métricas de marketing foi realizada análise de textos sobre estas métricas, seus tipos e sobre seu uso, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Referências utilizadas sobre o tema de métricas de marketing

Autores		
Farris et al. (2007)	Petersen, Mcalister e Reibstein (2009)	Sampaio et al. (2011)
Lambert e Noci (2010)	Pupo e Botelho (2011)	Srivastava, Shervani e Fahey (1998)
Lukas, Whitwell e Doyle (2005)	Queiroz (2008)	Webster (1992)
O'Sullivan e Butler (2010)		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

O mercado é um ambiente dinâmico e nele fortes competidores atuam. Para essa participação ser adequada, proporcionando que os executivos tomem melhores decisões baseadas em informações, é necessário o desenvolvimento de métricas e indicadores. Contudo, faz-se necessário entender as métricas de marketing e ampliar seu uso e sua acurácia, tanto em métricas financeiras, como em não-financeiras (SAMPAIO et al., 2011).

Há uma pressão crescente sobre os altos gestores de marketing para lidar com o antigo problema de medir o impacto e o valor do marketing (BARWISE; FARLEY, 2004). Tendo em vista que para avaliar os resultados do marketing, precisamos utilizar métricas, Farris et al. (2007) definem da seguinte forma uma métrica:

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

As medidas de desempenho surgiram dentro da linha de estudos em estratégias, mas outras áreas da administração, como finanças e marketing, também as adotaram e fizeram suas personalizações a respeito do conceito (WEBSTER, 1992; SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998; PUPO; BOTELHO, 2011).

O objetivo das métricas de marketing é duplo. Primeiro, as métricas de marketing servem para aumentar a responsabilidade do marketing dentro da empresa e para justificar à diretoria os gastos dos recursos escassos da corporação nas iniciativas de marketing. Em segundo lugar, as métricas de marketing podem ajudar os gerentes e os varejistas a identificarem os fatores que geram valor para os clientes e para empresa, construindo uma ligação entre estratégia de marketing e resultados financeiros (PETERSEN; MCALISTER; REIBSTEIN, 2009).

As métricas devem ser necessárias, precisas, consistentes e compreensivas para objetivos de avaliação. Podem ter origem financeira (como o demonstrativo de lucros e perdas de uma gerência de produtos), origem no ambiente externo ou em fontes internas não-financeiras. Destaca-se a necessidade da utilização de métricas não-financeiras como instrumentos de avaliação, pois a utilização exclusiva dos métodos financeiros tem se mostrado insuficiente para justificar os investimentos em marketing (QUEIROZ, 2008).

Farris et al. (2007) também declaram que as métricas de marketing não podem se restringir a aspectos financeiros, sugerem a divisão das métricas em oito grupos para sua gestão: participação em corações, mentes e mercados; margens e lucros; gerenciamento de produtos e de portfólio; rentabilidade do cliente; gerenciamento da equipe de vendas e do canal; estratégia de preços; promoção; métricas da mídia e da web e marketing e finanças. Proporcionam desta forma, uma visão mais ampla dos investimentos e seus retornos.

A importância estratégica do marketing continuará limitada enquanto as métricas de marketing estiverem apenas baseadas em contabilidade (DAVIS, 2007), pois esta possui uma grande dificuldade de mensurar os ativos intangíveis. A consequência disso é que a contribuição de tais ativos tem sido ignorada. O marketing continua subfinanciado em muitas empresas devido a não levarem em conta os fluxos de longo prazo e os lucros gerados por tais investimentos (LUKAS; WHITWELL; DOYLE, 2005).

O trabalho de Pupo e Botelho (2011) destaca que os gestores de marketing demonstram conhecer as funções e responsabilidades do marketing, porém, medir os resultados não é algo comum nas gestões ou tem sido praticado mais tecnicamente nos últimos cinco anos. Esses executivos se mostraram conhecedores e receptivos sobre os assuntos relacionados a métricas de marketing, nem sempre em métricas formais e detalhadas, mas reconhecem a importância da mensuração das atividades de marketing. Sobre o desenvolvimento, há escassez no apoio teórico sobre o tema, portanto os gestores estão atuando e utilizando as métricas de acordo com as necessidades, exigências das diretorias da instituição ou para o uso próprio do departamento.

Segundo Petersen, Mcalister e Reibstein (2009), com a abundância de métricas de marketing para escolher, o desafio que os gestores de marketing agora enfrentam não é utilizar métricas de marketing, mas sim, como determinar quais são as métricas mais adequadas para sua empresa. Embora não exista uma única métrica que possa resumir o desempenho do marketing, o excesso de indicadores pode apenas fazer desordem no *dashboard* de métricas de marketing da corporação.

Um sistema de medição de desempenho de marketing deve ser definido pelos gestores, para monitorar as métricas de marketing, a fim de: verificar se a estratégia pretendida está sendo implementada; comunicar aos funcionários quais são as metas que se espera alcançar e se elas estão alcançando os objetivos esperados; validar se a estratégia definida ainda é válida; e facilitar a aprendizagem individual e organizacional (LAMBERTI;

NOCI, 2010). Muitas empresas terceirizam com agências de marketing digital uma parte do trabalho relacionado a esta área, mas é de extrema importância que exista um envolvimento da equipe de marketing da empresa em cada fase.

Petersen, Mcalister e Reibstein (2009) afirmam que as métricas mais adequadas são aquelas que podem: medir a produtividade de marketing; ajudar os gerentes a desenvolver estratégias eficazes de marketing voltadas para o futuro; ajudar a prever o valor futuro do cliente para a empresa; e ajudar a prever o desempenho financeiro futuro da empresa.

É relevante que as empresas estabeleçam de forma clara as métricas de marketing, deixando especificado que informações são esperadas destas métricas, e estabelecer critérios de uso, identificando como, onde e quando são utilizadas. Desta forma, os gestores saberão como utilizar as informações resultantes da mensuração, para decidir as melhores opções de investimento em marketing (SAMPAIO et al., 2011).

Um amplo conjunto de métricas foi desenvolvido ao longo de várias décadas, incluindo medidas financeiras e não-financeiras. No entanto, pode ser observado que, embora o desenvolvimento de medidas multidimensionais tenha sido proveitoso para os pesquisadores, essas mesmas métricas provaram-se pouco práticas para os executivos, que não são capazes de implementar sistemas de mensuração sucessivamente mais complexos (O’SULLIVAN; BUTLER, 2010).

2.3. MARKETING DIGITAL

Nesta seção são abordados temas sobre marketing digital envolvendo o advento da internet; a comunicação muitos para muitos; redes sociais; Web 2.0; crescimento do mercado de mídia digital; pesquisas relacionadas a este mercado; e o problema das agências de marketing não priorizarem marketing digital. No Quadro 3 são identificadas as obras utilizadas nesta abordagem.

Quadro 3 - Referências utilizadas sobre o tema de marketing digital

Autores		
Almeida et al. (2011)	Jansen, Lotfi e Fraga (2011)	Sharma e Sheth (2004)
Chimenti e Nogueira (2011)	Jiang e Chia (2010)	Smith (2009)
Gabriel (2011)	Michaelidou, Siamagka e	Solis e Jess3 (2014)
Giovanini e Brito (2012)	Christodoulides (2011)	Sterne (2010)
Hanna, Rohm e Crittenden (2011)	Oliveira (2003)	Tapscott e Willians (2006)
Heinonen e Michelsson (2010)	Papercliq (2011)	Valle, (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Esta seção está dividida em duas partes, sendo a primeira sobre a internet e o marketing e a segunda abordando mídias e plataformas de marketing digital.

2.3.1. A internet e o marketing

Por um longo período de tempo, a internet foi encarada apenas como um novo meio de comunicação, sem uma clara aplicação para negócios. Se essa vocação para negócios não tivesse sido percebida e aceita pelo mercado e usuários, a internet não teria conseguido um crescimento tão veloz. Cabe salientar que “a internet não decretou o fim da propaganda convencional, apenas criou mais formas e meios para o marketing poder exercer sua função” (OLIVEIRA, 2003).

As formas tradicionais de compreender o comportamento do consumidor, segmentar mercados e definir políticas e estratégias de marketing têm sofrido significativas mudanças com o advento do novo século. São os frutos da influência das mudanças no capitalismo, na abertura dos mercados e, principalmente, na forma como as novas tecnologias têm modificado a maneira como as pessoas trabalham, se relacionam e compram, permitindo uma integração entre consumidores, e desses com as organizações, de forma jamais vista antes (ALMEIDA et al., 2011).

A internet gerou uma mudança radical nos negócios e nos comportamentos de consumo, semelhante aos da Revolução Industrial. O advento da internet é análogo ao advento da imprensa ou das estradas de ferro, que mudaram a comunicação, sistema monetário e forma de comércio (SHARMA; SHETH, 2004). Os recursos da internet permitem que o velho paradigma, de produção em massa, mídia de massa e marketing de massa, seja substituído por um paradigma totalmente novo, um sistema econômico “um para um”.

Porém, a internet está sendo também um meio social e permite um canal de comunicação “muitos para muitos”. O telefone é só “um para um” e o rádio “um para muitos”. Cada pessoa está habilitada a falar com todo o mundo (STERNE, 2010). Desta forma, cada integrante da rede possui poder em relação a sua manifestação e pode gerar novos conteúdos para a rede (JIANG; CHIA, 2010).

Quando analisada a percepção das agências brasileiras sobre inovações na indústria da publicidade, Chimenti e Nogueira (2011) descrevem como estas empresas enxergam nas novas mídias apenas inovações incrementais.

Em oposição, Tapscot e Willians (2006) reforçam que em termos de comunicação com o mercado, trata-se de uma revolução na mídia contemporânea que se assenta em quatro amplas dimensões:

1. Os usuários geram conteúdo e não consomem de forma indiferente os conteúdos criados por organizações de mídia;
2. A mídia é atraída pelos consumidores e não levada a eles;
3. A nova mídia é totalmente segmentada, pois os internautas resolvem “o quê”, “onde”, “quando” e “quanto” de determinado conteúdo que pretendem acessar;
4. As interações sociais são geradas em torno dos conteúdos permitidos e incentivados.

As tecnologias da web 2.0 permitem completa interatividade com simplicidade para o usuário poder interagir, reagir, avaliar e contribuir com dado conteúdo. Os consumidores não são mais receptores passivos no processo de troca do marketing. Hoje, eles estão tendo um papel cada vez mais ativo na co-criação de tudo, desde a concepção do produto até mensagens promocionais. O aumento dos meios de comunicação digital interativos alavancou a empresa e o contato do consumidor, do tradicional modelo de Web 1.0 para o da Web 2.0 altamente interativo, onde os consumidores estão ditando a natureza, no contexto das trocas de marketing. Os consumidores cada vez mais usam a mídia digital, não só para pesquisa de produtos e serviços, mas para envolver-se com as empresas que compram e com outros consumidores que podem ter informações valiosas (HANNA; ROHM; CRITTENDEN, 2011).

Conforme abordagem de Jansen, Lotfi e Fraga (2011), as plataformas de redes sociais são ferramentas que permitem aos indivíduos se apresentarem uns aos outros, estabelecendo e mantendo relações. O objetivo de sua utilização baseia-se na interação

entre pessoas que já se conhecem ou queiram encontrar novas pessoas. Segundo Smith (2009), as redes sociais são um fenômeno global que está se espalhando pelo mundo, tornando-se uma importante ferramenta de marketing. As redes sociais proporcionam às empresas instrumentos para segmentar campanhas de acordo com o perfil de seus usuários e comunidades. Outro fator que torna as redes sociais uma ferramenta de marketing importante é a disponibilidade de detalhes sobre seus usuários, hábitos, locais de trabalho, preferências, além de características pessoais e demográficas.

Segundo Michaelidou, Siamagka e Christodoulides (2011), tal como acontece com todas as ferramentas de marketing, as plataformas de rede social precisam ser avaliadas quanto à sua eficácia no alcance dos objetivos relacionados à marca. Em uma época caracterizada por uma maior transparência e menores orçamentos de marketing, o desenvolvimento das métricas corretas é de suma importância para as equipes de marketing, as quais estão sob imensa pressão para mostrar resultados.

As redes sociais apresentam-se como um fenômeno atual, cuja importância é reconhecida pelo expressivo número de usuários, mas sua compreensão ainda é vaga, devido às dificuldades apresentadas na mensuração de seus resultados. Percebe-se que as redes sociais são um fenômeno novo para as empresas, e que estas ainda estão se adaptando na utilização das redes sociais. As redes sociais representam oportunidade para um melhor envolvimento com o público-alvo de cada empresa, pois permitem não apenas conhecê-lo melhor, como também atingi-lo rapidamente (JANSEN; LOTFI; FRAGA, 2011).

Ser bem sucedido em mídias sociais exige investimento, e normalmente maior do que muitos pensam quando começam a participar. Uma participação, ainda que mínima, de marketing em mídia social não vem de graça. Muitas vezes requer vários recursos, serviços e integração, exigindo uma abordagem baseada nas melhores práticas para ter sucesso, bem como a definição de um conjunto de métricas apropriadas para avaliar a evolução nas mídias sociais (ALINEAN, 2010).

Segundo Heinonem e Michelsson (2010), o relacionamento com o cliente não é exclusivamente digital, é necessário combinar o canal digital com os canais tradicionais. O uso de métricas é fundamental para identificar as proporções adequadas de investimento em cada canal.

2.3.2. Mídias e plataformas de marketing digital

No Marketing Digital, existe um grande número de opções de meios e formas para veiculação de conteúdo, relacionamento com o público e anúncios. Para elucidar os principais tipos de plataformas utilizadas no marketing digital a presente seção, no Quadro 4 descreve de forma sucinta cada uma das mais utilizadas.

Quadro 4 - Principais tipos de plataformas do marketing digital

Tipo de plataforma	Conceito	Exemplos
Blog	Plataforma digital cuja estrutura permite a atualização rápida através da publicação de artigos, geralmente relacionados a um tema específico (PAPERCLIQ, 2011);	Blogger e Wordpress;
Comparador de preço	Plataforma digital onde os usuários comparam preços de produtos e serviços em vários estabelecimentos físicos e virtuais (VALLE, 2014);	Buscapé, Zoom e BondFaro;
Compartilhamento de documentos	Plataforma digital onde os usuários podem interagir e compartilhar documentos variados (SOLIS; JESS3, 2014);	SlideShare e Scribd;
Compartilhamento de imagens e fotos	Plataforma digital onde os usuários podem interagir e compartilhar imagens e fotos (GABRIEL, 2011);	Flickr, Instagram e Pinterest;
Compartilhamento de música e áudio	Plataforma digital onde os usuários podem interagir e compartilhar músicas e áudio (GABRIEL, 2011);	Last.fm, Jamendo e Blaving;
Compartilhamento de vídeo	Plataforma digital onde os usuários podem interagir e compartilhar vídeos (GABRIEL, 2011);	Videolog, YouTube e Vimeo;
Compras coletivas	Plataforma digital onde os usuários compram produtos em grupo, por valores subsidiados, o objetivo do vendedor é geralmente divulgação da marca ou fazer com que o cliente visite o estabelecimento (GIOVANINI; BRITO, 2012);	Groupon, HotelUrbano e PeixeUrbano;
Microblog	Plataforma que permite a compartilhamento de textos curtos (normalmente com menos de 200 caracteres) para os usuários ou grupos específicos. Alguns permitem outros conteúdos, tais como fotos (PAPERCLIQ, 2011);	Twitter e Pownce;

Rede de display	Plataforma digital de marketing com milhares de sites parceiros, com a função de distribuir anúncios gráficos e de texto que tenham alinhamento do conteúdo do site e do anúncio (VALLE, 2014);	Google Adsense e Doubleclick;
Rede de pesquisa	Plataforma digital onde os usuários realizam pesquisas na Web. Utilizam como estratégia de capitalização distribuir anúncios publicitários pagos que tenham alinhamento do conteúdo pesquisado pelo usuário (SOLIS; JESS3, 2014);	Google, Yahoo e Bing;
Rede social focada em relacionamento	Plataforma digital onde os usuários podem interagir e compartilhar conteúdo variado (SOLIS; JESS3, 2014);	Facebook e Google+;
Rede social focada em trabalho	Plataforma digital onde os usuários podem interagir e compartilhar conteúdo relacionado a trabalho e profissão (SOLIS; JESS3, 2014);	LinkedIn e Plaxo;
Site corporativo	Plataforma digital formada de um conjunto organizado de páginas de hipertexto, geralmente com o objetivo de divulgar informações acerca de uma instituição e seus produtos (GABRIEL, 2011);	natura.com.br e ambev.com.br;
Social bookmarking	Plataforma que permite a armazenamento, compartilhamento e classificação de forma coletiva de bookmarks (PAPERCLIQ, 2011);	Del.icio.us e StumbleUpon;
Transmissão ao vivo	Plataforma digital onde os usuários podem transmitir, assistir e interagir através de stream ao vivo de vídeos e áudio (SOLIS; JESS3, 2014).	Google Hangout, Justin.tv e Twitcam.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

2.4. MÉTRICAS DE MARKETING DIGITAL

Nesta seção são abordados estudos tratando sobre as métricas de marketing digital, as particularidades nas mídias sociais e os tipos métricas mais aplicadas à mídia digitais. As referências utilizadas são apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Referências utilizadas sobre o tema de métricas de marketing digital

Autores		
Barcellos (2010)	Hanna, Rohm e Crittenden (2011)	Sharma e Sheth (2004)
Chimenti e Nogueira (2011)	Hoffman e Fodor (2010)	Zolkepli e Kamarulzaman (2011)
Directlabs (2009)	Michaelidou, Siamagka e Christodoulides (2011)	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Em seus primórdios, a internet estabeleceu novos níveis de exigência de mensuração ao proporcionar números, métricas e resultados extremamente confiáveis em relação aos antigos padrões estabelecidos pela mídia tradicional. Neste novo cenário, as medições passaram a ser realizadas com precisão revelando os números reais de acessos, visitantes únicos, *page-views*, taxas de *clicks*, entre outros, e que evoluíram para um nível ainda mais profundo, fornecendo tempo médio de acesso, horários de pico e taxas de conversão de oportunidades de negócios ou *leads* gerados (BARCELLOS, 2010).

As equipes de marketing devem estar orientadas para uma análise que visa maximizar a eficiência e efetividade das ações de marketing. A eficiência implica em análise de custo/benefício e visa maximizar as saídas em relação às entradas. Enquanto a eficácia implica no reforço da lealdade do cliente e "*share of wallet*". As métricas no marketing digital permitem aos executivos controlar os custos de cada uma de suas atividades e processos ligados a este marketing. Da mesma forma, estas métricas propiciam acesso às informações que permitem que as empresas avaliem os diferenciais de custos e retorno de aquisição versus a retenção. Os gestores podem, portanto, tomar decisões baseadas em fatos (SHARMA; SHETH, 2004).

Ao delegar para as agências as tarefas de definição, aferição, monitoramento e mensuração de mídias digitais, os anunciantes perdem informações valiosas que os tornariam capazes de avaliar suas campanhas de forma independente, auxiliando a gerenciar potenciais conflitos. Quando comparados com os depoimentos de outros entrevistados, os anunciantes que possuem uma estrutura completa de agência de publicidade (a chamada *house*) ou profissionais de mídia dedicados ao monitoramento de veículos demonstraram uma maior utilização das métricas e benefícios característicos das mídias emergentes (CHIMENTI; NOGUEIRA, 2011).

Zolkepli e Kamarulzaman (2011) afirmam que existe um *gap* na literatura em função da fragmentação das informações e o dinamismo do marketing digital. E que os profissionais de marketing não conseguem adaptar adequadamente os métodos de pesquisa tradicionais para o novo paradigma. As características tecnológicas são influenciadas pelo comportamento de adoção dos usuários. O marketing tem que ser pensado de forma dinâmica e suportar uma integração pessoal e social, com uma tendência de ser cada vez mais personalizado.

Na atualidade, o fenômeno das Redes Sociais parece criar um grande paradoxo no que diz respeito à capacidade de mensuração de resultados e de precisão dessas mensurações, pois neste novo contexto de *social marketing*, a precisão matemática ainda não deve ser esperada devido aos novos paradigmas do fenômeno das Redes Sociais Digitais. As métricas quantitativas até existem, e em grande número, mas já não têm precisão para avaliar os resultados e benefícios neste novo canal de comunicação com o mercado (BARCELLOS, 2010).

Hoffman e Fodor (2010) destacam que os esforços de mídia social devem ser desenvolvidos no contexto dos 4Cs (conexões, criação, consumo e controle). Neste novo enredo, a equipe de marketing não descansa depois que a campanha de mídia social começa. Em vez disso, eles ouvem atentamente, porque eles sabem que os consumidores não apenas "consomem" a campanha, mas podem comentar sobre ela ("criar"), compartilhá-la com seus amigos e qualquer um ("conectar") e publicar os seus pensamentos sobre isso, sem censura ("controle") em qualquer lugar.

Segundo Hoffman e Fodor (2010), mensurar resultados neste novo ambiente de redes sociais é possível, porém, é necessário um novo conjunto de métricas para mensurar as ações dos consumidores e não as das empresas. As medidas não são monetárias, estão relacionadas ao comportamento e interação do consumidor com a sua empresa, com a sua marca. Muitos executivos acreditam que mídias sociais são somente mais um canal convencional de marketing e isso é um erro de estratégia, pois se trata de um ambiente controlado pelo consumidor e não pelas equipes de marketing.

Segundo Michaelidou, Siamagka e Christodoulides (2011), as métricas tradicionais de marketing são baseadas em uma forma linear de comunicação, e não se adequam facilmente à interatividade da Web 2.0. Em complemento, dado o poder das plataformas digitais para medir a conversão de cliques em compras reais, pode-se afirmar que as

métricas tradicionais só avaliam parte da história. De outra forma, os profissionais de marketing com presença em mídias sociais, tendem a concentrar-se em métricas de rastreabilidade de conversões, tais como vendas, além das métricas que indicam o valor da marca e seu engajamento (HANNA; ROHM; CRITTENDEN, 2011).

Segundo DirectLabs (2009), as métricas mais utilizadas para mensurar resultados em mídias sociais são os indicadores de visibilidade, influência, participação e engajamento. Sendo que os dados de visibilidade são obtidos de forma direta através de ferramentas básicas de *Web Analytics*. São exemplos no contexto de uma plataforma de rede social: número de visitas, de onde vêm essas visitas, tempo que o usuário fica em cada página. Os indicadores de influência são mensurados através da análise de quantos outros ambientes estão referenciando a sua iniciativa. Isso pode ser através de *links* e menções de terceiros. Os indicadores de participação são aqueles que medem o quanto os usuários estão interagindo no ambiente analisado, ou seja, gerando conteúdo neste ambiente. Isso pode ser feito através de comentários gerados, fotos publicadas, vídeos inseridos ou outra forma de geração de conteúdo. Já a mensuração de engajamento é obtida analisando as situações onde os usuários "vendem" e divulgam o seu negócio de forma espontânea, como por exemplo, enviando "convites" para cadastramento ou criando ambientes próprios de divulgação do seu negócio como comunidades em redes sociais ou contas de em serviços de *microblog*.

2.5. PRINCIPAIS MÉTRICAS DE MARKETING DIGITAL

Nesta seção são analisados diversos estudos sobre as métricas de marketing digital, e quais são as principais métricas abordadas pelos autores. As referências utilizadas são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Referências utilizadas sobre as principais de métricas de marketing digital

Autores		
Aaj (2012)	Forrester (2009)	Polvora (2009)
Adsense (2013)	Frelinghuysen e Josh (2010)	Radian6 (2010, 2009a, 2009b)
Adwords (2013)	Gabriel (2011, 2009)	Razorfish (2009)
Alinean (2010)	Hoffman e Fodor (2010)	Silva (2013, 2011)
Analytics (2014)	IAB (2011, 2009)	Syncapse (2010)
Carneiro (2013)	Klout (2013)	Twitter (2013)
ChiefMarketer(2011)	Lenskold (2011, 2010, 2009)	Vinicius (2013)
Crowd (2012)	Lovett e Owyang (2010)	Vivaldi (2010)
Directlab (2009)	Papercliq (2011)	Vollmer e Precourt (2008)
Epps (2009)	Petersen Mcalister e Reibstein	Woamma (2013a, 20013b)
Farris et al. (2010)	(2009)	Wordpress (2013)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Através da análise da literatura foram identificados e selecionados sete grupos principais de métricas de marketing digital para, conforme sua afinidade, organizar e categorizar as mesmas. O modelo de organização dos grupos de métricas foi criado pelo autor tomando por base as classificações utilizadas por Gabriel (2011), Silva (2013) e IAB (2011). Os grupos de métricas identificados foram: Audiência, Engajamento, Influência, Conversão, Financeiras, Marca e Segmentação. Em complemento, o Quadro 7 descreve cada um dos grupos.

Quadro 7 - Descrição dos grupos de métricas de marketing digital

Grupo	Descrição
Audiência	São as métricas relacionadas à exposição do conteúdo, tamanho do público, volume e frequência (POLVORA, 2009).
Engajamento	As métricas de engajamento buscam avaliar o quanto a audiência está envolvida, interagindo, colaborando e participando nas plataformas (GABRIEL, 2011).
Influência	São as métricas ligadas a relevância e influência da marca ou empresa nas plataformas e mapeia quem são os demais influenciadores do nicho de mercado (SILVA, 2013).
Conversão	São as métricas relacionadas a conquistas, resultados obtidos e eventos relevantes ocorridos. Geralmente são quantitativos, baseados em metas (IAB, 2011).
Financeiras	São métricas que envolvem valores investidos, custo para atingir objetivos e retorno de investimento (GABRIEL, 2011).
Marca	Estas métricas buscam compreender a percepção da audiência em relação a reconhecimento, posicionamento e sentimentos referentes à marca (SILVA, 2013).
Segmentação	Envolve métricas que têm a função de classificar a audiência levando em conta características próprias do visitante, geografia e tecnologia utilizadas para acesso a plataforma (ANALYTICS, 2014).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Muitos estudos de mercado estão disponíveis sobre as métricas no marketing digital, neste contexto, é possível observar uma grande variedade de métricas. Não existe um consenso entre os autores de quais são as melhores métricas para avaliar esta modalidade de marketing, a escolha da métrica adequada deve ser feita de acordo com a plataforma que se deseja medir, seja ela rede social, página corporativa, aplicativo *mobile*, *blog*, *search engine*, *microblog* ou outra.

