

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

CAMILA ANDREA REINHEIMER

MÉTRICAS DE DESEMPENHO DE MARKETING
Um estudo sobre as métricas aplicadas na indústria calçadista

Porto Alegre

2016

CAMILA ANDREA REINHEIMER

MÉTRICAS DE DESEMPENHO DE MARKETING

Um estudo sobre as métricas aplicadas na indústria calçadista

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre à Universidade do Vale do Rio dos Sinos pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, nível Mestrado Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho

Co-orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

Porto Alegre

2016

R829m

Reinheimer, Camila Andrea

Métricas de desempenho de marketing: um estudo sobre as métricas aplicadas na indústria calçadista / Camila Andrea Reinheimer. -- 2016.

143 f. : il. ; 30cm.

Dissertação (mestrado em Gestão e Negócios) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, São Leopoldo, RS, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho;
Coorientador: Prof. Dr. Guilherme Trez.

1. Marketing - Mensuração. 2. Estratégia - Marketing. 3. Indústria calçadista. I. Título. II. Kronmeyer Filho, Oscar Rudy. III. Trez, Guilherme.

CDU 658.8.012.22

Catálogo na Publicação: Bibliotecária Eliete Mari Doncato Brasil - CRB 10/1184

CAMILA ANDREA REINHEIMER

MÉTRICAS DE DESEMPENHO DE MARKETING

Um estudo sobre as métricas aplicadas na indústria calçadista

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre à Universidade do Vale do Rio dos Sinos pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, nível Mestrado Profissional.

Aprovado em 19 / abril / 2016.

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho - UNISINOS

Co-orientador Prof. Dr. Guilherme Trez – UNISINOS

Prof. Dr. Oswaldo Paleo – ESPM

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos - UNISINOS

Prof. Dr. Marcelo Fonseca – UNISINOS

Dedico este trabalho a meus pais, Miriam Reinheimer e Anivaldo Reinheimer,
minhas grandes inspirações e maiores incentivadores, amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, fizeram parte desta trajetória e possibilitaram que essa dissertação fosse concluída. Em especial, gostaria de agradecer:

Ao meu pai Anivaldo, que sempre acreditou em mim e esteve ao meu lado sempre que precisei, não medindo esforços para que meus sonhos se realizassem.

A minha mãe Miriam, que me faz acreditar todos os dias no quanto posso ir mais longe, e por todos os conselhos dados, não só durante o mestrado, mas em toda a minha vida.

Ao meu irmão, cunhada e afilhado, que sempre me apoiaram, e compreenderam meus momentos de distância nestes últimos meses.

Aos meus colegas de trabalho e aos amigos, pela admiração que sempre me transmitiram, pelas palavras de incentivo, e pôr o quanto isso foi importante em diversos momentos desta trajetória.

Ao Daniel, que acompanhou todas as etapas do mestrado, e fez delas uma grande oportunidade para nosso crescimento.

Aos meus colegas de mestrado, que não só são a turma mais incrível que já conheci, mas por dividirem todas as etapas comigo, e por fazerem delas não apenas momentos de dedicação, mas de grande diversão e aprendizado.

Ao meu orientador Oscar Kronmeyer, que entendeu minhas dificuldades durante esta caminhada, pelas provocações durante o desenvolvimento deste trabalho, e por acreditar nas minhas capacidades.

Ao meu coorientador Guilherme Trez, por estar sempre aberto a discutir ideias, questionar minhas certezas, e pela dedicação a este trabalho nos momentos em que eu mais precisei.

E por fim, a Deus, que me acompanha e propõem desafios para que me torne uma pessoa melhor a cada dia.

RESUMO

Métricas de desempenho de marketing é assunto frequente em congressos de marketing e revistas especializadas, e a busca pelo conjunto que satisfaça a necessidade das empresas, seu grande questionamento. Mais do que identificar os modelos mais praticados ou relacionados pela teoria, a ideia de apresentar um cenário de indicadores que sejam idealizados a partir da leitura de sua estratégia genérica, é tido como necessidade corrente das empresas. O estudo aborda em sua fundamentação teórica não apenas os modelos de métricas mais aplicados e recentemente discutidos, mas a classificação de empresas calçadistas conforme suas estratégias genéricas, de forma a propor um paralelo entre as práticas relatadas, e a teoria mapeada. O estudo de caso aborda os modelos aplicados na prática, e com a leitura do painel de especialistas, o estudo propõem um novo conjunto de métricas, direcionado aos objetivos das empresas separadamente. Dentre os resultados da pesquisa, destaca-se o alinhamento de algumas métricas frente a estratégia genérica das empresas, a necessidade do esclarecimento da estratégia para definição do painel de indicadores mais apropriado, e a importância dos conceitos teóricos estarem claros e disseminados para maior segurança da aplicabilidade das métricas. Adicionalmente, os resultados das pesquisas apontam para a importância da inclusão de indicadores de longo prazo, avaliando consumidores e mercados, como grande sustentador das estratégias futuras. Ainda como resultados finais, a possibilidade de disseminar os modelos mapeados em outros contextos mercadológicos que não apenas o estudado.

Palavras-chave: Métricas de marketing. Estratégia genérica. Práticas calçadistas brasileiras.

ABSTRACT

Marketing performance metrics is a frequent topic in marketing journals and conferences, and search for the set which satisfies the need for companies, their great questioning. More than handle the most practiced models or related by theory, the idea of submitting an indicator scenario to be devised from the reading of the generic strategy, it is considered current needs for companies. The study deals in its theoretical foundation not only more recently discussed and applied metrics models, but the footwear company's classification according to their generic strategies in order to propose a parallel between the reported practices, and mapped theory. The case study addressed the models applied in practice, and the reading of an expert panel, the study proposes a new set of metrics, targeted to the objectives of the companies separately. Among the survey results, there is alignment of some metrics against generic strategy of companies, the need for clarification of the strategy to define the most appropriate indicator panel, and the importance of theoretical concepts are clear and disseminated to greater security of the metrics applicability. Additionally, research results point to the importance of including long-term indicators, evaluating consumers and markets as a major supporter of future strategies. Also as final results, the possibility of spreading those models mapped in other market contexts, not only the one studied.

Keywords: Marketing metrics. Generic strategy. Brazilian footwear practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A cadeira de produtividade de marketing	24
Figura 2 - O domínio crescente de medidas de desempenho de marketing	26
Figura 3 - Quadro de estratégia de marketing orientada para dados	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das dimensões.....	40
Quadro 2 - Conjunto de métricas mapeado	43
Quadro 3 - Similaridades entre estratégias	54
Quadro 4 - Quadro Guia Modelo de Métricas.....	57
Quadro 5 - Exemplo de relação entre estratégia e tática	58
Quadro 6 - Roteiro de referencial teórico	59
Quadro 7 - Roteiro deste estudo	64
Quadro 8 - Etapas da coleta e análise de dados.....	71
Quadro 9 - Painel síntese Excelência Operacional	80
Quadro 10 - Painel síntese Líderes em Produto	87
Quadro 11 - Painel síntese Intimidade com o Cliente	94
Quadro 12 - Painel síntese de métricas categoria Produto	95
Quadro 13 - Painel síntese de métricas categoria Preço	96
Quadro 14 - Painel síntese de métricas categoria Distribuição.....	97
Quadro 15 - Painel síntese de métricas categoria Comunicação.....	98
Quadro 16 - Painel fusão métricas produto x Excelência Operacional.....	104
Quadro 17 - Painel fusão métricas preço x Excelência Operacional.....	105
Quadro 18 - Painel fusão métricas distribuição x Excelência Operacional.....	106
Quadro 19 - Painel fusão métricas comunicação x Excelência Operacional.....	107
Quadro 20 - Painel fusão métricas produto x Líderes em Produto.....	110
Quadro 21 - Painel fusão métricas preço x Líderes em Produto.....	111
Quadro 22 - Painel fusão métricas distribuição x Líderes em Produto.....	112
Quadro 23 - Painel fusão métricas comunicação x Líderes em Produto.....	113
Quadro 24 - Painel fusão métricas produto x Intimidade com o Cliente	115
Quadro 25 - Painel fusão métricas preço x Intimidade com o Cliente.....	116
Quadro 26 - Painel fusão métricas distribuição x Intimidade com o Cliente.....	117
Quadro 27 - Painel fusão métricas comunicação x Intimidade com o Cliente.....	118

LISTA DE SIGLAS

CEO	<i>Chief Executive Officer</i> , Principal Executivo da Empresa
ABICALÇADOS	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
EVA	<i>Economic Value-Added</i> , Valor Econômico
MVA	<i>Market Value-Added</i> , Valor de Mercado
PIB	Produto Interno Bruto
ROI	<i>Return on Investment</i> , Retorno de Investimento
ROMI	<i>Return on Marketing Investment</i> , Retorno de Investimento de Marketing

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa	16
1.2 Definição do Problema	17
1.3 Delimitações do Trabalho	18
1.4 Objetivos	20
1.4.1 Objetivo Geral	20
1.4.2 Objetivos Específicos	20
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1 O Que são Métricas de Marketing?	22
2.1.1 Por que fazer Uso de Métricas de Marketing?	22
2.1.2 Como Desenvolver Métricas Ideais de Marketing?	23
2.1.3 Quais Métricas Devemos Utilizar?	24
2.2 Quais as Dimensões de Métricas de Marketing já Mapeadas?	25
2.2.1 Modelo de Clark (1999).....	25
2.2.2 Modelo de Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004).....	27
2.2.3 Modelo de Kumar (2004).....	28
2.2.4 Modelo de Lehmann e Reibstein (2006)	30
2.2.5 Modelo de Seggie, Cavusgil e Phelan (2007)	31
2.2.6 Modelo de Srinivasan e Hanssens (2009).....	32
2.2.7 Modelo de Jeffery (2010).....	33
2.2.8 Modelo de Sampaio, Simões, Perin e Almeida (2011)	34
2.2.9 Modelo de Farris, Bendle, Pfeiffer e Reibstein (2012).....	35
2.2.10 Modelo de Davis (2012)	37
2.2.11 Modelo de Mintz e Currim (2013)	39
2.3 Similaridades e Convergências das Dimensões	39
2.4 Alinhamento entre Estratégia e as Métricas da Empresa	43
2.4.1 Estratégia Genérica Excelência Operacional	44
2.4.2 Estratégia Genérica Líderes em Produto	47
2.4.3 Estratégia Genérica Intimidade com o Cliente	50
2.4.4 Proposta de Similaridades entre Conceitos Estratégicos de Porter, Kaplan e Norton, e Treacy e Wiersema.....	53
2.4.5 Promovendo o Alinhamento entre Estratégia e Tática	54

2.4.6 O Mix de Marketing	55
2.4.7 Estratégia Aliada ao Mix de Marketing	56
2.4.8 Roteiro do Referencial Teórico	58
3 METODOLOGIA	62
3.1 Delineamento da Pesquisa	62
3.2 Campo de Estudo e Sujeito da Pesquisa	64
3.3 Técnica de Coleta de Dados	66
3.3.1 Roteiro da Coleta de Dados	67
3.4 Técnica de Análise de Dados	69
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
4.1 Estudo de Caso – Estratégia Genérica Excelência Operacional.....	72
4.1.1 Painel síntese Excelência Operacional	79
4.2 Estudo de Caso – Estratégia Genérica Líderes em Produtos	80
4.2.1 Painel Síntese Líderes em Produto	85
4.3 Estudo de Caso – Estratégia Genérica Intimidade com o Cliente	87
4.3.1 Painel Síntese Intimidade com o Cliente	93
4.4 Síntese do Painel de Métricas obtido nos Estudos de Caso.....	94
5 DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS REALIZADA A PARTIR DO PAINEL DE ESPECIALISTAS.....	100
5.1 Estratégia Genérica Excelência Operacional.....	100
5.1.1 Cruzamento de Resultados Estratégia Genérica Excelência Operacional.....	102
5.2 Estratégia Genérica Líderes em Produtos	107
5.2.1 Cruzamento de Resultados Estratégia Genérica Líderes em Produtos	109
5.3 Estratégia Genérica Intimidade com o Cliente	113
5.3.1 Cruzamento de Resultados Estratégia Genérica Intimidade com o Cliente ...	115
5.4 Resultado Consolidado da Discussão Integrada no Painel de Especialistas.....	118
6 CONSIDERAÇÕES FINAS	121
6.1 Recomendações Finais.....	126
6.2 Sugestões para Pesquisas Futuras.....	127
REFERÊNCIAS.....	129
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ESTUDO DE CASOS.....	134
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS	137
APÊNDICE C - DETALHAMENTO DAS MÉTRICAS	138

1 INTRODUÇÃO

“Apesar de sua importância, o marketing é uma das funções menos compreendidas e mensuráveis dentro da empresa”. (FARRIS et al., 2012, prefácio).

É de aplicação corriqueira do marketing, ciência social, argumentos abstratos para justificar suas ações. Expressões como: agregar valor à marca; reforçar o posicionamento; e criar um conceito na mente do consumidor são apenas alguns exemplos desta argumentação não suportada por indicadores que garantam a sua tangibilização. Porém, apesar do entendimento de que os argumentos qualitativos do marketing existem e desempenham papel importante em suas defesas, ela não supre mais as necessidades modernas, que destacam conceitos como *brand equity*¹, retorno sobre investimento e participação de mercado, e que demandam sua quantificação dentro da competição interna pelos recursos da empresa.

É neste cenário que pesquisadores e profissionais de marketing buscam argumentos além de justificativas tácitas, através de métricas que auxiliem na quantificação e retorno de seus investimentos e possam, portanto, comprovar o objetivo fim a que este se propõe.

Segundo Stewart (2008), as primeiras discussões acerca do tema métricas de marketing surgiram na década de 60 e se tornaram mais frequentes e profundas com o passar dos anos. Porém, é a partir do ano 2000 que este debate toma corpo e passa a ser tratado com maior entusiasmo. E assim como as discussões, aumentam também os modelos identificados pela literatura com objetivo de sanar esta dificuldade.

Para Ambler (2003), mesmo a atividade de marketing tendo efeitos tangíveis e intangíveis, medir o efeito de suas ações em elementos tangíveis como volume de vendas é simples, mas acessar os efeitos intangíveis como *brand equity* só é possível de ser realizado pelos melhores da área.

Ao buscar o referencial teórico, e propô-lo em uma apresentação prática, percebe-se a dificuldade das empresas em aplicar os modelos existentes e trazer a partir deles um formato que satisfaça executivos e executores das estratégias, tornando este campo de estudos ainda mais vasto e interessante. Empresas que

¹ Brand equity é o valor da marca, são os ativos intangíveis de uma marca, construídos na mente de seu consumidor. (AMBLER, 2000, p. 61).

conseguem aplicar métricas confiáveis e cuidadosamente gerenciar seus investimentos de marketing terão um diferencial competitivo. (LENSKOLD, 2003).

Para Powell (2002), apesar da relevância do tema métricas de marketing estar bastante claro para as empresas, ainda não há conclusões precisas acerca de qual métrica deve ser usada e como deve ser aplicada. A grande dificuldade permanece em identificar qual das métricas já mapeadas faz mais alusão ao planejamento estratégico e pode ser o diferencial para a empresa.

E para que este entendimento se dê de forma mais natural, entender a essência estratégica da empresa é o passo inicial para mensurar qual o conjunto de métricas de marketing que melhor atende sua necessidade. Assim, o objeto da pesquisa se formata, e um cenário onde a necessidade de propor métricas de marketing para suprir as demandas se transforma em uma oportunidade clara, não apenas propondo um modelo replicável, mas sim um modelo que se ajuste a diferentes necessidades estratégicas.

Para Treacy e Wiersema (1995), a seleção de uma estratégia genérica pela empresa é um ato central, que dá forma a todas as decisões e planos subsequentes da empresa, colorindo a organização, desde suas competências à sua cultura. Ainda, segundo os autores (1995), ao invés de tentar fazer tudo muito bem, líderes de mercado escolhem uma disciplina de valor - melhor preço, melhor produto ou melhor solução -, e a executam como malucos.

Durante a pesquisa de métricas de desempenho de marketing, não foi identificada na literatura referências que abordem a classificação estratégia genérica das empresas como principal **identificador** do conjunto de métricas de marketing que tenha mais relevância para cada caso, e, portanto, abre-se a oportunidade de proposição de uma nova abordagem sobre o tema central métricas, já bastante discutido. Assim, não apenas uma classificação inicial as empresas pesquisadas é permitida, como também a possibilidade de identificar forças e fraquezas similares a cada grupo, permitindo uma apuração mais específica de suas necessidades.

Desta forma, antes de uma leitura generalista sobre as práticas de mercado, identifica-se a oportunidade de uma avaliação quanto as diferenças estratégicas de cada empresa, sinalizando que cada perfil estratégico busca por um modelo de indicadores personalizado para suas dificuldades específicas. Assim, empresas com diferentes focos estratégicos demandam soluções diferentes, o que se desdobra na

oportunidade de um estudo que possa retratar estes diferentes cenários, a atender as necessidades individuais ou de um grupo de empresas com objetivos similares.

“Métricas ajudam uma empresa apenas quando elas estão situadas em seu contexto. Servir-se de métricas sem comparar situações é como servir espaguete sem prato: confuso e inconclusivo”. (CLARK; AMBLER, 2011, p. 20).

1.1 Justificativa

Breves pesquisas pela internet podem responder perguntas sobre métricas de marketing e apresentar diferentes modelos para qualquer tipo de mensuração. Existe, porém, uma lacuna entre a dimensão estudada pela academia e a colocada em prática pelas empresas.

As diretorias de hoje querem executivos de marketing que falem a língua da produtividade e do retorno sobre o investimento, e que estejam dispostos a assumir responsabilidades. As diretorias de hoje não precisam de executivos de marketing com talento criativo, mas sem disciplina financeira. Elas precisam de profissionais de marketing ambidestros, com ambas habilidades. (FARRIS et al., 2012, prefácio, p. xiv).

Percebe-se no contexto das pesquisas o quanto o mercado opera de forma falha na identificação de suas métricas de marketing centrais, considerando seus esforços naquelas que são identificadas pelo sistema de informações disponível, mais do que nas que realmente pelo alinhamento com suas propostas. Isso promove uma miopia da real situação da empresa, possivelmente desfocando a atenção dos gestores para indicadores menos importantes na prática diária.

E para permitir uma avaliação mais próxima e apurada, optou-se por limitar o campo de estudo ao mercado calçadista brasileiro. E assim, ao traçar este limitador, nos atemos a entender as necessidades de um cenário que representou em 2014 cerca de R\$ 27,82 bilhões de faturamento, 877 milhões de pares produzidos, e mais de 343 mil profissionais contratados diretamente, conforme dados do Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil 2015. Ao avaliarmos o panorama mundial, o Brasil é o terceiro maior produtor de calçados do mundo, ficando atrás apenas da China e da Índia.

Dada sua importância no cenário nacional e mundial, entende-se uma oportunidade de realizar este estudo específico sobre o segmento, propondo-se uma

consulta teórica aos modelos existentes e já consolidados pela academia, mas buscando uma construção prática com olhar focada no cenário calçadista.

A partir do estudo feito, ele se propõe a entregar para as empresas uma dimensão de métricas de marketing que permita melhor visão e acompanhamento do negócio, melhorando o conhecimento da mesma sobre mercado e produto. Como enfoque inicial, uma sugestão de melhorias para as empresas especificamente relacionadas na pesquisa. Enquanto contexto setorial, é de interesse que os resultados aqui obtidos auxiliem no alinhamento das práticas realizadas por outras empresas do setor, com características similares.

Embora a área de marketing tenha feito progressos, os pesquisadores têm dedicado menos atenção ao que impulsiona as unidades de gestão quanto a marketing e métricas financeiras, e se o uso destas métricas é associado ao desempenho do seu mix de marketing. (MINTZ; CURRIM, 2013, p. 17).

Entendemos que, após a entrega deste estudo, será possível para as empresas avaliadas mais do que aplicar um modelo amplo de leitura e acompanhamento das métricas de marketing, e sim aprimorar a mensuração de seus impactos, identificando possíveis movimentos de mercado e otimizando investimentos realizados, buscando sempre melhores resultados.

1.2 Definição do Problema

“Marketing é um jogo empírico, você toma uma decisão, observa os resultados, aprende com eles e depois toma decisões melhores”. (KOTLER, 2001, p. 227). Para Clark e Ambler (2011), o que falta não são métricas nas empresas para medir a efetividade do marketing, o que faltam são conselhos sólidos de como selecionar, montar e gerenciar o melhor portfólio de indicadores para cada empresa.

Partindo do conceito de Kotler, e complementando com a visão de Clark e Ambler, para que decisões melhores sejam tomadas e proporcionem crescimentos mais compreensíveis à empresa, se faz necessária a observação dos resultados de suas ações, que têm uma melhor resolução a partir da aplicação de métricas de desempenho nas ações realizadas. A grande questão recai sobre quais métricas devem ser monitoradas para cada situação.

Para Petersen et al. (2009), as métricas mais apropriadas são aquelas que são eficazes na mensuração da produtividade de marketing, ajudando gerentes a

desenvolverem estratégias futuras eficazes, auxiliando a antecipar desejos futuros do consumidor, e ajudando a prever performances financeiras futuras da empresa.

Assim, considerando o setor calçadista com representatividade importante na economia nacional e mundial, destaca-se a relevância destas métricas estarem bem definidas a fim de proporcionar uma leitura correta dos resultados das ações, viabilizando ações corretivas e de reforço. Além disso, é nesta premissa que podemos identificar a relação da estratégia com a tática, como forma de monitoramento dos esforços realizados.

Surge então a pergunta objeto deste estudo: Quais as métricas de desempenho de marketing utilizadas pelo mercado calçadista? Serão elas o conjunto de métricas mais alinhado aos seus objetivos estratégicos?

1.3 Delimitações do Trabalho

A *American Marketing Association* (AMA) apresentou em 2013 como definição para marketing, “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”.

Para Kotler (1998), marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Partindo destes dois conceitos, entende-se por marketing uma leitura do mercado, buscando aquilo que o consumidor precisa e deseja, transformando-o em produtos e serviços. Como complemento, uma leitura interna dos diferenciais da empresa, de forma a ressaltá-los e torná-los ainda mais atrativos. Ou seja, muito mais do que um departamento, marketing é uma premissa para a empresa, de forma a colocar clientes e estratégia como sua principal diretriz.

Para o levantamento teórico das métricas, o presente trabalho resgata os conceitos e modelos discutidos pela academia nos últimos cinco anos, entre 2010 e 2015, e a partir deste levantamento, traça um paralelo entre os autores e seus *frameworks*, apresentando-os de forma integrada.

Entende-se sob este limitador as métricas que tenham sido apresentadas após, e inclusive, o ano de 2010, ou que foram discutidas pelos pesquisadores neste período, mesmo que tenham sido apresentadas em outro intervalo de tempo. A

definição por este intervalo de tempo acontece pelo entendimento de que não existem novos modelos sendo apresentados, e sim o aprimoramento de modelos já mapeados. Assim, consideramos que os modelos de maior importância para a área estão em constante discussão na academia, permitindo que este intervalo de tempo ampare este estudo focando nos modelos mais discutidos pela área, categorizando-os como os mais relevantes.

Após a etapa de levantamento e cruzamento teórico das métricas, o estudo apresenta um modelo sintético, sob forma de quadro guia, com objetivo de identificar similaridades e relações, unificando as métricas em um padrão mais enxuto e de fácil leitura, de forma a facilitar as etapas seguintes.

Ao definir este paralelo teórico, o estudo baseia-se no quadro guia elaborado na etapa anterior, utilizado como pano de fundo para um estudo de casos múltiplos envolvendo as empresas calçadistas brasileiras. Novamente, com o intuito de delimitar os parâmetros desta pesquisa, a pesquisa envolve as 123 empresas vinculadas a ABICALÇADOS, Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, e identifica nelas o perfil necessário para a análise. Fundada em 1983, a ABICALÇADOS representa a Indústria Calçadista Brasileira, atuando na defesa comercial e em busca de melhores condições competitivas de produção de calçados no Brasil. Atualmente, estão afiliadas a instituição cerca de 20% das empresas de calçados registradas no território nacional, mas que contribuem com mais de 80% do faturamento do setor calçadista nacional. (ABICALÇADOS, 2015).

Ainda, por entender conceitualmente a diferença entre as estratégias principais de cada empresa, e por assumir que não existe um modelo único que responda a todas as perguntas, serão mapeadas empresas que atendam os diferentes perfis estratégicos, permitindo mapear suas necessidades e práticas de forma mais clara.

Como definição para a aplicação da metodologia, este estudo identifica empresas em cada segmento estratégico, e através do método de estudo de casos múltiplos, identifica as práticas de métricas de desempenho de marketing destas, elaborando um quadro guia que possa ser replicado pelo mercado conforme sua estratégia.

Neste contexto, as literaturas de Kaplan e Norton, Michael Porter, e Treacy e Wiersema, serão utilizadas como delimitadores dos conceitos de estratégia genérica, e utilizados como embasamento para classificá-las nas três diferentes categorias: excelência operacional, líderes em produtos, e intimidade com o cliente.

Na sequência, a pesquisa estuda a correlação entre a teoria e a prática das métricas de marketing, e sugere melhorias aos modelos atuais praticados, com intuito de promover uma leitura de marketing mais alinhada e eficaz para as empresas calçadistas.

E para que este modelo proposto seja construído de forma mais fundamentada, este estudo realiza como etapa final um painel de especialistas, com estudiosos ligados ao setor calçadista e especialistas acadêmicos, para que sejam abordados os pontos de alteração necessários, propondo-se a construção de uma prática transformadora para este mercado.

Cabe, porém, ressaltar que mesmo as empresas sendo classificadas dentro de três grandes conceitos estratégicos reconhecidos pela literatura, os resultados mapeados pela pesquisa podem não atender as demandas específicas de todas as empresas. Haverá um maior direcionamento do conjunto de métricas a ser aplicado, mas ainda espaço para personalizações conforme demandas individuais.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar as práticas de métricas de desempenho de marketing aplicados em empresas calçadistas.

1.4.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, este trabalho se propõe a:

- a) estruturar um quadro guia com base na literatura de métricas de desempenho de marketing discutidos pela academia entre os anos de 2010 e 2015;
- b) identificar as práticas adotadas por empresas do mercado calçadista no contexto de métricas de desempenho de marketing
- c) identificar diferenças no uso das métricas de desempenho de marketing, de acordo com as estratégias genéricas adotadas pelas empresas;
- d) propor uma alternativa de métricas ao modelo atualmente praticado.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Quando se pode mensurar o que se está falando e expressá-lo em números, sabe-se um pouco a respeito, mas, quando não se consegue expressá-lo em números, o conhecimento que se tem do assunto é parco e insatisfatório; pode ser o começo do conhecimento, mas no pensamento da pessoa ela mal conseguiu alcançar o estado de ciência. (KEVIN apud HUBBARD, 2008, p. 3).

Indicadores promovem mudanças organizacionais, que impactam diretamente em mudanças comportamentais dos indivíduos. A relação psicológica desta ferramenta de gestão afeta as equipes de trabalho, que uma vez apresentadas a um modelo de métricas e as metas objetivadas pela gestão da empresa, modificam suas atitudes para corresponder a tal demanda e expectativa. “Diga-me como me medes e te direi como me comportarei.” (GOLDRATT, 1991, p. 26, apud RODRIGUES; SCHUCH; PANTALEÃO, 2003, p. 2).

“Métricas geram mais do que dados de avaliação, geram comportamentos que se alinham as estratégias da empresa. De todas as possíveis ferramentas de melhoria organizacional, as métricas se destacam como as mais requisitadas, mal compreendidas, temidas e úteis”. (KLUBECK, 2012, p. 18).

Métricas são formas de retratar o que está acontecendo, de mensurar resultados e acontecimentos. Elas se utilizam de conjuntos de dados, que aplicados em modelos ou fórmulas tem por objetivo responder algumas perguntas. Mas as métricas por si só não dizem o que deve ser feito, muito menos qual a pergunta que deve ser respondida.

O objetivo da métrica é tentar responder questões feitas pela gestão da empresa, mensurar resultados, e com isso auxiliar na tomada de decisões. Mas métricas são apenas retratos de um cenário.

A prática de mensuração de resultados acontece em todos os departamentos da empresa. Porém, é no marketing que ela encontra grandes limitações, motivo pelo qual instiga diversas pesquisas sobre qual o melhor formato para sanar tal demanda.

Assim surgem as métricas de marketing, assunto que apresenta mais de 250 modelos e tem por propósito atender a todas as solicitações do setor, mesmo que a prática diga o contrário. Entretanto, saber com quais números trabalhar é uma habilidade que se desenvolve com o tempo. Para esse fim, os administradores devem praticar o uso das métricas e aprender com seus erros. (FARRIS et al., 2012).

2.1 O Que são Métricas de Marketing?

Ao buscar respostas para a pergunta **o que são métricas de marketing?** os autores trazem conceitos diferentes, com essências bastante similares. Para Ambler (2000, p. 61):

Métrica é uma medida de desempenho que deveria ser utilizada pela gestão das empresas. O termo vem da música e implica em regularidade: as revisões deveriam ser semestrais ou anuais. Métricas não são sinônimos de medidas, enquanto que todas as métricas são medidas nem todas as medidas são métricas. Métricas precisam ser relevantes, precisas, consistentes, e suficientes para fins de revisão.

Para Farris et al. (2012, p. 1):

Métricas são sistemas de medidas que quantificam uma tendência, dinâmica ou característica. Profissionais da área solicitam estas métricas para justificar em números aspectos como riscos financeiros, benefícios de decisão, avaliar os planejamentos, explicar variâncias, julgar performances, e identificar pontos para melhorias.

Já Gao (2010) reforça que métricas de marketing são indicadores de desempenho que gestores utilizam (ou deveriam utilizar) para acompanhar e avaliar o progresso – especificamente do desempenho de marketing – de um negócio ou uma unidade dele.

Então, em marketing, métricas representam mais do que unidades de medida que retratam o departamento. Elas são importante ferramenta na justificativa de utilização de seus investimentos e possivelmente a única forma de responder se o marketing está ou não alinhado a estratégia macro da empresa.

2.1.1 Por que fazer Uso de Métricas de Marketing?

Um dos motivos principais pelo qual medimos desempenho é obter retorno necessário, no tempo correto, para corrigir ações que estejam em desalinhamento (AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2004).

As métricas surgem com o propósito de embasar o planejamento, justificar as ações e comprovar resultados específicos de marketing. Elas podem ser aplicadas e apresentadas de diferentes formas, dependendo dos objetivos a que se propõem. Elas são necessárias para parametrizar os efeitos e resultados das ações, para quantificar

oportunidades de mercado, e como base para tomada de decisão. Então, se as métricas são formas que as empresas têm de acompanhar seus resultados e medir suas ações, esta deveria ser prática comum e recorrente.

A significância das métricas de marketing aparece como canalização da expectativa de que a empresa irá prosperar se tiver bem clara e definida sua estratégia e seu modelo de negócios, portanto as métricas são estrategicamente importantes para acompanhamento destes progressos. Avaliar estas métricas tem propósito prático, como servir de ferramenta para momentos de corte de verba de marketing, sendo o suporte necessário para embasar as decisões tomadas. Afinal, sem métricas é impossível ser responsável. (SEGGIE; CAVUSGIL; PHELAN, 2007).

2.1.2 Como Desenvolver Métricas Ideais de Marketing?

Atualmente, a preocupação em torno dos negócios é a de desenvolver um modelo de acompanhamento que seja compreensível, confiável e adaptável às realidades diversas. Sem essas mensurações, todos os esforços e programas aplicados não conseguem ser avaliados e validados.

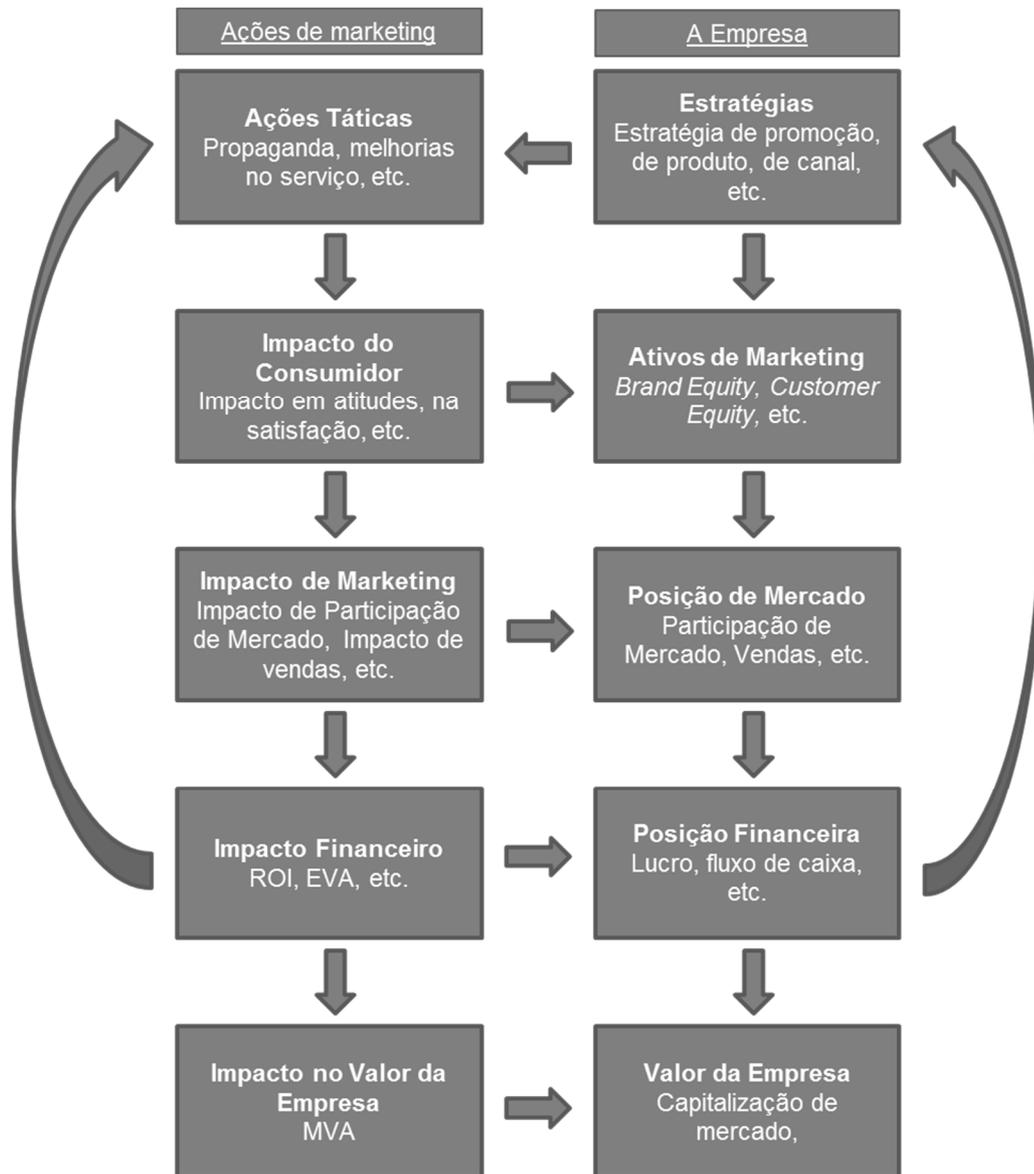
Para Rust et al. (2004), a avaliação dos resultados de marketing precisa passar por todas as etapas e processos realizados (figura 1), incluindo estratégia e tática da empresa, além dos impactos financeiros, de mercado e de valor da empresa. Sob esta cadeia, fica entendida a necessidade de identificar quais os ativos de marketing investido pela empresa, para então entender como estes contribuem para os lucros, numa visão de curto prazo, e para potencial de crescimento e manutenção destes lucros, numa avaliação de longo prazo. Para o autor, a avaliação passa por todos os pontos devido à interligação entre estes, onde o resultado de um influencia a decisão do outro.

São inúmeras as métricas já mapeadas pela literatura, mas é importante destacar que não existe uma que seja universal, unânime em suas defesas, que atenda a todas as empresas e todos os mercados. Cabem as empresas o entendimento necessário dos modelos existentes para que a necessidade seja claramente mapeada e as métricas adequadas conforme o cenário, atendendo as particularidades do mercado.

Qualquer coisa pode ser mensurada. Se uma coisa pode ser observada de alguma forma, ela se presta a um tipo de mensuração. Independente de quão

indistinta seja a mensuração, não deixa de ser mensuração, se lhe informar mais do que você sabia antes. (HUBBARD, 2008, p. 3).

Figura 1 - A cadeira de produtividade de marketing



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

2.1.3 Quais Métricas Devemos Utilizar?

Tanto nos negócios quanto na economia, muitas métricas são complexas e difíceis de dominar. Algumas são altamente especializadas e mais adequadas a análises específicas. Muitas exigem dados que podem ser apenas aproximados, estar incompletos ou não estão disponíveis. (FARRIS et al., 2012, p. 3).

O cenário de métricas já mapeado é bastante rico e complexo, o que arrisca dizer que já existe opção para qualquer demanda de mensuração necessária.

Entretanto, os autores reconhecem que não existem modelos que atendam a todas as empresas de forma linear, sendo essencial para cada mercado mapear suas necessidades, suas informações e propor modelos que sejam mais adequados.

Entretanto, a visita às teorias já apresentadas e consolidadas pode ser o primeiro passo para identificar o modelo ideal para a gestão em questão.

Para Petersen et al. (2009), as métricas mais apropriadas são aquelas que são eficazes na mensuração do rendimento de marketing, auxiliam gerentes a desenvolver estratégias de marketing para perspectivas futuras, auxiliam a prever valores futuros de clientes para a empresa, e auxiliam a prever a performance financeira futura da empresa.

2.2 Quais as Dimensões de Métricas de Marketing já Mapeadas?

Revisando as pesquisas realizadas nos últimos cinco anos, identificamos os estudos relacionados a métricas de desempenho de marketing, sendo que nestes foram mapeadas onze diferentes dimensões de autores, utilizados como embasamento para apresentação de contextos variados dentro do tema métricas de desempenho de marketing.

Para que as dimensões fiquem claras, cabe aqui uma breve passagem sobre cada um destes modelos, que se subdividem em diferentes categorias, conforme o entendimento de seus autores.

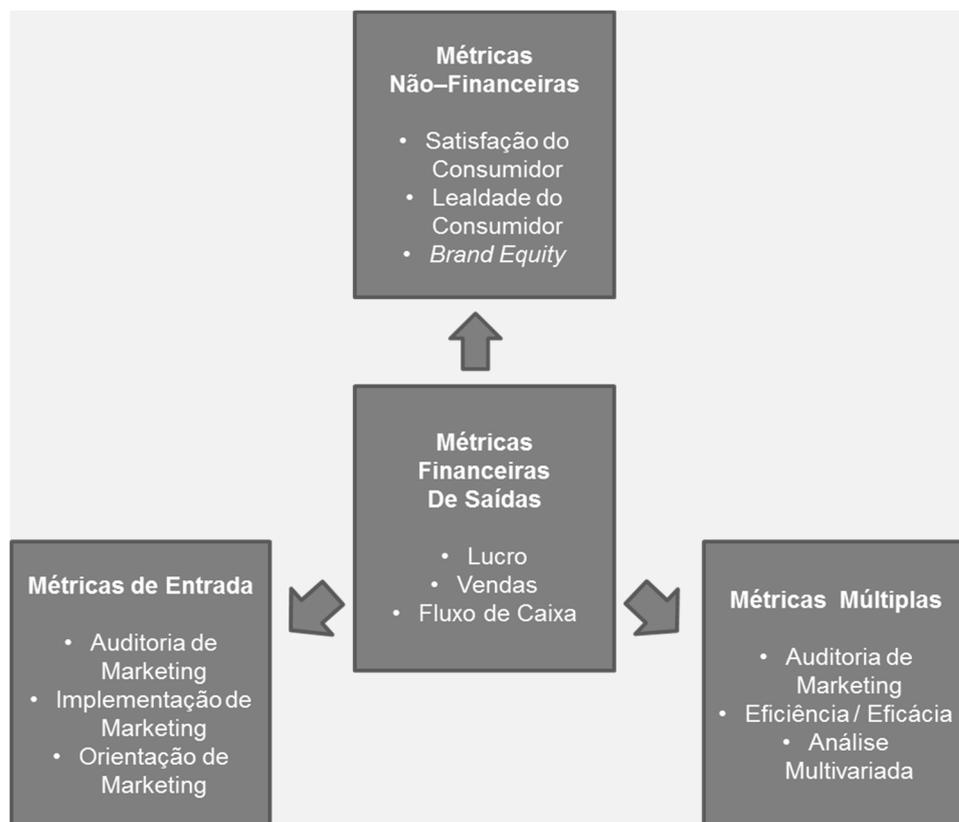
2.2.1 Modelo de Clark (1999)

Propondo-se a iniciar uma revisão sobre as métricas expostas até então, Clark dá início a seu estudo aprofundando as três principais direções de evolução das métricas de marketing: de financeiras para não financeiras, de saídas para entradas, e de medidas unidimensionais para multidimensionais. “A avaliação desta história sugere a necessidade da comunidade de marketing de desenvolver um conjunto de medidas pequeno o suficiente para ser gerenciado, mas grande o suficiente para ser compreendido” (CLARK, 1999, p. 711).

A figura 2 apresenta graficamente o modelo estudado por Clark, destacando os anseios primários da área, onde as medidas de receita, vendas e fluxo de caixa serviam como indicadores essenciais, refletindo a cultura de métrica financeira única

de saída. A partir desta, o autor se aprofunda nos paralelos, evoluindo para uma análise considerada mais completa e abrangente, migrando as categorias iniciais para três novas categorias mais aprofundadas. Assim, métricas financeiras passam a incluir medidas não financeiras como satisfação do consumidor, lealdade do consumidor e *brand equity*. As métricas de saída também são revisitadas e se propõem a absorver também métricas de entrada, como avaliação de marketing, implementação de marketing e orientação de marketing. Por último, a estrutura de métricas únicas passa a ser métricas múltiplas: avaliação de marketing, eficiência e eficácia, e análise multivariada.

Figura 2 - O domínio crescente de medidas de desempenho de marketing



Fonte: Clark (1999, p. 714).

“Métricas de saídas financeiras provavelmente serão sempre utilizadas como indicadores de desempenho de marketing, mas existem pequenas fotografias do presente que dizem muito sobre o futuro da empresa”. (CLARK, 1999, p. 732).

2.2.2 Modelo de Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004)

A dimensão mapeada nos estudos de Tim Ambler, Flora Kokkinaki e Stefano Puntoni se posiciona através de quatro perspectivas teóricas que orientam a prática das métricas: teoria do controle, teoria de agência, teoria institucional e teoria de orientação. A teoria do controle entende que a empresa definirá suas metas em números, e a partir destas serão fomentados os indicadores necessários para comparar metas e desempenho. Trata-se do formato mais aplicado pelo setor.

A teoria de agência implica em ter um representante para realizar este tipo de avaliação, e como tal, ser validado a partir do que este entende como ponto principal. Neste caso, uma leitura mais subjetiva e direcionada conforme a posição do agente pode acontecer, e influenciar na leitura das informações encontradas. Já a teoria institucional prega que a empresa é conduzida pela cultura e história da empresa. Neste caso, utilizam-se métricas que a empresa tem *expertise* em trabalhar, ao invés de um desenvolvimento objetivando leitura mais clara dos fatos. Um erro comum nesta teoria é a leitura focada em indicadores como lucro, vendas e fluxo de caixa, o que implica especificamente na leitura do histórico da empresa, e não no entendimento dos próximos passos a que deve ser conduzida.

Por último, teoria de orientação, reforça a tendência das empresas de se comportarem da mesma forma que seus concorrentes, quando se trata de produtos e mercados similares.

Adicionadas a estas teorias, o estudo avaliou os conceitos de *brand equity*, entendendo ser a quinta perspectiva da pesquisa. Este indicador, que pode ser medido de forma financeira ou não financeira, analisa um conjunto de associações e comportamentos do consumidor.

A pesquisa realizada pelos autores com profissionais da área de marketing tinha por objetivo mapear as métricas mais comuns, além de entender as que eram possíveis de serem medidas e acompanhadas pelas empresas. Paralelo a isso, o questionamento de quais estes julgavam importantes para a continuidade da estratégia.

Desta, os autores ranquearam suas métricas baseadas na utilização, importância e visibilidade das métricas apresentadas a diretoria. Como conclusão desta pesquisa, foram identificadas 19 métricas, divididas em seis categorias chaves:

- a) atitudes do consumidor – reconhecimento, qualidade percebida, satisfação do consumidor, relevância para o consumidor, diferenciação percebida, conhecimento de marca/produto;
- b) comportamento do consumidor – número de novos consumidores, lealdade, conversão;
- c) canal – satisfação do consumidor, quantidade de reclamações;
- d) relação com a concorrência – satisfação relativa do consumidor, qualidade percebida;
- e) inovação – quantidade, receita e margem de novos produtos;
- f) contabilidade – vendas, margens brutas, lucratividade.

Como conclusão de suas pesquisas entrevistando profissionais de marketing e de finanças, os autores identificaram que as métricas ligadas à contabilidade tinham menor citação, avaliando que estes índices são vinculados a empresa de uma forma geral, não ao departamento de marketing. Ainda, *brand equity* é largamente medida, porém raramente integrada em um sistema de avaliação formal. Em resumo, a identificação das 19 métricas, segundo os autores, pode ser utilizada como um atalho para o início de avaliações através de métricas nas empresas, servindo como base para o início dos trabalhos e relativizando com todos os pontos essenciais de avaliação.

2.2.3 Modelo de Kumar (2004)

De acordo com Kumar (2004), o marketing passa por um período de perda de influência nas corporações, não sendo considerado para a cadeira de *chief executive officer* (CEO, principal executivo da empresa) quando necessário. Acredita-se que a isto se deve a inabilidade do departamento de propagar seus feitos e comprovar métrica e financeiramente suas ações. E isso vem no momento em que a necessidade dos esforços de marketing é cada vez maior, aparentando uma relação ainda mais fraca entre o ofertado e o solicitado para o setor.

É de conhecimento dos CEOs a necessidade das empresas de se tornarem mais focadas no mercado, orientadas para o mercado e direcionadas ao consumidor, o que significa ter uma empresa obcecada por criar valor, orientando todas as suas definições, valores e comunicação para este consumidor. E se essa é uma tarefa do

marketing, isso implica em todas as áreas serem um pouco de marketing quando tratam de algum benefício ligado ao consumidor, seja um formulário de pedido com aparência simples de ser interpretado ou uma melhoria no processo de logística que impacte o consumidor, por exemplo. E se todos na empresa têm um viés de marketing a ser executado, do marketing é demandado que traga as respostas embasadas o suficiente para serem aceitas pela direção.

A pesquisa para demonstrar o ROI (*Return of Investment*, retorno de investimento) de marketing perde seu foco e reforça a percepção que profissionais de marketing ainda não entenderam as expectativas de seus CEOs. Claro que CEOs querem aumentar a eficiência das atividades de marketing, nomeadas taticamente de 4ps (produto, preço, praça e promoção). Porém, CEOs realmente procuram por uma liderança estratégica, de profissionais explorando novas oportunidades de negócio, construindo marcas mais fortes e consumidores fiéis, aumentando a média de retorno do consumidor, redefinindo canais de distribuição, reforçando a eficácia global e reduzindo riscos como pressão de preços da indústria. (KUMAR, 2004, p. 4).

Assim, o autor apresenta a necessidade de direcionar esforços em áreas que o marketing atua, buscando forças em pontos estratégicos não tão bem explorados, dentre eles as métricas de desempenho de marketing. Dividindo os esforços em áreas principais, o autor retrata o cenário contextual utilizando-se de cinco subdivisões que orientam quais os passos a serem seguidos pelos profissionais da área:

- a) produto – qualidade relativa do produto, percepção de qualidade do produto, porcentagem de vendas sobre novos produtos, rentabilidade dos produtos;
- b) marcas – reconhecimento de marca, desejo de marca, lealdade de marca, rentabilidade de marca;
- c) canais – penetração de canais, confiabilidade de canais, eficiência de canais, participação de mercado em cada canal, rentabilidade de canais, espaço de gôndola;
- d) clientes / segmentos – satisfação do cliente, volume médio por transação, reclamações de clientes, custo de aquisição de clientes, índice de retenção de clientes, rentabilidade por cliente;
- e) mercados – penetração de mercado, participação de mercado, crescimento de vendas, rentabilidade de mercado.

A partir destes levantamentos, o marketing teria, segundo o autor, maior entendimento de suas particularidades e de seu campo de atuação, sendo possível passar maior segurança sobre suas ações e, inclusive, ter papel mais estratégico e alinhado ao demandado pela alta diretoria.

2.2.4 Modelo de Lehmann e Rebstein (2006)

Com a proposta de retomar a importância do marketing no contexto financeiro dos negócios, os autores desenvolveram seis categorias principais de métricas de marketing, trabalhadas através das subdivisões. Segundo os autores, é devido à ausência de mensuração de resultados que as verbas têm sido reduzidas nos tempos recentes, o que tem estimulado a pesquisa e busca por indicadores que possam satisfazer estas necessidades e entregar relatórios aceitáveis a diretoria.

Sob o ponto de vista de Lehmann e Rebstein (2006), o marketing não sofre pela ausência de métricas, e sim pela ausência de uma estrutura organizada para a apresentação destas métricas. Sob este aspecto, a apresentação de um marketing “*scorecard*” poderia ser utilizado como referencial para sanar tal dificuldade.

Enquanto métricas, os autores propõem uma divisão em seis diferentes categorias:

- a) métricas do consumidor;
- b) métricas de produto e marca;
- c) métricas de desempenho financeiro;
- d) métricas de mix de marketing;
- e) métricas de internet;
- f) métricas únicas da indústria.

Objetivando atender a demanda dos seis escopos, diversas avaliações são interligadas, propondo conexões à propaganda tradicional, propaganda em internet, consumidor direto, mídia social, preços promocionais, estratégia de precificação, desenvolvimento de novos produtos, força de vendas, distribuição, e assessoria de imprensa e patrocínios.

Porém, apesar deste estudo apresentar uma estrutura bastante organizada e de simples entendimento das métricas, ele não se posiciona quanto a como as

métricas devem ser colocadas em prática pelo departamento, objetivando a conexão entre a academia e a prática.

2.2.5 Modelo de Seggie, Cavusgil e Phelan (2007)

Buscando reexaminar as métricas, e lendo os acontecimentos recentes do mercado, os autores Seggie, Cavusgil e Phelan (2007) reforçam alguns motivos pelo qual as métricas passam por constante revisão e melhorias: a tendência das empresas em ser cada vez mais responsável pelos seus investimentos e estratégias, o descontentamento com as métricas atuais, e os avanços da tecnologia, que servem de suporte para estes avanços.

Desta forma, reavaliando as medidas já estudadas, apresentam sete forças que devem ser observadas, objetivando uma evolução na forma de monitoramento do marketing:

- a) de não financeira para financeira – contradizendo a tendência do movimento dos outros pesquisadores, os autores identificam a necessidade de obter um padrão financeiro único de leitura, que possa ser entendido por toda a empresa, transformando o marketing em parte do processo, ao invés de serem vistos como manipuladores de informação;
- b) de passado para futuro – “gerenciar desempenhos históricos é como querer dirigir olhando pelo espelho retrovisor” (p. 836). Dados históricos tem pouca relação com ações futuras da empresa, especialmente quando se destacam ações de concorrentes;
- c) de curto para longo prazo – diversos desempenhos de marketing precisam ser medidos no longo prazo, como propagandas por exemplo. Porém, quanto mais longo for este acompanhamento, mais difícil prever ações de novos entrantes, concorrentes e mudanças no mercado;
- d) de macro para micro dados – a análise baseada em dados maiores pode mascarar pequenos passos do mercado que são lidos através de pequenas variações, como participação do mercado, que acompanhando comportamento de clientes pode representar um aumento ou diminuição na participação do mercado;

- e) de métricas independentes para relacionadas - ações de marketing e respectiva rentabilidade são métricas que devem ser analisadas em conjunto, auxiliando as previsões do setor e orientando a manutenção da estratégia;
- f) de absoluta para relativa – observar a concorrência, e colocá-la nas análises é importante para acompanhar a evolução do mercado como um todo. Esses dados não são simples de se obter, mas existem meios ou métricas que estão disponíveis e servem de pontapé inicial para este acompanhamento;
- g) de subjetiva para objetiva – as métricas objetivas têm maior clareza de análise e são absorvidas pelos demais departamentos da empresa de formas similares, representando uma informação mais precisa do marketing.

“A tendência de o profissional de marketing estar mais envolvidos nas métricas de desempenho e no planejamento dos processos do negócio vai apenas aumentar com o passar dos anos”. (SEGGIE; CAVUSGIL; PHELAN, 2007, p. 838).

Apesar de uma visão de evolução das métricas de desempenho, os autores não fazem referência a métricas específicas a serem colocadas em prática pelas empresas.

2.2.6 Modelo de Srinivasan e Hanssens (2009)

“O profissional de marketing está sendo desafiado a avaliar e comunicar o valor criado através de suas ações e que impactam no valor dos acionistas”. (SRINIVASAN; HANSENS, 2009, p. 293).

Neste estudo, os autores buscam sumarizar as pesquisas recentes ligadas ao tema desempenho, e unem as métricas mapeadas em um único modelo, baseado em ativos e ações de marketing:

- a) ativos de marketing – compreende métricas de *brand equity*, satisfação do consumidor, valor do tempo de vida do consumidor e *customer equity*, e qualidade do produto;
- b) ações de marketing – baseia-se em propaganda, promoções de preço, canais de distribuição e novos produtos como as métricas ideais para relacionar o mix de marketing e os controles financeiros.

Com a proposição central de identificar métricas que tenham mais impacto no valor da empresa, os autores concluíram que métricas ligadas aos ativos da empresa são consideradas de movimentação lenta, elas geram uma visibilidade não imediata, mas mantem seu esforço em gerar valor aos acionistas. Os indicadores de ações, ao contrário, são de acompanhamento mais rápido e constante, mas tem representatividade menor no impacto do valor da empresa por contarem basicamente com leituras e acompanhamentos internos da empresa.

2.2.7 Modelo de Jeffery (2010)

Através de pesquisa realizada com profissionais de marketing, Jeffery identifica um cenário que ele mesmo caracteriza como “[...] a existência de uma divisão entre líderes de mercado e retardatários”. (JEFFERY, 2010, p. 5). Alguns dos dados levantados pelo autor apontam que 53% das organizações não fazem uso de métricas como previsões de campanha, retorno de investimento de marketing, custo de vida do cliente, entre outros. Além disso, 61% não possuem um modelo definido de apresentação, avaliação e priorização de campanhas de marketing.

Na tentativa de reverter este cenário, e por entender a ampla apresentação de métricas existentes no mercado, o autor se propõe a elencar aquelas que consideram essenciais para a avaliação da empresa e do mercado, sendo amplo sem ser extenso.

Neste modelo, são descritas 15 métricas de desempenho que avalia ser de primeira importância aos profissionais do setor. Estes modelos são ainda divididos em quatro categorias principais:

- a) não financeiras – métricas como reconhecimento de marca, *test-drive*, lealdade, satisfação dos clientes, entre outras;
- b) financeiras – avalia indicadores como rentabilidade, valor líquido presente, taxa de retorno e retorno sobre investimento;
- c) clientes – observa as relações do custo de ciclo de vida do consumidor;
- d) métricas de internet e mídia social – custo por clique, taxa de conversão de transação, retorno de anúncios online, taxa de rejeição, boca a boca da marca, entre outras.

Ainda, segundo o autor, a proposta de identificar as métricas necessárias para o acompanhamento da evolução da empresa e para justificar seus investimentos tem início no processo de definição da orientação estratégica para o mercado. Para que se possa definir o que medir, é necessário primeiro identificar seus objetivos estratégicos. Parece uma atitude primária, mas nem sempre muito difundida dentro das empresas.

A figura 3 representa este processo, com a criação de um modelo de análise de dados, entendendo quais informações estão disponíveis e quais podem ser coletadas, objetivando identificar o cliente por trás do negócio. Em seguida, segmentar estes clientes para que seja possível identificar comportamentos e interesses da empresa perante estas identificações. Os passos seguintes relacionam-se a tática aplicada, idealizando as campanhas de marketing que serão utilizadas e quais as informações que pretendemos obter com estas, para então alinhar as métricas de desempenho de marketing.

Figura 3 - Quadro de estratégia de marketing orientada para dados



Fonte: Jeffery (2010, p. 23).

2.2.8 Modelo de Sampaio, Simões, Perin e Almeida (2011)

Os autores Sampaio, Simões, Perin e Almeida, publicaram um estudo realizado a partir de pesquisas com profissionais de marketing no território brasileiro, a seleção

das dez principais métricas de desempenho de marketing aplicadas no país, não as julgando corretas ou completas, apenas com o intuito de identificar as práticas recorrentes no mercado.

Os resultados obtidos nesta pesquisa foram apresentados na seguinte classificação:

- a) métricas de consumidor – indicadores de satisfação, reclamação e comprometimento;
- b) métricas financeiras – indicadores de lucro, retorno de investimento e vendas;
- c) métricas de produto – conhecimento de produto e qualidade percebida;
- d) métricas de mercado e inovação – participação de mercado e disponibilidade de produtos.

Ao cruzarmos os levantamentos prévios do presente estudo com as conclusões obtidas no estudo de Sampaio et al. (2011), percebe-se uma clara semelhança com o obtido pelo referencial teórico e compilado pela autora.

Porém, ao compreendermos a diferença entre os dois cenários, onde o objeto de estudo deste trabalho está contido e é apenas parte do todo apresentado pelo trabalho supracitado, permite-se que resultados diferentes sejam alcançados.

2.2.9 Modelo de Farris, Bendle, Pfeiffer e Reibstein (2012)

Os profissionais de marketing não estão de forma alguma imunes à tendência ao planejamento e à avaliação quantitativa. O marketing foi considerado mais arte do que ciência. Os executivos podem já ter admitido que soubessem que tinha desperdiçado metade do dinheiro gasto em propaganda, mas não sabiam qual metade. No entanto, esta época terminou. (FARRIS et al., 2012, p. 2).

Com uma abordagem bastante prática, e na tentativa de agrupar as métricas já identificadas pela literatura, e buscando facilitar o entendimento destas, os autores mapearam nove categorias principais, com um total de 114 métricas apresentadas, cobrindo os escopos financeiros e não financeiros. São elas:

- a) participação em corações, mentes e mercados – envolvem percepções do cliente, participação de mercado e análise competitiva, aplicando métricas

como reconhecimento de marca, hierarquia de efeitos, lealdade, disposição para recomendar e procurar, participação de mercado, penetração de marca, entre outras;

- b) margens e lucros – conceitos de receita, estruturas de custo e lucratividade, apresentados através de métricas como margem unitária, margem do canal, preço médio e contribuição por unidade, margem de contribuição, despesas de marketing, receita desejada e custos variáveis e fixos;
- c) gestão de produtos e portfólio – compreendem as métricas por trás da estratégia de produtos, incluindo penetração, volumes, crescimento, canibalismo e valor de marca;
- d) rentabilidade do cliente – consiste nos valores individuais e de relacionamento, abrangendo métricas ligadas a cliente, taxa de retenção, lucro por cliente, valor do tempo de vida do cliente e custos médios de aquisição e retenção;
- e) gestão de equipe de vendas e do canal – envolve organização, desempenho e remuneração da equipe de vendas, além de distribuição e logística, através de métricas como carga de trabalho, meta de vendas, eficácia da equipe de vendas, remuneração, funil de vendas, estoque, remarcação e lucratividade direta, entre outras;
- f) estratégia de preços – baseia-se na sensibilização e otimização de preços, partindo destes para a maximização dos lucros. Acompanhamentos como variação para preço *Premium*, preço de reserva, elasticidade de preço e preço ideal são algumas das métricas envolvidas nesta categoria;
- g) promoções – envolve promoções temporárias de preço, cupons, descontos e concessões comerciais, e se representam através de levantamentos de vendas básicas e incrementais, taxa de resgate de cupons, porcentagem de vendas em promoção e cascata de preços;
- h) métricas de propaganda e de web – impressões, exposição por impacto, alcance, frequência, visitantes únicos e taxa de abandono são algumas das métricas usadas para mensurar abrangência e eficácia das ações de propaganda *online* e *off-line*;
- i) marketing e finanças – trata-se da avaliação financeira de programas de marketing, e realiza acompanhamentos através de indicadores como lucro

líquido e econômico, retorno sobre vendas e sobre investimento, retorno sobre investimento de marketing, entre outros.

Com uma visão baseada na aplicabilidade, os autores apresentam as métricas que consideram ser mais atuais e aplicáveis, representando através destas um raio-X mais aprimorado da empresa em análise. Porém, como conclusão deste estudo, entendem que a avaliação de um conjunto de métricas não torna as decisões necessariamente mais fáceis, mas auxilia a garantir um diagnóstico mais abrangente.

2.2.10 Modelo de Davis (2012)

Que métricas posso utilizar para determinar se o marketing de minha empresa é eficaz? A resposta é que não há uma medida única que comprove isso. Companhias se desenvolvem com seu DNA organizacional único, incluindo visão, estratégia, cultura corporativa, práticas de contratação, produtos e consumidores. Duas empresas nunca serão idênticas, mesmo que compitam no mesmo mercado com produtos similares. (DAVIS, 2012, p. xv).

E ao entender que cada empresa tem seu perfil e dimensões estratégicas, o autor opta por uma abordagem ampla, envolvendo todas as métricas mapeadas até então, divididas em categorias conforme sua área de atuação:

- a) métricas financeiras – utilizadas para analisar o desempenho da empresa, permitindo a identificação de como o marketing contribui para o atingimento do sucesso financeiro. São abordadas métricas como: receita, lucro bruto, retorno de vendas, retorno de ativos, entre outros;
- b) métricas de planejamento de marketing – são as métricas utilizadas para comprovar os investimentos e retornos do plano de marketing, em informações como participação de mercado, crescimento de mercado, penetração de mercado, demanda, e diversas mais;
- c) métricas de marca – se as marcas são consideradas ativos da empresa, é natural e necessário que se desenvolvam métricas capazes de acompanhar esta evolução. O autor apresenta aqui indicadores como *brand equity*, *brand scorecard*, *brand premium* e contribuição de marca;
- d) métricas de consumidor – da necessidade de acompanhar a evolução e o envolvimento do consumidor com a empresa e suas marcas, métricas como contribuição de vendas, rentabilidade por segmento e por consumidor, custo

de aquisição de cliente e valor do custo de vida do consumidor são abordados aqui;

- e) métricas de produto – com o objetivo de auxiliar profissionais a mensurar mercados e potenciais de produtos, o conjunto de métricas apresentada nesta seção engloba indicadores como utilização, taxa de compra de novo produtos e custo de marketing por unidade;
- f) métricas de preço – indicadores que auxiliam na validação e acompanhamento dos preços, como preço, *mark-up*, variação de preço de venda, impacto no lucro, entre outros;
- g) métricas de propaganda – utilizadas para mensurar indicadores relacionados às principais ferramentas de marketing, o autor apresenta métricas como *share of voice*, reconhecimento, frequência, alcance, taxa de resposta, taxa de conversão, lucro de promoção, entre outras;
- h) métricas de marketing direto – acompanhamento das ações de marketing direto através de métricas como metas de receita de marketing direto, metas de lucro de marketing direto, retorno de investimento de marketing direto, e outras;
- i) métricas sociais / digitais / online – o crescimento rápido e a importância dos meios digitais na estratégia de marketing trouxeram a necessidade de métricas exclusivas para este tópico, envolvendo indicadores como custo por ação, custo por clique, média de cliques, e retorno de marketing de mídia social, por exemplo;
- j) métricas de distribuição – necessidade de acompanhamento do retorno dentro do ponto de venda, seja ele físico ou virtual, envolve métricas como custo por venda, transação por cliente, vendas por metro quadrado, retorno de vendas, e muitas outras;
- k) métricas de vendas – possivelmente uma das métricas mais importantes e mais mensuradas pela empresa, acompanhando indicadores como contribuições de vendas líquidas, indicadores absolutos e relativos, percentual de vendas, comissão de vendas, por exemplo.