Existe uma infinidade de métricas disponíveis nas plataformas digitais, porém não é aconselhável utilizar um grande número delas. Cada empresa deve realizar uma análise das métricas mais adequadas para o seu negócio e montar um grupo pequeno de métricas, mais significativas, para sua realidade (PETERSEN; MCALISTER; REIBSTEIN, 2009;). O painel de métricas de marketing digital não deve ser estático, conforme os cenários vão se modificando, algumas devem ser removidas e outras devem ser agregadas.

Geralmente as métricas estão relacionadas a um período de tempo, de modo geral são avaliadas mensalmente e anualmente. Porém em ambientes virtuais mais dinâmicos podem ser analisadas em períodos menores, tais como semanas, dias, horas e até minutos.

Nas seções a seguir são apresentadas as métricas mais relevantes abordadas e citadas pelos autores analisados, agrupadas conforme suas características. Existe uma divergência na literatura com relação aos nomes das métricas. Baseado nos conceitos e argumentação dos autores foi realizado um agrupamento de métricas com mesmo significado e com nomes diferentes.

2.5.1. Métricas relacionadas à audiência

Conforme ChiefMarketer (2011), métricas são muito mais do que simplesmente números, elas são uma forma de conhecer a audiência e as suas interações nas plataformas. Entender quem são as pessoas e quantas elas são é fundamental para que possa haver efetivamente planejamento e um correto direcionamento do conteúdo. Somente entendendo a audiência é possível agir e realizar qualquer comparação das ações com outras mídias (POLVORA, 2009).

Nos parágrafos a seguir são apresentadas as métricas relacionadas à audiência, que tem o objetivo de buscar entender quanto o conteúdo está sendo exposto nas mídias e qual é o tamanho da audiência alcançada pelas informações divulgadas.

Crescimento de usuários: Indica o quanto tem crescido o número de usuários em uma aplicação, serviço ou plataforma. Utilizado para dimensionamento de investimento em marketing e de infraestrutura de internet (plano de hospedagem, servidores, espaço de armazenamento e velocidade de comunicação) (SILVA, 2013).

Fontes de tráfego: Tem o objetivo de identificar a origem dos visitantes de um site ou página. Com esta métrica podemos saber qual é o percentual do tráfego que teve origem do facebook ou do linkedin, por exemplo. Utilizada principalmente para cálculo do ROI (retorno de investimento) das plataformas e para identificar qual plataforma está trazendo mais visitantes ou melhores resultados para o negócio (ANALYTICS, 2014).

Frequência de publicação: Esta métrica registra a periodicidade com que os editores publicam conteúdos nas plataformas, ela se aplica principalmente a blogs e redes sociais. Geralmente utilizada para identificar o quanto está ativa a equipe de geração e publicação de conteúdo em uma determinada mídia digital (CARNEIRO, 2013).

Frequência de visita: Representa a periodicidade e quantos dias se passam até que os visitantes voltam ao site ou plataforma digital. Com este indicador pode-se identificar o interesse dos visitantes pelo conteúdo ou produtos (ANALYTICS, 2014).

Impressões: É o número de vezes em que um anúncio, *banner* ou *post* é exposto para os usuários de uma plataforma, não significando que o usuário visualizou o mesmo. É muito importante para que se possa calcular a eficiência da plataforma de marketing e poder avaliar qual é o percentual de exposição que surge efeito ou engajamento (ADSENSE, 2013).

Membros: Representa o número de participantes inscritos em uma comunidade, fórum ou grupo. Tem a função de identificar o tamanho da audiência que se inscreveu, não significa que estas pessoas participam ativamente. É uma forma utilizada para mensurar o potencial disponível para engajamento da plataforma digital (RADIAN6, 2009a).

Novos visitantes: É o número absoluto de visitantes (únicos) novos que acessaram uma determinada plataforma em um período de tempo. Estes visitantes nunca acessaram o site, blog ou aplicativo no dispositivo (celular, computador ou *tablet*) atual ou não acessam há um longo período de tempo (ANALYTICS, 2014). Com esta métrica podemos identificar o percentual de novos visitantes no site em relação aos visitantes recorrentes.

Posts ou threads: Mede o número total de *threads* ou *posts* publicados pelos usuários em um período de tempo. Está ligado ao volume de conteúdo disponível e possibilidade de captura de tráfego. Quanto mais conteúdo relevante nas plataformas digitais, maior a possibilidade de ser encontrado em uma busca e a probabilidade de capturar tráfego (RADIAN6, 2009a).

Quantidade de grupos: Este fator está relacionado à possibilidade de segmentação dos usuários com objetivos, interesses e características em comum. Esta métrica permite entendermos, de forma quantitativa, como as pessoas estão se organizando e direcionar o marketing de maneira mais precisa (POLVORA, 2009).

Retorno de visitantes: O êxito do relacionamento com os visitantes depende de se conseguir que eles voltem a interagir periodicamente com a plataforma de marketing digital. Esta métrica indica o número de visitantes que retornam em determinado período de tempo, e o percentual dos que retornam em relação ao número absoluto de visitantes. Está fortemente relacionada à frequência com que estes visitantes voltam a acessar o site ou blog (ANALYTICS, 2014).

Seguidores ou fãs: Estão relacionados à prova social, representam as pessoas que assumem publicamente que, de alguma forma, estão ligadas a sua marca e querem receber informações sobre ela e seus produtos (SILVA, 2013).

Subscribers: Representa o número de pessoas que querem receber informações sobre sua marca ou produto, mas não estão associadas publicamente a ela. Geralmente aplicado a *feeds* de notícias, newsletter e listas de e-mail (RADIAN6, 2009a).

Trending topics: Constituem uma lista em tempo real das frases e *hashtags* mais publicadas no Twitter. Com elas é possível observar e contabilizar o engajamento e menções dos usuários em relação a uma marca ou assunto (TWITTER, 2013).

Tweets: Indica o número total de postagens realizadas no Twitter pelos usuários. Está ligado ao volume de conteúdo disponível e possibilidade de gerar engajamento. Quanto mais conteúdo relevante estiver sendo publicado nas plataformas digitais, maior a possibilidade de gerar engajamento. Existe um limite máximo a ser respeitado para não ser considerado *spam*, este limite varia de acordo com o cenário em que o usuário se encontra (TWITTER, 2013).

Visitantes: Representa número total de pessoas que acessaram uma página ou site em um determinado período de tempo. Apesar de não ser uma informação de muita qualidade é, tradicionalmente, uma das métricas mais utilizadas desde o início do marketing digital (ANALYTICS, 2014).

Visitantes únicos: É o número total de pessoas distintas que acessaram uma página ou um site específico em um determinado período de tempo. Se um visitante acessou várias vezes o site, conta como uma única visita. Importante para saber de forma mais precisa o tamanho da audiência de uma plataforma (ANALYTICS, 2014).

Visualizações de página: Número total de páginas acessadas na plataforma em um determinado período de tempo. Também indica o volume de visualizações que uma determinada página teve, muito importante para identificar as páginas mais acessadas do site ou blog (ANALYTICS, 2014).

Visualizações únicas de página: É o número total de páginas distintas que foram acessadas em um determinado período de tempo. Se um visitante acessou várias vezes a mesma página, conta como uma única página. Também é utilizado para identificar as páginas mais visitadas (ANALYTICS, 2014).

Volume de pesquisa: Representa o número de vezes que os usuários da internet estão pesquisando palavras-chave específicas nos mecanismos de busca. É muito importante para identificar o tamanho da possibilidade de geração de tráfego para o seu site ou alvo de divulgação (IAB, 2011).

No Quadro 8 é apresentado um resumo das métricas relacionadas à audiência, bem como são identificados os autores que abordam as mesmas.

Quadro 8 - Métricas de marketing digital abordadas e citadas pelos autores - Audiência

Métrica	Vollmer e Precourt (2008)	IAB (2009)	Razorfish (2009)	Polvora (2009)	Radlan6 (2009a)	Radlan6 (2009b)	Epps (2009)	Lovett e Owyang (2010)	Allnean (2010)	Radlan6 (2010)	Synapse (2010)	Vivaldi (2010)	Frelinghuysen e Josh (2010)	Gabriel (2011)	Silva (2011)	IAB (2011)	ChiefMarketer (2011)	Silva (2013)
Crescimento de usuários		X			X											X		X
Fontes de trafego				X	X					X								X
Frequência de publicação				X	X		X											
Frequência de visita						X	X											
Impressões													X		X			X
Membros				X	X	X	X		X	X	X						X	
Novos visitantes		X		X	X					X								
Posts ou threads				X		X	X		X	X								
Quantidade de grupos				X	X													
Retorno de visitantes	X	X		X			X										X	X
Seguidores ou fãs				X	X		X		X	X	X			X			X	X
Subscribers				X	X		X		X	X	X			X			X	X
Trending topics								X						X				
Tweets							X	X						X				
Visitante		X			X		X						X				X	X
Visitantes únicos		X		X									X				X	X
Visualizações de página	X	X		X	X		X						X		X		X	X
Visualizações únicas de página													X				X	
Volume de pesquisa	X				X				X								X	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Além de mensurar o tamanho do público, é necessário avaliar o grau de interação dos visitantes com a plataforma. Na próxima seção serão tratados os aspectos relacionados ao engajamento da audiência com as mídias digitais.

2.5.2. Métricas relacionadas a engajamento

Como é possível evidenciar em Radian6 (2009a), o número de visitantes em um site é muito importante, porém é necessário que estes visitantes se engajem com a plataforma e com a marca (RAZORFISH, 2009; POLVORA, 2009). Ter muita gente que não realiza nenhuma interação é desperdício de recursos. Mais importante que ter audiência, é ter audiência de qualidade, que interaja com a plataforma (EPPS, 2009; GABRIEL, 2011).

A seguir são apresentadas as métricas relacionadas a engajamento, este grupo de métricas tem como função buscar avaliar como e quanto o público está interagindo com a marca e seus conteúdos. Os resultados de engajamento são um dos principais indicadores de sucesso ou falha das campanhas de marketing digital (SILVA, 2013).

Advocacia: Esta métrica mensura as declarações públicas de apoio ou recomendação de uma causa ou política em particular. A advocacia requer um nível de persuasão expressa, que pode ser positiva ou negativa em relação a algo. Também está relacionada ao sentimento (SILVA, 2013).

Alcance: Relativo ao alcance real e potencial, voltada a mensurar a disseminação e efeito sobre a audiência. Com essa métrica é possível analisar o alcance de um conteúdo, campanha ou ação nas plataformas de marketing digital. É utilizada para medir o número de pessoas atingidas pela ação (LOVETT; OWYANG, 2010).

Atenção ativa: Busca mensurar o volume de usuários que dispensou atenção de forma ativa e voluntária para um determinado conteúdo, seja ele anúncio, *post* ou chamada. Na atualidade existe uma grande dificuldade técnica na mensuração deste tipo de métrica (VOLLMER; PRECOURT, 2008).

Atividade viral: Na atualidade esta métrica está relacionada ao Facebook, e representa o percentual de visitantes que criaram uma história ou comentário sobre o um *post* ou conteúdo considerando o alcance total da plataforma (VINICIUS, 2013).

Comentários: Avalia o número de comentários feito por usuários em relação a um conteúdo publicado. É um fator importante na determinação do engajamento dos visitantes. Porém, para um resultado mais acertado, precisa de uma análise qualitativa, pois o engajamento pode ter sido gerado por um dos comentários e não pelo conteúdo em si (ALINEAN, 2010).

Comentários relevantes: Identifica os comentários com maior repercussão nas plataformas digitais. É muito importante para identificar que tipo de conteúdo está gerando mais engajamento com a audiência e quem são os influenciadores (ALINEAN, 2010).

Compartilhamentos: É composto do número de compartilhamentos que um conteúdo recebe em uma mídia digital. Esta medida indica o quanto o conteúdo em questão é relevante ou não para a audiência (LOVETT; OWYANG, 2010).

Favoritos: Tem o objetivo de mensurar o volume de adição em sistemas de *Social Bookmarking* onde os usuários deixam explícitas suas preferências relativas a conteúdos. Tem a finalidade de identificar o quanto os usuários assumem uma preferência publicamente em relação a um *post*, página ou marca (RADIAN6, 2009a).

Google +1 em conteúdo: Demonstra o volume de +1 recebidos pelo conteúdo publicado pela empresa ou página no Google+ ou outra plataforma que suporte este recurso. Impacta diretamente nos resultados de buscas do Google (SILVA, 2011).

Likes: Indica o volume de *Likes* recebidos pela página corporativa ou conteúdo publicado no Facebook ou outra plataforma que suporte este recurso. Tem o objetivo de representar o quanto a audiência está manifestando ativamente que gostou de um conteúdo ou página (GABRIEL, 2011).

Membros ativos: Representa o número de membros ativos, que acessam ou interagem, em uma comunidade, fórum ou grupo. Tem a função de identificar o volume de membros que mantêm interação na audiência (CHIEFMARKETER, 2011).

Membros de destaque: Identifica os principais indivíduos que realizam interações ou são citados seguidamente por uma comunidade, fórum ou grupo. É uma forma utilizada para identificar os potenciais influenciadores da plataforma digital (POLVORA, 2009).

Menções: Considera o volume de vezes em que um conteúdo é mencionado ou citado em uma plataforma digital. É utilizado para entender como a audiência está percebendo as ações e conteúdos gerados por uma marca ou empresa (GABRIEL, 2011).

Menções classificadas: Busca avaliar, de forma matemática, o sentimento das menções e citações realizadas pela audiência na plataforma, normalmente classifica-se a interação em positiva, neutra e negativa. É utilizada como fonte de informação para as equipes de reação nas mídias sociais, principalmente para identificação de crises e efeitos de notícias e campanhas (SILVA, 2013).

Percentual de perfis preenchidos: Esta métrica indica qual o percentual dos usuários preencheu seu perfil pessoal na plataforma. Ela é utilizada como indicador de engajamento e de como os usuários estão preocupados em serem relevantes na plataforma (POLVORA, 2009).

Recomendações: Normalmente mede o volume de recomendações recebidas por um conteúdo ou página em uma plataforma que suporte este recurso. Pode estar vinculada a sentimento e ser classificada. Tem como principal objetivo representar o quanto a audiência está manifestando ativamente que gostou de um conteúdo ou página (VIVALDI, 2010).

Rejeição: A taxa de rejeição é o percentual de visitantes que acessam somente uma página antes de sair do site (ANALYTICS, 2013). Normalmente indica se o conteúdo é relevante para o visitante e se a plataforma consegue engajar o visitante com o conteúdo.

Replies: Mensura o número de respostas e comentários feito por usuários em um conteúdo publicado. É um fator importante na determinação do engajamento dos visitantes (GABRIEL, 2011).

Retweets: Métrica utilizada na rede social Twitter, indica o número de vezes que os usuários retransmitiram uma mensagem/tweet específica para seus contatos (TWITTER, 2013).

Taxa de engajamento: Representa o grau de participação e envolvimento de determinado perfil ou grupo de pessoas em relação a um tema ou assunto (PAPERCLIQ, 2011). Leva em conta o número de interações realizadas pela audiência em relação ao volume total de audiência.

Taxa de interação: É uma razão que calcula o número de vezes que as pessoas interagem com seu anúncio dividido por suas impressões (o número de vezes que seu anúncio foi exibido). É utilizada para medir o interesse em um anúncio ou conteúdo (ANALYTICS, 2014).

Tempo de visitação: Também tratado como duração média da visita, é duração total de todas as visitas dividido pelo número de visitas. Ou seja, é o tempo médio que um usuário fica em uma página ou site (ANALYTICS, 2014).

Trackbacks: Mede o número de *Trackbacks* em um site ou blog. Este dispositivo é uma maneira de notificar blogs que tiveram links criados para eles. Isto pode ser feito de maneira automática sem intervenção dos editores. Tem a finalidade de avaliar o quanto o

conteúdo está sendo divulgado em blogs ou outras plataformas que suportam esta tecnologia (WORDPRESS, 2013).

Usuários Ativos: Representa o número de usuários ativos, que acessam ou interagem, em uma comunidade, fórum ou grupo. Tem a função de identificar o volume deste tipo de usuários. Tem a função de identificar o tamanho da audiência real em uma plataforma (IAB, 2009).

No Quadro 9 é apresentado um resumo das métricas relacionadas a engajamento, bem como os autores que tratam as mesmas.

Quadro 9 - Métricas de marketing digital abordadas e citadas pelos autores - Engajamento

Métrica	Vollmer e Precourt (2008)	IAB (2009)	Razofish (2009)	Polkora (2009)	Radlan6 (2009a)	Radlan6 (2009b)	Epsf (2009)	Lovett e Owyang (2010)	Alinean (2010)	Radlan6 (2010)	Syncapse (2010)	Vivaldi (2010)	Frelinghusen e Josh (2010)	Gabriel (2011)	Silva (2011)	IAB (2011)	ChiefMarketer (2011)	Silva (2013)
Advocacia								X	X			X						X
Alcance	X							X		X								
Atenção ativa	X							X		X								
Atividade viral													X					X
Comentários				X	X	X		X	X					X				X
Comentários relevantes		X	X						X									
Compartilhamentos								X	X	X								X
Favoritos					X	X				X								
Google +1 em conteúdo					X	X			X						X			
Likes				X										X				X
Membros ativos				X			X										X	
Membros de destaque				X														
Menções			X	X	X			X	X	X							X	X
Menções classificada			X		X			X							X		X	X
Percentual do perfil preenchido				X														
Recomendações				X	X	X			X	X	X	X						X
Rejeição				X														X
Replies				X	X			X	X					X				X
Retweets				X	X				X	X				X				
Taxa de engajamento	X			X	X	X		X			X		X	X	X			X
Taxa de interação					X	X										X		
Tempo de visitaçao	X	X		X	X		X						X	X	X	X		X
Trackbacks				X				X										
Usuários ativos		X							X							X		X

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

O Engajamento é de extrema importância para que se obtenham resultados positivos nas campanhas de marketing digital. Porém, é importante identificar na audiência engajada o quanto ela é influenciada pela marca e quem são os visitantes que exercem influência sobre os demais membros da comunidade. Na próxima seção serão tratadas as métricas que têm o papel de identificar esta influência.

2.5.3. Métricas relacionadas à influência

As métricas relacionadas à influência têm o objetivo de identificar o quanto a marca tem influência sobre o público, quem são e quanto poder de influência têm os demais influenciadores em uma área específica do mercado (WOAMMA, 2013a; 20013b). Um fator a ser considerado é que uma pessoa ou canal é influente para um público e não tem esta influência em outro grupo de pessoas (SILVA, 2013). Nos parágrafos seguintes são descritas as principais métricas ligadas à influência.

Back links ou inbound links: É representada pelo número de links internos e externos que apontam para um site ou página. Esta métrica é muito importante, pois os mecanismos de ranqueamento do Google e de outros sistemas de pesquisa a consideram como um dos critérios para definir a ordem em que os resultados de uma pesquisa são mostrados. Quando mais links para uma página, antes ela aparece nas pesquisas, pois o mecanismo considera que esta página é uma referência e exerce uma influência para as demais (IAB, 2011).

Conexões: Quanto mais conexões um membro de uma rede social tem, maior é considerada sua influência, maior será a possibilidade de um conteúdo propagado por este usuário atingir uma audiência (SYNCAPSE, 2010).

Credibilidade do autor: Muitas plataformas possuem sistemas de credibilidade e indicações que possibilitam estabelecer, através de um número grande de opiniões, uma reputação de cada um dos avaliados. Este sistema é normalmente utilizado em plataformas relacionadas a perfis profissionais ou de vendas de produtos (IAB, 2009).

Impacto: Tem como objetivo avaliar o impacto de um influenciador, campanha, ação de marketing ou conteúdo no processo de conversão. Através de cruzamento de informações é possível mensurar o impacto de cada uma das ações tomadas nas redes sociais, ou outras plataformas, até chegar ao fechamento da venda (ANALYTICS, 2014).

Influência: Está ligada à forma como a audiência se envolve com o conteúdo de um membro. Não trata do tamanho da audiência e sim o quanto o influenciador pode interferir nas ações da audiência (KLOUT, 2013).

Influência de *early adopter*: Mensura o quanto os usuários são influenciáveis pelos primeiros usuários a experimentar um produto ou tecnologia. Esta métrica pode servir de guia para o formato das ações de marketing e reforço de recomendações de usuários nas ações de marketing digital (VOLLMER; PRECOURT, 2008).

Influenciadores: Membros ativos de um grupo de pessoas que têm a capacidade de influenciar de alguma forma nas ações dos demais membros do grupo. É uma forma de identificar quem são os membros-chave na formação de opiniões de um grupo (KLOUT, 2013).

Reputação: Semelhante aos sistemas de mensuração de credibilidade, a reputação serve para que os membros de um grupo possam classificar e pontuar outros membros segundo critérios estabelecidos. Existem algoritmos capazes de gerar escores de reputação automáticos, baseados nos comentários e interações dos usuários em relação a um influenciador (SILVA, 2011).

No Quadro 10 é apresentado um resumo das principais métricas relacionadas à influência e os autores que abordam as mesmas.

Quadro 10 - Métricas de marketing digital abordadas e citadas pelos autores - Influência

Métrica	Vollmer e Precourt (2008)	IAB (2009)	Razorfish (2009)	Povora (2009)	Radian6 (2009a)	Radian6 (2009b)	Epps (2009)	Lovett e Owyang (2010)	Alinean (2010)	Radian6 (2010)	Syncapse (2010)	Vivaldi (2010)	Frelinghuysen e Josh (2010)	Gabriel (2011)	Silva (2011)	IAB (2011)	ChiefMarketer (2011)	Silva (2013)
Back links ou Inbound Links				X	X	X		X								X		
Conexões				X				X			X							X
Credibilidade do autor		X																X
Impacto					X			X			X							X
Grau de Influência		X		X	X			X			X				X	X		
Influência de <i>early adopter</i>	X																	
Influenciadores															X			X
Reputação	X														X			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Identificar quanto uma marca tem de influência ou quanto os visitantes influenciam na plataforma é uma tarefa importante, porém, é necessário mensurar também os resultados efetivos das ações. Para isso, na próxima seção serão abordados aspectos relacionados à conversão efetiva nas plataformas.

2.5.4. Métricas relacionadas a conversão

As métricas de conversão têm a função de medir conquistas, operações estratégicas realizadas pelo visitante, resultados alcançados e eventos relevantes ocorridos nas plataformas digitais (ANALYTICS, 2014). Geralmente são quantitativas, baseadas em metas. Na maioria dos casos estão intimamente relacionadas ao avanço do consumidor no funil de vendas/compras (SILVA, 2013).

Conversão de pesquisa: Diariamente os usuários pesquisam nos sistemas de busca, tais como Google e Bing. Sempre que uma página específica aparece no resultado da pesquisa e um usuário visita esta página a partir desta pesquisa, ocorre uma conversão de pesquisa. É utilizada para entender o quanto o conteúdo é atrativo em relação aos concorrentes (VOLLMER; PRECOURT, 2008).

CTR (*click through*): É a unidade mais básica para mensuração de resultados e conversão. Sempre que um usuário clica em um anúncio ou botão é possível registrar esta ação e gerar relatórios de qual é o volume de *clicks* e mapear a sequência de ações realizadas por estes usuários no site ou página (ADSENSE, 2013).

Downloads: Esta métrica computa o número de *downloads* realizados de um aplicativo, e-book ou outro artefato digital. É importante para entender o crescimento e a popularização do artefato (SILVA, 2011).

Eventos/ações relevantes: Muitas métricas derivam desta, pois os eventos identificam o comportamento do usuário. Podem ser medidos os *clicks* em imagens, *links* e botões, bem como outras ações relevantes realizadas pelo usuário. É utilizada para identificar como o usuário está avançando no funil de compras e realizando as ações propostas a ele. Como exemplo podemos citar a colocação de produtos em um carrinho de compras ou fechamento de um pedido (ANALYTICS, 2014).

Funil de compras: É composto de um conjunto de eventos que identificam o momento de compra de cada usuário. Conforme o visitante vai avançando no funil, o apelo e

a especificidade do marketing vão aumentando, estas métricas ajudam a compreender o estado da audiência em relação ao funil de compra (VOLLMER; PRECOURT, 2008).

Geração de leads: Está relacionada à aquisição de potenciais clientes. Mensura o volume de *leads* adquiridos em uma campanha ou ação realizada. Importante para mensurar a primeira etapa do custo de aquisição de clientes e efetividade das campanhas (GABRIEL, 2011).

Opt-in: Está relacionado ao número de assinaturas realizadas de forma voluntária e intencional em uma lista de e-mail ou grupo. É utilizado para identificar o real interesse da audiência pelo conteúdo, normalmente são combinadas com técnicas de dupla confirmação para que se tenha certeza do interesse do público inscrito (VOLLMER; PRECOURT, 2008).

Percentual de remarketing: Identifica o percentual de visitantes que foi reimpactado pelas campanhas de marketing nas diversas plataformas disponíveis. O remarketing é normalmente utilizado para buscar usuários que já acessaram a plataforma, mas não foram convertidos (ADWORDS, 2013).

Repetição de compra: Esta métrica busca mensurar qual o número e o percentual de usuários que realiza uma nova compra na plataforma. Normalmente é utilizado em sistemas de *e-commerce* (VOLLMER; PRECOURT, 2008).

Taxa de comercialização: Representa especificamente o percentual de comercializações em relação ao total de usuários que estiveram presentes no funil de compras. Normalmente utilizado para mensurar a eficiência do canal de vendas (CHIEFMARKETER, 2011).