A abordagem do livro é bastante prática e foca na aplicabilidade de tais métricas, não avaliando as classificadas como essenciais ou mais importantes,

permitindo ao leitor que faça seu próprio entendimento e cruzamento com as necessidades de sua empresa.

2.2.11 Modelo de Mintz e Currim (2013)

Propondo um modelo conceitual, os autores apresentam um estudo que une estratégia da empresa, métricas, tipos de ações do mix de marketing e características de gestão, empresa e ambiente. A partir deste cruzamento, e baseando-se que existe pouco ou nenhum entendimento sobre a ligação das métricas financeiras e de marketing nas decisões do mix de marketing, os autores propõem um formato onde estes podem ser cruzados, e analisados como desempenho da empresa de forma integrada.

O estudo foca-se na relação entre as métricas de marketing e métricas financeiras aplicadas na prática, entendendo em quais cenários elas são aplicadas e correlacionadas. Eles não se atem, porém, a importância das métricas em si, como sugestão de quais devem ou não ser aplicadas, e como elas podem ser complementares em uma visão prática de leitura de mercado.

2.3 Similaridades e Convergências das Dimensões

A primeira etapa é mensurar o que puder ser facilmente mensurado. Isso funciona até certo ponto. A segunda etapa é considerar o que não pode ser facilmente mensurado, ou atribuir-lhe um valor quantitativo arbitrário. Isso é artificial e induz ao erro. A terceira etapa é presumir que aquilo que não pode ser mensurado facilmente não é importante. Isso é cegueira. A quarta etapa é dizer que aquilo que não pode ser mensurado facilmente, na verdade não existe. Isso é suicídio. (HANDY, 1995, p. 219 apud YANAZE; FREIRE; SENISE, 2010).

Ao inter-relacionar o conhecimento obtido com a leitura das onze dimensões mapeadas, é possível identificar cenários de similaridades e convergências entre elas. E para que a pesquisa em que se baseia este estudo possa ser aplicada de forma mais objetiva, identificamos estes pontos e os organizamos em um único modelo, que mantém a orientação dos autores e represente a prática das empresas.

Quadro 1 - Resumo das dimensões

Autores	Dimensões	Autores	Dimensões
Clark (1999)	financeiras	Farris, Bendle, Pfeiffer e Reibstein (2010)	coração, mente e mercados
	não-financeiras		margens e lucros
	entrada		produtos e portfolio
	múltiplas		rentabilidade do cliente
Ambler, Kukkinaki e Puntoni (2004)	atitudes do consumidor		equipe de vendas e canal
	comportamento do consumidor		preços
	canal		promoções
	relação com a concorrência		propaganda e web
	inovação / novos produtos	marketing e finanças	
	contabilidade		
Kumar (2004)	produto	Sampaio, Simões, Perin e Almeida (2010)	consumidor
	marcas		financeiras
	canais		produto
	clientes / segmento		mercado e inovação
	mercados		
Lehmann e Reibstein (2006)	consumidor	Davis (2012)	financeiras
	produto e marca		planejamento de marketing
	desempenho financeiro		marca
	mix de marketing		consumidor
	internet		produto
	únicas da indústria		preço
Srinivasan e Hanssens (2009)	ativos de mkt		propaganda
	ações de mkt		marketing direto
Jeffery (2010)	não financeiras		sociais / digital / online
	financeiras		distribuição
	clientes	vendas	
	internet		

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O quadro 01 relaciona as dimensões identificadas, promovendo uma síntese da literatura estudada. O quadro descarta as referências de Seggie, Cavusgil e Phelan (2007) e Mintz e Currim (2013) por apresentarem seus estudos focados na evolução e combinação das métricas, e não na apresentação de um modelo sugerido, objetivo a qual este estudo se concentrou.

Partindo deste levantamento, e objetivando propor um modelo de análise único para a pesquisa a ser realizada, foram identificadas as seguintes convergências de conceitos de categorias:

- a) canal e mercado – na busca por indicadores que expressem o cenário de vendas do produto da empresa, entendemos que os conceitos de canal e mercado podem ser analisados de forma conjunta, complementando os indicadores encontrados em ambos os cenários;
- b) portfólio, produtos e novos produtos – o estudo propõe que as três abordagens sejam relacionadas em uma subcategoria dentro do cenário principal produto, apresentando uma leitura unificada do objeto de vendas da empresa.

Ainda, algumas categorias foram desconsideradas pelo entendimento de que estão presentes em outras categorias mais abrangentes:

- a) internet – será discutida através da categoria propaganda, sendo considerada como canal de propaganda, abordadas no item principal as ações *online* e *off-line*;
- b) mix de marketing – os 4 P's de marketing - produto, preço, praça e promoção - serão abordados separadamente, por entendermos que os escopos de avaliação são grandes o suficiente para serem classificados como categorias individuais e merecerem tal atenção das empresas.

Após esta primeira avaliação, identificaram-se quatro categorias principais que representam uma síntese do conteúdo revisto até aqui, organizados sob a seguinte divisão:

- a) produto – reforça a abordagem singular do objeto de venda da empresa, sob a ótica de portfólio de produtos, produto novo e concorrência relativa, sugerindo métricas de acompanhamento como vendas, qualidade relativa à concorrência, rentabilidade e margem por produto, preços, canibalismo e penetração;
- b) preço – envolve os valores relacionados ao faturamento dos produtos, como rentabilidade, desempenho financeiro, lucratividade, margem sobre vendas, por exemplo;
- c) praça – o mercado de atuação da empresa pode ser analisado como um todo ou subdividido por canais de vendas, propondo-se a entender a relação

de cada meio no conjunto da empresa. Assim, indicadores como distribuição, participação de mercado, penetração, espaço na gôndola, e crescimento de vendas são algumas das avaliações principais;

- d) promoção – caberá aqui a avaliação de todas as iniciativas do marketing no que diz respeito a marca, alinhando e sua estratégia de publicidade e propaganda da empresa, englobando ações *online* e *off-line* como estratégia única. Ações de marketing, visibilidade, retorno sobre investimento de propaganda, impressões, impactos, frequência, boca a boca serão alguns dos norteadores, além de indicadores que quantifiquem visibilidade e posicionamento da marca, como *brand equity*, reconhecimento de marca, qualidade percebida, entre outras. Abordagens direcionadas ao consumidor, entendendo métricas como satisfação do consumidor, lealdade, custo de ciclo de vida do consumidor, índice de reclamações, volume de vendas por cliente, aquisição e retenção de clientes, e recomendação, como indicadores centrais para esta avaliação.

A partir da leitura destes indicadores, o estudo elabora um painel de métricas de desempenho mais citadas pela literatura, baseado nos artigos e livros acima citados, que possa auxiliar na elaboração da estratégia central da empresa e orientar a área de marketing quanto aos próximos passos. O painel deve oferecer um conjunto reduzido das medidas vitais de uma forma que seja fácil para o operador interpretá-la e utilizá-lo. (FARRIS et al., 2012, p. 359).

Quadro 2 - Conjunto de métricas mapeado

Métricas de Desempenho de Marketing		Métricas de Desempenho de Marketing		
Categoria PRODUTO	Volume de pares / R\$ vendidos	Categoria DISTRIBUIÇÃO	Volume de vendas por canal / UF	
	Qualidade percebida do produto		Participação por canal	
	Qualidade relativa do produto		Vendas por metro quadrado	
	Porcentagem de venda sobre novos produtos		Participação de mercado	
	Ranking de produtos		Quantidade de clientes	
	Ciclo de vida do produto		Distribuição por categoria de produtos	
	Canibalismo de produtos		Rentabilidade por cliente	
	Estoque		Custo de aquisição de cliente	
	Meta de vendas pares e R\$		Índice de retenção de clientes	
	Projeção de vendas		Participação por cidade	
	Crescimento anual	Categoria COMUNICAÇÃO	Seguidores de mídias sociais	
	Categoria PREÇO		Preços da concorrência	Retorno de mala direta
			Rentabilidade	Brand Equity
Retorno sobre promoção			Desejo de marca	
Receita			Satisfação do cliente	
Lucro líquido			Ciclo de vida do consumidor	
Margem de vendas			Customer Equity	
Mark up			Reconhecimento de marca	
Preço médio			Retorno sobre investimento de marketing	
Custos fixos e variáveis			Custo por clique	
Margem de contribuição			Taxa de conversão	
			Lealdade de marca	
		Penetração de marca		
	Visitantes únicos			
	Marca mais lembrada			
	Pesquisa de consumidor			

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

2.4 Alinhamento entre Estratégia e as Métricas da Empresa

Após o primeiro levantamento de estudos e perspectivas de métricas já mapeadas pela literatura, o cenário se abre em uma infinidade de possibilidades, ousando dizer que todas as variáveis podem ser mensuradas através de fórmulas já mapeadas. Porém, há mais para se identificar do que qual o melhor conjunto de métricas a ser aplicado pelo setor.

Para entender qual o melhor modelo ou conjunto de métricas de desempenho, que amparem as ações de marketing das empresas calçadistas brasileiras e possam retratar seu estado atual, faz-se necessário dar um passo atrás, e entender sob qual estratégia genérica a empresa está focada; afinal não se pode promover uma receita padrão para enfoques estratégicos diferentes.

Para Porter (2004), a escolha da estratégia competitiva está baseada em duas decisões principais: a atratividade da indústria em termos de rentabilidade em longo prazo e os fatores que determinam essa rentabilidade; e quais os determinantes da posição competitiva relativa desta indústria em seu mercado.

Assim, para justificar a escolha de um conjunto de métricas de desempenho de marketing perante outro, é necessário que a análise da estratégia adotada pela empresa seja feita, e conseqüentemente leve ao alinhamento de suas decisões táticas e atividades operacionais.

Para algumas pessoas, estratégia é uma posição, isto é, uma localização de determinados produtos em determinados mercados. Para outras, estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 27).

Ainda, para Porter (2004), as estratégias competitivas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria, sendo que em algumas escolhas o cenário poderá trazer grandes retornos a todas as indústrias que o compõem, e em outros, apenas retornos aceitáveis.

Escolher uma disciplina de valor não é o mesmo que escolher uma meta estratégica. Uma disciplina de valor não pode ser alterada, nem integrada à filosofia operacional normal de uma empresa. Ela não é um plano de marketing, uma campanha de relações públicas, ou uma forma de seduzir os acionistas. A seleção de uma disciplina de valor é um ato central, que dá forma a todos os planos e decisões subseqüentes que a empresa toma, colorindo toda a organização, das suas competências à sua cultura. Na verdade, a escolha de uma disciplina de valor define o que uma empresa faz e, portanto, o que ela é. (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 14).

A noção fundamental de estratégia competitiva diz que a vantagem competitiva está no centro de qualquer estratégia, e para obtê-la as empresas precisam fazer escolhas, e assim orientar todos os esforços em uma única direção. O alinhamento é fundamental para que uma organização gere sinergia por meio de suas unidades de negócios e de apoio. (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 30).

2.4.1 Estratégia Genérica Excelência Operacional

A estratégia de excelência operacional volta-se para dentro da empresa, e busca excelência em processos, custos e preços. Trata-se da otimização de todos os processos que influenciam o custo do produto, objetivando apresentar ao mercado o

melhor custo-benefício, e assim se posicionar com tal diferenciação (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 54).

Chamamos a primeira disciplina de valor de excelência operacional. As empresas que a buscam não são basicamente inovadoras em produtos ou serviços, nem cultivam relacionamentos profundos e individuais com seus clientes. Em vez disso, as empresas operacionalmente excelentes oferecem produtos médios em relação ao mercado ao melhor preço, com o mínimo de inconveniência. Sua proposição aos clientes é simples: preço baixo e atendimento sem discussões. (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 13).

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão de formação de contas marginais de clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc. (PORTER, 2004, p. 37).

Para Porter (1992), esta estratégia se concretiza através de diferentes enfoques, envolvendo busca de economia de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias primas, entre outros. Porém, quando mais de uma empresa aspiram por este reconhecimento estratégico de mercado, pode-se dar início a uma competição acirrada de preços, com possibilidade de repercussão bastante desastrosa para um dos lados. Neste processo, todos os setores envolvidos precisam direcionar seus esforços diários na busca pela melhor negociação com fornecedores, otimização de pessoas e orientação para melhorias constantes nos processos de produção.

Em paralelo, e como ponto positivo, a posição de baixo custo intimida novos entrantes a participarem deste mercado caso não tenha posição convicta de suas possibilidades, e assim manter a fidelidade de seus consumidores sensíveis aos preços.

De acordo com Porter (1992), nesta estratégia genérica, faz-se necessário movimentos como a simplificação da fabricação de seus produtos, a existência de um portfólio de produtos adequado para diluir custos de produção, além do atendimento especial aos principais clientes do mercado, objetivando volume de produção constante.

Para Treacy e Wiersema (1995), toda empresa operacionalmente excelente que opera sobre um grande território construiu uma rede de ativos padronizados e sem supérfluos, que formam a base para procedimentos operacionais eficientes.

Ainda, assim como a excelência no custo representa uma vantagem competitiva, traz também riscos consideráveis ao negócio. Variáveis incontrolláveis como novas tecnologias que simplifiquem o processo produtivo, vício dos clientes no custo impedindo que qualquer aprimoramento no produto seja percebido, alterações significativas de custos de matérias primas ou novas regulamentações do governo podem trazer consequências graves ao bom andamento da estratégia.

As empresas operacionalmente excelentes entregam uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra que ninguém em seus mercados consegue igualar. Elas não são inovadoras em produtos ou serviços, nem cultivam relacionamentos individualizados com seus clientes. Elas executam extraordinariamente bem e sua proposição aos clientes é garantia de preço baixo e/ou atendimento sem amolações. (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 48).

Kaplan e Norton (2004) se referem a gestão operacional como embasamento para uma estratégia que se explica em similares orientações. Os autores abordam, porém, que a excelência operacional isoladamente não é a base para uma estratégia sustentável, mas que a gestão operacional ainda é prioridade em todas as organizações.

Considerada pelos autores acima como parte do processo, e não como estratégia, identifica-se em seu embasamento teórico alguns conceitos que acabam por reforçar ideias já apresentada pelos autores Porter, e Treacy e Wiersema.

A gestão operacional pode abranger até quatro importantes processos: desenvolver e sustentar relacionamentos com fornecedores; produzir produtos e serviços; distribuir e entregar produtos e serviços aos clientes; gerenciar riscos. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 67).

Ao avaliar os quatro processos citados por Kaplan e Norton, acima, identifica-se em sua bibliografia premissas como reduzir os custos de produção, melhorar continuamente os processos, tornar-se líder em custo do seu respectivo setor, e infundir a cultura da melhoria contínua.

Percebe-se, a partir deste entendimento, os traços de similaridade entre os conceitos apresentados pelos três autores citados neste capítulo. Apesar de nomenclaturas diferentes, a essência das estratégias de excelência operacional para Treacy e Wiersema, liderança em custo para Porter, e gestão operacional para Kaplan e Norton podem ser sobrepostas e unidas em torno de uma mesma avaliação, objetivando a identificação de empresas com foco no processo de produção e custo de produto apresentado ao mercado.

Assim, para facilitar a classificação das empresas nesta categoria, é configurada uma relação de pré-requisitos identificados pelos autores e já citados acima, e que serão utilizados como categorização:

- a) melhora continua dos processos de produção, com visão de dentro para fora da empresa, entendendo as vantagens competitivas da empresa, e as oferecendo sob forma de produto com melhor relação custo – benefício;
- b) redução de custos em todos os departamentos, proporcionando redução dos preços do produto;
- c) produção em larga escala com entregas de qualidade satisfatória, realizando cobertura de mercado ampla e de forma linear;
- d) distribuição massiva e constante para assistir a demanda de produção necessária;
- e) preocupação estratégica secundária com marca e consumidor.

2.4.2 Estratégia Genérica Líderes em Produto

A estratégia genérica de produto, liderança em produto ou diferenciação, é onde a empresa busca ser única em sua categoria ou mercado. Para esta estratégia é importante a definição de quais atributos são relevantes para seu consumidor, e a partir de um direcionamento voltado para estes atributos, oferecer ao mercado um produto com benefícios únicos.

A segunda disciplina de valor é por nós chamada de Liderança em Produto. Seus praticantes se concentram em oferecer produtos que alargam as fronteiras do desempenho. Sua proposição aos clientes é a oferta do melhor produto, e ponto final. Além disso, os líderes em produto não constroem suas posições com apenas uma inovação: eles continuam inovando ano após ano, ciclo de produto após ciclo de produto. (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 13).

Para Porter (1992), a inovação pode acontecer de formas diferentes para cada indústria. Ela pode ser baseada no próprio produto, que apresenta características singulares; no sistema de entrega ao qual é oferecido, garantindo uma cobertura exclusiva; em sua estratégia de marketing, garantindo diferenciação de marca e atributos; entre outras possibilidades. Neste caso o fator preço tem menos relevância pôr o consumidor entender tratar-se de um produto especial e de maior valor agregado.

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria... A diferenciação provoca isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à consequente menor sensibilidade ao preço. (PORTER, 2004, p. 38).

Como a inovação traz para o mercado um produto diferenciado, e por ele aplica-se uma estratégia de preço mais elevado, ela coloca a empresa em uma posição favorável para negociação com clientes e fornecedores, que entendem a importância de seu produto único e diferenciado.

Porém, a esta estratégia é comum que se enquadre apenas uma pequena parcela do mercado, disposta a pagar o preço da inovação e por isso indiretamente exige exclusividade, o que pode representar uma fatia de mercado às vezes pequena demais.

As empresas encaram as fontes em potencial de diferenciação de uma forma muito limitada. Elas vêem a diferenciação em termos das práticas de marketing ou do produto físico, ao invés de considerarem que elas originam-se potencialmente em qualquer parte na cadeia de valores. (PORTER, 1992, p. 111).

Porter (2004) diz que para que esta estratégia esteja sempre alinhada às expectativas de seus consumidores, faz-se necessário um monitoramento dos interesses do mesmo no produto, garantindo assim que o enfoque não mude, surpreendendo negativamente a orientação estratégica da empresa. Além disso, implicações como imitação do posicionamento e relação custo e diferenciação do produto se tornar distantes demais podem implicar na perda de mercado e consequente ineficácia da estratégia.

Um líder em produtos luta com firmeza para prover seu mercado com produtos de ponta ou novas e úteis aplicações de produtos ou serviços existentes. Atingir esta meta exige que ele desafie a si mesmo de três maneiras. Em primeiro lugar, ele precisa ser criativo. Ser criativo significa reconhecer e aceitar ideias que podem se originar em qualquer parte, dentro ou fora da empresa. Em segundo lugar, as empresas assim inovadoras precisam comercializar rapidamente suas ideias. Para isso, todos os processos gerenciais e de negócios são formulados para serem velozes. Terceiro e mais importante, os líderes em produto precisam buscar, de forma implacável, maneiras para superar seu próprio produto ou serviço mais recente. (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 53).

Para Kaplan e Norton (2004), uma inovação bem-sucedida impulsiona a conquista, o crescimento e a fidelização dos clientes, e o aumento das margens. Para eles, a gestão estratégica direcionada a inovação para quatro importantes processos,

envolvendo a capacidade de identificar oportunidades de novos produtos e serviços, surpreendendo o mercado com inovações constantes; o gerenciamento de seu portfólio de pesquisa e desenvolvimento, entendendo o momento para lançamentos e cancelamentos de produtos; a habilidade de projetar e desenvolver novos produtos e serviços, com equipes direcionadas exclusivamente para este fim nas mais diferentes etapas do processo; e o lançamento de novos produtos e serviços no mercado, levando ao conhecimento dos consumidores o fruto de todos os esforços da empresa.

“As empresas criam considerável vantagem competitiva quando são capazes de lançar no mercado produtos inovadores, compatíveis com as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, com rapidez e eficiência.” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 139).

Enquanto Kaplan e Norton (2004) denominam esta estratégia como inovação, os autores Treacy e Wiersema (1993) a reconhecem como liderança em produto, reforçando que o papel das empresas com este direcionamento estratégico é o de buscar um desenvolvimento contínuo de produtos e serviços acima da média, denominado por eles como produtos e serviços no “estado da arte”, garantindo-se assim na posição de inovadores.

Já Porter (2004), denomina como estratégia de diferenciação a capacidade que algumas empresas têm de buscar a unicidade em seus mercados, apresentando produtos e serviços que os concorrentes não conseguem acompanhar. Este ainda aborda que a diferenciação não precisa exclusivamente aparecer nos produtos, mas nos processos que envolvem o mesmo, como distribuição, venda ou comunicação do mesmo, mas implicam necessariamente em uma inovação que atinja o produto diretamente, e cuja diferenciação seja o motivo pelo qual é percebido de forma diferente pelo mercado em que atua.

Observando-se, então, as características apontadas pelos três autores supracitados, percebe-se a similaridade entre os conceitos e a possibilidade de unificação dos mesmos em um mesmo termo: produto. Afinal, independentemente de onde a inovação ou diferenciação é aplicada, é o produto fim quem carrega esta adaptação e é ele que se comunica com o mercado com o intuito de ser reconhecido como diferencial.

Desta forma, a seleção das empresas classificadas como estratégia genérica liderança em produto passam por avaliações que atendam as linhas apresentadas

pelos três autores de forma complementar e citadas no texto acima, e que atenda pré-requisitos como:

- a) avaliação frequente de portfólio de produtos e serviços, buscando suprir demandas de mercado;
- b) preocupação secundária com preço e distribuição, foco principal em produto, marca, e seus atributos;
- c) pesquisa de mercado e comportamento frequentes, buscando antecipação frente às necessidades futuras de seus clientes, antes mesmo do surgimento da demanda;
- d) foco na redução do ciclo de inovação e desenvolvimento interno, buscando estar apto a mudanças rápidas e relevantes ao mercado alvo em questão.

2.4.3 Estratégia Genérica Intimidade com o Cliente

A terceira disciplina de valor denominamos Intimidade com o Cliente. Seus partidários focalizam não a entrega daquilo que o mercado deseja, mas aquilo que clientes específicos desejam. As empresas íntimas com clientes não buscam transações únicas; elas cultivam relacionamentos. Elas se especializam em satisfazer necessidades únicas que, com frequência, somente elas reconhecem, em virtude do seu relacionamento e conhecimento íntimo com o cliente. Sua proposição ao cliente é a seguinte: Temos a melhor solução para você – e promovemos todo o suporte de que necessita para atingir resultados e/ou valor ótimos com qualquer produto que comprar. (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 14).

Também chamada estratégia de enfoque ou intimidade com o cliente, a estratégia focada em cliente direciona os esforços da empresa a um segmento, produto ou mercado específico. Ao orientar a estratégia para somente este segmento-alvo, a empresa procura obter uma vantagem competitiva, evitando a diluição de sua estratégia central ou mesmo a distrações que dificultam o processo.

A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender se alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os outros concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Consequentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor a necessidade de seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos. (PORTER, 2004, p. 40).

Segundo Porter (2004), a estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo, buscando vantagens nos preços de mercado, ou enfoque na diferenciação,

diferenciando seu produto e mercado perante os concorrentes. Percebe-se aqui, por parte do autor, o cruzamento entre as duas estratégias genéricas anteriormente apresentadas: preço e produto. Porém, identifica-se que o objetivo central deste terceiro modelo é o de atender a uma demanda de mercado específica, apenas reforçando um dos aspectos que possa ser mais relevante a um ou outro cliente, mas trazendo seu consumidor alvo como grande originário e mantenedor da estratégia.

A estratégia genérica de cliente pode acarretar um conjunto de riscos ao negócio, como: a possível proximidade da estratégia de seus produtos com a de concorrentes em estratégias diferentes de tal forma a anular a vantagem do enfoque; a diminuição do interesse em diferenciação buscada pelo consumidor alvo; ou a possibilidade de encontrar dentro das ofertas globais, produtos com as mesmas características daqueles apresentados como locais, perdendo seu diferencial estratégico.

Os clientes não precisam ser cativados através de dispendiosas campanhas publicitárias e promocionais. As empresas íntimas dos clientes são peritas em dar aos mesmos mais do que estes esperam. Melhorando constantemente suas ofertas, estas empresas se mantem à frente das expectativas crescentes do cliente, expectativas essas, a propósito, que elas mesmas criam. (TREACY; WIERSEMA, 1995, p. 57).

Conforme Kaplan e Norton (2004), a gestão de clientes envolve quatro processos genéricos: selecionar clientes, conquistar clientes, reter clientes, e cultivar relacionamentos com clientes. Percebe-se a clara necessidade de organizar o negócio de forma a estar lado a lado com a peça central da estratégia, ouvindo e atendendo seus desejos, e fazendo com que estes sintam-se parte do negócio a ponto de manter constante o abastecimento da empresa com suas demandas essenciais.

Para Treacy e Wiersema (1993), a preocupação das empresas com estratégia direcionada a intimidade com o cliente devem estar voltadas a tornar suas operações enxutas e eficientes, para que estas atendam as demandas de seus clientes quase que exclusivamente e sob medida para as demandas individuais de seu mercado. Portanto, avaliações de perdas e ganhos por negociação são deixadas em segundo plano, enquanto que a avaliação macro do cliente, resgatando todo o seu ciclo de vida é que determinará o quanto esta relação é vantajosa e lucrativa para a empresa, trazendo uma proposta de visão de longo prazo para a estratégia.

Portanto, compreender bem os clientes e segmento em que atua, excluir clientes que não apresentem rentabilidade significativa em seu histórico de negócios

e cultivar clientes fiéis ao negócio são algumas das características essenciais voltadas a esta estratégia.

Embora os processos de gestão de inovação e operacional continuem importantes para o sucesso estratégico, a evolução do computador e da tecnologia das comunicações, em especial a internet e os aplicativos de bancos de dados, deslocaram o equilíbrio do poder dos produtores para os clientes. Agora, estes últimos lançam as transações. Tomam as iniciativas... (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 107).

Assim, a execução desta estratégia genérica, é envolvida não somente a leitura da necessidade de mercado, mas a capacidade interna da empresa de atender a esta oportunidade de forma mais ágil, eficaz e com melhor relação custo-benefício que as demais empresas do mesmo mercado, apresentando ao mercado sua excelência na entrega da demanda.

Estratégias de enfoque baseiam-se em diferenças entre segmentos, tanto diferenças na cadeia de valor ótima da empresa ou diferenças na cadeia de valores do comprador que levam a critérios de compra diferentes. A existência de cursos de coordenação, de compromisso ou de inflexibilidade no atendimento de múltiplos segmentos constitui o fundamento estratégico de estratégia de enfoque sustentáveis. (PORTER, 2004, p. 242).

Para Kaplan e Norton (2004), o início do desenvolvimento das empresas direcionadas a estratégia genérica intimidade com o cliente começa com a seleção de clientes e segmentação de seu mercado em nichos, objetivando a identificação dos segmentos alvo em que a empresa é capaz de desenvolver proposições de valor singulares e defensáveis.

Assim, para permitir uma unidade na classificação das empresas que se enquadrem nesta estratégia genérica, identifica-se as similaridades entre os três autores citados acima no que diz respeito a alguns indicadores principais, como:

- a) conhecer a realidade e o segmento de cada cliente através da construção de relacionamentos longínquos, objetivando o aumento de participação da empresa nos negócios deste;
- b) análise constante de portfólio de clientes e produtos, com o objetivo de excluir aqueles que não desempenhem resultado satisfatório para a empresa, focando naqueles que representam maior valor e oportunidades;

- c) criar parcerias que agreguem valor, oferecendo serviços especiais e individualizados, garantindo excelência em seus processos e cultivando clientes fiéis ao negócio.
- d) preocupação constante com marca e consumidor, considerados atributos chave para o reconhecimento da categoria.

2.4.4 Proposta de Similaridades entre Conceitos Estratégicos de Porter, Kaplan e Norton, e Treacy e Wiersema

Baseado nos relatos acima citados entende-se que os autores de estratégia Kaplan e Norton (2004), Porter (2004) e Treacy e Wiersema (1995) apresentam estudos que podem ser comparados e analisados de forma integrada.

Para Treacy e Wiersema (1995), a estratégia com foco na operação, buscando o melhor custo de apresentação do produto, por uma entrega adequada é chamado de Excelência Operacional. Já Porter (2004) nomeia como Liderança em Custo uma estratégia com atividades similares. Enquanto que Kaplan e Norton (2004) o denominam Melhor Custo Total, fazendo uso da mesma definição de prioridades.

Da mesma forma, a estratégia de Produto é reconhecida como Líderes em produtos por Treacy e Wiersema (1995), Diferenciação por Porter (2004) e Líder em Produto por Kaplan e Norton (2004). Novamente, os conceitos se entrelaçam e propõem ideias similares que podem ser integradas.

Ainda, para a estratégia genérica de clientes, identificamos que os termos Intimidade com o Cliente, citado por Tracy e Wiersema (1995), Enfoque, citado por Porter (2004), e Relacionamento com o Cliente, citado por Kaplan e Norton (2004), podem ser estudados de forma integrada dando o mesmo sentido à estratégia genérica.

Portanto, conforme estruturado no quadro 03, abaixo, este estudo se baseia em uma leitura unificada dos conceitos que serão usados por este estudo como embasamento para sua leitura do mercado, mapeando suas três subdivisões: custo, produto e cliente.

Quadro 3 - Similaridades entre estratégias

	Treacy e Wiersema	Porter	Kaplan e Norton	Ponto Principal
Custo	Excelência Operacional	Liderança em custo	Melhor custo total	Excelência em produção ofertando melhor preço com qualidade satisfatória
Produto	Líderes em Produtos	Diferenciação	Líder de Produto	Inovação em produtos
Cliente	Intimidade com o cliente	Enfoque	Relacionamento com o cliente	Foco na parceria e personalização das ações

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

2.4.5 Promovendo o Alinhamento entre Estratégia e Tática

Ao definir pela linha estratégica genérica que a empresa irá seguir, o próximo passo é identificar quais os valores a serem entregues a fim de orientar os processos e táticas do departamento de marketing, objetivando entender quais as métricas mais apropriadas para cada situação.

Entra então o conceito de alinhamento, que nos estudos de estratégia representa o agrupamento e ajuste entre as diferentes dimensões e setores envolvidos, direcionando os esforços do conjunto em um mesmo objetivo.

Diferentes correntes de autores orientam os passos do alinhamento estratégico, mas se baseiam em duas principais vertentes. A corrente de Porter (1996), principal autor da corrente *outside-in*, entende a estratégia a partir de um levantamento de forças competitivas externas e da necessidade dos consumidores, ocupando um espaço único e diferenciado no mercado. Enquanto que a corrente *inside-out*, baseada nos recursos da firma, apresentada por Penrose (1959 apud CORNETTA; MUNCK, 2009) e reafirmada por Barney (2008), utiliza-se da visão baseada em recursos (RBV) para orientar sua vantagem competitiva e olhar para as possibilidades internas da empresa propondo que estes sejam os seus diferenciais competitivos.

Porém, independente do olhar de dentro para fora, ou de fora para dentro, entende-se a necessidade da identificação desta perspectiva e busca pelo direcionamento estratégico interno da empresa para que seus diferenciais sejam

relacionados e suas decisões táticas sejam tomadas de forma alinhada ao planejamento.

Entende-se então o desdobramento da estratégia genérica em valores que serão entregues ao mercado, e a partir destes, os processos internos envolvidos através das decisões táticas, e conseqüentemente seus movimentos e métricas envolvidas.

Assim, partindo da construção da empresa baseada em sua estratégia genérica, utilizaremos o mix de marketing como classificador para as decisões táticas que serão alinhadas, e conseqüentemente as métricas relevantes para seu acompanhamento.

2.4.6 O Mix de Marketing

O mix de marketing surgiu na década de 60, a partir de um estudo do Professor Jerome McCarthy, que propôs um mix que abrangesse todas as necessidades das empresas no que diz respeito a mercado, apresentando assim um mix formado por 4 P's: Produto, Preço, Praça e Promoção. Cada um dos elementos do mix se propõem a somar-se ao posicionamento exigido, traduzindo a estratégia da empresa. Assim, ele caminha lado a lado com a estratégia, buscando as oportunidades e movimentos necessários no mercado.

Foi, porém, nas mãos de Phillip Kotler que o tópico 4 P's ficou mais conhecido e serve como referência nos estudos atuais, tendo este escrito diversos livros que abordam tal terminologia.

O P de produto, segundo Kotler (1995), é algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo do consumidor. É a base de qualquer negócio, podendo ser produto ou serviço. O desafio deste P é criar diferenciação perante seus concorrentes no mercado, tornando-o objeto atrativo aos olhos dos consumidores.

O produto é considerado o elemento mais importante do composto de marketing, sendo a base de qualquer negócio. Em algumas literaturas é utilizado o termo oferta, considerando que não necessariamente o desejo seja por um objeto físico, podendo este ser um serviço, local, pessoa, ideia ou organização.

O conceito de transformação do P de produto em C de consumidor segundo Kotler (2001) também surge neste item do composto de marketing, auxiliando a

esclarecer que o intuito deste é atender a uma necessidade latente de seu consumidor alvo, seja ela por um bem físico, um serviço ou até mesmo uma experiência.

Por estar diretamente conectado ao *core* do negócio, seu acompanhamento é vital para empresas classificadas em todas as estratégias genéricas, não necessariamente estando no topo da lista de preocupações.

Já o P de preço tem um diferencial frente aos demais, afinal é o único P que gera receita, ao invés de representar custo, como os demais. Ainda, por trás desta importante definição estratégica, existe uma importante análise a ser feita, tanto no que diz respeito ao custo de produção do objeto fim, quanto na leitura de mercado de quanto pode ser cobrado por tal produto ou serviço. Percebe-se aqui um fator importante de análise para as empresas que optam pela estratégia genérica custo, pois além de dominar seus processos, precisam estar atualizadas quanto a demanda de mercado e oferta de concorrentes, para então de posse destas informações, alinhar seus objetivos.

O P de praça envolve a distribuição do produto ou serviço em seu mercado de atuação, sua área de cobertura. É o acompanhamento do tamanho do negócio, e pode orientar estratégias voltadas a sazonalidades, territorialidades ou mesmo cobertura de determinados negócios. O último P refere-se a propaganda, abrangendo todas as ferramentas de comunicação que transmitem uma mensagem ao seu consumidor. Abrange cinco categorias bem amplas: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto.

2.4.7 Estratégia Aliada ao Mix de Marketing

Considerando a diferença entre os cenários apresentados dentro das estratégias genéricas, e conseqüentemente um diferente conjunto de atividades e táticas organizados dentro do mix de marketing de cada empresa, é proposto que haja uma relação ente tais estágios e que se busque, a partir desta relação, a elaboração de um quadro guia, que possa orientar os passos das etapas seguintes deste estudo.

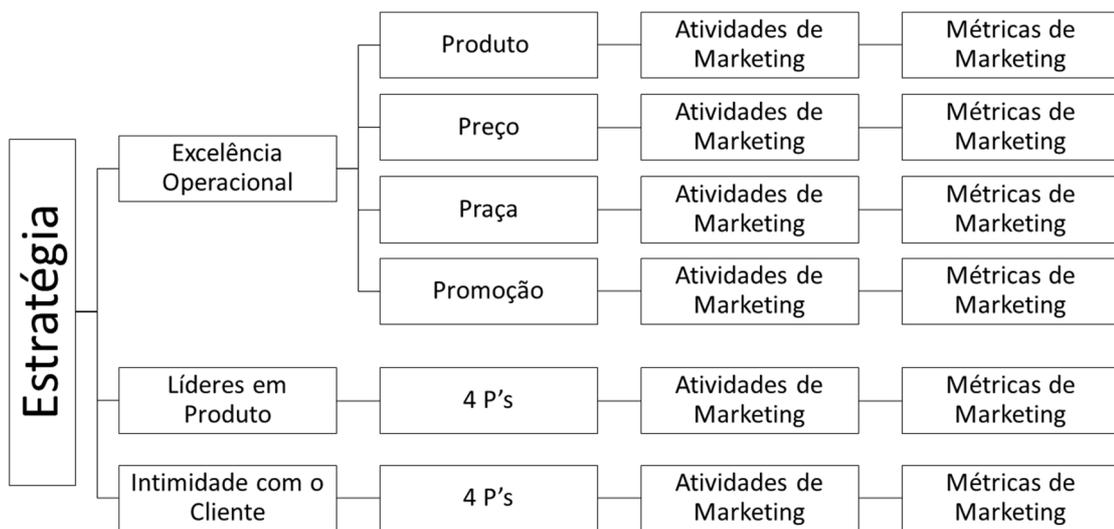
A partir deste mapeamento, torna-se possível a identificação do conjunto de métricas desempenhados por cada empresa dentro de sua estratégica e o entendimento de seu alinhamento.

Após a classificação das empresas dentro de suas estratégias genéricas, entende-se como próximo passo identificar dentro de suas atividades de marketing,

divididas nos quatro itens do mix de marketing, quais as métricas de desempenho de marketing acompanhadas.

Novamente, considerando as diferentes abordagens que cada estratégia apresenta, são relatados alguns diferentes olhares em seus conjuntos de métricas, evidenciando a importância do composto de marketing em suas táticas de forma alinhada à sua estratégia principal.

Quadro 4 - Quadro Guia Modelo de Métricas



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A leitura realizada a partir deste quadro propõe-se a entender a relação entre estratégia e tática, sugerindo que cada estratégia genérica tem diferentes prioridades dentro do mix de marketing, frente às outras estratégias, e assim justificar a necessidade de diferenciação das métricas obtidas por uma empresa ou outra.

Assim, para a decisão estratégica adotada pela empresa, far-se-á necessário o acompanhamento de diferentes aspectos do mercado, pois a proposta de entregar um valor diferente consequentemente terá diferentes decisões táticas, e um diferente conjunto de métricas a ser medido.

O quadro 05 ilustra esta proposta, sugerindo exemplos de alguns valores centrais projetados em cada estratégia genérica, citando possíveis orientações táticas, discorrendo em um quadro de métricas individualizado para cada demanda.

Quadro 5 - Exemplo de relação entre estratégia e tática

Estratégia Genérica	Valor Entregue	Decisões Táticas	Métricas Relevantes
Custo	Preço	Gestão de preços	Preços da concorrência
	Custo benefício	Gestão de qualidade	Rentabilidade por produto
	Distribuição	Análise de cobertura de mercado	Volume de vendas por UF
Cliente	Serviços	Abertura de novos clientes	Ciclo de Vida de clientes
	Parcerias	Retenção de clientes	Satisfação do cliente
	Relacionamento	Crescimento de clientes	Participação de mercado
Produto	Funcionalidade	Pesquisa de mercado	Pesquisa com consumidores
	Marca	Gestão de marca	Reconhecimento de marca
	Inovação	Lançamento de Novos Produtos	Ciclo de vida de produto

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

2.4.8 Roteiro do Referencial Teórico

No quadro 06, abaixo, são apresentados sob forma de planilha os dados referentes ao referencial teórico abordado neste capítulo, relacionando os autores pesquisados, suas respectivas obras, e suas contribuições para os objetivos desta pesquisa.

Quadro 6 - Roteiro de referencial teórico

TEMAS	AUTORES	CONTRIBUIÇÕES	OBJETIVOS
Métricas como indicador estratégico	Stewart (2008)	Conexão entre marketing e resultados financeiros	Importância do alinhamento estratégico do marketing e das métricas de marketing, com o todo da empresa
	Ambler (2003)	Métricas no cenário financeiro	Importância do indicador como diferencial de marketing no plano estratégico da empresa
	Lenskold (2003)	Retorno de investimento de marketing	Importância do indicador como defensor da estratégia adotada ou futura
	Powell (2002)	Importância dos indicadores na estratégia	Importância dos indicadores na estratégia
	Clark (1999)	Histórico das métricas e importância delas com o passar do tempo	Reconhecer a importância histórica dos indicadores
	Hubbard (2008)	Orientações sobre como mensurar qualquer coisa	Entender a ausência de limitadores no processo de métricas
	Klubeck (2012)	Importância das métricas como indicador estratégico	Entender o papel das métricas na leitura do cenário da empresa
Métricas de Marketing	Gao (2010)	Framework de métricas de marketing	Leituras complementares de métricas e indicadores destacados
	Farris et al. (2012)	Importância e mapeamento das métricas	Orientar a aplicação das métricas
	Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004)	Mapeamentos de métricas e entendimento de suas aplicabilidades	Embasar a aplicabilidade das métricas e suas dimensões

	Seggie, Cavusgil e Phelan (2007)	Framework de métricas	Entender importância das métricas no processo de marketing
	Rust et al. (2004)	Entendimento das etapas que podem ter participação das métricas, e importância delas	Mapear o cenário do processo de marketing
	Petersen et al. (2009)	Resgate de métricas e relação de importância e aplicabilidade	Reforçar objetivos e funções das métricas, além de resgatar modelos bem conhecidos
Dimensões de Métricas de Desempenho de Marketing	Clark (1999)	Resgate da teoria e apresentação de modelo dimensionado	Mapear as métricas identificadas pelo autor
	Ambler, Kokkinaki, e Puntoni (2004)		
	Kumar (2004)		
	Lehmann e Rebstein (2007)		
	Seggie, Cavusgil e Phelan (2007)		
	Srinivasan e Hanssens (2009)		
	Jeffery (2010)		
	Farris et al. (2012)		
	Davis (2012)		
	Mintz e Currim (2013)		

	Sampaio et al. (2011)	Apresenta o modelo de métricas mapeado como mais utilizado pelas empresas	Amparar as conclusões de similaridade das dimensões
Literatura de métricas 2010 - 2015	Gaskill e Winzar (2013)	Cita os modelos de Farris, Ambler, Lehmann, Jeffery e Mintz	Mapear as dimensões em discussão
	Brooks e Simkin (2011)	Cita o modelo de Seggie	
	Gao (2010)	Cita o modelo de Clark	
	Frösen, Tikkanen, Jaakkola e Vassinen (2013)	Cita o modelo de Ambler	
	Sampaio et al. (2011)	Cita o modelo de Clark, Farris e Davis	
	Salkovska e Ogsta (2014)	Cita os modelos de Ambler, Kumar, Farris e Jeffery	
Alinhamento estratégico	Kaplan e Norton (2000, 2006, 2008)	Alinhamento departamental de marketing e orientação da empresa para a estratégia	Alinhar e correlacionar a estratégia do departamento a estratégia da empresa
	Treacy e Wiersema (1993, 1995)	Orientação da empresa para a estratégia	Estratégia da empresa
	Porter (1992, 1996, 2004)	Estratégia Competitiva	Embasamento de estratégia competitiva
	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009)	Escolas de estratégia	Embasamento do conceito de estratégia
Mix de Marketing	Kotler (1995, 2001)	4 P's de Marketing	Embasamento teórico dos conceitos de marketing

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os métodos de pesquisa aplicados neste estudo. A primeira etapa refere-se ao delineamento da pesquisa, revisando as metodologias aplicadas durante o processo de seu desenvolvimento. Na sequência, a apresentação de campo de estudo e sujeito da pesquisa, delimitando os cenários de pesquisa e análise.

Por fim, apresentação da técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados a que este se propõe, objetivando atender as demandas relacionadas ao estudo.

Pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise, disseminação e uso de informações de forma sistemática e objetiva para melhorar a tomada de decisões relacionadas com a identificação e solução de problemas e oportunidades de marketing. (MALHOTRA, 2012, p. 6).

3.1 Delineamento da Pesquisa

A primeira etapa para o delineamento deste estudo consiste em uma pesquisa teórica bibliográfica sobre o assunto central deste estudo, a fim de aprofundar o embasamento teórico e servir de suporte para o desenvolvimento do roteiro de pesquisa das próximas etapas.

Fonseca (2002) diz que a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto, e conhecer o estado da arte do tema.

O quadro 06, citada no capítulo 2, acima, apresenta a base do referencial teórico utilizado (etapa 1), organizado conforme a estrutura em que este trabalho se propõe.

Após o levantamento bibliográfico e convergência dos conceitos teóricos, o estudo desenvolve um estudo de casos múltiplos (etapa 2), técnica que tem por objetivo realizar uma análise mais profunda e intensa acerca de uma unidade social, possibilitando a retenção de características holísticas e significativas de eventos complexos dentro de um contexto real, onde existe controle do pesquisados sobre os eventos variáveis. (MARTINS, 2008; YIN, 2015).

O estudo de caso é um método de olhar a realidade social, que se utiliza de um conjunto de técnicas de pesquisa usuais nas investigações sociais como a realização de entrevistas, observação participante, documentos pessoais, coleta de histórias de vida. (GOODE; HATT, 1968)

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes. (YIN, 2015, p. 17).

Segundo Eisenhardt (1989), estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes dentro de cenários específicos. Embora reconhecidos por muitos autores como uma abordagem essencialmente qualitativa, estudos de caso podem incorporar evidências quantitativas quando buscam atingir o objetivo de exploração de um fenômeno complexo. (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015).

O estudo de caso requer múltiplos métodos e fontes para explorar, descrever e explicar um fenômeno em seu contexto, e podem ser divididos em únicos e múltiplos. (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015). Para Yin (2015), estudos de casos múltiplos possibilitam maiores generalizações e tendem a ser mais consistentes que casos únicos, mesmo que se tenha possibilidade de explorar poucos casos.

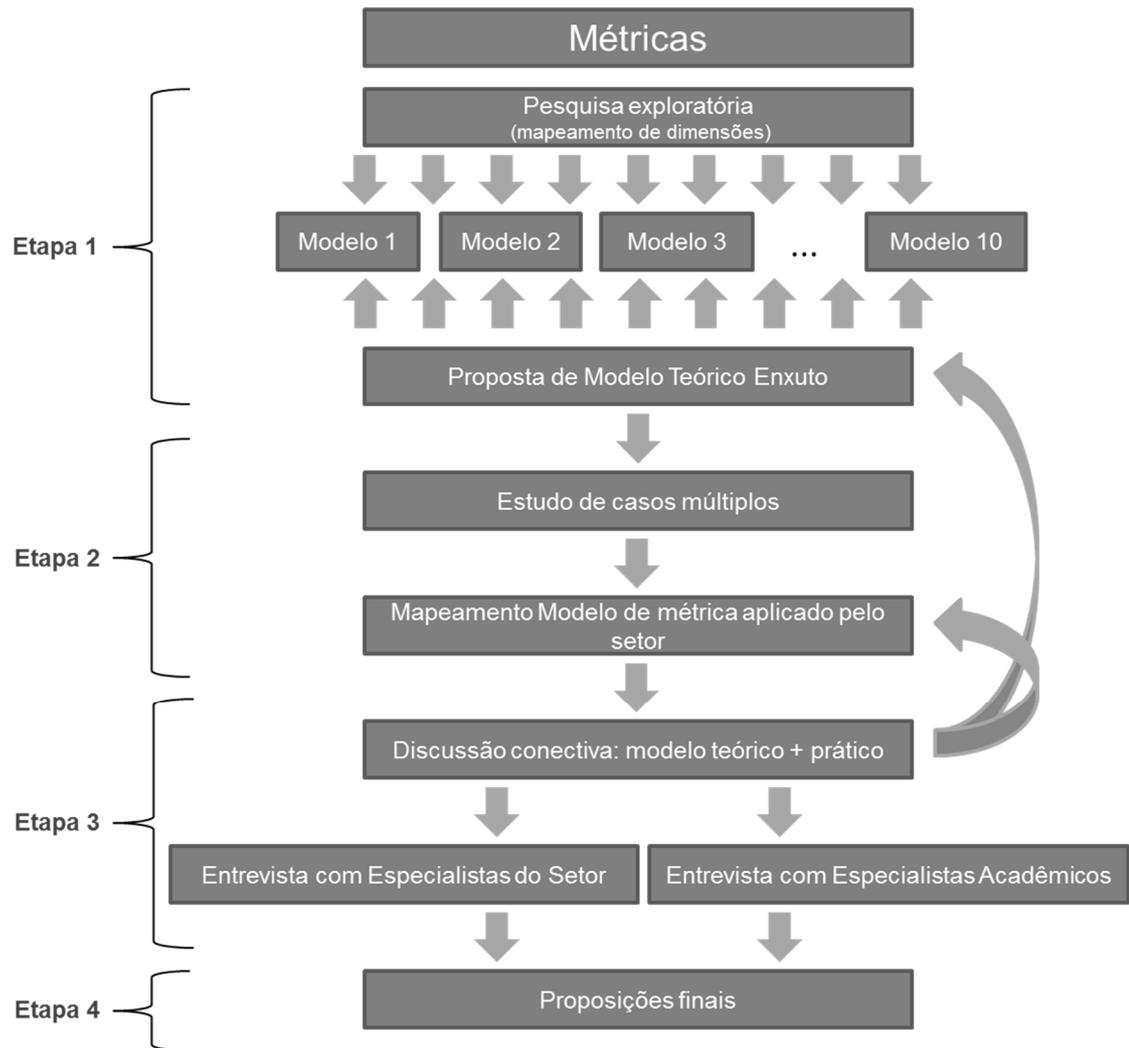
Assim, considerando o ambiente calçadista brasileiro, e a proposta deste estudo de identificar as métricas de desempenho de marketing aplicadas pelo setor na busca pelo aprimoramento das mesmas, o estudo de caso múltiplo é usado como metodologia principal com o objetivo de identificar o comportamento das empresas classificadas sob mesma estratégia genérica.

Após a segunda etapa, e com o intuito de apresentar um estudo mais adequado possível ao mercado atual, é utilizada a metodologia de painel de especialistas (etapa 3), auxiliando a leitura do cenário já mapeado através dos levantamentos anteriores, servindo de alicerce para proposições de melhorias a que este trabalho se propõe. A inserção desta metodologia no estudo se dá como pressuposto de que o julgamento coletivo é melhor do que a opinião de um único indivíduo, unindo diferentes especialidades em torno de um objetivo único de aprimoramento.

Para a etapa 4, ficam reservadas as considerações finais e proposições a que esta pesquisa se refere.

O quadro 07 representa as etapas a serem realizadas para este estudo.

Quadro 7 - Roteiro deste estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

3.2 Campo de Estudo e Sujeito da Pesquisa

Com relação a escolha das empresas participantes na metodologia de estudo de caso, e como primeiro pré-requisito, utilizou-se a categorização de afiliados a ABICALÇADOS, entidade que representa o setor de empresas calçadistas no Brasil. A partir desta leitura inicial, foi utilizado como seleção, as informações relacionadas em materiais publicados pelas mesmas, como relatórios, websites e informações de mercado. Ainda, sob a proposta de promover o padrão nestas classificações, foram utilizados os questionamentos de pré-requisitos relacionados no referencial teórico, permitindo que as respostas das empresas as classificariam dentro de cada categoria, proporcionando uma clareza de conceitos usados como selecionadores em cada caso estudado.

Segundo Yin (2001), o uso de várias fontes de evidências permite ao pesquisador uma maior diversidade de questões, utilizando-se do processo de triangulação dos dados como vantagem a convergência das informações.

Por ser considerado um assunto estratégico dentro das empresas, e, portanto, que não devem ser divulgados, muitas empresas não concordaram em participar da pesquisa. As que aceitaram, o fizeram sob a condição de que não fossem revelados o nome da empresa e de seus respondentes. Dentro das empresas, foram entrevistados profissionais de cargo hierárquicos similares, gerentes e diretores, com a participação de diferentes áreas, diretamente ligadas ao departamento de marketing. Assim, cargos como gerente de marketing, gerente comercial, diretor comercial, diretor de marketing e gerente de vendas externo, foram abordados durante as entrevistas.

Na empresa categorizada como excelência operacional, foram entrevistados gerente de marketing, gerente comercial e gerente de vendas externo. Para a empresa líderes em produtos, foram entrevistados os três diretores gerais da empresa, responsáveis pelas áreas comercial, marketing e produção. Já a categoria intimidade com o cliente foi embasada a partir de entrevistas com dois gerentes de marketing e um diretor de marketing.

Para a terceira etapa, painel de especialistas, foram entrevistados quatro profissionais de diferentes enfoques, complementares ao estudo, a fim de propor um entendimento mais completo sobre as necessidades existentes.

O primeiro especialista, denominado Especialista A, tem pós-graduação em Gestão Empresarial pela FGV, e pós-MBA em liderança pela UNISINOS, além de mais de 10 anos de experiência em marketing e gestão de projetos no mercado calçadista. Propôs-se, a partir de suas contribuições, uma visão mais prática das atividades realizadas pelo setor, obtendo a partir desta convivência longínqua, aspectos da prática diária das empresas.

O Especialista B é mestre em Administração e Negócios pela PUCRS, e atua como consultor de marketing e vendas para empresas do segmento calçadista, além de lecionar em MBAs de marketing. Para esta abordagem, foi proposta a oportunidade de relatar práticas de mercado vivenciadas pelo papel de consultor, aliados aos conhecimentos teóricos da academia, propondo um encontro da teoria com a prática.

O terceiro especialista, denominado Especialista C, tem doutorado em administração de empresas pela UFRGS, sendo o objeto de sua tese direcionado ao assunto métricas de desempenho de marketing. Seu objetivo principal no alinhamento deste estudo é de enriquecer as contribuições teóricas, e propor visões alinhadas a teoria das literaturas relacionadas ao tema.

O quarto e último especialista, denominado Especialista D, é mestre em administração de empresas pela UFRGS, e pesquisador da área de métricas de marketing, atuando como consultor de mercado na área. Este especialista atende um complemento do especialista C, abordando os conceitos teóricos específicos de métricas de marketing, porém bastante alinhados a práticas de mercado sobre o tema.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados da segunda etapa, estudo de casos múltiplos, foi realizada a partir de uma inicial troca de e-mails, onde o entrevistado responde o roteiro elaborado pelo pesquisador, relacionado no apêndice A. Na sequência, foram realizadas entrevistas em profundidade nas empresas, para que fossem discutidas as respostas informadas no questionário enviado, esclarecendo as dúvidas encontradas.

Apesar de não ser a prática correta da metodologia, houve a necessidade deste primeiro contato por e-mail para que as empresas concordassem em participar das pesquisas, entendendo, a partir deste, que nenhuma informação estratégica seria solicitada e/ou publicada pelo estudo. Durante as entrevistas, alguns modelos de relatórios foram apresentados e são citados no estudo de caso respectivo.

Após a aplicação do estudo de caso nas empresas, foram elaborados os relatórios individuais, redação dos estudos de caso, e a síntese do painel de métricas obtido em cada intervenção.

A terceira etapa, painel de especialistas, foi realizada após o estudo de casos múltiplos, com o objetivo de ampliar a leitura do cenário, cruzar as expectativas do setor com a teoria, objetivando proposições de melhoria das práticas atuais.

“O especialista representa uma perspectiva bem específica sobre o assunto, a ser integrada com outras visões sobre o tema, e não implicando em palavra final ou definitiva a respeito do mesmo”. (PINHEIRO; FARIAS; ABE-LIMA, 2013, p. 185).

A abordagem dos quatro especialistas foi realizada por entrevista presencial, utilizando-se de um roteiro previamente elaborado e apresentado no apêndice B.

Foram utilizadas perguntas semiestruturadas, proporcionando aos especialistas que abordassem com total liberdade os assuntos em questão, permitindo uma maior espontaneidade na apresentação de seus conhecimentos e experiências, ao mesmo tempo em que se propõe a apresentar os dados coletados nas técnicas anteriores, enriquecendo este debate. Segundo Godoy (1995), a entrevista semiestruturada objetiva entender o significado que o entrevistado atribui a pergunta em questão.

Após a realização desta etapa, um novo painel síntese foi elaborado, relacionando as opiniões obtidas nesta etapa, posicionadas lado a lado com as obtidas no estudo de caso múltiplos.

Para a última etapa, proposições finais, foi realizada uma revisão geral de todos os apontamentos apresentados – pelos estudos de caso, pelos especialistas e pelo pesquisador – para uma discussão integrada dos resultados obtidos, afim de possibilitar uma leitura mais alinhada com as teorias, e possivelmente mais aprimorada para as necessidades do mercado.

3.3.1 Roteiro da Coleta de Dados

O roteiro do estudo de caso foi dividido em quatro diferentes espectros, objetivando classificar as empresas conforme os pré-requisitos da pesquisa, e propondo uma linha sequencial que acompanhe o roteiro deste estudo. O roteiro de entrevista para estudo de casos está citado no apêndice A, ao final deste estudo.

A primeira pergunta, descreva a empresa participante de forma ampla, com objetivo de contextualizar a empresa que está sendo questionada, buscando as primeiras respostas que possam orientar quanto a sua classificação por estratégia genérica, mas também um breve resumo sobre a história da empresa. De forma aberta e sem a identificação do entrevistado e de suas empresas, foram coletadas informações que confirmassem a orientação estratégica da empresa.

A pergunta dois, destaca junto aos entrevistados quais os modelos teóricos de estratégia genérica abordados neste estudo, buscando uma confirmação da classificação da empresa já iniciada com as respostas obtidas na pergunta um. Assim, após uma citação de características e abordagens de sua estratégia, e o questionamento direto quanto a estratégia da empresa, o entrevistador confirma com o entrevistado qual a orientação estratégica.

As perguntas três e quatro relacionam-se ao objetivo principal deste trabalho, métricas de desempenho de marketing, questionando quais as métricas que a empresa costuma avaliar e quais métricas o profissional gostaria de avaliar. Ambas fazem uso da relação de métricas mais citadas nos estudos pesquisados como embasamento teórico, citados no quadro 2, capítulo 2.3, auxiliando os entrevistados a lembrarem de indicadores não tão utilizados ou frequentemente monitorados.

A pergunta quatro propõem ainda um fechamento para a metodologia, abrindo espaço ao entrevistado para que aponte métricas que ele entenda terem relevância, mas por razões quaisquer não são hoje objeto de monitoramento de suas empresas. Ligadas a estas métricas, a questão tenta entender os motivos pelos quais elas não são monitoradas para que contribua com a proposta final deste estudo de sugerir melhorias ao modelo utilizado atualmente pelo mercado.

Para a terceira etapa, painel de especialistas, um modelo similar de entrevista semiestruturada é utilizado como guia, mas com maior liberdade por parte do entrevistado em complementar os tópicos abordados. O primeiro momento desta abordagem traz uma contextualização do estudo feito até o momento, iniciando com um breve panorama do mercado calçadista brasileiro para os especialistas que não atuam no segmento. Este embasamento é importante para que o mesmo entenda as limitações do setor e os objetivos da pesquisa.

Na sequência, sob forma de quadro, é apresentado o resultado obtido na etapa dois, com os dados do estudo de caso já organizados. Neste momento o pesquisador apresenta uma fotografia dos relatos obtidos, demonstrando o panorama geral do mercado calçadista brasileira através das empresas entrevistadas.

Após a formalização dos resultados obtidos nos estudos de caso, o passo seguinte identifica possíveis lacunas existentes no cenário de métricas mapeados, ou mesmo uma justificativa para utilização de determinados indicadores. É neste momento que o especialista é questionado de forma mais aberta e objetiva quanto a sugestões para melhorias ao modelo de métricas de desempenho de marketing utilizadas pelas empresas calçadistas brasileiras, objetivo geral deste trabalho.

O roteiro da entrevista com os especialistas consta no apêndice B.

Segundo Ambler (2000), um problema fundamental para mensuração de desempenho de marketing é definir e identificar as melhores métricas e as melhores práticas. Assim, o questionamento a ser feito aos especialistas aconteceu focado em

elencar possíveis indicadores importantes que ainda não são feitas ou mesmo propor modelos híbridos, mesclando respostas encontradas em diferentes empresas.

Neste ponto, são cruzadas não somente os objetivos de identificar o melhor conjunto de métricas, mas também de fazê-lo relacionado as estratégias genéricas de cada empresa, dando um caráter ainda mais estratégico as considerações ao qual este estudo se desafia.

Para Sampaio et al. (2011), especialistas de marketing precisam ter conhecimento sobre as métricas disponíveis para que possam ser agregadas aos indicadores da empresa, mesmo havendo uma tendência dos profissionais de utilizarem-se das métricas que tem conhecimento e ou facilidade em medir.

3.4 Técnica de Análise de Dados

Seguindo o roteiro previsto para este estudo, a análise dos dados foi realizada após cada etapa concluída, para que sirva de embasamento para a etapa seguinte.

A análise do levantamento bibliográfico apresentou o cruzamento das dimensões mapeadas, com o objetivo de identificar as similaridades e convergências, propondo um modelo mais enxuto das categorias de métricas de desempenho já mapeadas pelos autores. Foram relacionados conceitos similares, nomenclaturas sinônimas, e objetivos que fossem passíveis de alinhamento, proporcionando uma leitura mais clara das teorias mapeadas.

O quadro síntese obtido ao final da primeira etapa foi utilizado como pilar principal das demais etapas do estudo. Ela se baseia na técnica de análise de dados escolhida para esta pesquisa, a qual propôs-se a descrever o conteúdo obtido por meio da coleta dos dados (GIL, 2002) e estabelecer relações dos resultados obtidos com os já conhecidos, originários de teorias.

Na sequência, o capítulo quatro aborda os dados obtidos no estudo de casos múltiplos, descritos em uma análise individual de cada cenário participante, e ao final apresentado sob forma de quadro resumo para facilitar o entendimento e proposição de melhorias por parte do painel de especialistas. Nesta etapa, foram consideradas características individuais da empresa durante a construção de seus estudos respectivos, porém, para a análise dos dados conforme motivação originária deste trabalho, a relação de indicadores praticados permanece como proposição principal, e, portanto, serve como principal norteador dos dados obtidos.

Desta forma, mais do que apenas relatar o conjunto de informações obtidas através das entrevistas, foram propostas algumas explicações embasadas na teoria já relacionada (YIN, 2001), confirmando alguns pontos de aplicação da teoria na prática, ou mesmo identificando lacunas onde esta relação não existe.

Para a terceira etapa, um olhar prático foi aplicado, relacionando as métricas citadas pelos especialistas, propondo-se a apresentar também um quadro guia síntese dos resultados obtidos. Porém, preservando o olhar mais apurado dos profissionais envolvidos nesta etapa, suas proposições foram incluídas no capítulo 5, discussão integrada dos resultados realizada a partir do painel de especialistas. Assim, sob forma de texto, foram relacionados alguns pontos de vista generalistas sobre o tema, algumas sugestões relacionadas ao mercado de forma geral, além de críticas a dados obtidos pelo estudo de caso e que não condizem com a teoria do assunto discutido.

Neste ponto, surgiu a necessidade de formalizar a fórmula da métrica reconhecida pela literatura e relacionada nos quadros síntese, com a fórmula utilizada na prática pelas empresas entrevistadas. Esse fator se deve a indicativos de frequências consideradas desnecessárias ou infundadas, por parte dos especialistas, mas relacionada como prática pelas entrevistas de estudo de caso. Este descritivo está contido no apêndice C.

A interpretação das informações e o cruzamento dos dados é a quarta e última etapa deste estudo, surgindo a partir destes as proposições finais a que este se propõe. Para esta etapa, o estudo resgata não somente os indicativos relacionados no capítulo 5, alinhando perspectivas dos especialistas com o pesquisador, mas também uma abordagem geral, com indicações de melhorias que transbordam o conceito de métricas de marketing, mas que tem clara influência no resultado que estas apresentarão as empresas.