Taxa de conversões: É o percentual de conversões realizadas em relação ao total de usuários que estiveram presentes na página ou site. Normalmente utilizado para mensurar a eficiência de conversão da plataforma (CHIEFMARKETER, 2011).

Trial: Utilizado em aplicativos, mensura o número de novos contratos de software para conhecer e experimentar o produto. Indica o potencial de crescimento e disseminação do aplicativo. Pode ser utilizado para ajustar o modelo de negócio do produto, para aumentar a conversão de usuários *trial* em usuários pagantes (SILVA, 2013).

Vendas: Mensura efetivamente o volume e faturamento das vendas realizadas. É utilizada para identificar a eficiência da plataforma, tempo de fechamento e várias outras medições (GABRIEL, 2011).

Visualização de vídeos: É adequada para identificar a popularização de um determinado vídeo e entender quanto os visitantes estão assistindo ao mesmo. Fornece o número de pessoas e quanto tempo assistiram à peça. É utilizada em campanhas que fazem uso de vídeos de divulgação e canais de plataformas como Youtube e Vimeo (SILVA, 2013).

No Quadro 11 podemos observar um resumo das métricas de conversão e autores que as abordam.

Quadro 11 - Métricas de marketing digital abordadas e citadas pelos autores - Conversão

Métrica	Vollmer e Precourt (2008)	IAB (2009)	Razorfish (2009)	Polvora (2009)	Radian6 (2009a)	Radian6 (2009b)	Epps (2009)	Lovett e Owyang (2010)	Althean (2010)	Radian6 (2010)	Synapse (2010)	Vivaldi (2010)	Freilinghysen e Josh (2010)	Gabriel (2011)	Silva (2011)	IAB (2011)	ChiefMarketer (2011)	Silva (2013)	
Conversão de pesquisa	X																X		
CTR (<i>click through</i>)	X				X					X			X	X					X
<i>Downloads</i>																X			
Eventos/ações relevantes	X	X					X		X	X			X				X		
Funil de compras	X																	X	
Geração de <i>leads</i>	X				X	X			X					X	X		X	X	
<i>Opt-in</i>	X						X			X									
Percentual de remarketing													X						
Repetição de compra	X					X					X								
Taxa de comercialização	X																	X	
Taxa de conversão	X			X	X				X	X			X		X		X	X	
<i>Trial</i>	X																	X	
Vendas	X				X				X	X				X	X		X		
Visualização de vídeos		X					X	X									X	X	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Fazer com que os usuários interajam com uma plataforma, realizem ações e participem de discussões é muito importante. Porém, para a sustentabilidade de qualquer negócio, seja ele físico ou digital, é necessário retorno financeiro. Para isso, na próxima seção serão tratadas as métricas relacionadas à medição de retorno financeiro das ações de marketing digital.

2.5.5. Métricas relacionadas a aspectos financeiros

O ROI (Retorno sobre o investimento) é a principal métrica utilizada para mensurar financeiramente as ações de marketing digital. Porém existem várias outras métricas que podem auxiliar a compreender a dinâmica econômica e financeira envolvida nas ações de marketing digital (HOFFMAN; FODOR, 2010). Nos próximos parágrafos serão abordadas as principais métricas apresentadas pelos autores que tratam os aspectos financeiros, tanto no âmbito de investimento quanto no de retorno.

Custo de mil impressões (CPM): Trata o custo para veiculação de um anúncio, o CPM é o preço por 1000 exibições, independentemente dos usuários clicarem ou não no mesmo (ADSENSE, 2013).

Custo por *click* (CPC): Representa o valor médio pago por cada *click* que um usuário realiza em um anúncio ou banner. Independente de quantas vezes o anúncio foi exibido (ADSENSE, 2013). Tem objetivo de mensurar os gastos em campanhas de marketing digital baseadas em anúncios clicáveis, principalmente em redes sociais, redes de pesquisa e de *display*.

Custo por conversão: Representa qual é o custo para levar um usuário até um comportamento relevante, como uma compra, uma inscrição em um boletim informativo, um *lead*, uma visualização de uma determinada página ou um *download* (ADWORDS, 2013). Normalmente utilizado para dimensionar o investimento a ser realizado para atingir um nível específico de conversão (ALINEAN, 2010).

Custo por visitante: Ilustra o valor médio necessário para levar um usuário a uma página, site, blog ou plataforma. Tem grande variação dependendo do conteúdo e qualidade do visitante (ALINEAN, 2010).

Receita: É o valor financeiro ou econômico gerado por um determinado site ou plataforma em um determinado período de tempo, seja por venda, anúncios ou outra forma de monetização. É um fator muito importante para se chegar a mensurar o retorno de investimento (RADIAN6, 2009b).

Retorno da influência/*return on Influence*: Esta métrica ajuda a entender o retorno sobre a influência e o engajamento, ou seja, ela busca converter em valores numéricos o quanto o engajamento pode se converter em receita. É uma forma de mensurar a habilidade do influenciador em afetar e mudar comportamentos (GABRIEL, 2011).

Retorno de investimento/return on Investment (ROI): É uma das principais métricas financeiras, representa o quanto cada real investido retorna financeiramente para o investidor. O ROI mede a relação entre seus lucros e seus custos de publicidade (LENSKOLD, 2011).

Tamanho do ciclo de venda: Esta métrica ilustra quanto tempo entre o primeiro contato de um cliente, propenso a comprar, com a marca ou produto até o fechamento da compra, normalmente é medido em dias. Está intimamente relacionada com o funil de compra e é importante para entender a dinâmica do mercado em que a empresa atua (RADIAN6, 2009b).

Ticket médio: É o valor médio de produtos/serviços adquiridos pelos usuários de um site ou plataforma em cada operação de compra. É utilizado principalmente para entender o perfil de consumo do visitante e definir metas e objetivos (RADIAN6, 2009b).

Valor do fã: Representa o valor que um fã ou seguidor pode gerar para um determinado negócio, site ou blog. Não está relacionado ao custo de aquisição de um fã, e sim ao potencial de receita que ele pode gerar. Está intimamente relacionado a qualidade da audiência (SYNCAPSE, 2010).

No Quadro 12 é apresentado um resumo das métricas financeiras e os autores que lhes abordam. Estas métricas têm como função mensurar quantitativamente valores investidos em marketing digital, custo para atingir objetivos e retorno de investimento.

Quadro 12 - Métricas de marketing digital abordadas e citadas pelos autores - Financeiras

Métrica	Vollmer e Precourt (2008)	IAB (2009)	Razorfish (2009)	Polvora (2009)	Radian6 (2009a)	Radian6 (2009b)	Eps (2009)	Lovett e Owyang (2010)	Alinean (2010)	Radian6 (2010)	Synapse (2010)	Vivaldi (2010)	Frelighyusen e Josh (2010)	Gabriel (2011)	Silva (2011)	IAB (2011)	ChiefMarketer (2011)	Silva (2013)
Custo de mil impressões (CPM)										X			X					X
Custo por <i>click</i> (CPC)										X								X
Custo por conversão						X			X				X					
Custo por visitante		X							X	X						X		X
Receita						X												
Retorno da influência														X				
Retorno de investimento (ROI)						X			X		X		X		X			
Tamanho do ciclo de venda					X	X					X							
<i>Ticket</i> médio					X	X												
Valor do Fã											X							

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Muitas das ações de marketing não se convertem em valores financeiros, mas seus resultados podem ser percebidos quando é observado o valor que é adicionado à marca ou a satisfação dos usuários e clientes. Em função desta necessidade, na seção a seguir serão tratadas as métricas relacionadas à marca e sua percepção de valor.

2.5.6. Métricas relacionadas a marca

Métricas relacionadas à marca, de maneira geral, são complexas de serem avaliadas. O marketing digital permite uma série de informações que podem ser utilizadas de forma automática para avaliar a percepção dos visitantes em relação à marca. Mas, de qualquer forma, mensurar estes aspectos continua sendo um desafio (SILVA 2013). Nos próximos parágrafos serão descritas as principais métricas que buscam compreender a percepção da audiência em relação a reconhecimento, valor, posicionamento e sentimentos referentes à marca.

Valor da marca: O valor da marca está relacionado a identificar o quanto vale financeiramente uma marca. Esta métrica representa uma informação crucial para os especialistas de marketing. É utilizada para avaliação comercial e direcionamento de

estratégias e ações de marketing. Existem várias formas de mensurar o valor da marca, porém é sempre uma operação complexa (FARRIS et al., 2010).

Confiança na marca: Avalia o quanto a audiência confia no conteúdo e na marca. Esta métrica serve como indicador de performance da marca no ambiente virtual (VIVALDI, 2010).

Experiência do usuário: Esta métrica busca entender como é a percepção do visitante em relação às experiências com a marca. Muitas vezes podem ser avaliados aspectos específicos desta experiência, como por exemplo, percepção de facilidade de encontrar informações em uma plataforma (VOLLMER; PRECOURT, 2008).

Favoritismo de marca: É a medida da opinião geral da audiência sobre uma marca. Busca responder a pergunta “Qual sua opinião sobre a marca X?”, as avaliações podem variar de muito favorável a muito desfavorável. É utilizada para avaliar a eficácia da publicidade ou campanha publicitária (AAJ, 2012).

Mensagem associada: Identifica qual a mensagem está associada a uma marca. É fundamental para entender a percepção da marca pela audiência. Busca responder a questão “Qual a marca que você mais associa com a mensagem X” (AAJ, 2012).

Percepção de qualidade: Busca mensurar qual é a percepção de qualidade da audiência em relação à marca, é utilizada também como indicador de desempenho da marca (VIVALDI, 2010).

Qualidade do público: Esta métrica resume as características gerais da audiência em relação ao planejado para o site. Tem grande importância, pois mapeia matematicamente a audiência, considerando entre outras coisas: engajamento, potencial de conversão, valor do seguidor e o alinhamento da audiência com os objetivos do site ou plataforma (VOLLMER; PRECOURT, 2008).

Reconhecimento/consciência: Esta métrica está intimamente ligada ao volume de pessoas que reconhecem ou já ouviram falar de uma marca específica. Ela serve para guiar as estratégias de marketing e identificar qual é a melhor forma de atingir um público específico (FRELINGHUYSEN; JOSH, 2010).

Satisfação do usuário: É uma pontuação indexada indicando a satisfação relativa dos clientes/usuários. Existem inúmeros cálculos e métodos estabelecidos para a determinação da satisfação do cliente, que incluem entradas, tais como: qualidade, entrega, valor

percebido e desempenho global. É um importante indicador e precisa ser monitorado com frequência (LOVETT; OWYANG, 2010).

Sentimento da marca: Índice de Sentimento de uma marca está associado à classificação do conteúdo sobre ela publicado. O sentimento pode ser positivo, neutro ou negativo, pode ser sobre uma marca, produto ou serviço, e deve ser sempre avaliado ao longo de um determinado período de tempo. Só é possível medi-lo usando análise automatizada a partir de tecnologias de monitoramento de mídia social (LOVETT; OWYANG, 2010).

Sentimento do mercado: Da mesma forma que o item anterior, pode ser positivo, neutro ou negativo. Ele avalia o sentimento de um determinado mercado ou tipo de produto. É muito utilizado como referência para avaliar o sentimento em relação à marca (LOVETT; OWYANG, 2010).

SEO/Page ranking: É uma métrica utilizada principalmente pelo sistema de pesquisa do Google para identificar a relevância de uma página. Quanto maior, mais importante é o site, é um dos fatores mais importantes para definir a ordem de apresentação das pesquisas no Google (GABRIEL, 2011).

Share of voice: Esta métrica identifica em termos comparativos o volume de menções que uma marca tem em relação às outras. É o número de menções que a marca X tem on-line versus o número de menções que todas as marcas têm on-line (CROWD, 2012).

Share of wallet: Identifica o quanto uma marca está captando dos recursos dispensados em compras pelos consumidores em um seguimento (ALINEAN, 2010). É uma informação importante para estabelecer estratégias de ampliação de venda para uma mesma audiência; em vez de trabalhar para aumentar a audiência, pode-se trabalhar para vender mais para uma mesma audiência. Esta métrica ajuda também a compreender o quanto esta audiência é capaz de consumir (ALINEAN, 2010).

Word-of-mouth: Está relacionado a mensurar o quanto as pessoas estão falando naturalmente sobre um assunto, está relacionado à propagação exponencial ou viral. O conteúdo passa de um usuário a outro de forma não controlada e voluntária (VOLLMER; PRECOURT, 2008). O

Quadro 13 ilustra as métricas referentes à marca e os autores que referenciam tais métricas que buscam compreender a percepção da audiência em relação à marca.

Quadro 13 - Métricas de marketing digital abordadas e citadas pelos autores - Marca

Métrica	Vollmer e Precourt (2008)	IAB (2009)	Razorfish (2009)	Polvora (2009)	Radian6 (2009a)	Radian6 (2009b)	Eps (2009)	Lovett e Owyang (2010)	Allnean (2010)	Radian6 (2010)	Syncapse (2010)	Vivaldi (2010)	Frelinghuysen e Josh (2010)	Gabriel (2011)	Silva (2011)	IAB (2011)	ChiefMarketer (2011)	Silva (2013)
Valor da marca											X							
Confiança na marca												X						
Experiência do usuário	X																	
Favoritismo de marca	X				X		X						X					
Mensagem associada	X	X																
Percepção de qualidade												X						
Qualidade do público	X																	
Reconhecimento/consciência	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X					X
Satisfação do usuário	X						X	X			X	X						X
Sentimento da marca		X		X	X	X	X	X	X					X	X		X	X
Sentimento do mercado							X	X									X	X
SEO/Page ranking														X				
Share of voice		X		X			X											X
Share of wallet									X									
Word-of-mouth	X	X					X				X	X						

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Além de mensurar o valor da marca e a percepção do público em relação a esta marca é importante entender quem são as pessoas que acessam a plataforma e as tecnologias utilizadas para realizar este acesso. A seção a seguir aborda estas métricas de segmentação, que são de suma importância para compreender quem são os visitantes e assim orientar os conteúdos publicados e as ações de marketing digital.

2.5.7. Métricas relacionadas a segmentação

Através das métricas de segmentação obtidas nos diversos sistemas de *analytics* é possível avaliar de forma precisa vários aspectos de segmentação do público de uma plataforma ou mídia. Com estas informações é viável adaptar o conteúdo e a plataforma para propiciar a melhor experiência para estes usuários. A seguir são descritas algumas das principais métricas de segmentação abordadas na literatura e utilizadas pelo mercado (SILVA, 2013).

Browser/navegador: Este tipo de segmentação ajuda a compreender que navegador os usuários estão utilizando para acessar um site ou plataforma. É utilizado principalmente em função de limitações técnicas dos navegadores, normalmente ajustes técnicos são necessários para cada tipo de browser. É importante ter o layout e conteúdo adequado aos navegadores que mais acessam o site, principalmente quando se tratam de sistemas responsivos, que se adaptam ao tipo de navegador utilizado para acessar a página (ANALYTICS, 2014).

Geográfica/localização: As métricas ligadas à geolocalização identificam o perfil geográfico da audiência. Com estas mensurações é possível saber de onde os usuários estão acessando a plataforma. Estas informações também permitem, em tempo real, encaminhar conteúdo mais relevante para o usuário com base na sua localização (POLVORA, 2009).

Perfil do público/demografia: Através de técnicas de cruzamento de dados, é possível identificar o perfil do público e obter informações como: idade, interesses, afinidades e sexo. Com estes dados se torna viável avaliar se o público atraído para o site ou blog é o público-alvo (SILVA, 2013).

Resolução de tela: Cada dispositivo possui um tamanho diferente de tela, seja ele computador, tablet ou smartphone. É muito importante conhecer as resoluções das interfaces que acessam o site ou conteúdo, para monitorar e garantir que este conteúdo está sendo visualizado de maneira apropriada pela maior parte dos visitantes (ANALYTICS, 2014).

Sistema operacional: Identificar entre a audiência quais são os sistemas operacionais utilizados para acessar a plataforma é importante, pois podem ser criados layouts e conteúdos próprios para os usuários de cada sistema, seja ele: Android, IOS, Windows ou MAC OS (IAB, 2011).

Suporte a java: Em aplicações ou plataformas que necessitam da utilização de mini aplicativos programados na linguagem Java, é necessária a utilização de *plugins* que suportem esta linguagem. Em alguns casos isso pode impactar de maneira forte nos projetos e na experiência do usuário. Conhecer o volume de usuários que suportam uma versão específica do Java é muito importante no momento da seleção de uma tecnologia como esta (POLVORA, 2009).

Tipo de dispositivo: Da mesma forma que a resolução da tela, saber os tipos de dispositivos que estão acessando o site ou página pode ajudar os designers a definir quais

são os melhores elementos a serem colocados nas interfaces. Genericamente os principais tipos de dispositivos são: Computadores, tablets e smartphones (ANALYTICS, 2014).

Velocidade da conexão: Na internet, existem muitos tipos de acesso, com velocidades de transmissão também muito variadas. A segmentação levando em conta a velocidade de conexão dos visitantes pode ser utilizada para criar versões mais leves da aplicação ou conteúdo, de forma a não deixar usuários de conexões mais lentas ficarem esperando muito tempo por um conteúdo mais rico (IAB, 2011).

Versão do Flash: Segmenta a audiência segundo a versão do *plugin* do Flash player suportado pelo navegador que está sendo utilizado para acessar a página. Importante, principalmente, em sites de jogos e outras plataformas que necessitam versões atualizadas ou específicas deste componente (IAB, 2011).

No Quadro 14 é apresentado um resumo das métricas relativas à segmentação, tais métricas têm o papel de classificar a audiência levando em conta: características próprias do visitante, geografia e tecnologias utilizadas para acesso à plataforma.

Quadro 14 - Métricas de marketing digital abordadas e citadas pelos autores - Segmentação

Métrica	Vollmer e Precourt (2008)	IAB (2009)	Razorfish (2009)	Powora (2009)	Radian6 (2009a)	Radian6 (2009b)	Epps (2009)	Lovett e Owyang (2010)	Alinean (2010)	Radian6 (2010)	Syncapse (2010)	Vivaldi (2010)	Frelinghuysen e Josh (2010)	Gabriel (2011)	Siva (2011)	IAB (2011)	ChiefMarketer (2011)	Siva (2013)
Browser/navegador	X			X											X			
Geográfica/localização				X											X			X
Perfil do público/demografia	X			X											X			X
Resolução de tela	X			X														
Sistema operacional	X			X														
Suporte a Java	X			X														
Tipo de dispositivo	X			X														
Velocidade da conexão	X			X														
Versão do Flash	X			X														

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Como foi possível avaliar na presente seção, existe uma grande gama de métricas que podem ser exploradas no marketing digital. Na próxima seção será avaliado o uso destas métricas pela alta direção das empresas.

2.6. O USO DAS MÉTRICAS DE MARKETING PELA ALTA DIREÇÃO

Na presente seção, para analisar o referencial teórico sobre o uso das métricas de marketing, são considerados estudos sobre o uso efetivo de métricas pelos gestores em diversos países, entre eles o Brasil. O Quadro 15 apresenta as obras utilizadas como referência neste tema.

Quadro 15 - Referências utilizadas sobre o tema uso das métricas pela alta direção

Autores		
Ambler e Riley (2000)	Barcellos (2010)	O'Sullivan (2007)
Ambler e Xiucun (2003)	Barwise e Farley (2004)	Queiroz (2008)
Ambler et al. (2001)	Jansen, Lotfi e Fraga (2011)	Solcansky e Simberova (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Os textos a seguir indicam alguns indícios de que a visão dos gestores em relação aos investimentos em marketing digital e a utilização de métricas para mensuração dos seus resultados ainda não é confiável.

O apoio dos altos executivos às ações nas redes sociais é concreto nos [...], porém os investimentos aprovados por eles para este fim são muito conservadores. Isto se deve ao fato de que ainda não há nenhuma métrica de retorno financeiro para este tipo de ação. Portanto, os altos executivos não se sentem confortáveis em investir em algo que eles não sabem ao certo qual será o retorno. Assim, um grande desafio para as empresas, agências e estudiosos deste tema é o desenvolvimento de uma métrica capaz de demonstrar qual o retorno financeiro que as ações nas redes sociais trazem às empresas que vão além do número de pessoas impactadas (JANSEN; LOTFI; FRAGA, 2011).

Como resultado do estudo, identificou-se que o nível de investimentos das empresas é considerado pelos gestores baixo e que, apesar dos investimentos reduzidos, as empresas já observam benefícios relevantes para os seus negócios, resultantes da atuação nas redes. De certa forma, os gestores entrevistados entendem que essa ferramenta é muito recente e que não devem se preocupar em avaliar retorno sobre investimentos em Redes Sociais Digitais, pelo menos por enquanto, apesar da preocupação com a governança corporativa (BARCELLOS, 2010).

É um grande desafio convencer os gestores a utilizarem métricas de marketing não-financeiras, de marca e *benchmark* (O'SULLIVAN, 2007).

Segundo Solcansky e Simberova (2010) a mensuração da efetividade do marketing digital em breve estará recebendo maior prioridade dos gestores, pois ela está se tornando um fator competitivo. É necessário que se desenvolva uma unidade de medida comum para mensuração da efetividade do marketing digital, quando isto estiver disponível a competição será diferente, pois todos poderão decidir suas ações com um modelo padronizado que permitirá comparações.

Estudos realizados na Espanha (AMBLER; RILEY, 2000), Alemanha (BARWISE; FARLEY, 2004), Japão, França, China (AMBLER; XIUCUN, 2003), Reino Unido (AMBLER et al., 2001) (BARWISE; FARLEY, 2004) e no Brasil (QUEIROZ, 2008) indicam que, em média, em 36% das empresas as informações coletadas pelas métricas de marketing não alcançam a alta administração das companhias (BARWISE; FARLEY, 2004).

O uso das métricas e de seus resultados está relacionado a questões culturais e de porte de empresa. De qualquer forma, as empresas pesquisadas apontam que pretendem ampliar o uso de métricas de marketing em um futuro próximo (BARWISE; FARLEY, 2004).

No próximo capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados.

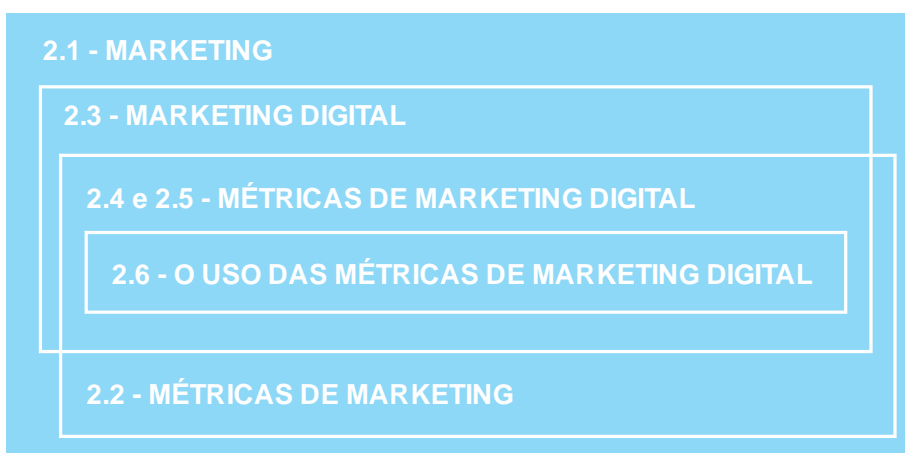
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir são descritos os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. A seção 3.1 descreve o esquema conceitual da pesquisa; a seção 3.2 aborda as proposições a serem analisadas na pesquisa; a seção 3.3 define o tipo de pesquisa; a seção 3.4 apresenta a forma que a pesquisa foi desenhada; a seção 3.5 identifica a unidade de análise; a seção 3.6 descreve a origem dos dados da pesquisa; a seção 3.7 ilustra a análise dos dados.

3.1. ESQUEMA CONCEITUAL DE PESQUISA

A organização do referencial teórico aborda os assuntos: marketing, marketing digital, métricas de marketing, métricas de marketing digital e o uso das métricas de marketing digital. Os temas envolvidos são complementares, estão intimamente relacionados e na sua totalidade são subgrupos de conhecimento do próprio marketing. A Figura 1 ilustra a forma como os temas estudados estão relacionados e inclusos uns nos outros.

Figura 1 - Relacionamento entre os temas do referencial teórico



Fonte: Elaborada pelo autor, 2013

De acordo com a análise de literatura e os objetivos da pesquisa, foi necessário identificar grupos de métricas para possibilitar uma sumarização e classificação das métricas

para organizar e categorizar as mesmas, conforme sua afinidade. O modelo escolhido partiu dos agrupamentos utilizados por Gabriel (2011), Silva (2013) e IAB (2011), sendo complementado pela análise do pesquisador baseado no conjunto das obras referenciadas neste estudo. A Figura 2 ilustra os grupos de métricas selecionados que são: Audiência, Engajamento, Influência, Conversão, Financeiras, Marca e Segmentação.

Sendo que as métricas relacionadas à audiência tratam a exposição do conteúdo, tamanho do público, volume e frequência (POLVORA, 2009). Enquanto as métricas de engajamento buscam avaliar o quanto a audiência está envolvida, interagindo, colaborando e participando nas plataformas (GABRIEL, 2011). De outra forma, as métricas de influência estão ligadas a relevância e o quanto é influente a marca ou empresa nas plataformas e quem são os demais influenciadores do nicho de mercado (SILVA, 2013). Já as métricas de conversão relacionam-se às conquistas, resultados obtidos e eventos relevantes ocorridos. Geralmente são quantitativos e baseados em metas (IAB,2011). As financeiras envolvem valores investidos, custo para atingir objetivos e retorno de investimento (GABRIEL, 2011). O último grupo de métricas marca, mensura e busca compreender a percepção da audiência em relação a reconhecimento, posicionamento e sentimentos referentes a marca (SILVA, 2013).