Assim, e por fim, o capítulo 6 reforça não somente os indicadores listados anteriormente, mas também um conjunto de recomendações que podem ser aplicados as empresas e desta forma, construir uma abordagem mais alinhada ao tema métricas de desempenho de marketing.

O quadro 08, a seguir, apresenta sob forma de quadro resumo as etapas no qual este estudo foi configurado, relacionando as fases de coleta e análise de dados, diretamente conectadas aos objetivos específicos e geral desta pesquisa.

Quadro 8 - Etapas da coleta e análise de dados

METODOLOGIA		DESCRIÇÃO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVO GERAL
ETAPA 1	Pesquisa teórica sobre métricas de desempenho de marketing;	Artigos publicados entre 2010 e 2015 sobre o tema são considerados para promover um alinhamento entre as métricas mapeadas afins de propor um quadro guia unificador, que servirá como embasamento.	Estruturar um quadro guia com base na literatura de métricas de desempenho de marketing discutidos pela academia entre os anos de 2010 e 2015.	Analisar as práticas de métricas de desempenho de marketing aplicados em empresas calçadistas.
	Pesquisa teórica sobre estratégia genérica nas empresas;	Artigos e livros com relevância acadêmica sobre o tema afim de identificar pré-requisitos que classifiquem as empresas nas categorias mapeadas, propondo um cenário de análise para a pesquisa.		
ETAPA 2	Classificação de empresas nas estratégias genéricas;	A partir dos dados levantados na pesquisa de estratégias, promover a identificação de empresas que atendam aos requisitos de classificação mapeadas, para realização do estudo de caso.	Identificar as práticas adotadas por empresas do mercado calçadista no contexto de métricas de desempenho de marketing.	
	Realização do estudo de caso;	Elaboração de quadro promovendo uma leitura unificada das informações obtidas no estudo de caso.	Identificar diferenças no uso das métricas de desempenho de marketing de acordo com as estratégias genéricas adotadas.	
ETAPA 3	Painel de especialistas;	Interação com profissionais que atendam aos requisitos de conhecimento e experiência nos temas métricas de desempenho, marketing e mercado calçadista para debater as informações obtidas a partir do estudo de casos, propondo melhorias ao modelo mapeado.	Propor uma alternativa de métricas ao modelo atualmente praticado.	
ETAPA 4	Proposições finais;	Apresentação de um quadro aprimorada, unificando as informações obtidas com o estudo de casos, o painel de especialistas e as referências teóricas, com propósito de oferecer uma alternativa ao modelo atualmente praticado.		

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Afim de preservar o contexto estratégico sigiloso dos dados obtidos a partir das pesquisas realizadas para desenvolvimento do estudo de casos múltiplos, foi acordado durante o processo com empresas e entrevistados que o nome dos respondentes e a identificação de suas empresas seria mantido em sigilo, limitando-se a descrever fatores relevantes a sua classificação de estratégia genérica e seus dados referentes a pesquisa.

Assim, dados públicos e disponibilizados pelas próprias empresas são usados de forma a contextualizar as mesmas, propondo-se apenas a envolver o estudo de caso nos respectivos contextos.

4.1 Estudo de Caso – Estratégia Genérica Excelência Operacional

Considerada uma das maiores empresas calçadistas do Brasil, o objeto de análise da estratégia genérica excelência operacional deve parte desse resultado aos mais de 40 anos voltados ao seu foco em custo, buscando excelência operacional em todos os seus processos, melhor relação custo-benefício em seus produtos e foco em seus objetivos.

Com faturamento anual próximo aos 11 dígitos, a empresa é reconhecida internacionalmente pelos seus resultados e representatividade no mercado. Atualmente, são mais de 5.000 funcionários diretos e outros 3.500 indiretos, além de mais de 10.000 pontos de venda em todo o território brasileiro, atendendo clientes em todas os estados. No mercado externo, trabalha com estratégia de marca própria e busca a passos largos refletir seu conceito consolidado no Brasil, nos cinco continentes. Atualmente, tem na América Latina seu grande mercado exportador.

A força deste gigante industrial impressiona não somente em seus números, mas também em suas estruturas fabris, com unidades produtivas especializadas em processos de produção específico para as demandas de suas coleções: calçados montados, ensacados e injetados.

Os números impressionam ainda na quantidade de pares que a empresa comercializa todos os anos, fechando 2015 com cerca de 90 milhões de pares vendidos. E mesmo em cenários econômicos de crise e retração, os números de

vendas e participação crescem ano após ano, conforme relatado pelos entrevistados. E muito disso se deve ao seu portfólio de marcas.

Focada no mercado feminino, a empresa encanta o mercado com cinco diferentes categorias de produto, complementares, que visam atender diferentes idades de mulheres com uma mesma característica: procuram calçados com informação de moda e tendência, aliadas a um preço justo, e facilmente encontrados nos pontos de venda de seu entorno.

Com um portfólio que vai de R\$ 39,90 a R\$ 299,90, a empresa atende consumidoras ávidas por novidade e dispostas a pagar o preço da estação por seus produtos, fazendo com que a compra da próxima coleção seja mais acessível, e isso permite um maior giro do produto.

Suas marcas oferecem duas grandes coleções anuais: primavera/verão e outono/inverno, porém o mercado é abastecido com novidades a cada 25 dias. Sejam elas, novas combinações de cores, materiais, ou mesmo novos modelos, mantendo assim sua equipe de vendas abastecida com novidades e com necessidade de visitar os pontos de venda com frequência. Anualmente, são mais de 5000 novos modelos, entre variações de cores e materiais, e ainda abertos a demandas e sugestões propostas pelos clientes, mesmo que este não seja seu grande propulsor de vendas.

Opta por atuar apenas no mercado multimarcas, tendo em sua equipe de representantes a responsabilidade das vendas diárias, e o faz por entender que o movimento de lojas próprias ou franquias abriria concorrência contra seus maiores aliados, seus clientes lojistas.

Contando com uma grande estrutura de pessoas e equipamentos, a empresa é bastante enxuta para o volume de mercado que opera, o que reforça sua excelência em diretrizes e processos, com responsáveis por cada etapa e acompanhamentos periódicos. Relatórios diários são utilizados como prática dos gestores, levando a todos os mesmos dados da empresa: o resumo das vendas do dia anterior, vendas da semana vigente, mês vigente, além do acumulado do ano. Além disso, faz parte das práticas da empresa reuniões semanais gerenciais, onde se discute o andamento do negócio, os números apresentados no relatório diário, além de negociações e projetos em análise e execução.

Em complemento as avaliações gerais da empresa, a estrutura de vendas regional recebe um relatório similar ao diário, porém com os dados de sua praça

específica. Junto com estes dados, indicadores como percentual de participação de vendas por estado, canal e o percentual relativo a outras praças, inserindo um contexto de competição entre os gerentes de diferentes territórios. E mesmo com estes indicadores diários e gerados de forma automática, percebe-se no discurso dos gestores uma busca constante por acompanhamentos mais focados nos projetos e controle absoluto de todas as negociações realizadas.

Ao cruzarmos a literatura de estratégia genérica com a realidade de negócio da empresa, e analisar a cultura base com a qual ela é conduzida, reforça-se o foco da empresa em obter sua excelência operacional, seja pelo constante alinhamento dos processos de produção, com unidades fabris orientadas para cada especificação de produto, seja pela preocupação constante de melhorias nos processos e projetos.

No discurso de seus gestores, percebe-se a preocupação e obstinação pela melhoria constante de processos e produtos, buscando o aprimoramento dos mesmos e o retorno deste em seus custos. Durante as entrevistas, expressões como “*manter a máquina girando*”, “*resultados precisam ser vistos hoje*” e “*ainda temos muito o que melhorar*”, reforçam os conceitos teóricos abordados, além da busca constante pela excelência em seus processos.

Os diferentes setores estão envolvidos e engajados em um mesmo objetivo, melhorando sua área de atuação através de programas internos de melhorias, reduzindo custos em todas as atividades diárias, e buscando a partir destes representar diferenciais em toda a cadeia.

Ainda, durante as entrevistas, aparece no discurso a preocupação com a proporção atual do negócio, e o quanto ele se embasa em apenas uma estratégia de comercialização: vendas para o varejo multimarca. São citações como “*é muito sapato para os mesmos clientes*”, “*quando a ponta (loja) travar, o que vamos fazer?*”, “*até nós temos dificuldade de entender como a empresa cresce tanto e tão rápido*”.

Em âmbitos práticos, isso significa que o departamento comercial trabalha em constante pressão, e é o grande responsável pela manutenção do negócio, fazendo com que a empresa mantenha parte de sua preocupação em sua estrutura fabril, e parte na sustentação de sua estratégia com o mercado lojista. Neste momento, é relatado na entrevista dos gestores, a importância de indicadores que tragam mais do que volume de vendas, e que possam antecipar oportunidades e fraquezas do mercado.

Utilizando como pano de fundo a classificação de estratégia genérica abordada anteriormente, e observando o comportamento atual e os objetivos ao qual a empresa é conduzida, percebe-se o alinhamento dos diferentes setores focados no mesmo objetivo. A visão de dentro para fora do negócio, o entendimento das limitações e capacidades da empresa, e a busca constante pela excelência em produtos e processos evidencia o cenário que está sendo desenhado pela diretoria.

Confirmando a classificação de estratégia genérica excelência operacional, é citado em uma das entrevistas, *“a indústria foca na meta de produção dia e cumpre o seu papel, o papel dela é fazer sapato, e depois do sapato feito, é nosso problema como e onde vamos vender, mas o número precisa ser alcançado”*, diz o gerente de vendas externo.

Novamente, não há qualquer dificuldade na classificação da empresa analisada na estratégia genérica excelência operacional, e não somente pela afirmação de seus gestores em discursos alinhados e quase ensaiados, mas também pelo cumprimento de todos os pré-requisitos relacionados no referencial teórico como indispensáveis para classificação da mesma.

A melhora contínua dos processos de produção, focados nas capacidades internas da empresa mais do que nas oportunidades de mercado, objetivando o melhor custo benefício ficam evidentes no alinhamento apresentado pelos gerentes. Ainda, a redução de custos em todos os departamentos, proporcionando redução dos preços do produto, e apresentado na entrevista como *“o processo de produção é enxuto e cada profissional envolvido foca em sua etapa para tentar deixá-la mais otimizada e econômica”*, citado pelo gerente comercial, reforça a preocupação de todos quanto a processos, ainda que não representem diferenças significativas na ponta, mas que impactam no resultado geral da empresa.

Em paralelo, a produção em larga escala com entregas de qualidade satisfatória, realizando cobertura de mercado ampla e de forma linear, e a distribuição massiva e constante para assistir a demanda de produção necessária, aparecem como parte do todo e direcionadas ao mesmo propósito estratégico.

O último ponto, porém, preocupação estratégica secundária com marca e consumidor, não é evidenciado no discurso de seus gestores, mas a falta de projetos e pesquisas que visem o consumidor, contribuem para a leitura de concordância deste requisito. Perante os gestores, o marketing atua como comunicação, e para ser apoio

as necessidades de seus clientes diretos, os lojistas, não idealizando grandes estratégias e investimentos voltados ao público consumidor final.

Além disso, a visão de marketing da empresa representa apenas o contexto propaganda, deixando as avaliações de produto, preço e praça sob execução do departamento comercial. Mais um reflexo do quanto o conceito de marketing é distorcido, e de pouco reconhecimento.

Mas, retomando a abordagem original do quadro guia, e retomando as práticas de métricas de desempenho de marketing que a empresa acompanha, a busca pela manutenção de seu atual papel no mercado, o acompanhamento das métricas de desempenho da categoria produtos promove uma leitura resumida da empresa evidenciando sua visão de dentro para fora. Na base dos relatórios diários distribuídos a toda estrutura gerencial estão indicadores como volume de vendas em pares e valor, ranking de produtos, estoque, meta de vendas em pares e valor e crescimento anual. Percebe-se o foco da empresa no negócio, apresentando diariamente um levantamento bastante estruturado de sua realidade de mercado, e utilizado todos os dias como balizador do negócio e definidor de suas estratégias de curto prazo.

Semanalmente são acompanhados dados de projeção de vendas e porcentagem de vendas sobre novos produtos. E como complemento, quinzenalmente a métrica qualidade percebida do produto é adicionada a este cenário de acompanhamentos. Cabe aqui uma observação quanto a métrica de qualidade percebida, entendida pela empresa como pesquisa informal de qualidade de produto, realizada pelos representantes de venda enquanto visitaçao de clientes lojistas.

Percebe-se, além disso, uma preocupação constante quanto a mix de produto e satisfação do mercado frente a este mix, mas com o intuito central de manter as metas propostas de produção e o andamento natural de seus parques fabris mais do que para proposição de melhorias que venham a atender uma eventual demanda solicitada pelo mercado.

Cabe, porém, uma avaliação do quanto as métricas apresentarem uma fotografia interna e de comparação com suas atividades passadas. Esta miopia pode ser parcialmente atrelada ao crescimento da empresa se manter constante, mesmo em períodos de crise, julgando ser secundário o acompanhamento de outras empresas. Porém, avaliações do mercado e na concorrência, são considerados indispensáveis por apresentarem sintomas de como o mercado está se comportando.

Quando se fala em métricas de desempenho na categoria distribuição, dados complementares aos relatados acima são observados com certa importância. Volume de vendas por estado é o grande dado norteador, acompanhado diariamente e que simboliza a disputa entre regiões pelo maior e melhor resultado. Semanalmente é realizado um acompanhamento de participação por canal, que indica o percentual de vendas das marcas dentro de perfis pré determinados de lojistas – redes de lojas, clientes médios por porte de faturamento, e clientes pequenos -, promovendo comparações internas e históricas, observando desempenhos passados. Na frequência quinzenal, as métricas de desempenho monitoradas são participação de mercado, quantidade de clientes atendidos e ativos, e rentabilidade por cliente.

Como prática inovadora da empresa, surge quinzenalmente a métrica participação por cidade, proporcionando um panorama apurado do mercado. Esta métrica é utilizada comparando percentual de representatividade do PIB da cidade, versus a venda realizada para esta cidade, possibilitando não só que a empresa identifique pequenas quebras de continuidade, como também oportunidades não exploradas.

As métricas de distribuição surpreendem, especialmente pela prática realizada de participação por cidade, que permite uma fotografia alinhada da atual situação de mercado, além de um diagnóstico bastante preciso de ações corretivas e complementares.

Elenca-se ainda, na categoria distribuição um acompanhamento relacionado a disputa pelos melhores resultados, fazendo com que esta categoria tenha acompanhamentos bastante claros e dinâmicos. Ao questionar sobre possíveis indicadores hoje não acompanhados, surge o interesse de seus executivos em obter indicadores que demonstrem o índice de retenção de clientes.

Na categoria comunicação, as métricas de desempenho de marketing avaliadas são consideravelmente reduzidas e não representam uma prioridade no discurso das lideranças. Métricas como retorno de mala direta e retorno sobre o investimento de marketing são acompanhados semanalmente, e sob caráter regionalizado, novamente simbolizando a concorrência entre as equipes de vendas. A cada quinzena, dados de visitantes únicos de cada site e seguidores de mídias sociais são compartilhados, e mensalmente, as informações penetração de marca e marca mais lembrada complementam os relatórios e trazem as primeiras referências de preocupação com a marca especificamente. Ao questionar sobre a métrica marca

mais lembrada, a informação que se obtêm é de tratar-se de pesquisas não estruturadas feitas em lojas pela própria equipe de vendas, o que difere do conceito teórico da métrica marca mais lembrada.

Ao comparar as métricas aplicadas na categoria comunicação, percebe-se o quanto este departamento tem importância diminuta e não idealiza estratégias voltadas ao negócio. Identifica-se, inclusive, a lacuna de métricas possíveis de serem acompanhadas e que retratem as poucas práticas relatadas, como participação em feiras e ações promocionais com lojistas, e mesmo assim estas não são citadas, nem nas práticas recorrentes, nem nas intenções futuras de acompanhamento.

Sinalizado como pilar da estratégia da empresa está a categoria preço, apresentada com sete diferentes métricas de desempenho para seu acompanhamento frequente. Diariamente são indexados os indicadores: rentabilidade, lucro líquido, preços da concorrência, preço médio e margem de contribuição. A cada semana a análise é complementada com as informações custos fixos e variáveis, e *mark up*, usados como pilar para estratégias futuras, de negócio e relacionamento com clientes.

Quanto a preço, novamente uma preocupação maior quanto a margens e políticas comerciais, mais do que quanto a práticas de mercado e sinalizações da concorrência. Então, mesmo na classificação de excelência operacional, a manutenção do canal de vendas é imprescindível para que a indústria possa manter seu foco na linha de produção.

Ao final das entrevistas, percebe-se que o conjunto de indicadores apurado é bastante rico, porém centrado nas avaliações de dentro da empresa, comparadas apenas ao seu histórico. Abordagens de mercado e comparação com concorrência praticamente não aparecem, nem são citados pelos entrevistados como práticas recorrentes.

Ainda, de acordo com as entrevistas realizadas, percebe-se um discurso bastante seguro da equipe gerencial, transparecendo um confortável controle e domínio do mercado em que opera.

Entretanto, ao retomar o assunto comunicação, percebe-se uma carência no desenvolvimento de métricas e um ainda discreto interesse por parte da empresa em desenvolvê-los, mesmo sendo estes identificados como próximos passos e como demanda latente do mercado. Assim, métricas de desempenho como desejo de marca, satisfação do cliente, ciclo de vida do consumidor, lealdade de marca e

pesquisa do consumidor são listados como necessárias para um acompanhamento mais completo do mercado atual, e assim garantir a continuidade do crescimento e a perenidade da empresa, mesmo que para isso sejam necessárias adequações em sua cultura. A métrica índice de retenção de clientes, na categoria distribuição, também aparece como de interesse da empresa futuros acompanhamentos.

O discurso das áreas é bastante alinhado, reforçando ainda mais o quanto a empresa caminha na mesma direção, permitindo que este alinhamento transpareça a potência que a mesma representa hoje no mercado em que opera. Porém, é possível identificar que grande parte destes acompanhamentos é realizado devido a estrutura de sistemas e relatórios disponíveis, mais do que por uma eventual necessidade da empresa de ler tais dados, podendo-se assim questionar o que é acompanhado devido a sua essência estratégica direcionada a custos, e o que é mero excesso de estrutura e informação disponibilizados pelos sistemas de informação.

4.1.1 Painel síntese Excelência Operacional

Para promover o alinhamento entre a teoria mapeada e a prática identificada no estudo de caso da empresa com estratégia genérica excelência operacional, resgata-se a proposta de quadro guia apresentado no quadro 02, somados aos indicadores mapeados durante as entrevistas.

A este, obtêm-se o quadro abaixo, quadro 09, como fotografia dos dados levantados pelo estudo de caso.

Nota-se, pelas práticas relatadas, e pela facilidade de leitura dos indicadores no contexto de quadro, o quanto a categoria comunicação é negligenciada frente as demais estratégicas, não tendo indicadores importantes, mas sendo indicada como métricas de interesse da empresa.

Igualmente, nota-se que uma grande quantidade de indicadores orienta as decisões de produto e preço, porém todas com um olhar interno, direcionado ao seu potencial, e não a provocações de mercado. Aliás, provocações estas que só tem participação enquanto encaminhadas pela equipe de vendas local, que o apresenta sob forma de relatório.

Enquanto isso, os indicadores de distribuição atendem uma demanda de manutenção de cobertura, muito mais do que de crescimento ou estratégia diferenciada.

Quadro 9 - Painel síntese Excelência Operacional¹

	Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Excelência Operacional		Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Excelência Operacional	
Categoria PRODUTO	Volume de pares / R\$ vendidos	diário	Categoria PREÇO	Preços da concorrência	diário	
	Qualidade percebida do produto	quinzenal		Rentabilidade	diário	
	Qualidade relativa do produto			Retorno sobre promoção		
	Porcentagem de venda sobre novos produtos	semanal		Receita		
	Ranking de produtos	diário		Lucro líquido	diário	
	Ciclo de vida do produto			Margem de vendas		
	Canibalismo de produtos			Mark up	semanal	
	Estoque	diário		Preço médio	diário	
	Meta de vendas pares e R\$	diário		Custos fixos e variáveis	semanal	
	Projeção de vendas	semanal		Margem de contribuição	diário	
	Crescimento anual	diário		Seguidores de mídias sociais	quinzenal	
	Categoria DISTRIBUIÇÃO	Volume de vendas por canal / UF		diário	Retorno de mala direta	semanal
		Vendas por cliente			Brand Equity	
Giro das vendas no varejo			Desejo de marca	X		
Participação por canal		semanal	Satisfação do cliente	X		
Vendas por metro quadrado			Ciclo de vida do consumidor	X		
Participação de mercado		quinzenal	Customer Equity			
Quantidade de clientes		quinzenal	Reconhecimento de marca			
Distribuição por categoria de produtos			Retorno sobre investimento de marketing	semanal		
Rentabilidade por cliente		quinzenal	Custo por clique			
Custo de aquisição de cliente			Taxa de conversão			
Índice de retenção de clientes		X	Lealdade de marca	X		
Participação por cidade		quinzenal	Penetração de marca	mensal		
			Visitantes únicos	quinzenal		
		Marca mais lembrada	mensal			
		Pesquisa de consumidor	X			

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.2 Estudo de Caso – Estratégia Genérica Líderes em Produtos

A estratégia genérica de produto foca não apenas no produto mais adequado ao seu mercado, mas sim em um cenário de inovação e evolução constante, buscando inspiração nas mais diversas realidades para apresentar ao mercado algo que talvez ele não conheça, e por isso ainda nem saiba que quer. Assim, antecipação as necessidades dos clientes é um dos pilares que garante a manutenção da empresa nesta posição tão estratégica.

E foi com a ideia de trazer ao mercado calçadista uma realidade completamente nova que nasceu a empresa classificada nesta categoria. Com pouco mais de dois

¹ As métricas sinalizadas com “X” na tabela representam indicadores aos quais o entrevistado tem interesse em acompanhar, mas por motivos diversos não o faz.

anos de vida, a *startup*, que começou dentro de um brechó no sul do país, já tomou corpo e pontos de venda em diferentes capitais brasileiras, além de ter exportado sua proposta para congressos em diversos países.

A proposta da empresa nasceu de um fabricante de calçados que utilizava como matéria prima principal retalhos de couro de outras indústrias, comercializando produtos com um pouco mais de consciência ecológica. A ela, conectou-se a proposta de reaproveitar também roupas e tecidos de um brechó parceiro, fazendo assim produtos que surgissem com a mínima utilização de matérias primas virgens, em um apelo sustentável e vegano. Para um mercado já viciado em pesquisar tendências europeias e rerepresentá-las com cara de mercado brasileiro, a empresa entra na contramão da moda e aos poucos conquista seu espaço, não só de consumidores, mas da mídia em geral.

Acompanhando uma tendência jovem e moderna de compartilhamento, a empresa cresce não tanto em números, mas na exportação de uma ideia inovadora, que está revolucionando o mercado e conquistando especialmente os consumidores mais atentos e preocupados com a conservação do planeta.

O apelo da empresa, da concepção dos produtos até sua comercialização, tem o propósito de respeitar o meio ambiente, se adaptar a um cenário de consumo consciente, e aos poucos, plantar na mente dos consumidores a necessidade de reaproveitamento daquilo que criamos e/ou adquirimos, seja ele roupa, calçado ou embalagem, por exemplo.

Nascida pelas mãos de três jovens sócias, a gestão acompanha esse modelo diferenciado, e mesmo nascida com estratégia de produto, se propõem a olhar o consumidor sempre, apresentando não somente uma ideia inovadora, mas um produto com olhar moderno e atrativo.

E é com passos lentos e seguros que a empresa tem sido alvo frequente de exposição espontânea na mídia, participação de palestras e apresentações de cases, levado sua ideia para públicos que estão despertando para esta tendência e buscando alternativas para conservação do planeta.

Assim, os pré-requisitos de antecipar as necessidades futuras de seus clientes, propondo produtos e serviços que tangibilizem estes desejos, é claramente atingido no *core business* do negócio. A esta característica, soma-se a preocupação constante da empresa no atendimento não somente da ideia principal do negócio, mas também na leitura das tendências de moda aplicada pelos concorrentes, promovendo uma

constante avaliação de seu portfólio de produtos para atender ambas as necessidades no mesmo produto.

Ao avaliar o mix de produto disponibilizado pela empresa, identifica-se, porém, algumas limitações na criação de suas coleções. O ciclo de lançamentos não obedece um calendário regular de coleções de outono/inverno e de primavera/verão, mas sim o lançamento de produtos quando as sócias entendem haver oportunidade e necessidade para isso.

Outro ponto importante é o da limitação de construções de calçados desenvolvidas, havendo poucas novidades e poucos modelos em linha. O grande chamariz de variações se dá pelo material utilizado na confecção, que por ser originário de roupas já produzidas, ou sobras de tecido, permite a confecção de poucas peças em cada estampa, o que caracteriza a peça como única. Uma das sócias diz *“Uma saia adquirida no brechó pode se transformar em 5 sapatos, dependendo do tamanho, mas produzimos 5 sapatos 100% únicos porque mudamos a cor da sola, do forro, do cadarço. Então as chances de encontrar um igual ao outro na rua são zero.”*

A proposta de uma coleção enxuta em termos de construções e lançamentos se dá pelo também interesse das sócias no apelo de um consumo mais consciente, e menos comercial.

O modelo em que se baseia o negócio é bastante enxuto e dinâmico, dando a mobilidade necessária para implementação dos projetos com agilidade, sendo este já percebido através das ferramentas de gestão utilizadas. Ainda num modelo de negócio com cargos pouco definidos, onde todos fazem o que for preciso, as sócias são bastante alinhadas quanto a objetivos e metas, demonstrando que apesar de tratar-se de uma empresa jovem e inovadora, alguns acompanhamentos de mercado são obrigatórios para o bom andamento dos negócios.

A preocupação com a redução do ciclo do negócio, propondo inovações constantes não somente ao produto, mas a todas as etapas de produção dos calçados é somada aos conceitos de sustentabilidade e meio ambiente hoje discutidos em diversos setores, tornando ainda mais claro o real interesse do negócio em manter sua essência transformadora e inovadora.

Ainda em se falando das práticas de gestão, por sua estrutura enxuta, opera num modelo onde todos fazem tudo, e falta na rotina diária algumas práticas importantes para o monitoramento do negócio. A entrevista fluiu de forma bastante

solta, com interações diversas e tornando evidente o quanto a mente criativa das três diretoras norteia os passos diários, ao mesmo tempo em que acredita que não há necessidade de moldes e padrões.

Portanto, partindo para o tema objeto de estudo desta pesquisa, entender que são necessários controles e rotinas aparece durante as entrevistas, mas não reflete uma prática constante do negócio, conforme relatado nas entrevistas. Não existem modelos de relatórios pontualmente atualizados e repassados, e muito disso se deve à ausência de um sistema de informações mais completo, e que possa prover todas estas informações.

“Fazemos acompanhamentos frequentes, mas não temos um modelo ou um relatório único para acompanhar. Tentamos manter uma rotina de reuniões e tarefas, mas às vezes pintam urgências e precisamos resolver”, cita uma das diretoras. Mas existe sim, no discurso das entrevistadas, a preocupação de tornar algumas rotinas mais frequentes na empresa.

Ao abordar as métricas de desempenho de marketing da categoria preço, a empresa utiliza seis métricas para acompanhamento dos cenários. Informações como lucro líquido, custos fixos e variáveis e margem de contribuição são acompanhados mensalmente e considerado por elas os principais indicadores da saúde financeira do negócio. Trimestralmente é realizada uma análise de preços da concorrência, além de cálculos de rentabilidade e *mark up*.

Neste conjunto de métricas apresentado, percebe-se a avaliação direta dos produtos, que representam a situação financeira da empresa, e conseqüentemente, o sucesso e manutenção do negócio.

Quando o ponto é distribuição, mesmo que ainda insipiente em comparação a grandes empresas, são realizados acompanhamentos como volume de vendas por estado e por canal, além de quantidade de clientes, em uma frequência mensal. Semestralmente, a análise é complementada com o indicador índice de retenção de clientes.

Atualmente, a operação acontece em duas lojas próprias, *e-commerce* e alguns parceiros lojistas com propostas de negócio similares. Portanto, mesmo transparecendo uma análise superficial da categoria, ao abrir este panorama, identifica-se que alguns indicadores relatados pelo mercado em outros estudos de caso não se fazem necessários.

Indicadores como índice de retenção de cliente, distribuição por categoria de produto e participação de mercado, tornam-se secundários no cruzamento das métricas com a realidade. Entretanto, indicadores como participação por canal e venda por metro quadrado podem traçar um panorama bastante completo da realidade do negócio, e contribuir para o embasamento e realização de estratégias futuras.

Descrevendo as métricas de desempenho de marketing na categoria comunicação, os acompanhamentos são mais voltados aos pontos de venda, pois a marca ainda não realiza grandes estratégias de comunicação. Semanalmente é realizado um levantamento de satisfação dos clientes, através de pesquisas feitas nas lojas físicas e virtuais. Mensalmente são acompanhados dados do cenário virtual como: seguidores de redes sociais, custo por clique, taxa de conversão e visitantes únicos. Novamente, com a estratégia de comunicação direcionada somente a comunicação institucional e não a campanha de vendas, o acompanhamento realizado é voltado essencialmente ao canal de vendas virtual.

Adeptas da cultura do “faça você mesmo”, grande parte das estratégias e ações de marketing são elaboradas e idealizadas pela equipe interna, fazendo uso de quase nenhum orçamento para sua realização. Neste quesito, reforça-se novamente a ideia de uma empresa bastante criativa e ligada a novas intervenções de mercado, mais do que a padrões e comportamentos de gestão.

Sinalizando um alinhamento entre o objeto da estratégia genérica líderes em produto e as métricas de desempenho de marketing da categoria produto, é a que representa maior quantidade de métricas mensuradas, contando com acompanhamentos semanais, trimestrais e semestrais. No curto espaço de tempo da semana, os indicadores de meta e volume de vendas por pares e valor, e o volume de estoque são acompanhados de perto pelas sócias. Trimestralmente é realizado um acompanhamento de ranking de vendas. E para o fechamento do semestre, são somados a estes, informações como qualidade percebida do produto, ciclo de vida do produto, canibalismo de produtos e crescimento anual.

A métrica de ranking de vendas representa uma relação das vendas internas, elencando qual produto de seu portfólio vende mais do que o outro. Já a métrica de qualidade percebida é realizada diretamente com seus consumidores finais, através de pesquisa de satisfação informal realizada para consumidores das lojas físicas próprias e loja virtual.

Além disso, mesmo realizando o acompanhamento de um conjunto de métricas de desempenho de marketing bastante rico, é reforçado através do discurso das sócias a sua insatisfação quanto ao acompanhamento de indicadores que dizem respeito a marca e seu reconhecimento. Fica bastante clara a lacuna existente entre acompanhamentos do mundo virtual, que fornece dados relativamente ricos e automáticos a partir da utilização de *softwares*, e a necessidade de criação de indicadores no mundo off-line.

Por fim, questões como falta de tempo, verba escassa e estrutura enxuta são relatados como dificultadores para inclusão de mais acompanhamentos sobre a marca, mas é transparecido no diálogo o desconhecimento sobre como tais métricas podem ser avaliadas e quais as que seriam realmente relevantes. Durante as entrevistas, indicadores como: *brand equity*, desejo de marca, reconhecimento de marca, lealdade de marca, penetração de marca e marca mais lembrada, são destacadas como indicadores interessantes, mas não atualmente mensurados pela empresa.