Figura 2 - Categorias de métricas de marketing digital



Fonte: Elaborada pelo autor, 2013

3.2. PROPOSIÇÕES A SEREM ANALISADAS NA PESQUISA

Tomando como base a análise da literatura estudada e o contexto do marketing digital, além do uso das métricas de marketing digital, foram identificadas pelo pesquisador proposições e afirmações na literatura estudada que foram julgadas como alinhadas ao tema a ser pesquisado. Estes pressupostos selecionados, que estão listados no Quadro 16, guiaram a construção do questionário e as entrevistas realizadas nos estudos dos casos.

Quadro 16 - Principais aspectos a serem avaliados na pesquisa

Aspecto	Autor
Os objetivos do marketing digital devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização;	(LAMBERTI; NOCI, 2010; GABRIEL 2012)
Executivos são cobrados pelos resultados dos investimentos em marketing tradicional e marketing digital;	(SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998; FARRIS et al., 2007; DAVIS, 2007)
É fundamental o estabelecimento de objetivos claros para a área de marketing e ações de marketing digital;	(GABRIEL, 2012)
Tem se tornado predominante o uso de indicadores financeiros para mensuração de desempenho do marketing;	(FARRIS et al., 2007; QUEIROZ, 2008)
O fenômeno das redes sociais cria um grande paradoxo no que diz respeito à capacidade de mensuração de resultados e de precisão dessas mensurações;	(SMITH, 2009; HOFFMAN; FODOR, 2010; BARCELLOS, 2010)
Um conjunto de métricas deve ser definido de acordo com a necessidade de cada corporação;	(FARRIS et al., 2007)
As métricas de marketing não podem se restringir a aspectos financeiros, deve haver um conjunto mais amplo de métricas;	(FARRIS et al., 2007)
A existência de um grande número de métricas gera um problema de como determinar quais são as métricas mais adequadas para sua empresa. Isso pode gerar um excesso de indicadores;	(PETERSEN; MCALISTER; REIBSTEIN, 2009)
Percebe-se que as redes sociais são um fenômeno novo para as empresas, e que estas ainda estão se adaptando na utilização das redes sociais;	(JANSEN; LOTFI; FRAGA, 2011)
O relacionamento com o cliente não é exclusivamente digital, muitos outros aspectos devem ser levados em conta no estabelecimento de um relacionamento com o cliente;	(HEINONEM; MICHELSSON, 2010)
As equipes de marketing, com as métricas de marketing digital, podem realizar análise de custo/benefício de suas ações de forma a maximizar os seus resultados;	(SHARMA; SHETH, 2004)
Existe um <i>gap</i> na literatura em função da fragmentação das informações e o dinamismo do marketing digital;	(ZOLKEPLI; KAMARULZAMAN, 2011)

No contexto do marketing digital e redes sociais, as métricas quantitativas existem em grande número, mas já não têm precisão para avaliar os resultados e benefícios neste novo canal de comunicação;	(BARCELLOS, 2010)
Não existe um consenso entre os autores de quais são as melhores métricas para avaliar o marketing digital;	(GABRIEL, 2011)
O nível de investimentos das empresas é considerado pelos gestores baixo, e que apesar dos investimentos reduzidos, as empresas já observam benefícios relevantes para os seus negócios, resultantes da atuação nas redes;	(BARCELLOS, 2010)
As empresas apontam que pretendem ampliar o uso de métricas de marketing em um futuro próximo;	(BARWISE; FARLEY, 2004)
Os resultados das métricas de marketing não chegam à alta direção;	(AMBLER; RILEY, 2000; BARWISE; FARLEY, 2004; QUEIROZ, 2008)
Os anunciantes que possuem uma estrutura completa de agência interna ou profissionais de mídia dedicados ao monitoramento de veículos demonstraram uma maior utilização das métricas.	(CHIMENTI; NOGUEIRA, 2011)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

3.3. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa tem um caráter pragmático, e é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico (GIL, 1999). O objetivo principal da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (MATTAR, 2014).

Segundo Oliveira, Maçada e Goldoni (2006), tanto a pesquisa qualitativa quanto a quantitativa possuem vantagens e desvantagens, a escolha de qual método seguir deve estar baseada nos objetivos e questão de pesquisa propostos na pesquisa. Considerando que o uso de técnicas e métodos qualitativos é adequado e amplamente justificável em pesquisas desenvolvidas em contexto real onde a prática precede a teoria (HOPPEN, 1997), que é o caso da questão de pesquisa desta dissertação, e que o intuito desta pesquisa era entender como de fato está ocorrendo o fenômeno dentro das organizações estudadas, optou-se pelo uso de pesquisa de natureza qualitativa e exploratória.

A classificação da pesquisa possibilita organização dos fatos e conseqüentemente melhorar seu entendimento (GIL, 2010). Em complemento a isto Yin (2005) afirma que o método adequado para estudar temas contemporâneos, em que se busca esclarecer

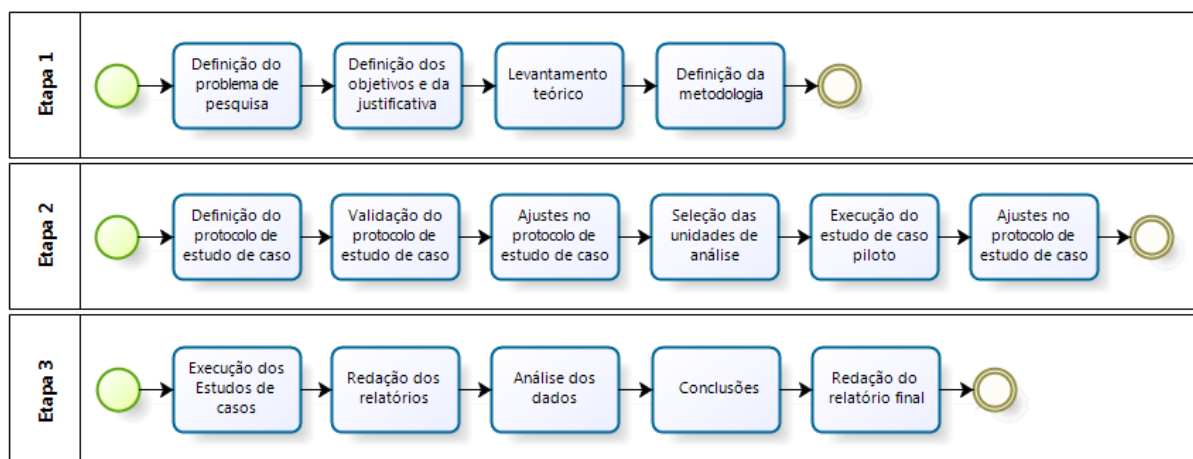
situações da vida real onde os limites não estão claramente definidos, preservando o contexto original que está incluído, é o estudo de caso. Além disso, Goldoni, Maçada e Oliveira (2009), afirmam que utilizando o estudo de caso “é possível ter uma visão detalhada de um fenômeno, incluindo seu contexto”.

Segundo Yin (2005), um estudo de caso pode ser de caso único ou casos múltiplos. Quando é o caso decisivo, podendo explicar ou contestar a teoria, usa-se o caso único. Ele também é utilizado em um caso revelador da teoria pesquisada, ou ainda em situação de ser um caso extremo. De outra forma, os estudos de caso múltiplos são recomendados quando ao término da pesquisa, o total dos dados pesquisado permite aplicação da lógica da replicação, seja ela por semelhança ou contraste. Neste trabalho optou-se pelo uso estudo de casos múltiplos, em função do mesmo fornecer uma visão mais ampla e a possibilidade de experimentos múltiplos.

3.4. DESENHO DA PESQUISA

A Figura 3 ilustra a forma como o trabalho foi organizado. Mostra também as etapas seguidas na pesquisa, bem como os métodos e técnicas utilizados para responder a questão de pesquisa.

Figura 3 - Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor, 2013

3.4.1. Etapa 1: Definição e planejamento

Na primeira etapa, foram identificados o tema e problema de pesquisa, definidos os objetivos, montada a justificativa do projeto, realizada a revisão da literatura e o levantamento da base teórica sobre o assunto. Posteriormente foi selecionada a metodologia mais adequada para a execução do trabalho.

3.4.2. Etapa 2: Preparação e validação do protocolo de estudo de caso

Na segunda etapa foi criada a primeira versão do protocolo de estudo de caso que foi validado por quatro especialistas em marketing digital que sugeriram pequenos ajustes na organização das perguntas. A validação do protocolo de estudo de caso ocorreu através de remessa do protocolo para os especialistas que realizaram a análise. O protocolo foi ajustado de acordo com as sugestões dos especialistas. Os especialistas foram selecionados conforme o Quadro 17, de forma a cobrir públicos diferentes do marketing digital, sendo eles um empresário da área de marketing digital, um gestor da área de marketing digital, um consultor e professor universitário de marketing digital e uma consultora de marketing e internet.

Quadro 17 - Descrição dos Especialistas

Formação	Cargo/Função	Tempo de Mercado	Tempo na empresa atual
Graduado em Administração de Empresas. Especialista em Gestão Estratégica de Marketing. Mestre em Administração.	Empresário, proprietário de empresa de marketing e professor universitário.	9 anos	4 anos
Graduado em Administração de empresas e Especialista em Marketing.	Gestor de Marketing e professor universitário.	14 anos	4 anos
Graduado em Administração com Habilitação em Marketing. Especialista em Marketing Estratégico e mestre em Turismo de experiência e antropologia da experiência.	Consultor de marketing estratégico e digital e professor universitário.	15 anos	7 anos
Graduada em Administração com ênfase em comércio internacional. Especialista em Marketing Estratégico.	Consultora de marketing e gestora de empresa ligada internet e marketing.	10 anos	6 anos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Também foi realizada a seleção das unidades de análise e executado o estudo de caso piloto. Durante a execução do estudo de caso piloto foi constatado que seria necessário reorganizar a ordem de duas questões e agrupar outras duas. Os ajustes necessários foram realizados.

3.4.3. Etapa 3: Execução dos estudos de caso, análise e conclusão

Nesta etapa foram realizados três estudos de caso, além do caso piloto, que atendem aos requisitos da pesquisa. Antes das entrevistas foram realizadas pesquisas nos sites e redes sociais das empresas, bem como em artigos, arquivos disponíveis na internet e notícias relacionadas às mesmas, para ter um entendimento prévio do contexto e de seu uso do marketing digital. As entrevistas foram realizadas seguindo o roteiro de entrevista semiestruturada que foi definido no protocolo de estudo de caso. A fim de manter a credibilidade as entrevistas foram gravadas e posteriormente foram transcritas para análise.

Em continuidade, foi realizada a redação dos relatórios dos estudos de caso e a análise dos dados colhidos. Para analisar os dados foram agrupados os conteúdos relacionados a cada tema e montadas tabelas de referência para facilitar a compreensão, análise e exposição dos dados. Os casos foram estudados individualmente e após os mesmos foram comparados entre si. Para elaboração das conclusões foram levados em conta os objetivos traçado para o estudo e os tópicos identificados na análise bibliográfica que são alinhados aos objetivos da pesquisa que estão listados na seção 3.2.

3.5. UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi composta de mais de um estudo de caso, caracterizando-se como um estudo de casos múltiplos (YIN 2005). Seguindo o que orienta Patton (2002), cada estudo de caso foi conduzido, documentado e analisado como um caso único, após isto se passou a um estágio onde pôde-se compará-los.

Conforme Bravo (1998), a constituição de uma amostra de estudo de caso é sempre intencional baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos, em detrimento dos critérios probabilísticos, procurando as variações máximas e não a uniformidade. Foram selecionadas

organizações de diferentes segmentos de mercado, diferentes tamanhos organizacionais e com diferentes áreas, buscando uma máxima variação.

Os critérios definidos para seleção das unidades de análise tiveram o objetivo de garantir que as empresas selecionadas façam efetivamente uso do marketing digital e de suas métricas, bem como, tenham pessoas dedicadas a esta área e capacidade de investimento neste tipo de marketing. A seguir são descritos os critérios eleitos e utilizados para seleção da amostra:

- a) Ter uma comunidade ativa e participante em pelo menos uma plataforma de rede social com no mínimo 20 mil pessoas inscritas;
- b) Possuir geração de conteúdo de internet com periodicidade mínima semanal;
- c) Possuir pelo menos uma pessoa dedicada a marketing digital;
- d) Fazer uso de mídias digitais há mais de seis meses;
- e) Faturamento anual mínimo de 12 milhões de reais;
- f) Possuir site atualizado e com conteúdo relevante em relação à empresa;
- g) Os casos devem ser de áreas de atividades diferentes;
- h) Os casos devem ter níveis de maturidade diferentes.

Foram selecionadas quatro empresas para os estudos de caso, que fazem uso efetivo de marketing digital, nas áreas da indústria, educação, lojas de varejo e administração de condomínios de lojas.

3.6. FONTES DE DADOS

Foram utilizados para coleta de dados entrevistas semiestruturadas, observação direta, conteúdos disponíveis na internet, artigos publicados sobre as empresas e dados contidos nos sites e nas redes sociais.

Segundo Vergara (2009) as entrevistas realizadas podem ser classificadas como semiabertas, pois foram compostas por uma série de perguntas abertas e fechadas, feitas verbalmente em uma ordem pré-estabelecida, onde se usou perguntas auxiliares para dirimir eventuais dúvidas durante a entrevista. Também são classificadas como individuais, quanto ao número de pessoas, pois o pesquisador entrevistou uma pessoa por vez.

As entrevistas foram gravadas com a permissão do entrevistado e posteriormente transcritas. Os dados das entrevistas foram triangulados com os dados secundários coletados para buscar uma convergência das fontes de dados, visando à corroboração do fenômeno (YIN, 2005).

Em todos os casos estudados buscou-se uma variedade de pontos de vista em relação à empresa, ao marketing digital e à percepção de usos das métricas. Foram entrevistadas três pessoas por estudo de caso, sendo uma ligada diretamente à operação e mensuração do marketing digital, uma ligada à estratégia de marketing digital e uma terceira de nível executivo não ligada diretamente à medição.

3.7. ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Eisenhardt (1989), em um estudo de caso, a análise de dados é considerada a etapa mais difícil. Em função disso, para sistematizar a realização do trabalho de análise tomou-se por base a estrutura sugerida por Bardin (2006), que realiza uma divisão em três fases para organizar a análise dos dados: Pré-análise, Exploração do material e Tratamento dos resultados.

Fase 1 - Pré-análise: Momento onde se busca organizar e sistematizar as ideias, buscando elaborar um esquema preciso de como será desenvolvido o trabalho (BARDIN, 2006);

Fase 2 - Exploração do material: Esta fase consiste na exploração do material com a definição de categorias e identificação de registros e contexto do material (BARDIN, 2006);

Fase 3 - Tratamento dos resultados: A terceira fase está relacionada ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nesta etapa é onde ocorre o tratamento dos resultados, a condensação e o destaque das informações para análise, terminando nas interpretações inferenciais; é o momento da utilização da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2006).

Na pré-análise transcreveu-se as entrevistas e se fez a reunião de todos os dados contidos nos documentos e materiais relativos a cada caso estudado. Foi tomado por base o estudo da literatura realizado para organizar e sistematizar o trabalho. Na fase de exploração do material o conteúdo foi organizado e categorizado e preparando para a

próxima etapa. Na etapa de tratamento dos resultados, ocorreram a condensação e a análise das informações buscando inferir e interpretar os conteúdos sistematizados com auxílio dos demais dados coletados nos estudos.

4. ESTUDOS DOS CASOS

Este capítulo trata dos resultados da pesquisa e é composto dos quatro estudos de caso realizados. O conteúdo dos estudos de caso aqui apresentados, é fruto das entrevistas realizadas nas empresas, da observação direta nas sedes das mesmas, das pesquisas realizadas sobre elas na internet e materiais apresentados pelos entrevistados.

Os entrevistados estão representados por códigos que são formados a partir da letra “E” indicando “Entrevistado”, um número sequencial indicado à ordem da entrevista no caso e uma letra maiúscula, indicando a sequência do caso que inicia em “A” e termina em “D”.

As seções 4.1 a 4.4 deste capítulo apresentam o estudo de caso piloto e os outros três casos. Após a análise individual dos casos, na seção 4.5, é apresentada uma análise comparativa.

Os nomes das empresas foram suprimidos dos casos e cada empresa é representada pelo termo “Empresa” seguido um espaço e de uma letra maiúscula, que indica a sequência dos casos que iniciam em “A” e terminam em “D”.

4.1. CASO A: INDÚSTRIA DE MOBILIÁRIO CORPORATIVO

Nesta seção é descrito o estudo do caso piloto que foi realizado na Empresa A, uma indústria de mobiliário corporativo. As entrevistas ocorreram entre 17/10/2013 e 03/03/2014. O Quadro 18 descreve o perfil dos entrevistados que tinham entre um e dezesseis anos de empresa.

Quadro 18 - Descrição dos Entrevistados do Caso A (Piloto) - Indústria de Mobiliário Corporativo

Entrevistado	Formação	Cargo/Atividade	Tempo experiência na área (anos)	Tempo de empresa (anos)
E1A	Bacharel em Marketing com extensão em Gestão Estratégica de Negócios	Gestora de Marketing	20	2
E2A	Bacharel em Direito, MBA em Logística Empresarial, MBA Executivo Internacional, especialista em Administração da Produção e Materiais	Gerente de logística	16	16
E3A	Graduanda em Relações Públicas	Analista de mídias sociais	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

4.1.1. Contexto organizacional

Fundada em 1983, atuando no setor de mobiliário corporativo, a Empresa A, é uma indústria de móveis atuante no mercado B2B, com um faturamento anual em 2012 de 108,68 milhões de Reais, estando entre as 190 empresas no ranking da Deloitte (2013) das “MPEs que mais crescem no Brasil”. Conta com um grupo de 230 colaboradores que produzem e distribuem seus móveis através de uma rede de 37 lojas estrategicamente localizadas em todo o território brasileiro e algumas lojas em outros países da América Latina, tais como: Bolívia, Chile, Uruguai, Paraguai e Peru (AMBIENTE, 2013).

Em 2012 e 2013 foi considerada entre as “130 melhores empresas para se trabalhar no Brasil” do ranking do Guia revista ÉPOCA, e entre “As Melhores Empresas Para Você Trabalhar” da revista Você S.A (ÉPOCA, 2012; VOCESA, 2013). Além disso, está no ranking das “Melhores Empresas para Trabalhar no Rio Grande do Sul” da Revista Amanhã em parceria com o *Great Place to Work*. A empresa foi classificada entre as cinco melhores pequenas e médias do RS em 2012 (GREATPLACETOWORK, 2012).

A empresa, além de ter um sistema de produção ágil e moderno, trabalha sua logística como um forte diferencial de mercado. Possuindo uma frota própria, adequada para o transporte de móveis, permite maior eficácia e rapidez no atendimento de pedidos e prazos de entrega (E1A; E2A).

4.1.2. O uso do marketing digital

A empresa investe em torno de 25% da verba de marketing em Marketing Digital e o objetivo do Marketing Digital na Empresa A é reforçar a marca e atrair visitantes para o site (E1A). Segundo a percepção de E3A a empresa tem o objetivo de estar presente on-line, mas não busca estabelecer um relacionamento com o cliente nas redes sociais ou ações na internet. É uma preocupação da diretoria ser reconhecida como uma das marcas mais lembradas no seu segmento (E1A; E2A). A Diretoria entende que o marketing digital é importante e que a empresa tem que estar presente nas redes sociais (E1A; E3A).

Segundo E1A, “o site é utilizado como uma ferramenta que propicia ao internauta tomar conhecimento da marca e dos produtos, e serve também de apoio para rede de lojas”. É utilizado para mostrar os produtos e vídeos sobre os mesmos, por exemplo, se um cliente tem dúvida de como regular uma cadeira específica, o atendente leva-o para o site e localiza com ele o local onde está o vídeo que explica o procedimento de ajuste da mesma, é usado como uma ferramenta para consultoria, vendas e pós-vendas (E1A).

A equipe interna é responsável pela estratégia, planejamento e aprovação do conteúdo (E1A; E2A; E3A). Utiliza agência externa, especializada em Marketing Digital, para criação, pesquisa e publicação de conteúdos, como é possível constatar nas observações da entrevistada E1A: “Nós passamos um briefing para a empresa de marketing digital contratada, que vai trabalhar em cima de pesquisa e desenvolvimento de conteúdos”. Após, este conteúdo passa para a área de marketing, para aprovação e a partir daí começam as postagens. Algumas ideias de ação geradas na agência de marketing digital são submetidas para a equipe interna que é responsável pelo planejamento para serem incluídas na programação (E3A).

Utiliza como plataformas e mídias digitais: Facebook, LinkedIn, Adwords de pesquisa e site corporativo (E1A; E3A). Segundo E1A, “o site é um canal institucional no qual recebe os contatos e repassa internamente para a rede de lojas distribuída no Brasil e América Latina”. Como forma de ganhar destaque nas redes sociais e em mecanismos de pesquisa, utiliza anúncios patrocinados no Facebook e Google Adwords. Mesmo sendo uma empresa com foco no mercado B2B, vem tendo os melhores resultados de encaminhamentos para o site através do Facebook (E1A; E3A).

Foi observado em todas as entrevistas que o uso de Marketing Digital na Empresa A é recente, desde abril de 2013, e a seleção de qual rede social utilizar foi realizada escutando os seus clientes presenciais:

Nós temos um trabalho de pesquisa que nós contratamos uma empresa especializada em pesquisa de satisfação de cliente, então antes de entrar nas redes sociais, e saber qual rede a gente iria entrar, colocamos três perguntas dentro desta pesquisa para saber se algumas pessoas eram seguidoras de empresas do seguimento de mobiliário corporativo, nós tínhamos lá se sim ou se não e qual era a mídia social que eles mais se relacionavam. Então o resultado da pesquisa apontou o Facebook em primeiro lugar e em segundo aparecia o Twitter. Mas nós optamos por não fazer parte dele porque é uma ferramenta muito dinâmica e acreditamos que isso não traga um resultado efetivo para a empresa.

Com relação ao público alvo da empresa nas mídias sociais, E1A destaca que o “público alvo não é B2C e sim B2B”, o que levou a equipe a atuar no LinkedIn, conforme o relato:

Nosso foco são os decisores e compradores de grandes empresas ou mesmo a diretoria, que, pelo que observamos, não são pessoas que estão no Twitter. E nós queríamos estar presentes para poder criar este relacionamento também e levar algum tipo de conhecimento que a gente pudesse disseminar para estas pessoas, e a gente fez a opção pelo LinkedIn, que é uma mídia social profissional, digamos assim, para poder focar no que está alinhado com o nosso negócio (E1A).

Com relação à estratégia corporativa de geração de conteúdo, segundo todos os entrevistados, os alvos do marketing digital no Facebook são os arquitetos e especificadores. Além de trabalhar a parte institucional, com foco em sustentabilidade e tecnologia (E1A). Para os arquitetos “trabalhamos com posts de Richard Meier (reconhecido arquiteto americano), ícones da arquitetura, cidades do mundo que são referências, que têm construções referências, que são estudadas em bancos escolares” (E1A; E3A). Além destes, mantêm uma série de posts que se chama “Arquitetura Esquecida”, que busca um resgate da arquitetura de épocas onde não existia nenhuma tecnologia e a arquitetura acadêmica ainda não existia, como a construção do Coliseu em Roma (E1A; E3A). Os posts institucionais, uma vez por semana, falam dos produtos da empresa e abordam algumas ações corporativas, como por exemplo, os prêmios recebidos, “a Empresa A está pela 8ª vez entre as melhores empresas para se trabalhar” (E1A). No LinkedIn o foco é direcionar o conteúdo para pessoas que estão interessadas em desenvolvimento de carreira, trabalhando os temas liderança, gestão, comportamento (E1A; E3A).

Segundo E3A a empresa “não aproveita tanto quanto poderia” a influência e o engajamento que tem nas redes sociais. Poderia explorar melhor e ter uma maior interação com o público, trazendo a marca para mais perto da audiência. Mas entende que isso é devido ao posicionamento escolhido para marca e a visão mais “tradicional” da diretoria da empresa (E3A).

4.1.3. O uso das métricas de marketing digital

Foi observado nas entrevistas que as métricas mais utilizadas são as numéricas, padrão do Google Analytics e as disponíveis no painel Facebook, que são principalmente alcance (Número de pessoas) e engajamento (Curtir / Comentários / Compartilhamentos). Apesar do uso destas métricas, ainda não é mensurado o ROI dos investimentos em Marketing Digital (E1A; E3A).

E3A destaca que no marketing digital é possível mensurar todas as ações e saber efetivamente qual foi o efeito de cada publicação ou investimento, o que na maioria das vezes não é possível no marketing off-line. Isto ajuda a justificativa de novos investimentos.

Os relatórios mensais apontam quantas curtidas foram realizadas no mês, quantos compartilhamentos, qual foi o *post* mais comentado, o *post* mais compartilhado, quantos acessos, quantos seguidores atingidos e quantos vieram a partir dos anúncios que foram feitos, tanto no Facebook, como no Google. Também o total de pessoas que tem contato com a marca, quantas pessoas migram para o site vindos do Facebook ou de algum conteúdo específico. Além do custo por pessoa atingida, custo dos anúncios, quanto custou cada um dos seguidores e quanto custou para levá-los para o site (E1A; E3A).

Existe uma segmentação geográfica onde são avaliadas as cidades e países que mais acessam em função de existirem lojas físicas em várias cidades da América Latina. Também são analisados os dias da semana com maior acesso, com base nisso é feita a seleção do melhor momento da postagem (E1A; E3A).

Através das métricas são identificados quais os assuntos de maior interesse do público, e ajustes no conteúdo são realizados em função disso. “Na atualidade o tema de maior resultado é o institucional, que é o foco da equipe, e na sequência vem: sustentabilidade, novidades, arquitetura, busca por lojas e depois os produtos” (E1A). Todos

os entrevistados entendem que os objetivos traçados para o marketing digital estão sendo alcançados.

4.1.4. O uso dos resultados das métricas de marketing digital

A utilização dos resultados das métricas é baixa devido ao pouco tempo de medição e também devido à pouca cultura da empresa em relação a Marketing Digital (E1A). Os resultados percebidos ainda não foram suficientes para gerar uma base histórica de referência (E2A). Não é realizado nenhum benchmarking formal com outras empresas, existe certa incerteza em relação ao quanto são positivos os resultados em relação às médias do mercado, principalmente pelo processo ser recente. A única referência utilizada são as informações da agência de marketing (E1A).

Como “não existe um histórico longo, a análise é realizada mês a mês, para identificar os melhores resultados, e vários ajustes das campanhas foram feitos baseados nesta análise”, tais como: seleção dos dias da semana e horários do dia da postagem que geram melhores resultados (E1A). Também em função do impacto de determinados *posts* ocorreram ajustes dos conteúdos dos novos *posts* (E3A).

O Marketing Digital está alinhado diretamente com o planejamento estratégico corporativo, mas ainda não é considerado para nenhum indicador estratégico por ser considerado recente (E1A; E2A; E3A). “Ainda não existe cobrança de retorno de investimento, pois o processo ainda não está maduro, mas os gestores acompanham as atividades nas mídias digitais” (E1A). Segundo E3A não existe cobrança formal, mas fica subentendida a necessidade de comprometimento com a evolução positiva dos resultados. Mensalmente, são gerados relatórios de desempenho das mídias digitais que são encaminhados para a avaliação dos gerentes ligados a comercial e marketing, porém a diretoria recebe as informações compiladas a cada semestre. Segundo E1A, estes dados “são extraídos e compilados pela agência contratada”. As decisões relativas à gestão das mídias digitais e aspectos operacionais são tomadas sem envolver a diretoria ou gerência (E1A; E2A).

A baixa utilização das informações providas pelas Métricas de Marketing Digital é apontada como consequência do processo ser recente, de não estar maduro e da necessidade de criar uma cultura organizacional relacionada ao assunto (E1A; E2A). Como

mencionado anteriormente, o objetivo do planejamento envolve trabalhar a imagem de marca e não estímulo de vendas (E1A; E2A). E1A complementa que “talvez nem mais adiante se use metas financeiras. Não sei se as mídias sociais vão chegar a ter essa pretensão de um dia trazer retorno financeiro para as empresas, acho que não é essa a proposta da mídia e não foi por isto que ingressamos”.

Segundo E2A, “não existe ainda uma mensuração de ROI”, mas “faz parte dos planos futuros da empresa instrumentalizar esta medição”. Porém, E1A acredita que não é adequado para empresa esta mensuração.

4.2. CASO B: FACULDADE PARTICULAR

O segundo caso de estudo refere-se a Empresa B, que atua principalmente no mercado de ensino superior. As entrevistas ocorreram entre 17/10/2013 e 28/02/2014. O Quadro 19 descreve o perfil dos entrevistados que têm entre um e cinco anos de empresa.

Quadro 19 - Descrição dos Entrevistados do Caso B - Faculdade Particular

Entrevistado	Formação do Entrevistado	Cargo/Atividade	Tempo experiência na área (anos)	Tempo de empresa (anos)
E1B	Bacharel em Comunicação Social com ênfase em Publicidade e Propaganda e Especialista em Imagem Publicitária	Coordenador da “Fábrica de ideias”, departamento responsável pela gestão e execução do marketing digital	9	3
E2B	Bacharel em Psicologia, mestrado em Psicologia do Desenvolvimento e doutorado em Psicologia do Desenvolvimento	Diretora de Operações das Faculdades (Unidades Bento Gonçalves e Caxias do Sul)	15	5
E3B	Graduando em Tecnologia em produção multimídia	Analista de marketing Digital	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

4.2.1. Contexto organizacional

Tendo sua origem baseada em cursos de natureza tecnológica, a Empresa B foi credenciada pelo Ministério da Educação (MEC) em dezembro de 2002. Dois anos mais tarde, surgem as Faculdades de Bento Gonçalves e Porto Alegre. Em 2008 a Empresa B amplia a sua área de atuação na educação profissional, por meio da incorporação uma escola de qualificação e duas escolas técnicas. Hoje a Empresa B conta com oito unidades localizadas na serra gaúcha e região metropolitana de Porto Alegre, com um total de 24 cursos de graduação (INSTITUCIONAL-B, 2013). Possui mais de 4700 alunos nos cursos de graduação e conta com mais de 600 funcionários para suportar a operação nas unidades físicas e virtuais (E1B).

As Faculdades B destacam-se em suas áreas de atuação com cursos tecnológicos em gestão e negócios, tecnologia da informação, lazer e hospitalidade, produção cultural e design e no ensino bacharelado de engenharias, propondo-se a formar profissionais capazes de atuar competentemente no mundo do trabalho (INSTITUCIONAL-B, 2013).

Além dos cursos técnicos, graduação e pós-graduação presenciais, a Empresa B possui operações de cursos em EAD, focados no mercado nacional. A entrada neste mercado se deu através da aquisição da operação no Rio de Janeiro de uma escola Politécnica Virtual, com forte atuação no mercado de ensino a distância, principalmente nas áreas de petróleo e gás (E1B).

4.2.2. O uso do marketing digital

A empresa utiliza o marketing digital com o objetivo de promover a venda de produtos, fortalecer sua marca, informar a comunidade e criar uma comunidade engajada (E1B; E2B). As ações em mídias convencionais e digitais são organizadas e planejadas semestralmente, tendo foco principal nos produtos e na entrada dos alunos de cursos técnicos, graduação e pós-graduação (E1B; E2B; E3B).

A empresa utiliza Facebook, Twitter, Youtube, Google Adwords de pesquisa e display, e-mail marketing e blog (E1B; E2B). Além disso, a empresa utiliza comunicação SMS para mensagens para os clientes (E2B). E1B descreve que “todos os conteúdos veiculados na

internet relacionados às suas atividades e cursos são desenvolvidos internamente pelo departamento de comunicação”, fato que é referenciado pelos demais entrevistados.

A equipe optou por manter três perfis no Facebook e Twitter (Ensino superior, Academy e Politécnica), além disso, mantém um canal de Youtube e Blog. Não atua fortemente no LinkedIn, Instagram e Google+, mas está realizando o mapeamento das estratégias para atuação nestas redes sociais em um futuro próximo. No Twitter possui conteúdos exclusivos e replicação das informações de Facebook e do blog. Além de possuir um quarto perfil no Twitter que serve para atendimento de dúvidas dos internautas a respeito dos produtos (E1B; E2B; E3B).

A empresa explora AdWords de pesquisa e rede display em diversos formatos. No Facebook, além da geração de conteúdo, trabalha anúncios patrocinados e estimulação de curtidas (E1B; EB3). Para os cursos de qualificação e técnicos utiliza fortemente os anúncios pagos de Youtube (E1B). Estão sendo realizados testes pilotos de anúncios no buscador Bing e publicações de teste na rede social Google+ (E3B).

As campanhas têm origem em um briefing que é feito pela equipe de marketing off-line ou da diretoria. Algumas vezes as ações nascem diretamente da equipe de marketing digital (E3B).

A agência externa foi substituída por um departamento interno chamado “Fábrica de ideias”, que busca atender a todas as demandas de planejamento, criação e execução do Marketing Digital, baseando-se em uma estratégia montada de forma conjunta, envolvendo a “Fábrica de ideias”, o diretor geral e os diretores das unidades (E1B).

Em 2013, o departamento começou a atender a Politécnica Virtual do Rio de Janeiro, à distância, e obteve resultados mais positivos com o time interno do que com os da agência anterior (E1B; EB2).

E1B considera que a empresa está tendo “retornos interessantes”, principalmente nos cursos em EAD (ensino a distância) e Politécnica Virtual que tem o foco em cursos de qualificação profissional.

Conforme E3B o principal retorno que a empresa vem tendo é a geração de *leads*, para que a equipe comercial os converta em alunos. Ocorre também um mapeamento nas matrículas para identificar qual foi a forma de marketing que trouxe a pessoa para a faculdade. Mas entende que estas estatísticas não são muito precisas, pois a pessoa é exposta a uma variedade de mídias e identifica uma única.

No caso dos cursos presenciais, o cruzamento das informações de origem de tráfego e conversão de múltiplos canais ainda não é contemplado. Ainda não existe um sistema adequado de captação da informação de onde veio o aluno matriculado. Os mecanismos utilizados ainda não estão maduros e eficientes, de forma que possa vincular o aluno à mídia de origem da matrícula (E1B; E2B). Todos os entrevistados destacam que no espaço de EAD, no curso de processos gerenciais a distância, o Google Adwords tem o melhor resultado. O mapeamento atual da influência do marketing digital nos consumidores revela que é necessário realizar um trabalho mais qualificado em relação ao tema (E1B; E2B).

Já foi detectado pela equipe que o departamento de comunicação, que gera os conteúdos, é muito distante da “Fábrica de ideias”, que gerencia o marketing digital. Ainda não estão conseguindo fazer um trabalho tão integrado, a intenção é de que a partir de janeiro de 2014 o departamento de comunicação seja absorvido pela “Fábrica de ideias” (E1B).

A diretoria da empresa enxerga o marketing digital como importante e como um processo de futuro, que deve ser investido e que é preciso que seja bem entendido e explorado (E1B; E2B). Segundo E3B, a diretoria “tem uma visão bem para frente”, quando comparada aos concorrentes. As “ações de marketing digital estão alinhadas com o planejamento estratégico da empresa e todos os conteúdos estão alinhados à missão, à visão e aos valores corporativos” (E1B). Segundo E2B, a percepção da diretoria é de que o marketing digital da empresa precisa evoluir e aumentar sua maturidade.

Para a passagem da informação dos resultados do marketing digital da equipe técnica para a equipe gerencial “trabalhamos com relatórios com vários indicadores, alguns deles são mensais outros quinzenais, trabalhamos com a publicação desses indicadores para o diretor geral e depois é feita a divulgação para os diretores das unidades” (E1B). Os diretores das unidades têm um foco mais acadêmico do que administrativo, o departamento precisa preparar bem as informações para passá-las a eles (E1B; E3B). Em complemento, E3B relata que muitas apresentações de resultados são vinculadas a campanhas específicas.

Segundo E1B, “existe uma cobrança constante da direção e da presidência em relação ao retorno dos investimentos de Marketing Digital, apesar de ainda não ser possível medir precisamente, existe sim uma cobrança. Quanto está rendendo? Quantos alunos estão trazendo?”

É consenso entre os entrevistados, que não existem metas corporativas específicas a serem cumpridas pelo marketing digital sozinho, a equipe de marketing como um todo trabalha com metas de matrícula. É perceptível por todos um aumento no investimento em marketing digital nos últimos semestres.

4.2.3. O uso das métricas de marketing digital

Para sites e blog, a empresa utiliza um conjunto de indicadores baseados no Google Analytics segmentado por produtos. Não é realizando nenhum tipo de análise qualitativa (E1B). Existem metas e mensurações numéricas, entre elas: *clicks*, *pageviews*, contatos, compras, CPC, CPM, rejeição, interações com o conteúdo, visualizações das publicações e visitantes únicos do site. Não são utilizadas ainda metas e mensurações ligadas a engajamento e influência. Em redes sociais utiliza as métricas numéricas disponíveis no painel Facebook, que são basicamente alcance (Número de pessoas) e envolvimento (Curtidas / Comentários / Compartilhamentos) (E1B; E3B).

O sistema de mensuração atual roda desde novembro de 2012, sendo que o último ajuste significativo foi em julho de 2013, pois se necessitou melhorar e intensificar as medições em função de ter sido ampliado o número de produtos (E1B; EB3). Os resultados são avaliados mensalmente, quinzenalmente ou semanalmente, dependendo do produto (E1B; E3B). Todos os entrevistados afirmaram que o sistema de medição não está maduro o suficiente para medir precisamente o ROI do Marketing Digital.

A equipe utiliza estas métricas para tomar decisões de mudanças no foco da construção de conteúdo e orientar o departamento de comunicação, que é quem cria o conteúdo, para direcionar o foco e aumentar o engajamento (E1B; E3B).

A equipe possui uma visão precisa dos custos investidos para trazer cada pessoa para o site, em cada mídia, mas o ROI ainda não é medido (E1B). A equipe, pela primeira vez, está realizando análise dos dados de marketing de 2013 para mapear os custos de conversão e aquisição de alunos do ano (E1B; E2B; E3B). Para avaliar se os resultados do Marketing Digital são adequados ou compatíveis com os de outras empresas semelhantes, não existe um processo formal (E1B; E3B). Em termos numéricos, para referência, são trabalhadas as informações que o Google Adwords traz como médias e estimativas do setor (E3B).

E2B relata que tem uma percepção externa do marketing digital da empresa e observa que em comparação a outras instituições é necessário melhorar os resultados que estão sendo obtidos.

4.2.4. O uso dos resultados das métricas de marketing digital

As informações obtidas com as métricas chegam à diretoria através de relatórios e reuniões mensais onde a coordenação da “Fábrica de ideias” presta contas e passa as informações para o diretor geral da instituição. O único indicador estratégico corporativo que usa os dados das métricas de marketing digital é o número de matrículas realizadas (E1B; E2B; E3B). Este indicador “é monitorado semanalmente, as demais métricas são monitoradas e utilizadas para ajustar as campanhas para atingir os resultados esperados deste indicador” (E1B).

Com relação a ações que a empresa adota com as informações obtidas destas métricas, destaca-se mudanças no processo de criação de conteúdo que envolvem: mudanças de títulos de anúncios; conteúdos de *posts*; links de Facebook e Adwords; mudanças de formato de conteúdo no Facebook e tipo de publicação (E1B; E2B; E3B). “No passado existia uma operação de clipagem e divulgação de conteúdos de terceiros e isto foi abandonado, pois, conforme nossas análises, o conteúdo próprio traz melhores resultados” (E1B). Também baseado nos resultados das métricas das campanhas realizadas são definidos os investimentos das próximas campanhas e as plataformas de marketing digital que serão utilizadas (E3B).

Como motivo de uma não utilização mais ampla destes dados das métricas, foi indicada a pouca maturidade dos gestores em relação ao marketing digital (E1B). Também foi mencionado que em função da regulamentação rígida do sistema educacional, muitas vezes os esforços acabam sendo direcionados para atender exigências legais do MEC e da Secretaria Estadual da Educação, que acabam desviando o foco de vários setores (E2B).

Para que estas informações fossem utilizadas mais efetivamente, foi apontado que seria necessário mais capital humano e trabalhar para conscientizar os demais setores, pois existem muitas informações no marketing digital que podem ser utilizadas para outras áreas da empresa, como a identificação de demandas de mercado (E1B). Já E2B afirma que precisaria

uma maior qualificação da equipe de marketing digital para um aproveitamento maior dos indicadores e métricas.

4.3. CASO C: LOJA DE VAREJO (FÍSICA E VIRTUAL)

O terceiro caso de estudo refere-se à Empresa C, que atua no mercado varejista principalmente de móveis e eletrodomésticos. As entrevistas ocorreram entre 19/11/2013 e 07/03/2014. O Quadro 20 descreve o perfil dos entrevistados que têm entre dois e doze anos de empresa.

Quadro 20 - Descrição dos Entrevistados do Caso C - Rede de Lojas de Varejo (Física e Virtual)

Entrevistado	Formação do Entrevistado	Cargo/Atividade	Tempo experiência na área (anos)	Tempo de empresa (anos)
E1C	Bacharel em Administração de Empresas com ênfase em Marketing e MBA em Marketing Digital	Supervisor de Mídia On-line	4	2
E2C	Bacharel em Administração de empresas, especialista em marketing estratégico	Analista de mídia On-line	5	12
E3C	Bacharel em Administração de Empresas	Gerente de Loja	5	5

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

4.3.1. Contexto organizacional

Fundada em 1959, no Rio Grande do Sul, com o objetivo de trabalhar o mercado varejista de eletrodomésticos. Os negócios expandiram com a inauguração da primeira emissora de televisão no Rio Grande do Sul em 1960. A venda de televisores foi um fator determinante no crescimento inicial da Empresa C, que soube atender os sonhos dos consumidores da época com a criação de um consórcio para comercializar esses produtos. Em 1965 é inaugurada a primeira filial, em Caxias do Sul, na Serra Gaúcha. Em 1992

consolidou uma nova marca para o mercado. No ano de 2003 chega aos estados de São Paulo e Minas Gerais (INSTITUCIONAL-C, 2014).

Em 2012, através de uma revisão de posicionamento, a Empresa C optou em investir e fortalecer-se nos estados da Região Sul do país. Com uma atuação focada e perspectiva de potencializar o seu negócio, atualmente a empresa conta com 262 lojas, dois centros de distribuição e mais de 6.389 colaboradores nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná (E1C; INSTITUCIONAL-C, 2014).

4.3.2. O uso do marketing digital

O objetivo da equipe de marketing digital da Empresa C é levar cada vez mais tráfego qualificado para o site de *e-commerce*, com o foco em vender (E1C; E2C; E3C). Para isso a equipe conta com 2 a 4% da receita gerada no *e-commerce* para reinvestir no marketing digital (E1C). A Estratégia e as ações de marketing digital estão alinhadas com o planejamento estratégico da empresa. E qualquer investimento tem que, obrigatoriamente, trazer retorno em vendas (E1C; E2C; E3C). Para trabalhar imagem de marca são utilizadas as mídias off-line. Na percepção de E1C e E2C, o on-line tem um papel muito pequeno no trabalho de marca, pois não recebe verbas para tal atividade, seu foco deve ser a busca por conversão no site de *e-commerce*. Porém, E3C destaca que o marketing digital exerce uma forte influência sobre a percepção da marca pelos clientes e “acaba trazendo o cliente para a loja”.

Foi observado que o *e-commerce* conquistou um papel significativo em relação a faturamento e retorno na empresa, e é cobrado para manter este posicionamento, como pode ser observado na narrativa de E1C:

O on-line representa 25% do faturamento da empresa inteira, a loja física que mais representa, representa 3%. Hoje tenho um percentual da receita para investir em marketing, não é um valor absoluto. Posso gastar desde que eu venda, basicamente essa é a regra. Para cada real que eu invisto eu tenho que gerar X de venda. A grande diferença do on-line é isso, é tudo mensurável, tudo é monitorável. Se foi bem, vou saber, se não foi eu também vou saber, e vou ser cobrado por isso. Tenho uma verba e tenho que gastar ela de forma que ela proporcione venda. Se eu investir esse dinheiro e não vender, é problema. Não dá para não entregar resultado no on-line, diferente de ações de off-line, no off-line você não sabe o retorno exato do investimento.

No contexto da empresa, o *e-commerce* é muito novo e tem o custo diferente de operação, é menor do que da loja física, sem estoque próprio, sem pagar o aluguel alto do shopping (E1C; E2C). O *markup* é o mesmo, mas o custo é menor, o *e-commerce* consegue trabalhar com um preço melhor do que loja física, isto gera certo conflito interno (E1C). Segundo E1C o on-line cresce 20 a 30% ao ano, enquanto lojas crescem de 5% a 10%, existe uma possibilidade de crescimento muito maior nesse canal. Existe uma articulação para mitigar os desgastes entre os dois negócios.

Hoje as lojas físicas enxergam o *e-commerce* como concorrente, e situações desagradáveis acontecem, é apontada a necessidade de ações por parte dos gestores para conscientizar as equipes que o trabalho é complementar, e não de concorrência. Mas o entrevistado destaca: “Hoje, felizmente estamos passando por uma fase bacana, estamos passando por uma revitalização da gestão da empresa, que entende e vê o on-line como uma boa oportunidade” (E1C).

Na compreensão de E3C existe uma concorrência entre as lojas físicas e o *e-commerce*, mas mesmo que a empresa não tivesse uma loja virtual existiria a concorrência de outras lojas on-line. O posicionamento das lojas físicas é de buscar a conversão de clientes mais cinestésicos e que possuem uma insegurança maior em relação à internet. Da mesma forma, buscam mostrar os benefícios da aquisição dos produtos na loja física e realizar um atendimento diferenciado em relação à loja virtual. É consenso entre os entrevistados que existem clientes que compram no off-line, tendo feito a seleção do produto no on-line e vice-versa. Este fato faz parte de um novo ciclo de venda, em que a empresa necessita estar disponível para o cliente de diversas formas, se não estiver no on-line pode perder a venda para um concorrente.

Com relação ao planejamento do marketing digital, existe um planejamento anual e um desdobramento tático mensal (E1C; E2C; E3C), conforme podemos observar no trecho a seguir da entrevista: existe “um calendário macro do ano e tem um calendário mensal que é mais específico, ações dia por dia, e a gente vai executando ele diariamente, cada mês a gente planeja para o mês seguinte e vai executando” (E1C). Foi observado que existe um alinhamento forte entre o marketing off-line e on-line, fato este que pode ser percebido na narrativa de E1C: “A gente tende a seguir as ações da rede, do off-line, a visão maior da empresa, a empresa tem uma campanha de Natal, a gente vai usar a mesma campanha, tem

uma campanha chamada 48 horas, a gente replica no on-line, mas também tem campanhas que são só on-line, como corujão de ofertas, semana arrasadora”. Porém, o marketing digital não realiza campanhas para levar compradores até as lojas físicas, pois o retorno seria computado para a loja física e não para o on-line (E1C; E2C).

As lojas físicas não se envolvem diretamente na criação das campanhas de marketing on-line e off-line. Elas recebem prontas as campanhas das equipes de marketing e comercial e se adaptam a elas (E3C).

Através da reunião mensal com a equipe comercial e de gestão do *e-commerce* é definida a estratégia de divulgação do mês, qual das 14 categorias de produtos vão ser trabalhadas, com base nisso é montado o planejamento do mês. O processo de planejamento é trabalhado de maneira colaborativa, a equipe interna cuida da maior parte do planejamento, cerca de 80%, a agência externa apoia em aspectos relacionados a tendências de técnicas e de mercado. Também é terceirizada parcialmente a criação de peças publicitárias, serviço de SEO (*search engine optimization*), consultoria em redes sociais e gestão de links patrocinados (E1C).

A empresa explora plataformas digitais de comparadores de preços, links patrocinados em redes de pesquisa, redes de display, compartilhamento de vídeos, *e-mail marketing*, blogs, tráfego orgânico através de SEO, acesso direto (que é uma consequência tanto da marca como de outros canais) e redes sociais (E1C; E2C).

Com relação a qual plataforma ou mídia digital tem trazido melhores resultados para o negócio, o E1C afirma que algumas plataformas geram volume, mas não geram um resultado agressivo em vendas, outras geram um resultado muito bom em vendas, mas o volume de tráfego não é grande, e para o modelo de negócio são necessárias as duas coisas. É um *mix*, um inventário de várias ações, é necessário estar presente em todo o fluxo de compra do cliente. Tudo é muito co-relacionado, existe um fluxo de interação entre as plataformas. Os principais resultados e investimentos são em *links* patrocinados do Google, comparadores de preços e Facebook (E1C; E2C).

E3C destaca os resultados positivos das ações de *remarketing* do Google Adwords, que fazem com que o cliente se mantenha conectado com a loja, mesmo quando não comprou. Também destaca que algumas ações de marketing do off-line acabam ajudando o

e-commerce em função do reforço da marca, como por exemplo, as propagandas na TV aberta.

A estrutura de *e-commerce* conta com aproximadamente 80 pessoas coordenadas por um gerente de *e-commerce* e três supervisores: comercial, operações e marketing on-line (E1C; E2C). A parte de operações é responsável por entrega e devoluções de mercadorias, pagamento e aprovação interna de crédito, entre outras atividades operacionais. A parte comercial possui alguns analistas que cuidam dos produtos divididos em categorias, negociando com o setor de compras a aquisição de produtos para web e precificação de produtos. Esta equipe “faz toda uma análise de precificação de mercado, como os concorrentes estão atuando, como estão os preços dos concorrentes, ficam precificando os produtos on-line, existem produtos que trocam de preços quatro ou cinco vezes por dia, é bem nervosa esta área” (E1C). A equipe de marketing on-line trabalha diretamente com o comercial e tem o desafio de gerar tráfego, divulgar os produtos na internet (E1C; E2C).

A equipe de marketing on-line é composta de dez pessoas, sendo cinco analistas divididos por especialidades: redes sociais; criação de conteúdo de produtos; e-mail marketing; comparadores de preço; criação de peças. Além disso, o time gerencia *links* patrocinados e usabilidade do site de *e-commerce* (E1C).

A empresa possui uma atuação forte nas redes sociais e estas plataformas têm um papel mais próximo de um canal de relacionamento com o cliente. Mesmo assim elas têm uma meta de venda, porém é inferior a de outros canais. Em relação a plataformas de redes sociais são utilizadas pela empresa o Facebook, YouTube, Twitter, Pinterest, Instagram e Google+ (E1C; E2C). Todo o conteúdo e menções são monitorados automaticamente por uma ferramenta que faz análise de sentimento das interações com a marca, se são negativas, positivas ou neutras. Nas redes sociais, somente no Facebook são realizados investimentos em campanhas pagas (E2C).

O Facebook é a principal rede social e de relacionamento, no Youtube são divulgados vídeos de produtos, o Twitter é também utilizado, mas E1C entende que “o relacionamento com o cliente é menor, menos quente”. Em relação à expansão do uso das redes sociais E1C afirma que: “começamos com o Instagram, a ferramenta é nova e está crescendo e estamos aprendendo a usar. Já criamos conta no Pinterest, publicamos conteúdo, no Brasil ainda não

está forte e estamos também aprendendo a usar. O Google+ também é uma coisa que ainda não engrenou”. As afirmações de E2C são alinhadas às do primeiro entrevistado.

São trabalhadas três frentes nas redes sociais: SAC (serviço de atendimento ao cliente) pela rede social, que é operado pelo SAC do off-line; geração de conteúdo relacionado aos produtos vendidos, a empresa comercializa 90% dos produtos de uma casa, em função disso gera conteúdos relativos a produtos para o lar; a terceira frente é vendas, divulgação de produtos com condições comerciais específicas, lançamentos e novidades. Para tudo isso são utilizadas as redes sociais, que também cumprem um papel de reforço de *branding*. A equipe conta com apoio de agências também para geração de conteúdo (E2C; E1C).