Ao interesse de monitoramento da marca, o discurso das entrevistadas se volta muito mais a venda do conceito central do negócio, sustentabilidade, do que propriamente a reconhecimentos de marca voltados a venda do produto. Assim, indicadores como desejo de marca, lealdade de marca e penetração de marca representam indicadores relevantes ao negócio, e alinhados ao interesse das diretoras.

Portanto, mesmo tratando-se uma empresa jovem, com modelo de negócios inovador, a demanda por indicadores do bem intangível da empresa ainda é relatado com destaque como importantíssimo para alinhamento das expectativas e definição dos próximos passos a serem seguidos.

4.21.1 Painel Síntese Líderes em Produto

Novamente, unindo os conceitos teóricos identificados no referencial bibliográfico, cruzados aos dados obtidos neste estudo de caso, observa-se um cenário conforme citado no quadro 10, a seguir.

Apesar de uma estrutura enxuta de recursos, a vontade de fazer a diferença é bastante relatada durante as entrevistas. Possivelmente a isso se refere parte do sucesso já alcançado pela empresa em tão curto espaço de tempo. Assim, a

preocupação de alinhamento do negócio, para que seu crescimento seja seguro e estruturado, o discurso de necessidade de métricas de desempenho de marketing complementares aos realizados atualmente faz-se necessário.

A inclusão de indicadores de comunicação de forma a refletir o conceito e reconhecimento da marca poderão trazer para a empresa um novo escopo de trabalho, permitindo que seja identificado fatores importantes aliados ao crescimento da empresa. Por se tratar de um conceito mais do que de um produto, há sim a necessidade de entender a simpatia e lealdade do consumidor, para com o produto, e para com a marca.

Ainda, o quadro de informações que retratam o negócio se torna mais completo incluindo indicadores como participação do canal e venda por metro quadrado, permitindo entender se a estratégia de expansão do negócio está alinhada aos interesses da empresa.

Por último, mesmo apresentando ao mercado um produto inovador e até o momento sem concorrentes diretos no mesmo segmento, acompanhar as realidades e práticas de mercado é importante para todos os gestores que visam o crescimento e a sustentação do mercado. Então, práticas simples como pesquisa de preços da concorrência são importantes, mas dedicar atenção a entender a prática de outras empresas e mapear futuros competidores e tendências do mercado, será importante para manter o caráter de autenticidade do negócio.

E saindo do tema de indicadores propriamente, mas retomando as práticas da empresa, é importante ressaltar que as rotinas de acompanhamentos são ferramenta chave para a tomada de decisões diária, e, portanto, devem ser incorporados aos hábitos diários, desta e de todas as empresas.

Quadro 10 - Painel síntese Líderes em Produto

	Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Líderes em Produto		Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Líderes em Produto
Categoria PRODUTO	Volume de pares / R\$ vendidos	semanal	Categoria DISTRIBUIÇÃO	Volume de vendas por canal / UF	mensal
	Qualidade percebida do produto	semestral		Vendas por cliente	
	Qualidade relativa do produto			Giro das vendas no varejo	
	Porcentagem de venda sobre novos produtos			Participação por canal	
	Ranking de produtos	trimestral		Vendas por metro quadrado	
	Ciclo de vida do produto	semestral		Participação de mercado	
	Canibalismo de produtos	semestral		Quantidade de clientes	mensal
	Estoque	semanal		Distribuição por categoria de produtos	
	Meta de vendas pares e R\$	semanal		Rentabilidade por cliente	
	Projeção de vendas			Custo de aquisição de cliente	
	Crescimento anual	semestral		Índice de retenção de clientes	semestral
				Participação por cidade	
	Categoria PREÇO	Preços da concorrência		trimestral	Categoria COMUNICAÇÃO
Rentabilidade		trimestral	Retorno de mala direta		
Retorno sobre promoção			Brand Equity	X	
Receita			Desejo de marca	X	
Lucro líquido		mensal	Satisfação do cliente	semanal	
Margem de vendas			Ciclo de vida do consumidor		
Mark up		trimestral	Customer Equity		
Preço médio			Reconhecimento de marca	X	
Custos fixos e variáveis		mensal	Retorno sobre investimento de marketing		
Margem de contribuição		mensal	Custo por clique	mensal	
			Taxa de conversão	mensal	
		Lealdade de marca	X		
		Penetração de marca	X		
		Visitantes únicos	mensal		
		Marca mais lembrada	X		
		Pesquisa de consumidor			

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.3 Estudo de Caso – Estratégia Genérica Intimidade com o Cliente

Já são mais de 70 anos de história no mercado calçadista, uma trajetória marcada por diversas aquisições, adequações de estratégia e sempre mais crescimento.

Por apresentar uma cadeia completa de comercialização, com indústria e varejo, a empresa estudada na estratégia genérica cliente pode afirmar com certa propriedade que consegue entender as necessidades de seu cliente, justamente por estar presente em todas as etapas do processo do negócio. E por ouvir todas as etapas do negócio durante este longo período de sua história, que conseguiu imprimir

no mercado um selo de seriedade e comprometimento reconhecidos atualmente em 18 países.

Tendo iniciado sua trajetória na produção dos calçados, a empresa identificou durante sua história a necessidade de expandir horizontes e conversar mais de perto com seu consumidor. Soube aproveitar as oportunidades do mercado e aventurou-se no varejo, adquirindo uma rede de lojas multimarca já consolidada e com público consumidor bastante definido. Iniciava-se aqui uma trajetória de ajustes não somente do processo fabril, mas uma adequação da estratégia da empresa por entender a demanda de seu consumidor, e a identificação de aptidão da empresa em atender tal oportunidade.

A empreitada foi apenas o primeiro passo para um movimento realizado mais recentemente, embarcando no caminho das franquias, assegurando através destas lojas monomarcas, o posicionamento de suas marcas e portfólio de produtos. É neste modelo que opera até hoje, atendendo o mercado de multimarcas de terceiros, multimarca próprio, revendendo inclusive marcas da concorrência, e rede de lojas franqueadas.

A empresa possui 6 unidades produtivas, sendo 2 fora do Brasil, e emprega cerca de 18 mil colaboradores, unindo dados da indústria e do varejo. Sua produção ultrapassa os 15 milhões de pares ano, divididos nas quatro marcas do grupo. Seu portfólio de produção é formado por marcas que se complementam, atingindo as principais categorias de consumidoras femininas.

Orientada para excelência no atendimento e no produto entregue, a empresa se estrutura de forma a atender rapidamente diferentes demandas de diferentes mercados, lendo tendências de mercado e apresentando-o com diferentes produtos, adequados para cada segmentação de consumidores. E estes, são apenas alguns dos pilares trabalhados diariamente por toda a equipe, tanto interna na empresa, quanto externa, na linha de frente das vendas.

Atualmente, a empresa conta com quatro marcas em seu portfólio, atendendo principalmente o público feminino de todas as faixas de consumo. Por ano, são comercializadas duas grandes coleções em cada uma das marcas da empresa, primavera / verão, e outono / inverno. Além destas, a empresa trabalha com um calendário de reforço com lançamento das coleções alto verão, composta por produtos de valor agregado menor e voltados para a época de janeiro e fevereiro e território litorâneo, além das arrojadas *cruise collection*, atendendo ao mercado de

maior potencial de consumo com coleções novas e desalinhadas com a estação climática atual, destinadas a consumidoras que vão viajar ao hemisfério norte durante o período.

Apresentando um portfólio final de mais de 3000 produtos lançados todos os anos para os mercados nacionais e internacionais, a empresa se posiciona como constantemente preocupada com as tendências de moda mundiais, mas sempre alinhadas com as expectativas e necessidades de seus consumidores. “Desenvolvemos nossas coleções olhando para tendências, para o que o mercado das nossas consumidoras vai demandar, buscando estar sempre à frente dos concorrentes”, cita uma das gerentes de marketing entrevistadas.

É de se imaginar, portanto, um certo desentendimento quando se define sua estratégia genérica principal, que por vezes oscila no discurso da diretoria entre produto e cliente. Mas, após alguns questionamentos, fica clara que as exigências de processo, preço e produto nascem com o intuito de fortalecer seus negócios quanto ao atendimento das necessidades e desejos de suas consumidoras, peça chave e central de toda a operação.

Nota-se tanto nos discursos, quanto nos quadros de missão e visão da empresa, o quanto seus valores estão alinhados com sua estratégia genérica, referindo-se a “atender com excelência às expectativas, desejos e sonhos dos nossos clientes, com colaboradores motivados e satisfeitos, gerando resultados de forma sustentável”. A presença destes quadros indicadores espalhados pela empresa, reafirma seu compromisso com o mercado, e assegura seu alinhamento enquanto estratégia genérica intimidade com o cliente.

De tal modo, a visão que a empresa hoje tem de seu negócio, abordando-o de fora para dentro, propondo-se a identificar as lacunas existentes no mercado e o interesse de seu público consumidor fiel, ajustando suas capacidades internas para melhor e mais rápido atender as necessidades do mercado, reforçam o quanto a empresa volta seu capital intelectual e recursos para seus clientes.

Ainda, a capacidade de identificar segmentos de clientes atraentes para a empresa é desenvolvida através da estratégia de cada uma das marcas de seu portfólio, lendo em suas pesquisas de mercado quais destes segmentos buscam valores que a empresa pode atender em sua excelência, e trazendo para o mercado não somente produtos, mas propostas de valor alinhadas com as expectativas e cobrindo lacunas deixadas por seus concorrentes. E a partir desta entrega, a

consequente fidelização de seus clientes é identificada através do relacionamento contínuo e longínquo com seus consumidores alvo, que pode ser gerida e acompanhada através dos diversos programas de marketing idealizados pela rede de franquias.

Também, por parte da empresa, uma entrega alinhada entre produtos e valor, atendendo e por vezes superando expectativas, avalizam uma relação saudável com seu mercado, cultivando não somente clientes fiéis ao produto ou coleção, mas embaixadores do discurso da marca, que trazem seguidores e aumentam assim o escopo de atuação da empresa.

E para que o acompanhamento do negócio traduza os indicadores base para a manutenção desta estratégia central, suas métricas de acompanhamento têm diferentes pesos. E é no cruzamento destas que a empresa se propõe a identificar as necessidades que este mercado específico se baseia.

Na categoria produto, as métricas de desempenho de marketing como volume de vendas em pares e valor, ranking de produtos e meta de vendas por pares e valor são acompanhados diariamente, e analisadas não somente com o enfoque de tamanho de mercado e crescimento, mas também com a perspectiva de identificação de curva de aceitação de produtos e possível oportunidade do mesmo. A cada semana são incorporados a estes os indicadores projeção de vendas, estoque, ciclo de vida de produto e porcentagem de venda sobre produtos novos. Ainda, o canibalismo de produtos é acompanhado bimensalmente, enquanto que o crescimento anual, a cada trimestre.

Mais uma vez, o ranking de produtos é uma leitura interna da empresa, elencando os modelos mais vendidos dentre o seu portfólio, e não fazendo alusão a outras marcas do mercado.

Quando abordada a categoria preço, os relatórios semanais apresentam os indicadores *mark up* e preço médio, enquanto que quinzenalmente os dados retorno sobre promoção e margem de vendas são atualizados. Como indicadores mensais, são consideradas as métricas: preços da concorrência, rentabilidade e margem de contribuição.

Por ser uma empresa verticalizada e ter maior controle sobre sua distribuição, esta categoria apresenta menos métricas de acompanhamento. Diariamente, o indicador participação de mercado é acompanhado, enquanto que a distribuição por categoria de produtos e a rentabilidade por cliente é acompanhada semanalmente. O

volume de vendas por canal e estado, e a venda por metro quadrado é realizado mensalmente. Ainda, como indicação de uma métrica relevante para o cenário, mas hoje não acompanhada pela empresa aparece o indicador índice de retenção de cliente.

O indicador citado acima, participação de mercado, envolve principalmente a participação de mercado das marcas da própria empresa, em uma análise a volume de pares total vendidos pelo segmento. Os dados do segmento são identificados a partir de pesquisas realizadas por Ibope e Euromonitor, porém não apresentadas durante as entrevistas. Questiona-se, ainda, o motivo da periodicidade diária para tal acompanhamento, rapidamente justificado por ser um indicador automático do sistema de dados da empresa, que atualiza esta informação com a quantidade vendida pelas marcas do grupo, mas não atualizada quanto a consumo total do mercado.

Ainda, a métrica volume de vendas por metro quadrado é um indicador que aparece dentro do rol de acompanhamento das marcas que trabalham suas vendas também no modelo de franquias, tendo assim acesso mais fácil e aberto a esta informação.

A categoria comunicação é a que tem maior atenção e interesse, mesmo sendo relatada com um número menor de métricas para seu acompanhamento. Custo por clique e taxa de conversão são os indicadores considerados a cada ação realizada, responsáveis por responder pelo sucesso ou fracasso do investimento.

Na frequência semanal, são monitorados os seguidores das redes sociais e mensalmente a taxa de visitantes únicos dos sites das diferentes marcas. Pesquisas com consumidores são realizadas a cada semestre, e são responsáveis pela direção dos próximos passos que a empresa deve tomar. Este último indicador reafirma o comprometimento da empresa em ouvir seus clientes e mercado, e ter através desta sua diretriz principal de estratégia.

Resgatado novamente as diretrizes institucionais, a visão da empresa direciona a *“Ser a empresa de referência, com marcas admiradas e preferidas nos mercados onde atuamos.”* É possível perceber o alinhamento desta proposta com as práticas realizadas pelas gerências de marketing entrevistadas, onde as ações de comunicação têm destaque frente as demais estratégias, e são consideradas a essência de todo o negócio. Não foram citados nas entrevistas dados como investimento de comunicação e marketing, mas identifica-se, na preocupação de seus

gestores, a necessidade de tangibilizar as ações desta categoria sob pretexto de justificar os altos investimentos da empresa, objetivo original a que este estudo se propôs.

Em termos de estratégia de comunicação, o alinhamento das marcas é assunto recorrente e prioritário, e possivelmente por isso a empresa conte hoje com marcas fortes e bem posicionadas no mercado em que atua. Portanto, indicadores que auxiliem na tangibilização desta forma será não somente um diferencial competitivo para a empresa frente a seus concorrentes, mas também um importante aliado na construção de sua estratégia genérica.

Assim, métricas como lealdade de marca, penetração de marca, marca mais lembrada, e índice de desenvolvimento de marca podem representar um dado valioso na mensuração de seus esforços de marketing. Em continuidade, e ainda mais alinhado a estratégia genérica intimidade com o cliente, a formalização de indicadores que se refiram diretamente a este público, trazendo métricas como ciclo de vida do consumidor e satisfação do cliente, podem representar não apenas um medidor de resultados, mas uma garantia de ações mais assertivas.

Percebe-se, contudo, uma insatisfação quanto as métricas de desempenho acompanhadas nesta última categoria, comunicação. Uma lacuna em termos de acompanhamento se abre e o discurso de dificuldade para mensuração destes dados surge. Indicadores como desejo de marca, satisfação do cliente e retorno sobre investimento de marketing são salientados pela direção como indicadores importantes para o acompanhamento do negócio. Ao mesmo tempo, relatam sua dificuldade de mensuração dos mesmos, tanto por depender de dados que pertencem ao canal e não a empresa, quanto por falta de ferramentas.

“Em alguns casos, não conseguimos implementar as métricas que gostaríamos porque temos uma ampla rede de franquias e dependemos das informações reunidas por elas, em outros porque ainda não temos ferramentas para medir”, cita uma das gerentes de marketing.

Novamente, é necessário resgatar o quanto estar nas duas extremidades do processo de vendas, produção e na comercialização dos produtos, pode se transformar em uma vantagem competitiva, se as informações obtidas a partir destas foram colhidas e administradas da forma correta. Portanto, independente da dificuldade encontrada na obtenção de determinadas informações, aliadas a importância destes dados para o alinhamento estratégico de intimidade com o cliente,

faz-se necessário a inclusão destas práticas como rotineiras e obrigatórias a todos os envolvidos no processo.

Ainda, com a presença de lojas multimarcas e lojas monomarcas sob o mesmo pilar de empresa, é imprescindível que esta informação seja utilizada não somente para acompanhar as ações da concorrência, mas também para oportunizar respostas rápidas e alinhadas a tais iniciativas.

Por fim, e utilizando os mesmos embasamentos supracitados, entender o desempenho de cada canal – lojas próprias monomarcas, lojas próprias multimarcas e lojas de terceiros -, para idealizar indicadores que monitorem estes dados de forma a entender o retorno específico de cada canal, versus seu dispêndio de recursos. Este dado pode não apenas representar o comportamento da empresa em termo de números, mas também de possivelmente focar mais recursos naquele canal com maior retorno, ou que necessite de atenção especial.

4.3.1 Painel Síntese Intimidade com o Cliente

Unificando novamente os conceitos identificados no referencial teórico, aliados aos indicadores mapeados no estudo de caso, indica-se no quadro 11, abaixo, um resumo dos dados obtidos.

Como nos casos anteriores, percebe-se uma diminuta preocupação com o que acontece no mercado e com seus concorrentes, centrando suas avaliações para o próprio escopo de produção e vendas. Assim, sugere-se a inclusão de mais métricas que acompanhem os dados de mercado, especialmente por tratar-se de uma empresa que atua na venda ao consumidor final.

Além disso, a preocupação da empresa com o consumidor final, aliado à sua estratégia genérica, não é representada através das métricas indicadas como práticas da empresa. Portanto, trata-lo com a importância que a estratégia sugere, não somente em ações pontuais e dados obtidos pela equipe de vendas das lojas, mas sim com práticas frequentes e direcionadas, abrindo este canal de comunicação com o mercado.

Enquanto categorias de produto e preço, os indicadores apresentados são bastante reveladores e conseguem passar uma amplitude bastante importante do negócio em análise. Já nas métricas de distribuição, novamente, a importância de explorar este diferencial frente a seus concorrentes, e explorar o domínio sobre as

lojas próprias para obter informações privilegiadas e rápidas quanto ao que acontece no mercado.

Por fim, como sugerido durante a explanação do estudo de caso, a inclusão de métricas relacionadas a marca e sua aceitação por parte dos consumidores, ajudando a mapear as estratégias futuras, e especialmente, proporcionando maior alinhamento das iniciativas da empresa, com o real interesse do consumidor.

Quadro 11 - Painel síntese Intimidade com o Cliente

	Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Intimidade com o Cliente		Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Intimidade com o Cliente
Categoria PRODUTO	Volume de pares / R\$ vendidos	diário	Categoria DISTRIBUIÇÃO	Volume de vendas por canal / UF	mensal
	Qualidade percebida do produto			Vendas por cliente	
	Qualidade relativa do produto			Giro das vendas no varejo	
	Porcentagem de venda sobre novos produtos	semanal		Participação por canal	
	Ranking de produtos	diário		Vendas por metro quadrado	mensal
	Ciclo de vida do produto	semanal		Participação de mercado	diário
	Canibalismo de produtos	bimestral		Quantidade de clientes	
	Estoque	semanal		Distribuição por categoria de produtos	semanal
	Meta de vendas pares e R\$	diário		Rentabilidade por cliente	semanal
	Projeção de vendas	semanal		Custo de aquisição de cliente	
	Crescimento anual	trimestral		Índice de retenção de clientes	X
				Participação por cidade	
	Categoria PREÇO	Preços da concorrência		mensal	Categoria COMUNICAÇÃO
Rentabilidade		mensal	Retorno de mala direta		
Retorno sobre promoção		quinzenal	Brand Equity		
Receita			Desejo de marca	X	
Lucro líquido			Satisfação do cliente	X	
Margem de vendas		quinzenal	Ciclo de vida do consumidor		
Mark up		semanal	Customer Equity		
Preço médio		semanal	Reconhecimento de marca		
Custos fixos e variáveis			Retorno sobre investimento de marketing	X	
Margem de contribuição		mensal	Custo por clique	a cada ação	
			Taxa de conversão	a cada ação	
		Lealdade de marca			
		Penetração de marca			
		Visitantes únicos	mensal		
		Marca mais lembrada			
		Pesquisa de consumidor	semestral		

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.4 Síntese do Painel de Métricas obtido nos Estudos de Caso

Para promover uma melhor análise das respostas obtidas nos estudos de casos citados acima, faz-se uma leitura linear das métricas identificadas, colocando-as lado

a lado de forma a sintetizar a estratégia de métricas de desempenho de marketing aplicada por cada uma das empresas.

O objetivo destes quadros não é de comparar os resultados entre as empresas, por este estudo entender que cada estratégia designa diferentes respostas, mas sim o de facilitar a leitura dos dados encontrados nos estudos de caso relatados nos capítulos acima.

Assim, utilizando-se do quadro guia exposto no capítulo 2.3, divididos nas quatro categorias do composto de marketing, é possível identificar os pontos de similaridade e diferença entre as mesmas, além da frequência com que são avaliadas por sua respectiva empresa.

Quadro 12 - Painel síntese de métricas categoria Produto

	Métricas de Desempenho de Marketing	Excelência Operacional	Líderes em Produtos	Intimidade com o Cliente
Categoria PRODUTO	Volume de pares / R\$ vendidos	diário	semanal	diário
	Qualidade percebida do produto	quinzenal	semestral	
	Qualidade relativa do produto			
	Porcentagem de venda sobre novos produtos	semanal		semanal
	Ranking de produtos	diário	trimestral	diário
	Ciclo de vida do produto		semestral	semanal
	Canibalismo de produtos		semestral	bimestral
	Estoque	diário	semanal	semanal
	Meta de vendas pares e R\$	diário	semanal	diário
	Projeção de vendas	semanal		semanal
	Crescimento anual	diário	semestral	trimestral

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Percebe-se no painel síntese da categoria produto, quadro 12, uma maior preocupação por parte das empresas no que diz respeito as métricas acompanhadas, o que se deve em parte por ser identificado pelos seus gestores como a essência do negócio, independente da estratégia genérica adotada pelas empresas.

Identifica-se ainda uma maior preocupação da empresa avaliada na estratégia genérica intimidade com o cliente nesta categoria, apesar de algumas de suas avaliações serem de prazo mais longo que as demais, com revisão dos números a cada dois ou seis meses, por exemplo. Contudo, trata-se do ponto de avaliação mais

constantemente relatada pelos entrevistados, ao mesmo tempo que considerado fator decisivo para grande parte das decisões da empresa.

Como outro ponto a ser observado, destaca-se a obtenção de informações focadas nos resultados da própria empresa, não os cruzando com dados de mercado e concorrência, e possíveis limitações ou mudanças em andamento no segmento de varejo.

Em paralelo, percebe-se que os indicadores mapeados se direcionam na busca de dados que remunerem o setor, destacando preocupação principalmente com métricas como volume de pares, estoque, meta de vendas e crescimento anual. Estes dados identificam principalmente a preocupação das empresas com seus números objetivos de vendas, dentro do período de tempo em avaliação, mais do que com o mapeamento de qualidade de seus produtos e relação de seu portfólio com a concorrência.

Outro dado interessante relaciona-se a ranking de produto, que é observado pelas três empresas como uma visão interna, elencando os produtos de maior sucesso dentro de seu próprio mix. Novamente, a preocupação com a concorrência e seus resultados não é evidenciado.

Quadro 13 - Painel síntese de métricas categoria Preço

	Métricas de Desempenho de Marketing	Excelência Operacional	Líderes em Produtos	Intimidade com o Cliente
Categoria PREÇO	Preços da concorrência	diário	trimestral	mensal
	Rentabilidade	diário	trimestral	mensal
	Retorno sobre promoção			quinzenal
	Receita			
	Lucro líquido	diário	mensal	
	Margem de vendas			quinzenal
	Mark up	semanal	trimestral	semanal
	Preço médio	diário		semanal
	Custos fixos e variáveis	semanal	mensal	
	Margem de contribuição	diário	mensal	mensal

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Já o painel síntese da categoria preço, citado no quadro 13, apresenta uma maior linearidade em termos de quantidade de métricas acompanhadas, ainda que acompanhados em diferentes frequências pelas empresas entrevistadas.

Contudo, identifica-se que a empresa classificada na estratégia genérica excelência operacional não apresenta um comportamento de controle diferenciado no que diz respeito a estes indicadores, mesmo supondo que esta categoria tenha peso diferenciado em sua estratégia geral e diária.

Novamente, nota-se por este cenário mapeado, uma maior preocupação da empresa com os dados que dizem respeito a saúde financeira da empresa e o resultado de suas negociações, mais do que com comparações com a concorrência e estudos de mercado.

Em paralelo, as empresas citam sim uma indicação de pesquisa de preços da concorrência, mas quando questionados sobre o método de obtenção das informações, as orientações se referem a dados informais obtidos pela equipe de vendas, que fazem este acompanhamento dentro de suas atividades diárias. Nenhuma das empresas relatou a contratação e compra de pesquisas que relacionem a dados de concorrência.

Quadro 14 - Painel síntese de métricas categoria Distribuição

	Métricas de Desempenho de Marketing	Excelência Operacional	Líderes em Produtos	Intimidade com o Cliente
Categoria DISTRIBUIÇÃO	Volume de vendas por canal / UF	diário	mensal	mensal
	Participação por canal	semanal		
	Vendas por metro quadrado			mensal
	Participação de mercado	quinzenal		diário
	Quantidade de clientes	quinzenal	mensal	
	Distribuição por categoria de produtos			semanal
	Rentabilidade por cliente	quinzenal		semanal
	Custo de aquisição de cliente			
	Índice de retenção de clientes	X	semestral	X
	Participação por cidade	quinzenal		

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O painel síntese referente a categoria distribuição, quadro 14, deixa mais evidente os diferentes pesos destas métricas para as empresas. Porém, cabe aqui retomar a avaliação de cobertura e modelo de negócio apresentadas pelas empresas, onde a categorizada na estratégia genérica excelência operacional busca representatividade de mercado a partir da comercialização por equipe de vendas, enquanto que a empresa da estratégia líderes em produtos foca seu negócio em

poucas lojas físicas e sua presença no e-commerce. Em uma terceira coluna aparece a empresa da estratégia genérica intimidade com o cliente, operando não só na produção e comercialização, como também na venda ao consumidor final, através de lojas próprias monomarcas e franquias.

Assim, a disparidade entre as métricas acompanhadas se reflete também na estratégia de distribuição aplicada pelas empresas, ao mesmo tempo em que se identifica ser uma categoria menos importante para algumas empresas, dado seu cenário de indicadores relatados.

Contudo, percebe-se por parte de duas empresas, o interesse em enriquecer seus acompanhamentos incluindo a métrica índice de retenção de clientes, sinalizado com um “x”, ressaltando que existe sim uma preocupação com esta categoria de indicadores.

Quadro 15 - Painel síntese de métricas categoria Comunicação

	Métricas de Desempenho de Marketing	Excelência Operacional	Líderes em Produtos	Intimidade com o Cliente
Categoria COMUNICAÇÃO	Seguidores de mídias sociais	quinzenal	mensal	semanal
	Retorno de mala direta	semanal		
	Brand Equity		X	
	Desejo de marca	X	X	X
	Satisfação do cliente	X	semanal	X
	Ciclo de vida do consumidor	X		
	Customer Equity			
	Reconhecimento de marca		X	
	Retorno sobre investimento de marketing	semanal		X
	Custo por clique		mensal	a cada ação
	Taxa de conversão		mensal	a cada ação
	Lealdade de marca	X	X	
	Penetração de marca	mensal	X	
	Visitantes únicos	quinzenal	mensal	mensal
	Marca mais lembrada	mensal	X	
	Pesquisa de consumidor	X		semestral

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A categoria comunicação, citada no quadro 15, apresenta algumas variações frente aos demais quadros. Assim como as categorias produto, preço e distribuição, é possível identificar quais os indicadores com maiores pesos e frequências para cada

empresa, mesmo que sejam poucos indicadores, se comparados as demais categorias. Ainda, foi sinalizado nesta mesmo quadro, com um “x”, aqueles indicadores que os gestores relataram ser interessante ou importante para o negócio, e que eles gostariam que houvesse acompanhamento.

De tal modo, mesmo sendo a categoria que as empresas relatam menor acompanhamento e controle, é a categoria em que as três empresas manifestaram maior interesse em aumentar seus indicadores e acompanhamentos. A comunicação ainda é considerada uma categoria bastante intangível e falha em seus controles, o que reflete nas proposições iniciais deste estudo. E isto, independente da estratégia principal ao qual a empresa está direcionada.

Nota-se ainda, durante as entrevistas, diferentes argumentos para justificar o porquê da ausência de indicadores de desempenho de comunicação, relatando questões culturais da empresa, falta de verba ou sistema de informação pouco efetivo nestes quesitos, mas é identificada uma inquietude quanto a necessidade de maior monitoramento, o que reforça este ponto como grande oportunidade de melhoria.

Além destes, outro ponto importante de ser observado, especialmente quanto a frequência com que as métricas são acompanhadas, diz respeito ao porte das empresas. Ao passar os olhos sobre os quatro quadros citados acima, percebe-se uma desvantagem da empresa categorizada como líderes em produto, frente as demais empresas. Esta fraqueza é justificada frente aos recursos limitados que a mesma dispõe para tal atividade.

De forma geral, identifica-se uma quantidade substancial de métricas, surpreendendo as proposições iniciais deste trabalho. Portanto, é possível identificar que as empresas entrevistadas apresentam sim um número interessante de indicadores no seu escopo de acompanhamento rotineiro. Ainda, percebe-se que não existem grandes diferenças evidenciadas ao compararmos as práticas das empresas avaliadas nas três estratégias genéricas, identificando um relativo padrão nos acompanhamentos realizados.

5 DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS REALIZADA A PARTIR DO PAINEL DE ESPECIALISTAS

O painel de especialistas tem por objetivo analisar os dados obtidos através dos estudos de caso e, sob a ótica de conhecimento aprofundado no assunto, sugerir abordagens não observadas pelas empresas, complementar algumas práticas realizadas, ou mesmo reduzir métricas que sejam redundantes.

As empresas foram analisadas de forma individual, considerando o peso de sua estratégia dentro do conjunto de métricas aplicado, e de forma conjunta, propondo uma avaliação geral das práticas do segmento indústria calçadista brasileira.

5.1 Estratégia Genérica Excelência Operacional

Ao mesmo tempo em que o conjunto de métricas apresentado pela empresa de estratégia excelência operacional é bastante amplo e rico, os especialistas citam alguns pontos que podem ser melhorados e complementados, e assim contribuem para um controle da empresa mais alinhado com suas estratégias.

Citado pelos especialistas B e C, o indicador crescimento anual medido diariamente ganha destaque, mesmo que a métrica seja gerada por relatórios automáticos. Isso reforça o foco da empresa em sua estratégia, e no seu crescimento como base de seu alinhamento.

Em paralelo, o especialista D comenta que a métrica venda por cliente passa despercebida no contexto de grande empresa, demonstrando sua preocupação com números macros sem entender os possíveis pequenos gargalos que podem existir em seu mercado. Ainda neste item, o especialista D reforça a importância de haver uma métrica que mensure não somente a venda indústria – varejo, mas também um indicador que possa acompanhar os resultados varejo – consumidor final, proporcionando um raio x mais alinhado com a real demanda de mercado, mesmo que para isso seja necessário idealizar uma comunicação mais aberta e próxima estrategicamente de seus clientes.

A abordagem de índice de retenção de cliente como uma métrica na qual a empresa tem interesse, mas não acompanha, reflete a preocupação superficial da empresa em seus clientes, concentrando seus esforços apenas nos números mais globais, reflete o especialista A.

Por sua vez, todos os especialistas reforçam o quanto a categoria preço deveria representar mais relevância em suas avaliações, sendo considerado o principal indicador para uma empresa com orientação estratégica em custo.

A categoria distribuição é avaliada como sequência a categoria preço, entendendo que maior distribuição representa mais vendas, e conseqüentemente o objetivo principal da empresa é atingido. E seguindo esta mesma lógica, o especialista B aponta a importância das métricas de distribuição serem acompanhadas em uma periodicidade menor.

Ainda sob pretexto de reforçar sua abordagem custo, o especialista B sugere a inclusão das métricas citadas por outras empresas, como margem de vendas por exemplo, considerada importante, e que representariam maior domínio sobre o cenário em análise.