A equipe conta com um analista e quatro assistentes dedicados à geração de conteúdo de produto para todas as plataformas, a equipe vem trabalhando esta área de forma diferenciada, conforme a narração de E1C:

O cadastro do produto era uma coisa que até então recebíamos a informação do fornecedor e simplesmente cadastrávamos no site. Faz um ano que a gente começou a entender que é muito mais importante do que isso, não é só um cadastro, é tanto para ter melhor conversão, como para o cliente se sentir mais seguro. Ter o máximo de informações possíveis e detalhadas sobre o produto, fotos, vídeos, quanto o que for de conteúdo. A gente quer relevância no Google, o Google quer dar o resultado de busca pra quem tem conteúdo, então a gente começou a perceber a importância disso. Se eu estou cadastrando um produto com ficha técnica igual à de todo mundo, o produto é igual ao de todo mundo, é mais um.

O objetivo destas ações é cadastrar conteúdos exclusivos e relevantes sobre os produtos, o projeto tem um ano e está crescendo. Uma das estratégias adotadas pela equipe é a criação de *landing pages* sobre temas específicos. Por exemplo, foi criada uma página para apoiar os visitantes a escolher a potência de ares-condicionados, através de um *wizard* o cliente configura o ambiente e um algoritmo recomenda a potência em BTUs e o produto ideal para aquela necessidade específica (E1C).

Outra frente na geração de conteúdo é o uso da equipe de TV interna da empresa, que é responsável pela geração de vídeos para treinamento interno de produtos e de funcionários. O objetivo é gerar vídeos exclusivos dos produtos, mostrando detalhes técnicos e de uso (E1C; E3C). Ganhar relevância para os usuários e nas pesquisas do Google,

por ter conteúdo exclusivo e diferente dos concorrentes. Toda venda originada por tráfego orgânico de SEO é computada para o canal de conteúdo (E1C).

Na equipe também existe um especialista em e-mail marketing, que faz campanhas de produtos, para a base de contatos da empresa e para a base de terceiros. É responsável pela orquestração de quais são os produtos a serem divulgados, condições comerciais, montar *templates*, configurar na ferramenta de envio, verificar os relatórios, quanto vendeu, taxa de abertura e taxa de *click* (E1C; E2C). Enfim, controlar todas as métricas de e-mail marketing. A parte de criação gráfica é terceirizada com a agência. Também é feita uma parte de CRM (*Customer Relationship Management*), por exemplo, se um cliente colocou um produto no carrinho e abandonou, não comprou, é enviado um e-mail automático destacando os diferenciais do produto (E1C).

Para o gerenciamento de comparadores de preços também existe um especialista, pois é um canal muito forte de tráfego para a empresa, principalmente porque é varejo e muitos produtos são equivalentes aos dos concorrentes. O principal comparador utilizado é Buscapé, mas a empresa também investe em outros 13 comparadores. Existe uma análise para identificar quais produtos devem ser mandados para quais comparadores. O inventário é grande de produtos, não é viável anunciar todos, pois não existe ROI (Retorno sobre o investimento) em todos. A empresa trabalha sempre baseada no ROI, a cada real investido, deve haver um retorno em vendas proporcional a isto. “Então este analista fica só analisando métricas dos comparadores para entender qual é o melhor comparador pra anunciar e ver quais são os melhores produtos para anunciar nos comparadores de preços”. O investimento é feito 90% baseado em CPC (custo por *click*), em função disso é necessário um trabalho junto com o departamento de compras para ajustar precificação, para valer a pena anunciar. A empresa possui um *software* próprio para fazer análise em *real time* das vendas dos produtos, quanto está gastando e qual é o ROI. O *software* ativa ou desativa o anúncio no comparador conforme as regras estabelecidas (E1C).

A empresa possui uma agência contratada para otimização técnica de SEO de conteúdo e do site, além de realizar ações relacionadas a *link building*. Na atualidade estas ações de *link building* são tímidas, pois trazem pouco retorno imediato de venda. São trabalhados sites e blogs referência de algumas áreas, como de móveis por exemplo. Os

blogueiros escrevem artigos falando sobre dicas de como ambientar e mobiliar sua casa, sugerindo produtos da Empresa C, apontando para conteúdo da empresa (E1C).

Existe ainda um especialista para criação de peças internas, focado principalmente na geração de *banners* para o site de *e-commerce*. Diariamente são criados *banners*, selos e ofertas ligadas aos produtos mais competitivos. Todo planejamento destas ações e criação destas peças são feitas pelo analista interno com apoio da agência externa (E1C).

Outra frente de ação é *links* patrocinados, onde são montadas as ações em conjunto com a agência externa. A equipe não possui um analista dedicado exclusivamente a isto ainda, mas pretende fazer em breve (E1C).

Nós fazemos a parte estratégica e a agência faz a parte mais operacional de *bid*, de troca de palavras-chaves, de criação de campanhas, também é um carro-chefe grande nosso, a gente mexe bastante no Google. Hoje nossas campanhas de marketing com *links* patrocinados são segmentadas de diversas formas, regionalmente, no Sul a gente é mais agressivo porque nossa marca é mais forte e depois um pouco menos agressivo no Sudeste e bem menos agressivas no restante do país. Eu tenho segmentação por momento de compra, eu entendo que o *ticket* por ser muito alto não é uma compra por impulso, então existem momentos de compra. Quando você vai olhar notebook você procura “comprar notebook” tá no momento inicial, a gente tem campanhas que atingem este público, mas a agressividade é menor. Quando você vai pra “comprar notebook 14 polegadas, com processador I5”, já está semi específico, já tem uma noção do que quer e a gente tem campanhas que atingem esta faixa, com a *bid* um pouco mais agressiva. E temos campanhas mais agressivas como “comprar notebook HP DV2000”, que já é o código do produto, que já é o momento de compra, a gente é mais agressivo com o preço e condição comercial. Além disso, está segmentação por horários, por produtos mais vendidos (E1C).

As campanhas de Google Adwords geram um volume significativo de tráfego, o entrevistado relata que “são 600 campanhas ativas” e que compra mensalmente mais de “700 mil palavras-chaves”. São utilizados vários produtos Google, tais como Adwords de pesquisa (*links* patrocinados de texto), plataforma PLA (*Product Listing Ads*) que permite anúncios de texto com imagem e *remarketing*. Todo site do *e-commerce* está marcado com *tags* do *smart pixel*, para permitir reimpactar audiência em outros momentos de sua navegação. Além disso, esporadicamente são realizadas campanhas de rede de *display*. Mas ainda existe o desafio de mapear os contatos em multi plataformas (E1C).

Segundo a percepção de E1C, os planos para o futuro de área contam com a incorporação à equipe de mais um analista para *links* patrocinados e um para parte de usabilidade do site. Hoje esta tarefa é dividida entre a gestão de *e-commerce* e a TI da

Empresa C, que possui dois analistas de web para apoiar no site de *e-commerce*. O plano contempla o desenvolvimento de uma célula específica de usabilidade e de BI interna, que pode ser explorada como mais uma grande fonte de tráfego. O entrevistado acrescenta: “Hoje a gente tem uma grande força para gerar tráfego, precificar produto, mas não tem para entender, comportamento, usabilidade, taxa de conversão, taxa de rejeição, influenciadores relacionados, *cross sale* e *up sale*. A gente faz isso, mas de uma forma mais tímida” (E1C).

Na presente seção foram apresentadas várias narrativas, principalmente de E1C, pois o entrevistado em questão está em uma posição onde orchestra a maior parte das operações de marketing digital e tem uma visão detalhada de todo o processo. E em vários relatos de E2C e E3C os mesmos corroboram com E1C.

4.3.3. O uso das métricas de marketing digital

Durante o estudo do caso ficou claro, tanto nas declarações dos entrevistados, quanto na observação direta, que todo o sistema de mensuração é focado em entender a melhor forma de gerar resultados. A principal KPI (*Key Process Indicator*) é o ROI (*Return on Investimet*). Para ilustrar a importância do indicador, E1C afirma que “não adianta impactar um milhão de pessoas, se não vendeu nada, não justifica, a gente só olha a venda”. Apesar da equipe entender que existe uma calda longa e reforço da marca, em função da cobrança da alta diretoria e do modelo de retorno exigido, os investimentos que não se revertem em vendas no curto prazo não são contabilizados (E1C; E2C).

Com relação à passagem das informações das métricas do marketing digital para a diretoria fica explícita no relato de E1C a importância dada pela diretoria ao ROI:

Basicamente é ROI. Tenho uma verba pra gastar e tenho que vender X. A gestão quer saber isto só, ela não cobra qual foi a taxa de conversão, qual foi o CTR, qual foi a redução que tu fez dessa taxa de rejeição desta página com essa ação, quantos você fez crescer o tempo de permanência nessa página.

Eu sou muito mais cobrado por venda do que por visita. Isso é uma coisa até engraçada. Porque o marketing na verdade gera tráfego, divulga, impacta pessoas. Faço papel de marketing, mas sou cobrado como comercial. Isso é uma briga, às vezes o visitante vem, mas não compra, mas o marketing não é sozinho o fator de decisão. Não vendi, mas a gente gerou visitas, teve pessoas, não

vendeu, talvez porque o preço não fosse o melhor ou o produto não fosse o melhor.

Durante a entrevista E3C e E2C, ficou também evidenciado que a empresa tem uma cultura forte no que se relaciona à mensuração de resultados e metas. Todas as ações de marketing, sejam elas on-line ou off-line, estão vinculadas ao retorno do investimento.

A decisão de em qual plataforma investir é tomada levando em conta as métricas e os objetivos das campanhas, que podem ser: buscar audiência qualificada, com influência ou potencial de consumo; aumentar visitas; atingir novos visitantes; aumentar o *ticket* médio (E1C; E2C).

A principal ferramenta de análise é o Google Analytics, mas também são utilizadas outras, uma destas é a ferramenta de análise do Facebook. Entre as medições realizadas são destacadas as seguintes: ROI, taxa de conversão, tempo de permanência na página, taxa de rejeição, CTR, percentual de novos visitantes para visitantes recorrentes, custo por visitante, custo de conversão e o ticket médio de vendas por plataforma (E1C; E2C). A equipe entende que medir é um processo evolutivo, que faz anos que é executado, mas é necessário melhorar continuamente, a última mudança significativa no sistema de mensuração foi há quatro meses. São analisados individualmente os tráfegos gerados por plataforma, ação, peça e campanha, tudo é marcado com *tags* em quatro níveis: origem, mídia, conteúdo e campanha (E1C).

Para avaliar se os retornos do Marketing Digital são adequados e compatíveis com os de outras empresas semelhantes é utilizada como principal fonte de dados as avaliações formais da empresa e-Bit, além disso, fazem *benchmarkings* informais com os parceiros de negócios, tais como Google e Buscapé. Através de pesquisa de satisfação de clientes, depois do momento da compra e depois do momento do recebimento do produto é realizado um estudo da percepção dos clientes. A e-Bit gera relatórios diários, semanais e mensais automáticos e a cada bimestre ocorre uma apresentação consolidada, onde é possível realizar uma comparação de vários aspectos da empresa com um grupo de concorrentes que são referência do mercado de varejo, selecionados pela equipe da Empresa C (E1C).

Nas redes sociais as principais métricas são: número de seguidores, novos seguidores (*opt-in*), seguidores desistentes (*opt-out*), taxa de engajamento e audiência. Com relação a

objetivos nas redes sociais a empresa entende ter mais engajamento dos seguidores com a marca, do que ter um número alto de seguidores, pois compreendem que quando a audiência é mais engajada, consome mais. Todas as principais ações são focadas em ampliar este engajamento. Porém possuem estratégias para se manter com números de seguidores não muito inferiores aos dos concorrentes (E1C; E2C).

4.3.4. O uso dos resultados das métricas de marketing digital

A equipe de *e-commerce* faz uso efetivo das métricas disponíveis, para atingir seus objetivos. Porém são utilizadas conforme a necessidade de cada analista, principalmente para organização das campanhas e seu conteúdo. Entretanto, não existe um uso dos dados não financeiros provenientes destas métricas pela diretoria ou outros gestores (E1C; E2C).

Basicamente tudo o que a gente faz é baseado em métrica. Qualquer decisão, qualquer planejamento estratégico parte de uma análise de alguma métrica. Então se a gente decidiu que a gente vai dobrar o número de fãs é porque a gente entendeu que o fã, lá da rede social, está dando uma rentabilidade maior do que se eu pegar esse dinheiro e colocar em comparador de preços. Qualquer estratégia é muito baseada em métricas, se eu trocar o *template* do e-mail marketing eu não vou trocar porque eu quero ou porque é mais bonito? A gente vai fazer o teste A/B, qual vendeu mais? Qual teve mais conversão? Qual teve mais *click*? Foi o modelo novo? Se foi, então migra, não, não foi, então volta. Métrica de novo! A decisão de ativar ou não, ou seja, divulgar ou não produtos no comparador de preços é baseada na métrica de vendas passada de produtos, se esse produto teve um ROI bom a gente vai deixar ele lá, senão a gente para de anunciar esse produto. Se eu vou voltar anunciar ele é porque sei que o preço dele caiu, então olho métricas, se o preço médio dele era mil e está novecentos, então eu tenho chance de ele vender bem. Então a gente anuncia de novo, basicamente toda decisão tanto a nível operacional quanto de gestão da operação hoje é muito baseado em métricas. 90% são métricas (E1C).

Existe um monitoramento on-line das principais KPIs, tanto pela equipe do *e-commerce* quanto pelas equipes de compras e e-mail marketing. São consolidados relatórios gerenciais de hora em hora referentes a vendas, com volume vendido, total faturado, número de pedidos e margens que estão sendo trabalhadas, comparando com dia anterior, semana anterior, mês anterior e ano anterior (E1C; E2C).

Diariamente são consolidados os dados do dia anterior, seja de vendas, *click*, visitas, taxa de conversão, CTR, etc. “Todos os dias, cada analista reporta para o seu supervisor o fechamento de sua área”. Semanalmente os supervisores reportam ao gerente o fechamento da semana e mensalmente é fechado um consolidado do mês frente aos outros

meses, ocasião em que é feita uma reunião de análise de dados envolvendo a gerência. “As informações que envolvem nível técnico chegam somente até a gerência”, o que vai para o nível de direção é basicamente resultado que a operação entregou no mês, vendas, margem e quanto deu de lucro (E1C). Não existe nenhum indicador estratégico da empresa ligado diretamente às métricas técnicas de marketing digital (E1C; E2C).

A empresa consome pouquíssimas informações das nossas experiências on-line, isso é uma coisa que poderia ser muito diferente. O on-line é uma base muito rica de informação, a tomada de decisão de que produto anunciar na TV poderia ser muito mais baseado em como ele performou no on-line, que teve uma audiência muito grande. Hoje a gente não faz isso. O canal tradicional não consome nada de informação nossa. E tem informações riquíssimas (E1C).

É apontado como motivo da baixa utilização das informações a questão da cultura organizacional, a existência de preconceito, resistência e uma falta de informação, que no entendimento de E1C, deve ser trabalhada pelo nível gerencial e de diretoria, conscientizando as demais áreas sobre a riqueza de informações existente no *bigdata* de *e-commerce*.

O *e-commerce* historicamente na Empresa C é a operação mais nova e por quão diferente ela é do negócio tradicional da empresa, e que em doze anos já é um quarto da empresa. Isso é complicado de lidar, como é que tu faz para fazer entender um negócio que ninguém entende. A gente está falando de 6 mil funcionários, na matriz são 600 pessoas, dessas 80 são de *e-commerce*, então a gente tem lá outras 520 pessoas que não entendem como é que funciona, que não sabem o que aquele pessoal faz, e só que aquele negócio cresce muito. Eu acho que em nível de gestão, de direção da empresa, então falar assim, eu tenho informações riquíssimas, eu quero agora que vocês olhem uma vez por semana, ou por mês esse relatório, ou o *e-commerce* vai apresentar os cases de sucesso para toda direção e aí tu começa realmente a ter um processo de catequização, de rotina e de consumo de informação e daí quando as pessoas começam a enxergar isso conseqüentemente, tendem a falar “poxa, isso daqui pode dar certo na minha área”, “essa experiência pode agregar pra mim”, “mas será que esses caras não tem uma informação que pode me ajudar ali?”. É o tipo de coisa que tem que ser em nível de gestão, direção da empresa (E1C).

Em função do foco forte em resultados, a equipe não disponibiliza tempo para criar e incentivar formas de uso do *bigdata* do *e-commerce* para outros departamentos. Para isso seria necessária uma estrutura focada nestas atividades (E1C).

Na observação direta do pesquisador nas visitas e na análise das ações de marketing digital da empresa, pode ser percebida uma maturidade nos processos de marketing digital e uma utilização em larga escala de métricas. Deve-se destacar que foi observado também que

a cultura organizacional em outras áreas da empresa é muito madura em relação a mensuração, indicadores e metas.

4.4. CASO D: SHOPPING CENTER

Nesta seção é descrito o estudo do caso que foi realizado na Empresa D, que atua no mercado de administração de condomínio de lojas (Shopping Center). As entrevistas ocorreram entre 10/12/2013 e 28/02/2014. O Quadro 21 descreve o perfil dos entrevistados que têm entre um e dois anos de empresa.

Quadro 21 - Descrição dos Entrevistados do Caso D - Shopping Center

Entrevistado	Formação do Entrevistado	Cargo/Atividade	Tempo experiência na área (anos)	Tempo de empresa (anos)
E1D	Bacharel em Publicidade e Propaganda	Responsável pelas medições de Marketing Digital	1	1
E2D	Bacharelado em Marketing	Responsável pela coordenação de ações de Marketing Digital (Agência)	10	2
E3D	Bacharel em Administração Especialista Marketing Estratégico	Coordenadora de Marketing	9	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

4.4.1. Contexto organizacional

A Empresa D foi fundada em 1996 e a unidade analisada conta com 150 lojas físicas (operações comerciais), atua no mercado B2C. Localizada na cidade de Caxias do Sul, que é a segunda maior cidade do estado do Rio Grande do Sul, atende a um público anual de 8 milhões de visitantes provindos principalmente dos 24 municípios da região. Trabalha para ser reconhecida como a principal porta de entrada das grandes marcas do varejo na região,

buscando ser um espaço de compras, cultura, entretenimento e gastronomia de alta qualidade e obter reconhecimento com foco em um público de alto nível sociocultural (INSTITUCIONAL-D, 2013).

O shopping é administrado por uma gestora nacional, que possui participações em 46 shoppings no Brasil e teve em 2012 o montante de 1.123,6 milhões de reais em receita líquida. Possui uma estrutura organizacional baseada em cinco regiões, sendo a coordenação da Região Sul responsável por nove shoppings nos estados de RS, SC e PR (RESULTADOS, 2013).

4.4.2. O uso do marketing digital

A empresa tem vários objetivos no marketing digital, entre eles estão: a comunicação com os clientes, trazer pessoas para dentro do shopping, reforçar a marca (E1D; E2D; E3D). E2D relata que “o desafio é sempre tentar manter a marca relevante e cada vez mais próxima dos consumidores”.

Uma das funções da equipe do marketing digital é o monitoramento da marca na internet, analisar o que os internautas estão falando sobre a empresa e sobre os espaços de convivência do shopping. Também é papel da equipe apoiar o gerenciamento de crises, uma vez que se trata de um espaço público, com uma grande circulação de pessoas e que os usuários realizam grande volume de interação nas áreas comuns do empreendimento. Qualquer ocorrência de crise é monitorada e tratada nas diversas mídias digitais (E1D; E2D). Existe um monitoramento mais intenso nas redes sociais em momentos delicados, como, por exemplo, notícias negativas relativas ao Shopping são veiculadas ou quando ocorre aumento dos valores dos estacionamento (E1D).

Outro aspecto a destacar é que o marketing digital do shopping tem também o objetivo de estimular o consumo nas lojas que estão localizadas no empreendimento, de forma que ocorre uma divulgação de cada um dos negócios ali estabelecidos, bem como de seus produtos e serviços (E1D; E2D). E2D destaca que “um dos principais objetivos é trazer gente para o shopping”.

O planejamento do marketing está relacionado principalmente ao calendário de ações e eventos do Shopping e é “realizado pela diretoria local em conjunto com a equipe de marketing da regional da gestora nacional. Possui uma equipe local de dois analistas

dedicados a ações de marketing digital”. Além disso, dispõe de consultoria de agências de relações públicas e marketing digital (E1D). A agência externa, especializada em Marketing Digital, faz a parte de criação, pesquisa e publicação de conteúdos, também leva em conta as atividades programadas no planejamento de marketing e complementa o conteúdo com ações pontuais relacionadas à programação diária do shopping. A equipe local da empresa faz aprovação das campanhas e conteúdos (E1D; E2D; E3D).

Segundo ED2, o “planejamento das ações de marketing digital é bem tranquilo”, pois o planejamento ocorre com antecedência e que na maioria dos casos as campanhas são programadas com doze meses de antecedência. Existe uma grande organização por parte da direção de marketing da empresa.

O site é utilizado como uma ferramenta que propicia ao internauta tomar conhecimento institucional e de marca, informações das lojas, dos espaços de recreação, da agenda cultural e de atividades programadas (E1D; E2D).

O uso de Marketing Digital na Empresa D “se intensificou nos últimos dois anos, até então era feito em caráter não regular e principalmente baseado no site” (E2D). Na atualidade utiliza como plataformas e mídias digitais: Facebook, Instagram, site corporativo, blog, Twitter, Flickr e Foursquare, sendo que os dois últimos não foram mencionados pelos entrevistados, mas estão presentes no portfólio de mídias digitais utilizadas (E1D; E2D). Nos dias de hoje a empresa não investe em anúncios pagos em nenhuma mídia digital, todas as ações de marketing são orgânicas. No passado houve investimento em Facebook para promover e acelerar anúncios específicos (E2D). O Twitter tem tido seu uso reduzido em função da redução dos usuários ativos na plataforma e desmobilização e redução do engajamento dos usuários. E2D destaca que empresa tem obtido bons resultados de engajamento da plataforma de compartilhamento de fotos Instagram, conforme relatado no trecho a seguir:

Iniciamos com o Instagram que é uma rede nova, mas com o Shopping deu muito certo, normalmente é abastecido por pessoas que vão ao shopping e postam fotos no shopping, a gente não vai lá fazer fotos, é orgânico. A gente monitora e pede se pode utilizar a foto e acaba tendo aproximação assim do público. Acaba sendo uma ferramenta um pouco mais social (E2D).

Com relação à plataforma digital que mais dá retorno para empresa foi destacado: “o Facebook é que mais dá retorno. O site mantém média de acessos por mês sempre meio padrão, 20 a 30 mil acessos. No Facebook tem muito mais que isso só em engajamento”. A

equipe destaca que consegue atingir mais pessoas e ter um retorno melhor com o Facebook, relata que “está todo mundo ali o tempo inteiro, a pessoa recebe o conteúdo e não precisa buscar” (E2D). Todos os entrevistados destacaram que o Facebook é a plataforma que traz melhores resultados para o negócio.

Um aspecto que foi observado nas entrevistas e nas visitas é que na estrutura de marketing digital do caso em questão, a agência possui uma responsabilidade alta pelo conteúdo, aparentemente em função da grande rotatividade de pessoas que ocorre na equipe operacional da empresa. A agência está alinhada de forma forte com o planejamento, uma vez que ocorre seguidamente a perda de conhecimento na equipe da empresa, o que poderia comprometer fortemente o alinhamento do marketing.

A diretoria da empresa enxerga o marketing digital como um ótimo canal de comunicação com o público. Na atualidade existem ações que são coordenadas, realizadas e divulgadas somente pela internet e têm obtido ótimos resultados. Como exemplo dessas ações o entrevistado comenta: “O dia dos namorados, que foi uma ação exclusivamente online, tinha o sorteio de uma viagem para Foz do Iguaçu, pudemos ter um respaldo do quanto o Facebook é importante para o Shopping, tivemos milhares de participações só com o Facebook” (E2D).

A empresa costumava realizar muitos eventos e sorteios pelas redes sociais para gerar engajamento. Porém mudanças realizadas recentemente na legislação de eventos inviabilizaram economicamente a execução dos mesmos via redes sociais. Segundo a equipe o que inviabilizou foi a necessidade de registro na Caixa Econômica Federal de qualquer concurso ou sorteio que se vá realizar, fato que gera despesas significativas com consultoria jurídica (E1D; E2D). “A equipe está em fase de adaptação para desenvolver ações de engajamento, que a audiência participe e compartilhe, não porque ganhe alguma coisa, mas porque acredite que vale a pena compartilhar” (E2D).

4.4.3. O uso das métricas de marketing digital

As métricas utilizadas internamente na equipe são as numéricas do Google Analytics e as disponíveis nos painéis de estatísticas das redes sociais utilizadas. A principal métrica monitorada e controlada é o engajamento. Existem metas mensais de engajamento definidas pela administração regional, que orientam a totalidade das ações do marketing

digital. Estas metas são acompanhadas constantemente e são definidas mês a mês, conforme a época do ano, e o percentual médio exigido é em torno de 20% (E1D; E2D).

Um fator observado pelo pesquisador nas entrevistas é que em função de haver uma cobrança somente da meta de engajamento, as demais mensurações não são levadas muito em conta pela equipe e diretoria. A equipe é realmente envolvida para atingir as metas de engajamento, mesmo que isso signifique abrir mão de outros objetivos que possam agregar mais valor para empresa, pois só são cobrados por engajamento.

Desde o início de 2012, são gerados mensalmente relatórios estatísticos que apontam informações do período, entre elas estão quais foram as postagens mais populares, quais lojas divulgadas e quais os resultados das divulgações de cada loja (E1D; E2D). “No condomínio que as lojas pagam ao shopping, está incluída uma série de benefícios, entre eles está participar da comunicação do shopping” (E2D). Este relatório tem a função de tornar transparentes as ações da empresa para com os condôminos, além de posicionar a equipe e diretoria do andamento das ações de marketing digital. Estes dados são apresentados para os gerentes e superintendentes mensalmente, e com base nestes relatórios são montados planos de ação para alinhar as ações de marketing digital e buscar atingir as metas estabelecidas (E1D; E2D).