O especialista D reforça o indicador canibalismo de produtos como importante para acompanhar resultados de suas vendas, sugerindo que este seja incluído no painel de indicadores de desempenho da empresa.

Por fim, os indicadores de comunicação foram ressaltados como menos importantes para a estratégia, mas nem por isso dispensáveis, conforme os especialistas B e C. Assim, abordagens como retorno sobre mala dieta e/ou retorno sobre investimento de marketing, bem como custo por clique e taxa de conversão, devem ser usados para medir as iniciativas realizada e como norteador dos próximos passos. O especialista D aborda que marca mais lembrada torna-se uma métrica sem efetividade enquanto realizada em frequência mensal, podendo inclusive ter seu conceito distorcido dentro da empresa, devendo sim ser identificada através de pesquisa com consumidores, que em uma frequência semestral ou anual já entregariam a empresa dados valiosos e pertinentes a sua estratégia.

Ainda, e como complemento, os especialistas B e C reforçam que indicadores como custo de aquisição de cliente e índice de retenção de clientes devem ser incluídos por se tratarem de custos indiretos na operação, mas que influenciam diretamente nas decisões estratégicas de uma empresa voltada a custo.

Como observação final, sinalizado pelo especialista A e reforçado enfaticamente pelo especialista B, a presença massiva de indicadores tangíveis, em sua maioria obtidos através de relatórios gerenciais gerados automaticamente, criam um contraponto de análise voltado aos indicadores internos da empresa em

comparação a si mesma, dando espaço para análises que ponderem resultados externos e indicadores não tão rapidamente obtidos.

O especialista C cita inclusive que indicadores não tão praticados pelo mercado, como *customer equity* e *brand equity*, podem trazer informações essenciais para o andamento futuro da empresa, mesmo que representem uma dificuldade maior em serem mensurados, em comparação aos demais indicadores.

Ainda, a sinalização de interesse por parte da empresa nas métricas de desejo de marca, satisfação do cliente, ciclo de vida do consumidor e lealdade a marca, são consideradas importantes pelos especialistas B e C, e devem sim fazer parte do conjunto de métricas implementado. Reforçando que esta consideração tem validade independente da estratégia genérica adotada pela empresa.

De forma geral, os especialistas consideraram o guarda-chuva de métricas aplicadas pela empresa bastante completo e orientativo, abrangendo diferentes pontos e dando importância a métricas essenciais para o negócio. É destacado, porém, de uma forma geral, mas mais enfaticamente pelo especialista A, a ausência de preocupação da empresa no que diz respeito as métricas aplicadas para medir resultados do mercado de forma geral, e de seus concorrentes diretos.

5.1.1 Cruzamento de Resultados Estratégia Genérica Excelência Operacional

Retomando o resumo das métricas discutido no capítulo 4.4, Síntese do Painel de Métricas obtidos nos estudos de caso, e propondo um resumo sobre os comentários observados no capítulo 5.1, supracitado, retoma-se o modelo de quadro síntese como apresentação das práticas mapeadas e sugeridas pelos especialistas.

Reassumindo a prática ao qual este estudo se propõem, a opinião dos especialistas é cruzada a teoria específica sobre o tema, para propor um conjunto de métricas complementares ao modelo praticado, sugerindo uma melhoria no contexto de métricas de desempenho de marketing.

Analisando as categorias de forma separada, a categoria de produto tem uma cobertura bastante alinhada com os comentários dos especialistas e com a pesquisa de referencial teórico proposta por este estudo.

Há, porém, a sugestão de inclusão de uma métrica como importante para manutenção da estratégia principal custo, que é o canibalismo de produto, que é “[...]”

útil para explicar o fato de que novos produtos muitas vezes reduzem as vendas de produtos existentes”, conforme Farris et al. (2012, p. 111).

Assim, a abordagem de métricas, mais do que usada de forma individual, deve representar um conjunto de indicadores que possa mensurar o real desempenho da empresa. Este conjunto é representado na coluna “proposição final” do quadro 16, onde as sugestões dos especialistas são cruzadas com o referencial teórico de forma a propor um conjunto de métricas assertivo.

A frequência destas mensurações deve ser o menos espaçada possível, de acordo com as possibilidades e recursos da empresa, podendo assim antever movimentos do mercado e uma possível necessidade de adequação da estratégia.

Ainda nesta avaliação, considerando que a empresa não tem interesse prioritário em ser reconhecida pelo seu produto em si, mas sim pela vantagem de consumo do mesmo, qualidade relativa x qualidade percebida, este passa a ser um dos indicadores com menor expressividade dentro da categoria avaliada.

Um líder em custo não pode, contudo, ignorar as bases de diferenciação. Se o seu produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas. Isso pode anular os benefícios de sua posição de custo favorável. (PORTER, 1992, p. 11).

Contudo, a partir da afirmação acima, sugere-se a utilização da métrica qualidade relativa de produto, comparando-se a concorrência, sob forma de entender se seu produto atende a expectativa do mercado, e também, se sua sustentação pela estratégia de preço, pode ser mantida.

A métrica ciclo de vida de produto foi descartada por considerar uma das características essenciais do setor, de que toda a coleção é substituída no lançamento de sua próxima estação. Portanto, o ciclo de vida dos produtos tem um tempo similar, ainda que desempenhe resultados muito diferentes.

Quadro 16 - Painel fusão métricas produto x Excelência Operacional

	Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Excelência Operacional	Especialista	Proposição final
Categoria PRODUTO	Volume de pares / R\$ vendidos	diário	diário	X
	Qualidade percebida do produto	quinzenal	quinzenal	X
	Qualidade relativa do produto			X
	Porcentagem de venda sobre novos produtos	semanal	semanal	X
	Ranking de produtos	diário	diário	X
	Ciclo de vida do produto			
	Canibalismo de produtos		X	X
	Estoque	diário	diário	X
	Meta de vendas pares e R\$	diário	diário	X
	Projeção de vendas	semanal	semanal	X
	Crescimento anual	diário	diário	X

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na categoria preço, o quadro 17 reúne os dados obtidos no estudo de caso e na conversa com especialistas, ressaltando o quanto esta categoria é prioritária em termos de manutenção de sua estratégia genérica excelência operacional.

Os especialistas reforçaram, durante as entrevistas, a importância de métricas como receita, retornos sobre promoções e margem de vendas. Estas foram então incorporadas ao modelo de métricas apresentado como sugestão, e reforçados pelo referencial teórico.

Segundo Farris et al. (2012), a margem de vendas determina o valor de vendas incremental e orienta a empresa sobre possíveis variações de preços e promoções, enquanto que a receita representa o volume desejado pela empresa ao final do período.

A necessidade neste panorama é de ter indicadores que possam traduzir a saúde financeira da empresa ao mesmo tempo em que dita os passos da empresa frente sua estratégia principal. Sob esta perspectiva, todas as avaliações relacionadas a preço devem ser consideradas e acompanhadas em um intervalo de tempo tão curto quanto possível.

Quadro 17 - Painel fusão métricas preço x Excelência Operacional

	Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Excelência Operacional	Especialista	Proposição final
Categoria PREÇO	Preços da concorrência	diário	diário	X
	Rentabilidade	diário	diário	X
	Retorno sobre promoção		X	X
	Receita		X	X
	Lucro líquido	diário	diário	X
	Margem de vendas		X	X
	Mark up	semanal	diário	X
	Preço médio	diário	diário	X
	Custos fixos e variáveis	semanal	semanal	X
	Margem de contribuição	diário	diário	X

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No quadro 18, painel fusão métricas categoria distribuição, a sugestão de novas métricas complementa o acompanhamento que a empresa já realiza de seus indicadores, incluindo métricas como vendas por cliente, giro de vendas no varejo, e custo de aquisição de clientes, citado pelos especialistas.

Cabe ainda um destaque para as métricas participação por canal e quantidade de clientes, não por não serem essenciais para a empresa, mas por não serem precursores da estratégia principal. Ousa-se dizer que para a empresa com a orientação custo, mais importante do que sua participação por canal, ou sua quantidade de clientes, é o indicador de vendas por cliente e volume de vendas total, fazendo com que estas métricas tenham importância secundária.

Segundo Kaplan e Norton (2004), sob a perspectiva do cliente, considerações como preços competitivos, qualidade perfeita, rapidez e pontualidade e portfólio excelente, são as principais conexões com o objetivo de estratégia genérica custo.

Assim, a participação do canal traz indicadores que avaliam a penetração do produto em um ou outro tipo de canal de vendas, onde possível sazonalidade ou aumento de consumo neste ou naquele canal, não são tão importantes quanto o dado final de volume de vendas geral. Servem, porém, para entender um possível novo comportamento de mercado, auxiliando na elaboração de estratégias paralelas da empresa.

Quadro 18 - Painel fusão métricas distribuição x Excelência Operacional

	Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Excelência Operacional	Especialista	Proposição final
Categoria DISTRIBUIÇÃO	Volume de vendas por canal / UF	diário	diário	X
	Vendas por cliente		X	X
	Giro das vendas no varejo		X	X
	Participação por canal	semanal	semanal	X
	Vendas por metro quadrado			
	Participação de mercado	quinzenal	semanal	X
	Quantidade de clientes	quinzenal	semanal	X
	Distribuição por categoria de produtos			
	Rentabilidade por cliente	quinzenal	semanal	X
	Custo de aquisição de cliente		X	X
	Índice de retenção de clientes	X	X	X
	Participação por cidade	quinzenal	quinzenal	X

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O quadro 19, painel fusão métricas da categoria comunicação, reforça as indicações dos especialistas, e retoma uma métrica que reflete diretamente nos objetivos centrais da estratégia genérica custo: satisfação do cliente.

A métrica satisfação do cliente, segundo Farris et al. (2012), é o número de clientes ou porcentagem do total de clientes cuja experiência relatada com a empresa excede as metas de satisfação especificadas. Portanto, a satisfação do cliente atende diretamente os preceitos do produto em questão estar atendendo a expectativa a que se propõe, inclusive pela relação custo-benefício.

As métricas de custo por clique e taxa de conversão não foram incluídas na proposta final, por a empresa em questão pesquisada não desempenhar vendas em *e-commerce*. Entende-se assim, que o indicador retorno sobre o investimento de marketing deve ser usado sobre qualquer ação de marketing realizada, e por vezes suprir mais atentamente a demanda da empresa estudada.

Quadro 19 - Painel fusão métricas comunicação x Excelência Operacional

	Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Excelência Operacional	Especialista	Proposição final
Categoria COMUNICAÇÃO	Seguidores de mídias sociais	quinzenal	quinzenal	X
	Retorno de mala direta	semanal	X	X
	Brand Equity		X	X
	Desejo de marca	X		
	Satisfação do cliente	X		X
	Ciclo de vida do consumidor	X		
	Customer Equity		X	X
	Reconhecimento de marca			
	Retorno sobre investimento de marketing	semanal	X	X
	Custo por clique		X	
	Taxa de conversão		X	
	Lealdade de marca	X	X	X
	Penetração de marca	mensal		
	Visitantes únicos	quinzenal		
	Marca mais lembrada	mensal	anual	X
	Pesquisa de consumidor	X	anual	X

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Como visão geral da estratégia, entende-se que o conjunto de métricas aplicada é bastante completo e revelador. E que pequenos ajustes, conforme listas acima, podem trazer dados bastante relevantes e servirem como indicadores de ações futuras.

5.2 Estratégia Genérica Líderes em Produtos

A avaliação dos especialistas sob os indicadores da empresa classificada como estratégia genérica líderes em produtos propõem alguns diferentes aspectos. Para a categoria distribuição, as métricas índice de retenção de clientes e venda por cliente são indicadas pelos especialistas B e D como importantes para retratar a real situação do mercado frente ao novo produto. *“Medir quem está comprando de mim, uma métrica qualitativa para entender se ela compra só de mim, se eu sou realmente diferente, pode ser mais importante do que indicadores como margem de preço ou margem de contribuição”*, diz o especialista D.

De forma geral, foi abordado por todos os especialistas o quanto as métricas eram poucas, e apresentavam frequência muito baixa de acompanhamento, frente as

demais empresas. Uma rápida explicação de diferenças de portes de empresa esclarece o cenário e ajuda no entendimento destas respostas. Porém, mesmo que menores em termos de área de atuação e volume de vendas, a necessidade de acompanhamento de métricas foi reforçada pelos especialistas como primordial para manutenção do negócio.

Ainda na categoria distribuição, o indicador de participação de mercado foi abordado pelo especialista B como indispensável para entender o tamanho do negócio.

Na categoria produto, os especialistas destacam a importância de, além de aumentar a frequência dos acompanhamentos, incluir indicadores não considerados como porcentagem de venda de novos produtos, citada pelo especialista D, além de projeção de vendas e curva ABC, citado pelo especialista B. O especialista A aborda ainda a necessidade das métricas crescimento anual, ranking de produtos, ciclo de vida do produto e canibalismos de produtos, ser medido mensalmente, promovendo um acompanhamento mais próximo da realidade da empresa, permitindo ajustes rápidos frente a possíveis dificuldades.

Na categoria preços, a avaliação dos especialistas repete a abordagem anterior, e reforça a necessidade de acompanhamentos menos espaçados, destacando que mesmo não sendo o pilar principal da estratégia, ainda diz muito sobre a situação da empresa. Quanto as métricas especificamente, o conjunto ofertado é bastante completo, destaca o especialista C.

As análises voltadas a marca e consumidor foram destacadas como de extrema importância, ficando atrás apenas da categoria produto. O especialista B aborda a necessidade de existirem indicadores de ciclo de vida do consumidor, objetivando um olhar sobre suas coleções e programações futuras, além de abordagens voltadas a marca, que segundo suas interpretações, são consideradas imprescindíveis para o processo de agregar valor à marca.

“Pesquisa de consumidor é importante se a empresa não quer fazer o mesmo que todo mundo, quer realmente se diferenciar com seu produto na área de moda, ela precisa de pesquisa com consumidor para identificar comportamentos e tendências, e não ser um repetidor”, cita o especialista B.

Ainda, o especialista D reforça o quanto é importante, no caso da empresa avaliada, entender quantos consumidores consomem seu produto por simpatia a causa, ou propriamente por se identificar com ela, concordando com sua essência e

diferenciais. Segundo ele, a pesquisa de consumidor tem papel essencial nesta descoberta, orientando a empresa em seus próximos passos.

Por fim, o especialista C destaca o quanto a diferença de portes de empresas avaliados interfere diretamente no cenário encontrado a partir dos estudos de caso, demonstrando o quanto a empresa classificada como líderes em produtos parece estar em desvantagem frente as demais.

5.2.1 Cruzamento de Resultados Estratégia Genérica Líderes em Produtos

Novamente, retomando o resumo das métricas discutido no capítulo 4.4, Síntese do Painel de Métricas obtidos nos estudos de caso, e cruzando-o com os dados obtidos no capítulo 5.2, acima, retoma-se o modelo de quadro síntese como apresentação das práticas mapeadas e sugeridas pelos especialistas.

O quadro 20, descrito abaixo, destaca o encontro entre a sinalização obtida com o estudo de caso, associado ao modelo proposto pelos especialistas, para a categoria produto.

Ainda, como sugestão ao modelo encontrado, propõem-se a inclusão da métrica porcentagem de venda sobre novos produtos, alinhando ao cenário identificado durante as entrevistas do estudo de caso. A entrada de novos produtos no portfólio é realizada a partir de uma análise do ciclo de vida dos produtos em venda, associado a tendências de mercado e renovação de mix. Desta forma, a métrica de vendas sobre novos produtos ajuda a orientar sobre o papel destes produtos no volume de vendas geral.

Segundo Farris et al. (2012), o volume de vendas de uma categoria de produto é um forte indicador do potencial de participação, e ao avaliar a categoria de novos produtos, é possível medir a aceitação de seus consumidores.

Além deste, reforça-se o propósito de aproximar a avaliação das métricas, tornando-as uma prática mais frequente, permitindo o acompanhamento mais apurado e próximo aos movimentos do mercado.

Quadro 20 - Painel fusão métricas produto x Líderes em Produto

	Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Líderes em Produto	Especialistas	Proposição final
Categoria PRODUTO	Volume de pares / R\$ vendidos	semanal	semanal	X
	Qualidade percebida do produto	semestral	semestral	X
	Qualidade relativa do produto			
	Porcentagem de venda sobre novos produtos			X
	Ranking de produtos	trimestral	mensal	X
	Ciclo de vida do produto	semestral	mensal	X
	Canibalismo de produtos	semestral	mensal	X
	Estoque	semanal	semanal	X
	Meta de vendas pares e R\$	semanal	semanal	X
	Projeção de vendas			
	Crescimento anual	semestral	mensal	X
	Curva ABC		X	X

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para a síntese da categoria preço, quadro 21, observa-se que não houveram maiores contribuições por parte dos especialistas frente ao cenário identificado no estudo de caso. Isso é embasado, primeiramente, por a empresa ter apresentado um conjunto de indicadores bastante relevante e completo para suas pretensões estratégicas. Em seguida, por se tratar de indicadores secundários a sua estratégia genérica, partindo do conceito de que os consumidores procuram o diferencial nesta estratégia, e entendem que ela tem um preço diferenciado, como consequência.

Assim, ela não é uma categoria dispensável, mas sim de menor importância frente as demais.

Como sugestão, a inclusão da métrica preço médio, permitindo avaliar se novos produtos representam incremento no resultado geral. O preço médio representa a receita total de vendas, dividido pelo total de unidades vendidas, conforme Farris et al. (2012, p. 85). A associação deste dado a informação de volume de vendas de novos produtos pode medir se o mercado está ou não aceitando os lançamentos do portfólio de produto, e se as promoções de vendas estão ou não impactando o resultado da operação.

Quadro 21 - Painel fusão métricas preço x Líderes em Produto

	Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Líderes em Produto	Especialistas	Proposição final
Categoria PREÇO	Preços da concorrência	trimestral	trimestral	X
	Rentabilidade	trimestral	mensal	X
	Retorno sobre promoção			
	Receita			
	Lucro líquido	mensal	mensal	X
	Margem de vendas			
	Mark up	trimestral	mensal	X
	Preço médio			X
	Custos fixos e variáveis	mensal	mensal	X
	Margem de contribuição	mensal	mensal	X

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Enquanto distribuição, quadro 22, os especialistas propuseram duas inclusões: vendas por cliente e participação de mercado. Estes indicadores foram incluídos por entender que podem traçar um panorama mais aberto de sua real situação, comparando os resultados obtidos pelos clientes separadamente, além de sua situação no contexto geral de mercado.

A diferenciação provém da criação singular de valor para o comprador... Uma diferenciação sustentável exige que uma empresa execute de um modo singular uma gama de atividades de valor que influenciam os critérios de compra. (PORTER, 1992, p. 138).

Observando o estudo de caso de forma mais atenta, é citado que a empresa em questão opera em lojas próprias, e-commerce, e alguns parceiros lojistas. Sugere-se então uma avaliação de participação por canal, entendendo a importância da venda virtual, além de vendas por metro quadrado, sustentando o modelo de negócios de lojas próprias.

Quadro 22 - Painel fusão métricas distribuição x Líderes em Produto

	Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Líderes em Produto	Especialistas	Proposição final
Categoria DISTRIBUIÇÃO	Volume de vendas por canal / UF	mensal	mensal	X
	Vendas por cliente		X	X
	Giro das vendas no varejo			
	Participação por canal			X
	Vendas por metro quadrado			X
	Participação de mercado		X	X
	Quantidade de clientes	mensal	mensal	X
	Distribuição por categoria de produtos			
	Rentabilidade por cliente			
	Custo de aquisição de cliente			
	Índice de retenção de clientes	semestral	X	X
	Participação por cidade			

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na categoria comunicação, quadro 23, o modelo proposto pelos especialistas reforça alguns discursos obtidos no estudo de caso, destacando a importância de métricas que tratem da marca e do consumidor.

A métrica ciclo de vida do consumidor, porém, é retirada do cenário de proposição final não por ser uma métrica dispensável, mas sim por entender que nesta estratégia genérica não há necessidade de foco em algum consumidor específico, e sim no espaço que o produto diferencial pode obter na mente dos consumidores. Afinal, a proposta da empresa é inovação constante, apresentando ao mercado sempre novidades e lançamentos que surpreendam atuais e novos consumidores.

Novamente, a sugestão de exclusão não acontece por entender que a métrica não tenha validade no contexto, mas sim por justificar que existem outras métricas mais alinhadas ao contexto estratégico da empresa, permitindo que a mesma foque nos indicadores que trazem mais dados relevantes de forma direta.

Quadro 23 - Painel fusão métricas comunicação x Líderes em Produto

	Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Líderes em Produto	Especialistas	Proposição final
Categoria COMUNICAÇÃO	Seguidores de mídias sociais	mensal	mensal	X
	Retorno de mala direta			
	Brand Equity	X	X	X
	Desejo de marca	X	X	X
	Satisfação do cliente	semanal	semanal	X
	Ciclo de vida do consumidor		X	
	Customer Equity		X	X
	Reconhecimento de marca	X	X	X
	Retorno sobre investimento de marketing			
	Custo por clique	mensal	mensal	X
	Taxa de conversão	mensal	mensal	X
	Lealdade de marca	X	X	X
	Penetração de marca	X	X	X
	Visitantes únicos	mensal	mensal	X
	Marca mais lembrada	X	X	X
Pesquisa de consumidor		X	X	

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Assim como na avaliação da empresa de estratégia genérica excelência operacional, a empresa de estratégia genérica líderes em produtos é bastante completa e alinhada aos seus propósitos, reforçando, porém, algumas carências ligadas a estrutura da empresa ser mais escassa em comparação as demais.

Entretanto, a inclusões de algumas métricas para promover um maior alinhamento, conforme propostas acima, podem representar um ganho incremental pela leitura mais correta do cenário, e principalmente, a mensuração de dados imprescindíveis para o andamento do negócio principal, relacionado a marca e consumidores.

5.3 Estratégia Genérica Intimidade com o Cliente

Segundo a avaliação geral dos especialistas, ao elencar um ranking de prioridade entre as categorias de métricas de marketing designadas a empresa de estratégia genérica intimidade com o cliente, encontraríamos a ordem comunicação, produto, distribuição e preço como preferencial em suas análises.

Assim, avaliando a categoria comunicação, e sua estratégia genérica de enfoque, o objetivo de *“dominar e ser especialista em um nicho de clientes é aliada a necessidade de pesquisa do consumidor para entender a necessidade deste cliente”*, cita o especialista B, e é repetido no discurso dos demais, provocando ainda que a necessidade de incluir métricas de satisfação do cliente, ciclo de vida do consumidor, pesquisa do consumidor em frequência maior do que semestral, seguidos pelos indicadores de marca, são essenciais para o bom acompanhamento estratégico da empresa. *“A ênfase de sua estratégia é agregar valor à marca, e tentar mensurar isso para conseguir a lealdade e a manutenção maior de seus clientes, então as métricas precisam refletir este panorama”*, cita o especialista C.

Novamente, e complementando a visão acima, o especialista C reforça a importância dos indicadores intangíveis *Brand Equity* e *Customer Equity*, que possam retratar movimentos de mercado e consumidor e assim gerar mais valor à marca, quesito importante para esta estratégia genérica.

Na categoria produto, o especialista B destaca a importância de indicadores relacionados a qualidade do produto, como qualidade percebida e qualidade relativa de produto, reforçando que pelo cenário apresentado, a empresa desempenha uma quantidade grande de indicadores, que fornecem um panorama bastante completo de sua atuação. O especialista A destaca que o conjunto de métricas de produto é bastante completo, porém bastante espaçado, sugerindo um acompanhamento mais frequente, mas como reforçado pelo próprio especialista, *“nada que represente um problema para a avaliação da empresa”*.

Quanto a distribuição, *“estar no canal certo é mais importante do que não ter o melhor preço, pois pressupõem-se que o cliente pague o preço do produto desejado”*, reforça o especialista B. Ele aponta então indicadores como índice de retenção de cliente, custo de aquisição de cliente e quantidade de clientes como sugestão a serem incluídos no conjunto de métricas avaliadas.

Como análise complementar, o indicador de participação de mercado ser acompanhado diariamente causa estranheza e não soa correto, segundo a avaliação do especialista D, sugerindo a prática mensal como suficiente para este acompanhamento. O especialista D destaca ainda a importância da métrica giro de vendas no varejo para a empresa com orientação estratégica cliente, propondo a partir dela que seja identificada se a leitura de necessidade de mercado está sendo realizada corretamente e representando efetividade nos negócios na ponta da cadeia de vendas.

No quesito preço, não houveram abordagens ou sugestões que propusessem alteração ao modelo apresentado pelo estudo de caso.

5.3.1 Cruzamento de Resultados Estratégia Genérica Intimidade com o Cliente

Mantendo o mesmo modelo aplicado para as duas estratégias anteriores, o modelo apresentado no capítulo 4.4, Síntese do Painel de Métricas obtidos nos estudos de caso, é cruzado com os dados obtidos no capítulo acima, 5.3, alinhando a discussão do estudo de caso com as práticas sugeridas pelos especialistas.

A categoria produto representa grande importância para esta estratégia, e assim recebe sinalização por parte dos especialistas, para que métricas complementares sejam incluídas ao seu modelo praticado.

A empresa com foco em intimidade com o cliente constrói seu negócio reconhecendo seu consumidor alvo, e os produtos e serviços que eles precisam, conforme Treacy e Wiersema (1995). Portanto, a avaliação sobre o produto comercializado mapeia o andamento da empresa em entender e atender seu consumidor.

O complemento das métricas apontado pelos especialistas diz respeito a qualidade dos produtos, percebida e relativa, objetivando manter o padrão de entrega e medir este movimento nos negócios realizados.

Quadro 24 - Painel fusão métricas produto x Intimidade com o Cliente

	Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Intimidade com o Cliente	Especialistas	Proposição final
Categoria PRODUTO	Volume de pares / R\$ vendidos	diário	diário	X
	Qualidade percebida do produto		X	X
	Qualidade relativa do produto		X	X
	Porcentagem de venda sobre novos produtos	semanal	semanal	X
	Ranking de produtos	diário	diário	X
	Ciclo de vida do produto	semanal	semanal	X
	Canibalismo de produtos	bimestral	bimestral	X
	Estoque	semanal	semanal	X
	Meta de vendas pares e R\$	diário	diário	X
	Projeção de vendas	semanal	semanal	X
	Crescimento anual	trimestral	trimestral	X

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O quadro 25, painel fusão de preços, retrata o quanto as métricas aplicadas pela empresa estão alinhadas com os objetivos de sua estratégia, tanto pela visão dos especialistas, quanto pelas modelos teóricas identificados neste estudo. Assim, a proposição final de painel mantém-se inalterada frente ao identificado na metodologia.

Quadro 25 - Painel fusão métricas preço x Intimidade com o Cliente

	Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Intimidade com o Cliente	Especialistas	Proposição final
Categoria PREÇO	Preços da concorrência	mensal	mensal	X
	Rentabilidade	mensal	mensal	X
	Retorno sobre promoção	quinzenal	quinzenal	X
	Receita			
	Lucro líquido			
	Margem de vendas	quinzenal	quinzenal	X
	Mark up	semanal	semanal	X
	Preço médio	semanal	semanal	X
	Custos fixos e variáveis			
	Margem de contribuição	mensal	mensal	X

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O quadro 26, abaixo descrito, revela o cenário obtido na categoria distribuição pelas metodologias aplicadas por este estudo.

O modelo desenhado pelos especialistas sinaliza a importância da inclusão das métricas giro das vendas no varejo e custo de aquisição de clientes, reforçando o quanto o resultado do varejo frente ao portfólio de produtos pode sinalizar como e se a empresa está alinhada à sua estratégia genérica.

Portanto, a inclusão destas duas métrica torna o modelo aplicado mais completo e preocupado com o comportamento do mercado varejista, e sua relação com o consumidor final.

Ainda, por tratar-se de uma empresa que realiza negócios em diferentes frentes – loja monomarcas própria, loja multimarca própria e loja multimarca -, a inclusão da métrica participação por canal, utilizando-se desta separação, pode representar uma importante definição para o futuro das estratégias, possibilitando identificar aumentos ou quedas de vendas nas categorias específicas.

Após esta primeira análise, e havendo necessidade de identificar um cenário mais específico, a métrica vendas por cliente pode ser acionada e complementada ao

dado encontrado, mas não é apresentado por este estudo como uma métrica prioritária por entender que o cenário de canal já terá informações suficientes para o mapeamento do mercado.

Quadro 26 - Painel fusão métricas distribuição x Intimidade com o Cliente

	Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Intimidade com o Cliente	Especialistas	Proposição final
Categoria DISTRIBUIÇÃO	Volume de vendas por canal / UF	mensal	mensal	X
	Vendas por cliente			
	Giro das vendas no varejo		X	X
	Participação por canal			X
	Vendas por metro quadrado	mensal	mensal	X
	Participação de mercado	diário	mensal	X
	Quantidade de clientes		X	X
	Distribuição por categoria de produtos	semanal	semanal	X
	Rentabilidade por cliente	semanal	semanal	X
	Custo de aquisição de cliente		X	X
	Índice de retenção de clientes	X	X	X
	Participação por cidade			

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O quadro 27, categoria comunicação, apresenta os alinhamentos citados pelo estudo de caso, e complementos propostos pelo painel de especialistas, destacando a importância de algumas métricas não citadas com práticas correntes da empresa.

Percebe-se uma carência de métricas direcionadas diretamente a marca e ao consumidor, premissas importantes para a estratégia genérica intimidade com o cliente.

Segundo Treacy e Wiersema (1995), o modelo de operação baseado na estratégia intimidade com o cliente apresenta obsessão por ajudar o consumidor a entender suas necessidades, garantindo que a solução necessária seja implementada de forma correta. Desta forma, a aplicação de métricas voltadas a necessidade do consumidor, e conseqüentemente, desempenho da marca em questão, tem foco direto com a estratégia genérica escolhida.

Novamente, o reforço fica por parte das métricas intangíveis, como *brand equity* e *customer equity*, respondem por importantes indicadores, que podem direcionar a percepção da marca frente seus consumidores, e conseqüentemente, diretrizes importantes que podem ser absorvidas pela empresa.

Quadro 27 - Painel fusão métricas comunicação x Intimidade com o Cliente

	Métricas de Desempenho de Marketing	Empresa Intimidade com o Cliente	Especialistas	Proposição final
Categoria COMUNICAÇÃO	Seguidores de mídias sociais	semanal	semanal	X
	Retorno de mala direta			
	Brand Equity		X	X
	Desejo de marca	X	X	X
	Satisfação do cliente	X	X	X
	Ciclo de vida do consumidor			
	Customer Equity		X	X
	Reconhecimento de marca		X	X
	Retorno sobre investimento de marketing	X	X	X
	Custo por clique	a cada ação	a cada ação	X
	Taxa de conversão	a cada ação	a cada ação	X
	Lealdade de marca		X	X
	Penetração de marca			
	Visitantes únicos	mensal	mensal	X
	Marca mais lembrada		X	X
Pesquisa de consumidor	semestral	semestral	X	

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Em um contexto geral, as métricas apresentadas pelo estudo de caso são bastante completas, seguindo o quadro encontrado nas demais empresas analisadas. Cabe nesta, porém, uma avaliação mais específica dos recursos intangíveis consumidor e marca, com importância destacada na categoria em que a empresa se designa.

5.4 Resultado Consolidado da Discussão Integrada no Painel de Especialistas

Atravessando as abordagens individuais, focadas nas estratégias genéricas, e analisando as métricas de forma geral, os especialistas trouxeram tópicos bastante reveladores como sugestão a ser levada ao mercado.

Um deles diz respeito a miopia que as empresas têm sobre o que acontece nas lojas, não acompanhando os resultados do varejo como um orientador de sua estratégia. Assim, as projeções de vendas até determinam um olhar sobre o futuro, mas muito mais preocupados com o comportamento interno da empresa do que com os resultados obtidos pelo varejo, parceiro essencial para o negócio em análise.