4.4.4. O uso dos resultados das métricas de marketing digital

Todos os entrevistados entendem que o Marketing Digital está alinhado diretamente com o planejamento estratégico de marketing da empresa, mas ainda não é considerado para nenhum indicador estratégico. O único indicador que é propagado para gerência e diretoria é o de engajamento do público nas redes sociais. Não existe uma forte pressão por resultados nas ações de marketing digital, porém as metas de engajamento devem ser atingidas. Também não é realizada uma mensuração de ROI, mas a equipe entende que em um momento futuro isto será necessário.

As decisões relativas à gestão das mídias digitais e aspectos operacionais são tomadas sem envolver a diretoria ou gerência. A gerência só é envolvida em casos de gestão de crises e ações de maior repercussão. Os dados obtidos pelas métricas são comparados, pela regional, aos dados de outros shoppings administrados pela gestora nacional, o que

gera um *benchmarking* significativo, considerando que só na Região Sul são 9 empreendimentos (E1D; E2D; E3D).

Com os resultados das métricas são realizadas ações de ajuste de conteúdo para maximizar o engajamento (E1D; E2D; E3D). O exemplo consta na citação:

Notamos numa época que nosso público estava bem jovem, então moldamos conteúdos para este público para perceber engajamento deste público, e deu certo. Por mais que a gente verifique o que é melhor, o número de participantes naquele *post* ou ação é o que vai determinar o retorno (E2).

Em alguns casos as ações off-line são embasadas pelos dados das métricas de marketing digital, por exemplo, no caso de *pocket shows*, o volume de engajamento nas redes sociais auxilia a estimar o público que vai assistir ao show. Com base neste engajamento já é reservado um espaço mais adequado para o tamanho de público previsto para o evento (E2D).

Na próxima seção será analisada a comparação entre os casos estudados.

4.5. COMPARAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS

Nesta seção é elaborado um comparativo entre os quatro estudos de casos realizados. O conteúdo foi organizado em quadros para facilitar a observação e comparação dos mesmos e distribuídos em três subseções que são: o contexto organizacional e uso do marketing digital; as métricas de marketing digital utilizadas; estratégias e uso dos resultados das métricas de marketing digital.

4.5.1. O Contexto organizacional e uso do marketing digital

O conteúdo está distribuído da seguinte forma: o Quadro 22 trata do comparativo dos contextos organizacionais dos casos e Quadro 23 aborda aspectos relativos a características do uso do marketing digital em cada uma das empresas;

Quadro 22 - Comparação dos casos - Contexto Organizacional

Quesito	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Área de atuação	Indústria de mobiliário Corporativo	Faculdade Particular	Lojas de Varejo	Shopping Center
Mercado	B2B	B2C	B2C	B2C
Faturamento anual	R\$ 108,68 milhões (2012)	R\$ 21,00 milhões (2012) Estimado	USD 591,50 milhões (2012)	R\$ 30,50 milhões (2012) Estimado
Rede	37 lojas físicas	8 unidades Físicas + 2 Unidades EAD	262 lojas físicas e uma loja virtual	150 lojas físicas (Operações comerciais)
Funcionários	230	600	6.389	Não informado
Mercado	América Latina	Brasil	Brasil	Serra Gaúcha
Principal Mercado	Brasil	Físico: RS EAD: RJ e RS	Físico: Região Sul do Brasil E-commerce: Brasil	Caxias do Sul
Fundação	1983	2002	1959	1996
Presença na internet	1996	2002	1996	1998
Uso de MD (Marketing Digital)	2012	2012/01	2000	2012
Uso de métricas de MD	2013/04	2012/10	2000	2012
Percentual da verba de marketing em MD	25%	10% a 30%	2% a 4% das vendas do e-commerce	Não Informado
Produção de Conteúdo	Agência	Interno (Comunicação)	Interno (Departamento de mídias digitais) + Agência	Agência
Responsável pela mensuração	Agência	Interno (Fábrica de ideias)	Interno (Departamento de mídias digitais)	Agência
Tratamento estético de campanhas e criação de <i>templates</i>	Agência	Interno (Comunicação)	Agência	Agência
SEO (<i>Search Engine Optimization</i>)	Agência	Interno (Comunicação)	Agência	Agência

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Quadro 23 - Comparação dos casos - O uso do marketing digital

Quesito	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Tipos de plataformas utilizadas	Redes Sociais, Vídeo Stream, Site e Rede de Display e Redes de Pesquisa	Redes Sociais, Blog, Vídeo Stream, <i>Email Marketing</i> , Site e Rede de <i>Display</i> e Redes de Pesquisa	Comparadores de preço, Redes Sociais, Blog, Vídeo Stream, <i>Email Marketing</i> , Site e Rede de <i>Display</i> e Redes de Pesquisa	Site, Blog e Redes Sociais
Plataformas pagas de MD	Facebook, Adword pesquisa	Facebook, Youtube, Adword pesquisa e Adwords display	Comparadores de preço, Facebook, Adword pesquisa, Remarketing e Adwords display	Na atualidade não utiliza mídias pagas. No passado utilizou Facebook
Plataforma com melhor retorno	Facebook	Adwords pesquisa	Adwords pesquisa, coparadores de preço e Facebook	Facebook
Redes sociais	Facebook, LinkedIn	Facebook, Youtube, Twitter e Google Plus	Facebook, Youtube, Twitter, Instagram, Pinterest e Google Plus	Facebook, Flickr, Foursquare, Twitter e Instagram
Objetivos das redes sociais	1.Divulgação de marca e conteúdo relevante	1.Sac (Serviço de atendimento a cliente) 2.Divulgação de marca e conteúdo relevante 3.Vendas	1.Sac (Serviço de atendimento a cliente) 2.Divulgação de marca e conteúdo relevante 3.Vendas	1.Sac (Serviço de atendimento a cliente) 2.Comunicação com os clientes 3.Trazer pessoas para dentro do shopping 4.Engajar a audiência
Monitoramento de menções de marca nas redes sociais	Manual	Manual	Automatizado via ferramenta de software	Manual
Site Corporativo	Sim	Sim	Sim	Sim
Utiliza Blog	Não	Sim	Sim	Sim
Utiliza <i>Email Marketing</i>	Não	Sim	Sim	Não
Existem metas de conversão/Vendas	Não tem metas de vendas	Sim, a meta é global da empresa	Sim, a meta é por plataforma	Não, somente meta de engajamento
Seguidores no Facebook (10/2013)	35.204	25.478	607.300	38.234

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

4.5.2. As métricas de marketing digital utilizadas.

O uso das métricas de marketing digital varia de acordo com a maturidade de cada empresa. Para elucidar quais são as métricas de marketing digital utilizadas pelas empresas da amostra, foram organizados quadros comparativos entre as empresas, levando em conta as métricas e os grupos identificados na análise da literatura. Do Quadro 24 ao Quadro 30 são abordados respectivamente os seguintes grupos de métricas de marketing digital: audiência, engajamento, influência, conversão, aspectos financeiros e Marca. As células dos referidos quadros que estão marcados com a letra “X” indicam que a empresa utiliza a métrica indicada.

Quadro 24 - Comparação dos casos - Uso das métricas de marketing digital - Audiência

Métrica	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Crescimento de usuários				
Fontes de tráfego	X	X	X	X
Frequência de publicação	X	X	X	X
Frequência de visita	X	X	X	X
Impressões	X	X	X	X
Membros				
Novos visitantes	X	X	X	X
<i>Posts ou threads</i>	X	X	X	X
Quantidade de grupos				
Retorno de visitantes	X	X	X	X
Seguidores ou fãs	X	X	X	X
<i>Subscribers</i>				
<i>Trending topics</i>				
<i>Tweets</i>		X	X	X
Visitante	X	X	X	X
Visitantes únicos	X	X	X	X
Visualizações de página	X	X	X	X
Visualizações únicas de página	X	X	X	X
Volume de pesquisa		X	X	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Quadro 25 - Comparação dos casos - Uso das métricas de marketing digital - Engajamento

Métrica	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Advocacia				
Alcance	X	X	X	X
Atenção ativa				
Atividade viral			X	
Comentários	X	X	X	X
Comentários relevantes	X	X	X	X
Compartilhamentos	X	X	X	X
Favoritos				
Google +1 em conteúdo		X	X	
Likes	X	X	X	X
Membros ativos				
Membros de destaque				
Menções		X	X	X
Menções classificada			X	
Percentual do perfil preenchido				
Recomendações		X	X	X
Rejeição		X		
<i>Replies</i>		X	X	X
<i>Retweets</i>		X	X	X
Taxa de engajamento	X	X	X	X
Taxa de interação		X		
Tempo de visitação	X	X	X	X
<i>Trackbacks</i>	X	X	X	
Usuários ativos				

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Quadro 26 - Comparação dos casos - Uso das métricas de marketing digital - Influência

Métrica	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
<i>Back links</i> ou <i>Inbound Links</i>			X	
Conexões				
Credibilidade do autor				
Impacto				
Grau de Influência				
Influência de <i>early adopter</i>				
Influenciadores				
Reputação				

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Quadro 27 - Comparação dos casos - Uso das métricas de marketing digital - Conversão

Métrica	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Conversão de pesquisa		X	X	
CTR (<i>click through</i>)	X	X	X	X
<i>Downloads</i>				
Eventos/ações relevantes			X	
Funil de compras			X	
Geração de <i>leads</i>		X	X	
<i>Opt-in</i>			X	
Percentual de remarketing			X	
Repetição de compra			X	
Taxa de comercialização			X	
Taxa de converção		X	X	
<i>Trial</i>				
Vendas			X	
Visualização de vídeos		X	X	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Quadro 28 - Comparação dos casos - Uso das métricas de marketing digital - Financeiras

Métrica	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Custo de mil impressões (CPM)	X	X	X	X
Custo por <i>click</i> (CPC)	X	X	X	X
Custo por conversão		X	X	
Custo por visitante	X	X	X	X
Receita			X	
Retorno da influência				
Retorno de investimento (ROI)			X	
Tamanho do ciclo de venda		X	X	
<i>Ticket</i> médio			X	
Valor do Fã				

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Quadro 29 - Comparação dos casos - Uso das métricas de marketing digital - Marca

Métrica	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Valor da marca				
Confiança na marca				
Experiência do usuário				
Favoritismo de marca				
Mensagem associada				
Percepção de qualidade				
Qualidade do público				
Reconhecimento/consciência				
Satisfação do usuário			X	
Sentimento da marca				
Sentimento do mercado				
SEO/Page ranking	X	X	X	X
Share of voice				
Share of wallet				
Word-of-mouth				

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Quadro 30 - Comparação dos casos - Uso das métricas de marketing digital - Segmentação

Métrica	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Browser/navegador		X	X	
Geográfica/localização	X	X	X	X
Perfil do público/demografia		X	X	
Resolução de tela			X	
Sistema operacional				
Suporte a Java				
Tipo de dispositivo			X	
Velocidade da conexão				
Versão do Flash				

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Para melhor representar e permitir uma comparação entre as empresas estudadas em relação a maturidade e o uso do marketing digital, foi realizado o cálculo de qual é o percentual das métricas identificadas na literatura que são utilizadas nas empresas estudadas. Foi mantida a divisão das métricas nos grupos de métricas para facilitar a análise e para chegar a este resultado utilizou-se a seguinte fórmula: [percentual de métricas do

grupo utilizadas] = [número de métricas que a empresa utiliza do grupo]/[número de métricas do grupo]. A referida análise é apresentada no Quadro 31.

Quadro 31 - Comparação dos casos - Métricas de marketing digital utilizadas - Percentual

Grupo de Métricas	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Audiência	63%	74%	74%	68%
Engajamento	33%	42%	67%	46%
Influência	0%	0%	13%	0%
Conversão	7%	36%	86%	7%
Financeiras	30%	50%	80%	30%
Marca	7%	7%	13%	7%
Segmentação	11%	33%	56%	11%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Para simplificar o modelo foi criada uma escala de três níveis, que foi arbitrada com base no quadro anterior, onde percentuais entre 0% e 32% representam “Baixa” utilização do grupo de métricas, entre 33% e 65% indicam “Média” utilização e entre 66% e 100% indicam “Alta” utilização do grupo de métricas. A nova análise é representada no Quadro 32.

Quadro 32 - Comparação dos casos - Métricas de marketing digital utilizadas - Escala utilização

Grupo de Métricas	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Audiência	Média	Alta	Alta	Alta
Engajamento	Média	Média	Alta	Média
Influência	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Conversão	Baixa	Média	Alta	Baixa
Financeiras	Baixa	Média	Alta	Baixa
Marca	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Segmentação	Baixa	Média	Média	Baixa

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

Como é possível observar no Quadro 31 e no Quadro 32, que representam os casos estudados, cada uma das organizações utiliza de forma diferente e em graus de maturidade diferentes o marketing digital. Um dos aspectos a ser destacado é que todas as empresas da amostra utilizam de forma incipiente e superficial as métricas de influência e marca. De

outra forma, as métricas de audiência e engajamento são utilizadas de maneira significativa em todos os casos estudados.

4.5.3. Visão da diretoria e uso das métricas de marketing digital

As métricas de marketing digital estão alinhadas as estratégias corporativas de todas as empresas da amostra e são utilizadas amplamente nas ações referentes às mídias digitais. Porém, em todos os casos estudados e na análise da bibliografia foi identificado que as métricas de marketing digital são subutilizadas pelas organizações, e que muitas ações de âmbito corporativo e mercado, poderiam ser feitas com base nos dados providos por estas métricas. Foi percebido durante as entrevistas que gradualmente as empresas estão tomando consciência de que existem muitas informações contidas nas métricas de marketing digital, as quais podem ser utilizadas por diversas outras áreas das corporações. O Quadro 33 representa um comparativo entre os casos estudos no que tange o marketing digital e suas métricas no contexto corporativo.

Quadro 33 - Comparação dos casos - Marketing digital no contexto corporativo

Quesito	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Visão da diretoria sobre MD (Marketing Digital)	Uma forma de relacionamento com os potenciais clientes	Futuro, área que se deve conhecer melhor e investir	Uma grande oportunidade	Uma forma importante de comunicação com o público
Objetivos do MD	1.Reforçar a marca e atrair visitantes para o site	1.Promover a venda de produtos 2.Fortalecer sua marca 3.Informar a comunidade	1.Gerar tráfego para site de <i>e-commerce</i> 2.Promover a venda de produtos	1.Comunicação com os clientes 2.Trazer pessoas para dentro do shopping 3.Reforçar a marca 4.Monitoramento de marca
Função do MD	Apoio	Estratégico	Estratégico	Tático
Existe alinhamento do MD ao Planejamento estratégico	Sim	Sim	Sim	Sim

Executivo ao qual o MD está subordinado	Gestora de Marketing	Diretor Geral	Gerente de <i>e-commerce</i>	Superintendente Regional
Planejamento do MD	Interno (Gerência de marketing)	Interno (Fábrica de ideias)	Interno (Departamento de mídias digitais) + Agência	Interno
Periodicidade do planejamento de MD	Anual	Semestral	Anual (Macro), Mensal (Tático)	Anual
Indicador Estratégico Vinculado ao MD	Nenhum	Matrículas realizadas	Volume de vendas e ROI	Nenhum
Existe cobrança de resultados por parte da direção	Ainda não	Sim	Sim, forte	Sim
Existe medição do ROI	Ainda não	Ainda não	Sim	Não
Relatório de métricas de MD para Gerência	Mensal (Mais detalhado)	Mensal (Menos detalhado)	Disponibilizado on-line para gerencia: Vendas de hora em hora e diariamente as métricas de volume. Semanalmente relatório oficial consolidado para a gerência.	Mensal
Relatório de métricas de MD para Diretoria	Semestral (Menos detalhado)	Mensal (Mais detalhado)	Mensal (Somente os resultados financeiros atingidos do mês)	Mensal
Principais ações tomadas com as métricas	1. Alinhamento de conteúdo 2. Reprogramação de campanhas	1. Alinhamento de conteúdo 2. Reprogramação de campanhas	1. Alinhamento de conteúdo 2. Reprogramação de campanhas 3. Recuperação de vendas perdidas 4. Ajuste de precificação 5. Mudança de estratégias 6. Mudança de valor investido nas plataformas	1. Alinhamento de conteúdo 2. Reprogramação de campanhas

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013

5. CONCLUSÕES

O presente capítulo busca elucidar as constatações encontradas durante a execução do presente estudo, após a realização de todas as etapas de coleta dos dados, preparação e análise, as conclusões foram organizadas em duas seções que estão a seguir.

5.1. Conclusões relacionadas aos objetivos

Esta pesquisa buscou responder à questão “Quais são as métricas de marketing digital adotadas pelas organizações e como estão sendo utilizadas na gestão das ações de marketing?”. Os estudos de caso realizados, bem como a análise da literatura, tiveram como foco atingir o objetivo geral da pesquisa que é identificar quais são as métricas de marketing digital adotadas pelas organizações, bem como analisar como estas métricas de marketing digital estão sendo utilizadas na gestão das ações de marketing destas empresas.

Além disso, do objetivo geral, desdobraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) **Identificar as principais métricas de marketing digital reconhecidas pelos estudos recentemente realizados;** Foi identificado um grande número de métricas de marketing digital nos estudos recentes, porém algumas delas não estão relacionadas com a realidade apresentada nos casos estudados, como pode ser evidenciado no capítulo 4. No referencial teórico são descritas 99 das métricas identificadas e agrupadas conforme sua tipificação em sete grupos que são: Audiência, Engajamento, Influência, Conversão, Financeiras, Marca e Segmentação.
- b) **Identificar as métricas de marketing digital adotadas pelas empresas da amostra;** Foram identificadas as métricas efetivamente utilizadas pelas empresas dos casos estudados. Existe um moderado distanciamento entre as métricas apresentadas na literatura e as efetivamente utilizadas, como podemos observar no Quadro 31 e no Quadro 32. Constatou-se, também, que mesmo havendo um grande número de e métricas e ferramentas de métricas disponíveis, as empresas da amostra utilizam um pequeno set de métricas, originadas geralmente do Google Analytics e estatísticas do Facebook.

- c) **Analisar como os executivos estão utilizando os resultados das métricas de marketing digital na gestão das ações de marketing.** Através da observação direta, entrevistas e análise de documentos, foi mapeada a forma como os executivos de cada um dos casos estudados utilizam as métricas de marketing digital e seus resultados, conforme pode ser observado no capítulo 4 que trata dos estudos de caso. Também pode ser observado no comparativo entre os estudos de caso apresentados do Quadro 22 ao Quadro 33.

Destaca-se o fato de que poucas informações obtidas com as métricas de marketing digital estão sendo repassadas aos diretores e executivos. Fato este que gera uma subutilização e pouca visibilidade destas informações, trazendo como consequência que a grande maioria destes dados fiquem restritos as pessoas da área de marketing digital.

5.2. Conclusões relacionadas aos estudos acadêmicos anteriores

Em relação aos aspectos observados na definição do modelo da pesquisa, listados na sessão 3.2, os resultados percebidos nos estudos de caso são descritos a seguir.

Em todos os casos estudados existem objetivos bem definidos para o marketing digital e estes estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização, em concordância com o apontado por Lamberti e Noci (2010) e Gabriel (2012). Foi percebida uma cobrança constante dos executivos em relação aos resultados dos investimentos em marketing digital, da mesma forma é descrito por Srivastava, Shervani e Fahey (1998) e Farris Et Al. (2007). A exceção é o caso A, que ainda não recebe cobranças por estar em fase inicial de uso desta modalidade de marketing, mas a gestora entende que isto ocorrerá em breve.

Todas as empresas estudadas possuem um conjunto próprio de métricas para marketing digital definido. De modo geral, as informações destas métricas não chegam à diretoria, com exceção do caso B, no qual o diretor geral é o executivo responsável direto pela gestão do marketing digital. As informações que chegam à diretoria normalmente estão baseadas em indicadores corporativos, predominantemente financeiros, da mesma forma que é abordado por Farris et al. (2007) e Queiroz (2008). Em alinhamento a isso, foi observado que há dificuldade, por parte dos executivos e diretores, de compreender o grande número de métricas utilizadas pelas equipes de marketing digital. Aparentemente,

este é um dos principais motivos do limitado volume de informação passado para a diretoria e para outros executivos. Estes dados ficam restritos às equipes técnicas e, em contradição a isso, os executivos percebem e afirmam a necessidade de ampliar o uso das métricas de marketing digital para compreender melhor o comportamento do consumidor.

Em concordância com Jansen, Lotfi e Fraga (2011), os estudos dos casos apontam que as redes sociais são ainda um fenômeno novo para as empresas, e as corporações ainda estão se adaptando à utilização destas plataformas. Este fenômeno das redes sociais cria um paradoxo no que diz respeito à capacidade de mensuração de resultados e de precisão dessas mensurações. Existe uma incerteza em relação a estas medições e certa inabilidade para tratar métricas relacionadas a influência e engajamento.

No contexto das redes sociais e plataformas digitais, em alinhamento com Sharma e Sheth (2004), foi percebido que as equipes de marketing digital tem feito uso das várias métricas para realizar análise de custo/benefício de suas ações de forma a maximizar os resultados de suas ações de marketing digital. As principais ações realizadas estão relacionadas ao alinhamento das campanhas e do conteúdo, de modo a maximizar seu efeito na audiência e ampliar o engajamento. Somente o caso C, que possui maior maturidade no processo, faz um uso mais amplo dos resultados das métricas de marketing digital, tais como: recuperação de vendas perdidas; ajuste de precificação; mudança de estratégias de marketing e venda; reprogramação de campanhas; ativação e desativação de investimento em plataformas, bem como, mudanças de valores investidos em cada uma delas; mudança de alinhamento de conteúdo; alterações estéticas nas mídias digitais baseadas na resposta dos visitantes.

O nível de investimentos das empresas em redes sociais digitais ainda é considerado baixo pelos gestores, da mesma forma que foi apontado por Barcellos (2010), apesar destes investimentos reduzidos, as empresas observam benefícios relevantes para os seus negócios. São percebidos poucos resultados diretos relacionados a vendas e a conversão, porém, a geração de tráfego e fortalecimento da marca são percebidos em maior escala.

Existe consciência de que o relacionamento com o cliente não é exclusivamente digital e que muitos outros aspectos devem ser levados em conta no estabelecimento de um relacionamento com o cliente, em consonância com Heinonem e Michelsson (2010). As empresas dos casos estudados não fazem um uso mais amplo dos resultados das métricas de marketing digital para aperfeiçoar este relacionamento com o cliente. Aparentemente, isso

se deve às metas que guiam os esforços do marketing digital ainda serem ligadas à pressão de resultados financeiros.

Foi constatado que nos estudos de caso realizados, da mesma forma que nos estudos de Chimenti e Nogueira (2011), as empresas que possuem uma estrutura de planejamento e execução de marketing digital interna, comparadas com as que terceirizam, demonstraram uma maior utilização das métricas e maior domínio das ações de marketing digital.

Foi confirmado, na análise de bibliografia sobre o tema, que existe um gap na literatura acadêmica sobre os temas de marketing digital, conforme afirmam Zolkepli e Kamarulzaman (2011). Os materiais encontrados são, na maioria das vezes, referências de mercado e não acadêmicas sobre o assunto. Também existe um *gap* na literatura técnica especializada em função da fragmentação das informações e do dinamismo do marketing digital.

Não existe um consenso entre os autores de quais são as melhores métricas para avaliar o marketing digital (GABRIEL, 2011). Porém, tanto na revisão da literatura como nos casos estudados, ficou claro que a métrica adequada depende diretamente do objetivo corporativo definido para o marketing digital. Foi identificada, nos estudos de caso, uma aplicação mais ampla pelas equipes técnicas de algumas métricas do que de outras. Realizando um *ranking* baseado no percentual de uso das métricas pelas empresas estudadas, podemos observar a seguinte ordem de utilização: Audiência, Financeiras, Engajamento, Conversão, Segmentação, Marca e Influência.

O ambiente de redes sociais é dinâmico e auto-organizado, nos casos analisados foi identificada uma recente redução de uso e confiança na plataforma Twitter e uma ampliação no uso da plataforma Instagram. Em complemento, mesmo o Facebook sendo a plataforma mais utilizada, vários entrevistados mencionaram a percepção da desaceleração do uso da plataforma por parte dos usuários.

5.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa apresenta limitações relacionadas ao seu contexto de execução, entre elas podemos destacar os seguintes aspectos:

- a) A pesquisa foi realizada por um único pesquisador, o que limita a discussão do tema, a participação de mais pesquisadores poderia revelar diferentes aspectos relacionados à pesquisa.
- b) O fato da natureza da pesquisa ser qualitativa implica em limitações associadas à não generalização, pois levou em conta a percepção dos executivos sobre o tema.
- c) O caso foi conduzido em quatro empresas, o que é uma amostragem pouco significativa para ilustrar o mercado como um todo.

5.4. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como sugestões para novos trabalhos de pesquisa relacionados ao tema tratado, podemos destacar os seguintes assuntos:

- a) Identificação de fatores que influenciam na maturidade do uso do marketing digital e suas métricas.
- b) Analisar como se comportam as variáveis analisadas em empresas com contextos regionais, mercado e maturidade diferentes.
- c) Ampliar o estudo com uma análise quantitativa dos fatores relacionados ao uso das métricas de marketing digital identificados.
- d) Validar se existe relação direta entre “o fato das metas que guiam os esforços do marketing digital ainda serem financeiras” e “o fato de não ser feito um uso mais amplo dos resultados das métricas de marketing digital para aperfeiçoar o relacionamento com o cliente”.
- e) Identificação de fatores que levam as empresas a gerenciarem o marketing digital internamente ou terceirizarem com agências.

REFERÊNCIAS

AAJ. “**Measuring brand impact on social platforms: The metrics that should matter to brands**”. 2012. Disponível em <http://www.aaj.tv/2012/11/measuring-brand-impact-on-social-platforms-the-metrics-that-should-matter-to-brands/>. Acessado em 17/12/2013.

ADSENSE. “**Glossário - Ajuda do AdSense**”. 2013. Disponível em: <https://support.google.com/adsense/topic/19363>. Acessado em 05/01/2014.

ADWORDS. “**Glossário - Ajuda do AdWords**”. 2013. Disponível em: <https://support.google.com/adwords/topic/3121777>. Acessado em 13/12/2013.

ALMEIDA, S. O.; MAZZON, J. A.; DHOLAKIA, U.; NETO, H. F. M. Os efeitos da participação em comunidades virtuais de marca no comportamento do consumidor: proposição e teste de um modelo teórico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 366-391, 2011.

ALINEAN. “**How do you calculate the ROI from social media marketing?**”. 2010. Disponível em: http://www.alinean.com/docs/Alinean_How_Do_You_Calculate_the_ROI_from_Social_Media_Marketing.pdf. Acessado em 10/11/2011.

AMA. “**Definition of marketing - American Marketing Association**”. Outubro de 2007. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>. Acessado em 27/11/2011.

AMBIENTE. “**Revista Ambiente**”. Março de 2013. Disponível em: <http://bit.ly/QPzmZI>. Acessado em 18/10/2013.

AMBLER, T.; KOKKINAKI, F; RILEY, D; PUNTONI, S. Assessing market performance: the current state of metrics. **London Business School Centre of Marketing**, Working Paper No. 01-903, London, September 2001.

AMBLER, T; RILEY, D. Marketing metrics: a review of performance measures in use in the UK and Spain. **London Business School**, working paper, 2000.

AMBLER, T; XIUCUN, W. Measures of marketing success: a comparison between China and the United Kingdom. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 267- 281, jun. 2003.

ANALYTICS. “**Frequência e tempo para retorno - Ajuda do Google Analytics**”. 2013. Disponível em: <https://support.google.com/analytics/answer/1144427?hl=pt-BR>. Acessado em 02/01/2014.

BARCELLOS, M. A. R. **Avaliação da eficiência de comunicação em redes sociais digitais: uma análise exploratória do cenário de empresas no Brasil**. Dissertação Mestrado Administração FGV, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARWISE, P.; FARLEY, J. U. Marketing metrics: status of six metrics in five countries. **European Management Journal**, Oxford, v. 22, n. 3, p. 257-262, 2004.

BRAVO, M. P. C.; EISMAN, L. B. **Investigación Educativa**. 3ª edição. Sevilla: Alfar, 1998.

CARNEIRO. “**Métricas em mídias sociais**”. 2009. Disponível em: <http://www.tecmidia.com.br/novidades/artigos/metricas-em-midias-sociais>. Acessado em 17/02/2014.

CHIEFMARKETER. “**2011 Interactive Marketing Survey**”. 2011. Disponível em: http://www.chiefmarketer.com/site-files/chiefmarketer.com/files/archive/chiefmarketer.com/research/2011InteractiveMrkting_Survey.pdf. Acessado em 17/07/2013.

CHIMENTI, P.; NOGUEIRA, R. O Impacto das novas mídias para os anunciantes brasileiros. **EnANPAD**, v. 35, p. 1-17, 2011.

COBRA, M. **Administração de marketing**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1992.

CROWD. “**9 métricas de Social Media, e porque você deveria se importar com elas**”. Junho de 2012. Disponível em: <http://crowd.br.com/tech-cool/9-metricas-de-social-media-e-porque-voce-deveria-se-importar-com-elas/>. Acessado em 27/10/2013.

DAVIS, J. **Measuring Marketing: 103 key metrics every marketer needs**. John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2007.

DELOITTE. “**As MPEs que mais crescem no Brasil**”. 2013. Disponível em <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/PME2013.pdf>. Acessado em 17/10/2013.

DELOITTE. “**Improving Marketing Effectiveness: leading practices in marketing accountability**”. 2010. Disponível em <http://belfastacademyofmarketing.co.uk/wp-content/uploads/2013/03/marketing-accountability.pdf>. Acessado em 22/02/2014.

DIRECTLABS. “**FAQ sobre mídias sociais**”. 2009. Disponível em: <http://www.directlabs.com.br/Direct%20Labs%20-%20FAQ%20de%20M%EEdias%20Sociais.pdf>. Acessado em 03/12/2011.

DRUCKER P. **O melhor de Peter Drucker: A administração**, v. 2, São Paulo: Nobel, 2001

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

ÉPOCA. “**As 130 melhores empresas para trabalhar**”. 2012. Disponível em: <http://revistaepoca.globo.com/Negocios-e-carreira/GPTW/especial/noticia/2012/08/130-melhores-empresas-para-trabalhar.html>. Acessado em 17/10/2013.

EPPS, R. S. **What engagement means for media companies**. Forrester Research Inc., 2009.

EXAME. “**Gastos com mídias digitais crescem 25% em 2011**”. Novembro de 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/gastos-com-midias-digitais-crescem-25-em-2011>. Acessado em 11/11/2011.

EXACTTARGET. “**2014 State of Marketing**”. 2014. Disponível em: <http://image.exct.net/lib/fe5f1570736d057e711c/m/2/2014StateofMarketing.pdf>. Acessado em 11/03/2014.

EXPERIAN. **The 2010 Digital Marketer: benchmark and trend report**. Experian Marketing Services, 2010.

_____. **The 2011 Digital Marketer: benchmark and trend report**. Experian Marketing Services, 2011.

FARRIS, P. W. B.; NEIL T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. **Métricas de Marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

_____. **Métricas de Marketing: o guia definitivo de avaliação do desempenho do marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FRELINGHUYSEN J.; JOSHI A. **In search of a premium alternative: an action plan for on-line brand advertising**. Bain & Company, 2010.

GABRIEL, M. **“Redes e Mídias Sociais Conceitos, Comportamento e Números Conceitos”**. Janeiro de 2011. Disponível em: <http://www.slideshare.net/CursosESPM/martha-gabriel-redesemidiassociais>. Acessado em 01/10/2013.

GABRIEL, M. **“Redes Sociais: estratégias e mensuração”**. Novembro de 2009. Disponível em: <http://www.slideshare.net/marthagabriel/redes-sociais-estrategias-e-mensurao-por-martha-gabriel>. Acessado em 01/12/2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOVANINI, T.; BRITO, R. R. E-commerce como Ferramenta de Venda através de Sites de Compra Coletiva. **SEGeT**, v. 9, Rio de Janeiro: AEDB, 2012.

GOLDONI, V.; MAÇADA, A. C. G.; OLIVEIRA, M. Forças e fraquezas na aplicação do estudo de caso na área de sistemas de informação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, n.1, p.33-49, 2009.

GREATPLACETOWORK. **“Pesquisa aponta as Melhores Empresas para Trabalhar no Rio Grande do Sul”**. Novembro de 2012. Disponível em <http://www.greatplacetowork.com.br/publicacoes-e-eventos/conferencias-e-eventos/745-melhores-empresas-para-trabalhar-rio-grande-do-sul-2012>. Acessado em 07/10/2013.

HANNA, R.; ROHM, A.; CRITTENDEN, V. L. We're all connected: The power of the social media ecosystem. **Business Horizons**, v. 54, n. 3, p. 265-273, 2011.

HEINONEN, K.; MICHELSSON, T. The use of digital channels to create customer relationships. **International Journal of Internet Marketing and Advertising**, v. 6, n. 1, p. 1, 2010.

HOFFMAN, D. L.; FODOR, M. Can you measure the ROI of your social media marketing? **MIT Sloan Management Review**, v. 52, n. 1, p. 41-49, 2010.

HOPPEN, N. Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. **EnANPAD**, v. 21, Rio das Pedras. Anais. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

IAB. **Social media ad metrics definitions**. Interactive Advertising Bureau, 2009.

_____. **Glossário de Métricas - Web Analytics**. Interactive Advertising Bureau, 2011.

IDGNOW. “**Publicidade: Internet é mídia que mais cresceu no 1º semestre de 2011**”. Agosto de 2011. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/internet/2011/08/29/publicidade-internet-e-midia-que-mais-cresceu-no-1-o-semester-de-2011/>. Acessado em 01/11/2011.

IDGNOW. “**Brasil terá 60% do investimento em mídia digital na América Latina**”. Junho de 2013. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/internet/2013/06/19/brasil-tera-60-do-investimento-em-midia-digital-na-america-latina/>. Acessado em 27/11/2013.

INSTITUCIONAL-B. “**Institucional**”. 2013. Disponível em: <http://bit.ly/1jllKSO>. Acessado em 10/10/2013.

INSTITUCIONAL-C. “**Institucional**”. 2014. Disponível em: <http://bit.ly/1oWgvZ6>. Acessado em 05/02/2014.

INSTITUCIONAL-D. “**Apresentação**”. 2013. Disponível em: <http://bit.ly/1loxC3o>. Acessado em 05/01/2014.

JANSEN, C.; LOTFI, E.; FRAGA, R. R. O uso das redes sociais na construção do relacionamento com clientes: um estudo de caso múltiplo no Brasil. **EnANPAD**, v. 35, p. 1-17, 2011.

JIANG, P.; CHIA, S. L. Developing Integrated Marketing Communication (IMC) in on-line communities: a conceptual perspective from search, experience and credence segmentation. **International Journal of Internet Marketing and Advertising**, v. 6, n. 1, p. 22, 2010.

KLOUT. “**How It Works**”. 2013. Disponível em: <http://klout.com/corp/how-it-works>. Acessado em 05/01/2014.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10ª Edição, 7ª reimpressão. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBERTI, L.; NOCI, G. Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. **European Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 139-152, 2010.

LENSKOLD, G. **2009 Marketing ROI and Measurements Study**. Lenskold Group, 2009.

_____. **2010 Lead Generation Marketing ROI Study**. Lenskold Group, 2010.

_____. **2011 Lead Generation Marketing ROI Study**. Lenskold Group, 2011.

LOVETT J.; OWYANG J. **Social marketing analytics - A new framework for measuring results in social media**. Altimeter, 2010.

LUKAS, B. A.; WHITWELL, G. J.; DOYLE, P. How can a shareholder value approach improve marketing’s strategic influence? **Journal of Business Research**, v. 58, n. 4, p. 414-422, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing - metodologia, planejamento, execução e análise**. 7. edição. São Paulo: Elsevier - Campus, 2014.

MICHAELIDOU, N.; SIAMAGKA, N. T.; CHRISTODOULIDES, G. Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 7, p. 1153-1159, 2011.

MSI. “**Research Priorities 2008-2010 - Guide to MSI Research Programs and Procedures**”. Março 2008. Disponível em: http://www.mills.edu/academics/faculty/mba/kkarniouchina/MSI_RP08-10.pdf. Acessado em 01/03/2014.

OLIVEIRA, W. P. A. D. O marketing na internet como diferencial competitivo para empresas. **ENEGEP**, v. 23, p. 1-8, 2003.

OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G.; GOLDONI, V. Análise da aplicação do método estudo de caso na área de sistemas de informação. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador: **EnANPAD**, 2006.

O’SULLIVAN, D. The measurement of marketing performance in irish firms. **Irish Marketing Review**, v. 19, n. 1/2, p. 26-36, 2007.

O’SULLIVAN, D.; BUTLER, P. Marketing accountability and marketing’s stature: An examination of senior executive perspectives. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 18, n. 3, p. 113-119, 2010.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PAPERCLIQ. “**Mensuração - Taxa de Engajamento no Facebook**”. 2011. Disponível em: <http://viniciuspinto.com/midias-sociais/guia-completo-sobre-as-novas-metricas-do-facebook>. Acessado em 01/01/2014.

PETERSEN, J. A. MCALISTER, L. REIBSTEIN, D. J. et al. Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 95-111, 2009.

POLVORA. “**Métricas em mídias sociais**”. 2009. Disponível em: <http://www.slideshare.net/interney/mtricas-em-mdias-sociais>. Acessado em 01/12/2011.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Elsevier, 1980.

PUPO, F.; BOTELHO, D. Conhecimento e uso de métricas de marketing. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração** - UFF, v. 11, p. 56-80, 2011.

QUEIROZ, M. J. DE. **Métricas de desempenho de marketing em empresas brasileiras**. Tese de Doutorado USP, p. 1-204, 2008.

RADIAN6. **Listen and learn: New media, new metrics**, Radian6, 2009a.

_____. **Measuring social media: Old metrics, new metrics, and learning from them all**, Radian6, 2009b.

_____. **Practical social media measurement & analysis**, Radian6, 2010.

RAZORFISH. **Fluent: The Razorfish social influence marketing report**. Razorfish, 2009.

RESULTADOS. “**Resultados do 4T12**”. 2013. Disponível em: <http://bit.ly/1jPfeJB>. Acessado em 07/01/2014.

SAMPAIO, C. H.; SIMÕES, C. PERIN, M. G.; ALMEIDA, A. Marketing metrics: Insights from Brazilian managers. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 8-16, 2011.

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

SHARMA, A.; SHETH, J. N. Web-based marketing The coming revolution in marketing thought and strategy. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 7, p. 696-702, 2004.

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** - 4ª edição. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SILVA, T. **“Métricas para mídias sociais”**. 2011. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/papercliq/metricas-para-midias-sociais-no-marketing-politico>. Acessado em 01/05/2012.

SILVA, T. **“Métricas em mídias sociais”**. 2013. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/tarushijio/techday-ufma-metricas-em-midias-sociais>. Acessado em 06/01/2014.

SMITH, T. The social media revolution. **International Journal of Market Research**, v. 51, n. 4, p. 559-561, 2009.

SOLCANSKY, M.; SIMBEROVA, I. Measurement of marketing effectiveness. **Economics Management**, p. 755-759, 2010.

SOLIS B.; JESS3. **“The Conversation Prism”**. 2014. Disponível em: <https://conversationprism.com/>. Acessado em 05/03/2014.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. **Journal of Marketing**, New York, v. 62, p. 2-18, 1998.

STERNE, J. **Social Media Metrics: How to measure and optimize your marketing investment**. Wiley, 2010.

SYNCAPSE C. **The value of a facebook fan: An empirical review**. Syncapse, 2010.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar seu negócio**. São Paulo: Nova Fronteira, 2006.

TI INSIDE. **“Brasil é o terceiro país em número de usuários ativos na internet”**. Fevereiro de 2013. Disponível em: <http://convergecom.com.br/tiinside/20/02/2013/brasil-e-o-terceiro-pais-em-numero-de-usuarios-ativos-na-internet>. Acessado em 01/11/2013.

TWITTER. **“Central de Ajuda do Twitter | Using hashtags on Twitter”**. 2013. Disponível em: <https://support.twitter.com/articles/49309>. Acessado em 06/01/2014.

VALLE A. **“Estratégias de marketing digital para e-commerce”**. Fevereiro de 2014. Disponível em: <http://www.cursodeecommerce.com.br/blog/estrategias-marketing-digital-para-ecommerce>. Acessado em 01/04/2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VINICIUS, P. “**Guia completo sobre as novas métricas do Facebook**”. 2013. Disponível em: <http://viniciuspinto.com/midias-sociais/guia-completo-sobre-as-novas-metricas-do-facebook>. Acessado em 01/01/2014.

VIVALDI, P. **Social Currency Study**. Vivald Partners, 2010.

VOCESA. “**As melhores empresas para você trabalhar**”. 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2013/industrias-diversas/>. Acessado em 17/10/2013.

VOLLMER, C.; PRECOURT, G. **Always on: Advertising, marketing and media in an era of consumer control**. New York: McGraw Hill, 2008.

WEBSTER, F. E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, n. 4, p. 1-17, 1992.

WORDPRESS. “**Trackbacks - Wordpress Support**”. 2013. Disponível em: <http://en.support.wordpress.com/comments/trackbacks/>. Acessado em 02/12/2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOLKEPLI, I. A.; KAMARULZAMAN, Y. Understanding social media adoption: The role of perceived media needs and technology characteristics. **World Journal of Social Sciences**, v. 1, n. 1, p. 188 - 199, 2011.

ANEXO 1

PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

1) Dados do estudo de casos

A. Questão de Pesquisa:

Quais são as métricas de marketing digital adotadas pelas organizações e como estão sendo utilizadas na gestão das ações de marketing?

B. Objetivo Geral da Pesquisa:

O objetivo geral da pesquisa é identificar quais são as métricas de marketing digital adotadas pelas organizações, bem como, analisar como estas das métricas de marketing digital estão sendo utilizadas na gestão das ações de marketing destas empresas.

C. Fontes de Informação:

1. Entrevistas semiestruturadas;
2. Observação direta: visita às empresas para observação direta do ambiente;
3. Análise de documentos: relatórios, sites corporativos, interações nas redes sociais, reportagens, histórico da empresa, etc.

D. Critério de seleção das unidades de análise:

1. Possuir site atualizado e uma comunidade ativa e participante em pelo menos uma plataforma de rede social com no mínimo 20 mil pessoas inscritas;
2. Fazer uso de mídias digitais a mais de seis meses;
3. Possuir geração de conteúdo de internet com periodicidade mínima semanal;
4. Possuir pelo menos uma pessoa dedicada a marketing digital;
5. Faturamento anual mínimo de 12 milhões de reais;
6. Os três casos devem ser de áreas diferentes;
7. Os três casos devem ter níveis de maturidade diferentes;

E. Procedimentos:

1. Definir critérios para seleção das empresas que serão analisadas e visitadas;
2. Selecionar as empresas;
3. Realizar um levantamento das informações gerais das empresas selecionadas;
4. Contatar as empresas e identificar os respondentes;
5. Marcar reuniões;
6. Confirmar na véspera a disponibilidade do entrevistado;
7. Realizar as reuniões e gravando as entrevistas;
8. Transcrever as entrevistas;
9. Analisar o material coletado: entrevistas, documentos, anotações em conjunto com a teoria e os conceitos identificados na literatura;
10. Redigir relatório;

2) Coleta de dados

A. Características gerais da empresa

1. Nome da empresa;
2. Endereço da empresa;
3. Ano de fundação;
4. Faturamento anual;
5. Número de funcionários;
6. Filiais ou unidades produtivas;
7. Segmento de atuação da empresa;
8. Produto/Serviço;
9. Tipo de mercado consumidor.

B. Características do respondente

1. Nome do respondente;
2. Cargo do respondente;
3. Formação;
4. Tempo que atua na área;
5. Tempo que atua na área na empresa atual;
6. Qual seu envolvimento com marketing digital na empresa.

C. Entrevista (Roteiro semiestruturado)

Quadro 1 - Uso de Marketing Digital

Pergunta	Autores
1. Quais são os objetivos do marketing digital para corporação? Existe alguma meta a ser Cumprida pelo marketing digital?	(LAMBERTI; NOCI, 2010; PETERSEN; MCALISTER; REIBSTEIN, 2009; DRUCKER, 2001; KOTLER, 2000; WEBSTER, 1992; PORTER, 1980;)
2. Sua equipe Planeja, produz conteúdo, faz o relacionamento e monitora suas campanhas de Marketing Digital, ou alguma parte destas tarefas é feita por uma agência externa?	(CHIMENTI; NOGUEIRA, 2011; LAMBERTI; NOCI, 2010; PETERSEN; MCALISTER; REIBSTEIN, 2009;)
3. Quais são as mídias e plataformas de Marketing Digital que sua empresa utiliza?	(HOFFMAN; FODOR, 2010; SHARMA; SHETH, 2004;)
4. Como são organizadas as ações de Marketing Digital na empresa?	(ZOLKEPLI; KAMARULZAMAN, 2011; BARCELLOS, 2010; FARRIS et al., 2007;)
5. Que tipo de retorno sua empresa vem tendo destas ações de Marketing Digital?	(FODOR, 2010; BARCELLOS, 2010; FARRIS et al., 2007; SHETH, 2004; HOFFMAN; SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998; SHARMA;)
6. Que tipo de retorno a empresa espera do Marketing Digital no futuro (qual a expectativa)?	(O'SULLIVAN; BUTLER, 2010; SHARMA; SHETH, 2004; SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998;)
7. Qual plataforma ou mídia digital tem trazido melhores resultados para o seu negócio?	(BARCELLOS, 2010; SHARMA; SHETH, 2004;)
8. Como a diretoria da sua empresa enxerga o Marketing Digital para o seu negócio?	(CHIMENTI; NOGUEIRA, 2011; HOFFMAN; FODOR, 2010; LAMBERTI; NOCI, 2010; PETERSEN; MCALISTER;

	REIBSTEIN, 2009;)
9. As ações de marketing digital estão alinhadas com o planejamento estratégico da empresa?	(BARWISE; FARLEY, 2004; KOTLER, 2000; PORTER, 1980;)
10. Como é a passagem da informação dos resultados do Marketing Digital da equipe técnica/tática para a equipe gerencial/estratégica?	(PETERSEN; MCALISTER; REIBSTEIN, 2009; AMBLER; AMBLER; BARWISE; FARLEY, 2004;)(XIUCUN, 2003; AMBLER et al., 2001; RILEY, 2000;)

Quadro 2 - Investimento em Marketing e Marketing Digital

Pergunta	Autores
11. Qual é o percentual médio do faturamento que é investido em Marketing?	(JANSEN; LOTFI; FRAGA, 2011; BARCELLOS, 2010; O’SULLIVAN, 2007)
12. Qual é o percentual da verba de marketing que é investido em Marketing Digital?	
13. Qual foi o crescimento no investimento em Marketing Digital na empresa nos dois últimos anos?	
14. Existe algum tipo de cobrança em relação ao retorno dos investimentos de Marketing Digital?	(PUPO; BOTELHO, 2011; SOLCANSKY; SIMBEROVA, 2010; FARRIS et al., 2007; DAVIS, 2007; BARWISE; FARLEY, 2004;)

Quadro 3 - Uso de redes sociais

Pergunta	Autores
15. Quais plataformas de redes sociais são atualmente utilizadas pela sua empresa?	(MICHAELIDOU; SIAMAGKA; CHRISTODOULIDES, 2011; HOFFMAN; FODOR, 2010; SMITH 2009;)
16. Como são utilizadas atualmente as redes sociais pela sua empresa?	(MICHAELIDOU; SIAMAGKA; CHRISTODOULIDES, 2011; HANNA; ROHM; CRITTENDEN, 2011; PETERSEN; MCALISTER; REIBSTEIN, 2009; SMITH 2009;)
17. Que tipos de ações você identifica que poderiam ser feitas além das atuais?	(HANNA; ROHM; CRITTENDEN, 2011; MICHAELIDOU; SIAMAGKA; CHRISTODOULIDES, 2011; HOFFMAN; FODOR, 2010;)

Quadro 4 - Uso de métricas de Marketing Digital

Pergunta	Autores
18. Que fatores a empresa leva em conta para avaliar os resultados das ações de Marketing Digital?	(BARCELLOS, 2010; PETERSEN; MCALISTER; REIBSTEIN, 2009; QUEIROZ, 2008; FARRIS et al., 2007; KOTLER, 2000; COBRA, 1992;)

19. Como sua empresa mede/quantifica os resultados das ações de Marketing Digital?	(PUPO; BOTELHO, 2011; SAMPAIO et al., 2011; BARCELLOS, 2010; LAMBERTI; NOCI, 2010; QUEIROZ, 2008; FARRIS et al., 2007; DAVIS, 2007; KOTLER, 2000; COBRA, 1992;)
20. Quais são os tipos de métricas utilizadas no marketing digital?	(PUPO; BOTELHO, 2011; HOFFMAN; FODOR, 2010; LAMBERTI; NOCI, 2010; PETERSEN; MCALISTER; REIBSTEIN, 2009; QUEIROZ, 2008; FARRIS et al., 2007; DAVIS, 2007)
21. Há quanto tempo utiliza este sistema de mensuração?	
22. Qual a periodicidade de avaliação dos resultados obtidos por estas métricas?	(PUPO; BOTELHO, 2011; BARCELLOS, 2010; FARRIS et al., 2007;)
23. Sua empresa mensura o retorno do investimento (ROI) em Marketing Digital? Como?	(PUPO; BOTELHO, 2011; SAMPAIO et al., 2011; SOLCANSKY; SIMBEROVA, 2010; SEGGIE; CAVUSGIL; PHELAN, 2007; FARRIS et al., 2007; BARWISE; FARLEY, 2004;)
24. Como sua empresa avalia se estes retornos do Marketing Digital são adequados ou compatíveis com os de outras empresas semelhantes? Existe alguma técnica formal?	(ZOLKEPLI; KAMARULZAMAN, 2011; BARCELLOS, 2010; SMITH 2009; O'SULLIVAN, 2007;)
25. Que tipo de métrica a empresa utiliza nas redes sociais ?	(LAMBERTI; NOCI, 2010; SMITH 2009; QUEIROZ, 2008;)

Quadro 5 - Uso dos resultados das métricas de Marketing Digital

Pergunta	Autores
26. Que ações a empresa toma com as informações obtidas destas métricas e indicadores?	(PETERSEN; MCALISTER; REIBSTEIN, 2009; SMITH 2009; BARWISE; FARLEY, 2004;)
27. Estas informações obtidas com estas métricas chegam à diretoria?	(PETERSEN; MCALISTER; REIBSTEIN, 2009; BARWISE; FARLEY, 2004; AMBLER; XIUCUN, 2003; AMBLER et al., 2001; AMBLER; RILEY, 2000;)
28. Existe algum indicador estratégico corporativo que usa os dados destas métricas?	(LAMBERTI; NOCI, 2010; QUEIROZ, 2008; O'SULLIVAN, 2007;)
29. De que forma estas informações são utilizadas, em específico, na gestão das suas ações de Marketing Digital?	(PETERSEN; MCALISTER; REIBSTEIN, 2009; SMITH 2009; O'SULLIVAN, 2007; BARWISE; FARLEY, 2004;)
30. Em caso de baixa utilização ou de não utilização: Qual seria o motivo da não utilização ampla destas informações?	
31. O que você entende que deveria ser feito para que estas informações fossem utilizadas mais efetivamente?	