Além disso, a análise feita pelos especialistas é de que o conjunto de métricas aplicado pelas empresas é bastante completo e até surpreendente, e, portanto, traduzem um perfil de empresas bastante alinhado à sua estratégia. Eles ressaltam, porém, a inexistência de avaliações que comparem seus resultados e os de seus concorrentes, deixando a leitura do mercado com uma visão bastante limitada de suas reais atuações.

Observou-se ainda uma ausência frequente nas métricas que dizem respeito a comunicação, focando os esforços da empresa nos indicadores tangíveis, deixando as avaliações de marca e consumidor para segundo plano. Assim, as métricas mais tradicionais decorrentes de vendas ou contabilidade aparecem na fotografia dos estudos de caso, mas as métricas com o olhar sobre o cliente, suas percepções, reconhecimento de marca não são avaliados. Aponta-se ainda a importância de incluir em todas as análises a métrica de lealdade de marca, propondo uma diferenciação com a retenção de clientes por oportunidade, que podem estar com a marca por necessidade, e não escolha.

Ainda no contexto de comunicação, indicadores como *brand equity* e *customer equity* são reconhecidamente mais difíceis de serem mensuradas, “*mas a longo prazo podem trazer mais resultado para a empresa... quanto à base de clientes vale hoje, mas o quanto ela pode valer no futuro, aprofundando um olhar sobre o que pode acontecer ou vir a contribuir para a empresa*”, cita o especialista C.

Alguns indicadores citados como importantes pelos entrevistados no estudo de caso, mas não realizados pelas empresas, foram reforçados pelos especialistas como essenciais, como o caso de pesquisas anuais de marca, desejo e produto. Além disso, é sinalizada a falta de métricas direcionadas para as ações específicas de marketing que as empresas realizam, como exemplo: métricas em feiras, métricas em ações de merchandising, métricas de campanhas de comunicação.

Retomando as avaliações de visão mais generalista, os especialistas abordaram o quanto as empresas fazem efetivamente uso dos resultados das métricas, destacando que os conjuntos apresentados focam no ambiente passado e nas ações já decorridas, pouco reforçando projeções ou ações futuras. “*As métricas são usadas para medir e não para indicar*”, cita o especialista A, reforçando que o olhar é muito sobre os resultados obtidos, e não sobre os próximos passos a serem dados.

Ainda, algumas abordagens foram analisadas considerando que quanto mais métricas, mais informação as empresas têm, e em alguns casos, isso não auxilia em suas definições estratégicas. Portanto, retomar a importância de ter uma estratégia genérica bastante clara e definida é essencial inclusive para nortear os pesos e importâncias das métricas que a empresa disponibiliza, sinaliza o especialista A.

O especialista D cita ainda a pergunta de “*as empresas efetivamente entendem as métricas? Talvez tenha que explicar em primeiro lugar o que as métricas significam de forma a reorientar ou redirecionar a estratégia da empresa*”, reforçando que é comum não ser seguida a teoria, mas sim uma adaptação do que as práticas corriqueiras de mercado sugerem, oferecendo uma informação as vezes distorcida sobre a realidade.

Referente a análise da pesquisa de uma forma geral, foi citado pelos especialistas que diferentes tamanhos de empresa apresentam diferentes dados e recursos, o que pode influenciar avaliações, e que isto deve ser considerado em uma nova pesquisa. O mesmo vale para entrevistas de diferentes níveis hierárquicos, que às vezes por regimentos internos da empresa, não disponibilizam todas as informações mensuradas pela empresa.

Como sugestão de categorização das métricas, o especialista C indica a inclusão de duas categorias paralelas as quatro categorias abordadas no trabalho, elencando mercado e clientes como abordagens diferenciadas e que geram conflito dentro de outros conjuntos de indicadores. Mas esta sugestão se deve por conceitos teóricos com o intuito de facilitar o entendimento e a divisão das métricas, não entendo que estes indicadores tenham ficado fora das avaliações realizadas.

Por fim, a abordagem geral de que é necessário desenvolver a teoria, e amplamente divulgar os seus conceitos, de forma que esta seja colocada em prática e possa contribuir para melhorias do mercado de uma forma geral.

6 CONSIDERAÇÕES FINAS

Este capítulo abordará as conclusões do estudo, sugestões para estudos futuros, recomendações para as empresas e limitações da pesquisa.

O tema métricas de desempenho de marketing é assunto amplamente discutido pela academia, porém pouco abordado na prática diária do mercado. Este reflexo é percebido quando a pesquisa de campo encontra divergências entre alguns conceitos de métricas adotados pelo mercado e os descritos na teoria. Percebe-se, desta forma, o quanto a prática adaptou suas necessidades aos recursos existentes, aliados aos seus objetivos, e que este distanciamento pode representar a perda de importantes tópicos de avaliação.

Além disso, ao criar um classificador de empresas utilizando como embasamento suas estratégias genéricas, percebe-se a necessidade não apenas de discutir o tema de forma ampla, mas entender na práticas quais as melhorias que cada perfil de empresa precisa em suas práticas diárias.

Portanto, estudos sobre o tema encontram espaço quando seu objetivo principal é entender as práticas de mercado, e a partir dos conceitos propostos pela academia, propor melhorias que possam potencializar os resultados obtidos a partir destas análises.

Como primeira contribuição deste estudo, houve a identificação de um quadro guia com as práticas mais citadas pelos autores do tema, sendo esta utilizada como pilar principal para o desenvolvimento da pesquisa. A este produto, afere-se relevante destaque por ter sido utilizado como pano de fundo tanto dos estudos de caso, quanto da leitura dos especialistas, sendo novamente abordado na apresentação das considerações finais deste estudo.

Ainda que seja possível identificar uma literatura bastante completa sobre o tema métricas de desempenho de marketing, percebe-se que autores recentes buscam seus embasamentos em literaturas proprietárias similares, fortalecendo os dados obtidos e relatados na pesquisa.

Com estes indicadores mapeados, a metodologia estudo de casos múltiplos atendeu a necessidade de obter a relação das práticas adotadas pelo mercado enquanto empresas classificadas nas estratégias genéricas mapeadas pelos autores de gestão e alinhamento. Para tanto, a indicação de uma empresa em cada estratégia

foi suficiente para organizar esta prática de forma a permitir sua avaliação e sequencial sugestão de aprimoramento.

Nesta etapa, os estudos de caso foram bastante reveladores no sentido de abordar não somente o modelo que as empresas executam em suas atividades diárias, mas também em entender o quanto o acesso às informações pode moldar um cenário e dar diretrizes diferentes de trabalhos a membros de uma mesma equipe.

Destaque deve ser dado não somente ao quadro de métricas identificado nas pesquisas, mas o quanto esta informação é considerada estratégica e essencial para a empresa, a ponto de o pesquisador ter encontrado dificuldade na obtenção destas informações, sendo condição imposta que as empresas não fossem identificadas para que suas análises estratégicas não fossem abertas e publicadas.

Para a etapa de identificação das empresas e primeira abordagem do trabalho, foram convidadas a participar deste estudo nove empresas calçadistas. Destas, três retornaram negativamente por entenderem se tratar de um assunto estratégico demais e que, portanto, não poderia ser aberto ao pesquisador. Outras três alegaram não ter recursos de tempo e pessoas disponíveis para tal pesquisa. As demais três, que concordaram em participar, o fizeram a partir do envio do roteiro de entrevistas citado no apêndice A, participando desta primeira etapa de forma virtual, possibilitando uma visita para eventual quadro de dúvidas por parte do pesquisador, confirmando o quanto o assunto é considerado estratégico nas empresas.

Durante o levantamento de dados, percebeu-se alguma dificuldade na identificação de nomenclaturas e fórmulas referentes as métricas avaliadas. E, a partir desta proposição, a discussão de como colocar um modelo mais completo em prática, ou como torná-lo mais acessível as empresas de uma forma geral, tem considerável relevância para mercado e estudiosos do tema.

Porém, como abordado por este estudo, o alinhamento conceitual e prático das métricas aplicadas pelas empresas vem acompanhado de uma necessidade latente de reconhecimento de sua estratégia principal, fazendo com que o foco da empresa seja reconhecido por todos os colaboradores que nela atuam. Discursos relatando modelos híbridos entre as estratégias foram ouvidos durante o estudo de caso, e isso se deve principalmente ao desconhecimento de suas reais atribuições e objetivos. Afinal, todas as ações realizadas pela empresa têm papel importante no resultado, porém faz-se necessário um pilar de referência em seu desenvolvimento e aprimoramento.

A necessidade de alinhar as estratégias das empresas às suas métricas de acompanhamento vem como primeira avaliação realizada neste estudo, entendendo que as empresas têm preferência por acompanhar indicadores que já estejam sendo praticados e possivelmente disponíveis em seus sistemas de informação, ignorando talvez dados que sejam relativamente mais importantes para o atingimento de seus objetivos. Com isso, não apenas a possibilidade de desperdiçar importantes informações, mas também de direcionar esforços para indicadores com menos representatividade no objetivo geral da empresa.

Por conseguinte, as métricas relacionadas as categorias produto, preço e distribuição, consideradas métricas de avaliação de curto prazo, são as mais relatadas nos estudos de caso, ressaltando a carência das empresas em idealizar indicadores relacionados a estratégia de longo prazo, através dos indicadores de comunicação. Assim, a relação de um olhar operacional versus olhar estratégico transforma-se em uma disputa injusta ao compararmos a necessidade de recursos demandados para realização de indicadores de uma e de outra, fazendo com que as empresas optem por acompanhar os indicadores que lhes asseguram maior conforto e facilidade para medir. A este, como conclusão, entende-se que as estratégias caminham voltadas para os resultados imediatistas, não envolvendo um olhar sobre o futuro em suas análises, sem deixar de ressaltar o quanto as empresas focam seus esforços naquilo que é palpável, e, portanto, de medição mais objetiva. Assim, as subjetividades ligadas a marca e consumidor acabam sendo deixadas em segundo plano, e consideradas complementares dentro das estratégias.

Considera-se relevante ressaltar que a falta de reconhecimento da estratégia genérica das empresas não era o objetivo principal deste estudo, mas foi facilmente identificado nas pesquisas de campo, e reconhecido pelos especialistas como uma das possíveis grandes barreiras para a implementação com sucesso de métricas de desempenho de marketing alinhadas.

Na sequência destas avaliações, o imperativo de que as empresas utilizam seus indicadores para comparar e não para analisar resultados, é visto como uma miopia de relevância ímpar no processo, e que pode ser considerada vantagem competitiva para aquelas que o perceberem e fizerem uso destas informações no fortalecimento de suas estratégias. Portanto, a inclusão de avaliações que predizem o futuro é potencialmente mais importante do que os indicadores que refletem o

passado, direcionando os esforços para o que ainda está por vir, ao ponto de entender e antever movimentos do mercado, e fazer disso um diferencial.

Percebe-se também a carência das empresas em avaliações que façam referência a competidores de uma forma geral. Identifica-se no discurso das entrevistas que fontes de informação como Euromonitor e IBOPE, por exemplo, que fornecem dados gerais e nacionais sobre o setor calçadista, não são usadas sequer para análises da posição da empresa quanto ao mercado de uma forma geral. Identifica-se neste caso, uma miopia conjunta das empresas, onde nenhuma aponta estas avaliações como importantes, e, portanto, secundárias nas tarefas diárias.

Reforçando os resultados obtidos a partir dos estudos de caso, observando apenas as informações obtidas quanto a avaliação do quadro de métricas relatado como prática, percebe-se que os acompanhamentos são bastante completos, contrapondo-se à ideia original desta pesquisa de encontrar um cenário defasado e com poucos indicadores.

Novamente, reforça-se o quanto o porte da empresa pode representar um cenário de práticas diferentes, limitados por seus recursos de sistemas e pessoas, o que impossibilitam sua comparação, entendendo como possível limitação dos dados obtidos. Ainda, mesmo que não haja o objetivo central de comparar os resultados no escopo desta pesquisa, este indicativo fica claro por obter-se respostas tão diferentes nos quadros de resultado apresentados.

Na sequência, na metodologia proposta por este estudo, a inclusão de algumas métricas a partir da sugestão de especialistas acadêmicos e de mercado, traz uma complementaridade ao quadro apresentado, enriquecendo os indicadores e propondo um cenário mais alinhado às suas estratégias genéricas. Porém, como abordado pelos próprios especialistas, o modelo encontrado no mercado é bastante rico e completo, podendo incluir o fator peso nas métricas mais relevantes para sua estratégia genérica como um simples equalizador e propondo-se assim a obter um rol de informações ainda mais assertivo.

Ainda, o modelo identificado nas empresas participantes da pesquisa, aliados as opiniões relatadas pelos especialistas, e o cruzamento destes dois dados com o embasamento teórico, originaram os quadros 16 a 27, relatando individualmente os preceitos de cada métrica e seu contexto frente ao mercado estudado. Ainda, às tabelas apresentadas, sugerem um modelo de novas práticas, com enriquecimento

na relação de métricas propostas, além de uma breve recomendação sobre estas adições, tornando os indicadores do estudo de fácil leitura.

Considerando-se os objetivos de um Mestrado Profissional, que é a natureza do Programa de Pós-Graduação onde este estudo foi realizado, convém que seja dado o destaque a duas dimensões de contribuições deste estudo: a dimensão acadêmica e a dimensão das contribuições gerenciais.

Como implicações acadêmicas, identifica-se o quanto os conceitos de métricas não são bem disseminados e aplicados, o que retoma a importância de a teoria ser melhor difundida no ambiente de mercado, afim de levar estes estudos para a prática e comprovar sua eficácia. Os dados apresentados no apêndice 3 reforçam este ponto, abordando as diferenças identificadas no decorrer deste estudo.

Assim, a retomada dos conceitos teóricos de forma a embasar as práticas de métricas se destaca em importância maior, levando as comparações do modelo prático mapeado ao conceito abordado pelos autores, para que destes indicadores sejam retirados dados de implicação prática gerencial relevante as empresas.

Enquanto implicações gerenciais de contribuição deste estudo, compreende-se que será necessário por parte das empresas um envolvimento de pessoas e investimento para inclusão das métricas de desempenho de marketing mapeadas. Portanto, mais do que a inclusão de novas práticas, identifica-se a importância de serem aplicadas métricas corretamente alinhadas a estratégia da empresa, e que estas sejam revisadas e complementadas conforme possibilidades de cada empresa. Para tanto, o reconhecimento de sua estratégia é o passo inicial deste alinhamento.

Como visão complementar, mais do que incluir um novo conjunto de métricas, dar preferência a indicadores de uma categoria frente a outra, de acordo com a prioridade de sua estratégia genérica, também representam um ganho estratégico quanto a avaliação de seus concorrentes. Da mesma forma, um pequeno conjunto de métricas bem avaliado e monitorado, pode representar maior vantagem competitiva do que um vasto cenário de identificadores, que não sejam interpretados de forma correta pelas empresas.

Ainda, a surpresa positiva com relação aos dados obtidos no cenário de métricas é encorajador, prestando-se a mais estudos sobre o tema, partindo do ponto inicial de que esta prática é presente no dia a dia das empresas. Portanto, pode ser ainda mais aperfeiçoada, de forma a realizar estudos que aprofundem o conhecimento

sobre as práticas de mercado, aliados as necessidades das empresas, para propor uma constante evolução em seus indicadores.

Por fim, é lícito supor que as implicações finais mapeadas e aqui apresentadas tem relevância não somente no cenário calçadista, mas que potencialmente podem ser aplicadas como melhorias a diferentes segmentos, com o objetivo de tornar seus indicadores ainda mais alinhados e realistas com as práticas de diferentes segmentos de empresas.

6.1 Recomendações Finais

A proposta de identificar as práticas de métricas de desempenho de marketing adotadas pelo mercado calçadista apresenta uma surpresa positiva quando realiza um quadro bastante completo e alinhado de seus indicadores. Porém, a este quadro, algumas avaliações podem ser feitas a fim de otimizar a relação de indicadores adotados pela empresa, de forma a promover um melhor alinhamento com sua estratégia.

Um dos pontos principais destacados por este estudo é a necessidade de olhar para o mercado e seus concorrentes, como um indicador de estratégia alinhada as necessidades de uma empresa preocupada com seus passos futuros. Portanto, não apenas preocupar-se com os resultados internos, mas participar das ações de seus clientes e consumidores, além de dar atenção as práticas de seus concorrentes, pode ser condição primordial para uma tomada de decisão. Esta sugestão aparece após o mapeamento das práticas apontar que não é hábito das empresas pesquisadas observar o comportamento de seus concorrentes e mercado de forma geral.

Ainda, a inclusão de métricas relacionadas a comunicação, por mais complexas que possam parecer, atribuem a empresa a preocupação que esta tem sobre seus maiores ativos, seus clientes e suas marcas. E como traçar estratégias alinhadas a estes, se as avaliações corretas não são feitas? Sobre este ponto, a preocupação de realizar avaliações de longo prazo, que orientem as decisões estratégicas, criando um comparativo com o cenário atual de métricas, focado nas ações no curto prazo.

Além disso, com o mesmo olhar citado acima, sugere-se direcionar esforços de leitura para a opinião e comportamento de seu consumidor, buscando mais do que o cenário de vendas da empresa como grande balizador. Desta forma, antever

tendências e entender o papel que a marca e seus produtos tem no mercado, orientando seus passos estratégicos futuros de forma mais embasada.

Por fim, a percepção macro de que todo e qualquer indicador não deve ser medido apenas com o intuito de comparação de resultados, mas sim como mapeamento de movimentos de mercado, curva de tendências futuras, ou como indicador de próximos passos estratégicos, deve ser somado a forma de leitura dos relatórios apresentados.

Se atualmente todos os esforços realizados quanto a métricas de desempenho de marketing servem apenas como embasamento de resultados obtidos e representatividade de crescimento, importantes informações são perdidas no contexto, e que podem auxiliar diferentes departamentos a organizarem suas estratégias.

Mas, para isso, o passo principal deve ser dado no que diz respeito a relação clara da estratégia central da empresa com os objetivos a que ela se propõe no mercado, e que estes dados sejam de conhecimento e manifestação cotidiana por parte de todos os seus colaboradores.

6.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

Como sugestão para estudos futuros, propõem-se a aplicação de estudos de caso delimitando o cenário quanto a indicadores como tamanho de empresa e faturamento, identificando empresas de mesmo porte e conseqüentemente mesmo acesso a recursos de dados e pessoas para obtenção de resultados. Isso propiciaria uma análise mais crítica frente as estratégias genéricas, inclusive comparando as atuações entre as empresas.

Pode-se, ainda, apresentar sob forma de conteúdo, relatórios iniciais com dados obtidos a partir de artigos acadêmicos sobre o tema, de forma a despertar o interesse das empresas abordadas quanto aos possíveis resultados obtidos pela pesquisa, afim de que ela disponibilize dados ainda mais completos de suas práticas, ainda no estágio de convite para participação do estudo. A este ponto se deve a dificuldade de identificar empresas que aceitassem participar desta pesquisa, abrindo seus indicadores para conseqüente análise.

Outra recomendação recai sobre ressaltar a importância de a avaliação ser realizada com cargos hierárquicos similares dentro das empresas, para evitar que

determinadas métricas sejam sim acompanhadas pela mesma, porém não disponibilizadas a todos os funcionários. Esta leitura apareceu nos estudos de caso que abrangiam diferentes hierarquias dentro das empresas, por a própria empresa entender que determinadas informações devem ser mantidas no escopo diretivo, não sendo disseminadas para seus gerentes, por exemplo.

Quanto aos conceitos teóricos, ressalta-se a importância de algumas explicações prévias no que diz respeito aos modelos teóricos que serão abordados, fazendo com que os entrevistados façam suas considerações partindo de conceitos similares, evitando distorções nas respostas obtidas. Para tanto, a inclusão das fórmulas por trás das métricas pode ser apresentada junto ao quadro guia, confirmando neste momento não apenas a prática realizada pela empresa, mas também se o modelo praticado tem alinhamento com a teoria embasada.

Ainda, apesar de cumprir com seu objetivo de avaliar as três diferentes estratégias genéricas como diferenciador entre os estudos de caso, sugere-se aumentar o escopo territorial e ouvir empresas em diferentes Estados pode apresentar resultados diferentes que retratem não somente práticas de diferentes empresas, mas também práticas de diferentes culturas ligadas a este setor ou a outros setores pesquisados.

REFERÊNCIAS

AKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ABICALÇADOS. Novo Hamburgo, 2015. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

AMBLER, Tim. Marketing metrics. **Business Strategy Review**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 59-66, 2000.

AMBLER, Tim. **Marketing and the bottom line**: the marketing metrics to pump up cash flow. Upper Saddle River: Pearson Education, 2003.

AMBLER, Tim; KOKKINAKI, Flora; PUNTONI, Stefano. Assessing marketing performance: reasons for metrics selection. **Journal of Marketing Management**, Dunbartonshire, v. 20, n. 3-4, p. 475-498, 2004.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Chicago, 2016. Disponível em: <<https://www.ama.org/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Old Tappan: Pearson Prentice Hall, 2008.

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

BROOKS, Neil; SIMKIN, Lyndon. Measuring marketing effectiveness: an agenda for SMEs. **The Marketing Review**, Bradford, v. 11, n. 1, p. 3-24, 2011.

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

CLARK, Bruce H.; ABELA, Andrew V.; AMBLER, Tim. An information processing model of marketing performance measurement. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 191-208, 2006.

CLARK, Bruce; AMBLER, Tim. Managing the marketing metrics portfolio. **Marketing Management**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 16-21, 2011.

CORNETTA, A.; MUNCK, L. Alinhamento entre estratégia e competências de marketing: discussão de premissas e proposição de um modelo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, EnANPAD, 33., São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

DAVIS, John A. **Measuring marketing**: 110+ key metrics every marketer needs. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012.

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

FARRIS, Paul W. et al. **Métricas de marketing**: o guia definitivo de avaliação do desempenho do marketing. Porto Alegre: Bookman, 2012.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. p. 65-75.

FRÖSÉN, Johanna et al. Marketing performance assessment systems and the business context. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 47, n. 5/6, p. 715-737, 2013.

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

GASKILL, Adam; WINZAR, Hume. Marketing metrics that contribute to marketing accountability in the technology sector. **SAGE Open**, [S.l.], v. 3, n. 3, p. p.1-10, 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: PLAGEDER, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Nacional, 1968.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing-3**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 2014.

HUBBARD, Douglas W. **Como mensurar qualquer coisa**: encontrando o valor do que é intangível nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

JEFFERY, Mark. **Data-driven marketing**: the 15 metrics everyone in marketing should know. New York: John Wiley & Sons, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004.

KLUBECK, Martin. **Métricas**: como melhorar os principais resultados de sua empresa. Berkeley: Apress, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2001.

KUMAR, Nirmalya. **Marketing as strategy**: understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation. Brighton: Harvard Business Review Press, 2004.

LEHMANN, Donald R.; REIBSTEIN, David J. **Marketing metrics and financial performance**. Cambridge: Marketing Science Institute, 2006.

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

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MINTZ, Ofer; CURRIM, Imran S. What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities? **Journal of Marketing**, Chicago, v. 77, n. 2, p. 17-40, 2013.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PENROSE, Edith Tilton. **The theory of the growth of the firm**. Oxford university press, 1995.

PETERSEN, J. Andrew et al. Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 85, n. 1, p. 95-111, 2009.

PFEFFER, Jeffrey; SUTTON, Robert I. **A verdade dos fatos**: gerenciamento baseado em evidências. São Paulo: Campus, 2006.

TRADING ECONOMICS. **Brasil - PIB**. New York, 2015. Disponível em: <<http://pt.tradingeconomics.com/brazil/gdp>>. Acesso em: 22 ago. 2015.

PINHEIRO, José de Queiroz; FARIAS, Tadeu Mattos; ABE-LIMA, July Yukie. Painel de especialistas e estratégia multimétodos: reflexões, exemplos, perspectivas. **Psico**, Porto Alegre, v. 44, n. 2, 2013.

PORTER, Michael E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 2, p. 61-77, nov./dez.1996.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004.

POWELL, Guy R. **Return on marketing investment**: demand more from your marketing and sales investments. [S.l.]: RPI Press, 2002.

RELATÓRIO Setorial da Indústria de Calçados do Brasil 2015. **IEMI**, São Paulo, n. 6, 2015.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, Maringá, v. 2, n. 2, p. 21-37, 2015.

RODRIGUES, Luis Henrique; SCHUCH, Cristiano; PANTALEÃO, Luis Henrique. Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o Balanced Scorecard. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003.

ROSENWALD, Peter J. **Accountable marketing**: otimizando resultados dos investimentos em marketing. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

RUST, Roland T. et al. Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 68, n. 4, p. 76-89, 2004.

ŠALKOVSKA, Jelena; OGSTA, Elina. Quantitative and qualitative measurement methods of companies' marketing efficiency. **Organizacijų Vadyba: Sisteminių Tyrimai**, [S.l.], n. 70, p. 91-105, 2014.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann et al. Marketing metrics: insights from brazilian managers. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 40, n. 1, p. 8-16, 2011.

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

SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S. Marketing productivity: issues and analysis. **Journal of Business Research**, Athens, v. 55, n. 5, p. 349-362, 2002.

SRINIVASAN, Shuba; HANSSSENS, Dominique M. Marketing and firm value: metrics, methods, findings, and future directions. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 46, n. 3, p. 293-312, 2009.

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

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. Customer intimacy and other value disciplines. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 1, p. 84-93, 1993.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Frederik Derk. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

YANAZE, Mitsuru H.; FREIRE, Otávio; SENISE, Diego. **Retorno de investimentos em comunicação**: avaliação e mensuração. São Caetano do Sul: Difusora, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ESTUDO DE CASOS

Pergunta 1 – A empresa - Descreva a empresa em que trabalha com dados que possam ser divulgados e que você considere relevante para entendimento de alguém de fora do setor calçadista (Ex: produto principal, mercado em que atua, público alvo, porte da empresa, número de funcionários, cultura, missão, visão, valores...):

Pergunta 2 – Orientação estratégica da empresa - Segundo Michael Porter, pesquisador de estratégia e gestão de empresas, todas as empresas podem ser classificadas essencialmente em 3 categorias:

- Foco em Excelência Operacional – Foco na produção, esforça-se em obter maior custo-benefício em seus processos e produtos, melhores produtos pelo menor preço;
- Foco em Líderes em Produtos – Foca na inovação, procura ser uma empresa única em sua indústria, procura novos caminhos, avalia tendências e as projeta no mercado; sua diferenciação pode ser em tipo de produto, em modelo de vendas, na estratégia de marketing;
- Foco no Intimidade com o Cliente - Foca em otimizar sua estratégia para seu segmento alvo, procurando obter uma vantagem competitiva frente aos concorrentes; foca nas necessidades do cliente, constantemente adapta mix para demandas específicas e fica atento a sugestões de mercado.

Em qual destas categorias você classificaria sua empresa? Por quê?

Pergunta 3 – Métricas de Marketing - Considerando o departamento de marketing como responsável pela venda de produto, quais métricas a empresa costuma avaliar? E com que frequência (ex. diário, semanal, por venda...)? Marque quantas forem necessárias e complete caso faça alguma que não consta na listagem.

Categoria PRODUTO	Frequência
Volume de pares / R\$ vendidos	
Qualidade percebida do produto	
Qualidade relativa do produto	
Porcentagem de venda sobre novos produtos	
Ranking de produtos	
Ciclo de vida do produto	
Canibalismo de produtos	
Estoque	
Meta de vendas pares e R\$	
Projeção de vendas	
Crescimento anual	

Categoria PREÇO	Frequência
Preços da concorrência	
Rentabilidade	
Retorno sobre promoção	
Receita	
Lucro líquido	
Margem de vendas	
Mark up	
Preço médio	
Custos fixos e variáveis	

Categoria DISTRIBUIÇÃO	Frequência
Volume de vendas por canal / UF	
Participação por canal	
Vendas por metro quadrado	
Participação de mercado	
Quantidade de clientes	
Distribuição por categoria de produtos	
Rentabilidade por cliente	
Custo de aquisição de cliente	

Índice de retenção de clientes	
Categoria COMUNICAÇÃO	Frequência
Seguidores de mídias sociais	
Retorno de mala direta	
Brand Equity	
Desejo de marca	
Satisfação do cliente	
Ciclo de vida do consumidor	
Customer Equity	
Reconhecimento de marca	
Retorno sobre investimento de marketing	
Custo por clique	
Taxa de conversão	
Lealdade de marca	
Penetração de marca	
Visitantes únicos	
Marca mais lembrada	
Pesquisa de consumidor	

Pergunta 4 – Futuro do marketing - Considerando as informações citadas na pergunta 3, quais das métricas não assinaladas você gostaria de começar a acompanhar?

No seu entendimento, porque hoje ela (s) não é (são) medida (s)?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS

Identificação

Nome do entrevistado

Resumo de currículo e qualificação

Questionamentos

Etapa 1 Pesquisador apresenta ao Especialista um panorama geral sobre o mercado calçadista e a contextualização deste estudo, explicando objetivos geral e secundários e reforçando as limitações identificadas pelo estudo de caso;

Etapa 2 Pesquisador apresenta ao Especialista os quadros 09, 10, 11 e 12, como resumo dos resultados obtidos através dos estudos de caso, destacando características das empresas frente sua classificação de estratégia, e como as informações foram obtidas;

Etapa 3 A partir de uma conversa, os Especialistas analisam os resultados apresentados nos quadros 09, 10, 11 e 12, e realizam sua crítica sobre os dados apurados, identificando possíveis lacunas do cenário apresentado pelo estudo de caso, considerando as estratégias genéricas como principal diferenciador;

Etapa 4 Após uma avaliação generalista da fotografia identificada, os Especialistas sinalizam quais as métricas complementares que podem aprimorar o modelo hoje aplicado pelo mercado calçadista brasileiro contribuindo com o objetivo principal deste estudo.

APÊNDICE C - DETALHAMENTO DAS MÉTRICAS

Apresentação do modelo de métrica apresentado pela teoria, *versus* o modelo aplicado pela prática identificada nos estudos de caso.

	Métricas de Desempenho de Marketing	Teoria (conforme citado na bibliografia relacionada) ¹	Prática (apontado pelos estudos de caso)
Categoria PRODUTO	Volume de pares / R\$ vendidos	Quantidade de pares e R\$ vendidos em determinado período	Prática similar a teoria
	Qualidade percebida do produto	Classificação dada pelo consumidor a um produto, através de pesquisa	Pesquisa informal, realizada pela equipe de vendas, questionando cliente e consumidores sobre a qualidade do produto
	Qualidade relativa do produto	Classificação dada pelo consumidor a um produto comparado a outros produtos, através de pesquisa	Não aplicam
	Porcentagem de venda sobre novos produtos	Quantidade de novos produtos vendidos, comparado a venda total da categoria ou marca	Prática similar a teoria
	Ranking de produtos	Relação do produto mais vendido, pela quantidade de itens ou valor vendido	Prática similar a teoria
	Ciclo de vida do produto	Comparação do volume de vendas de cada item, dentro do todo vendido, em comparação a diferentes períodos, entendendo crescimento ou queda de vendas	Prática similar a teoria
	Canibalismo de produtos	Vendas perdidas de produtos existentes, divididas pelas vendas de novos produtos	Prática similar a teoria
	Estoque	Quantidade de pares produzidos e não vendidos	Prática similar a teoria

¹ Teoria baseada nas referências citadas em FARRIS, Paul W. et al (2012) e DAVIS, John A (2012)

	Meta de vendas pares e R\$	Quantidade de pares e R\$ que a empresa pretende vender em determinado período	Prática similar a teoria
	Projeção de vendas	Detalhamento do volume de vendas que a empresa quer atender em períodos de tempo específicos	Prática similar a teoria
	Crescimento anual	Percentual de crescimento de vendas comparado ao mesmo período do ano anterior	Prática similar a teoria
Categoria PREÇO	Preços da concorrência	Monitoramento de preços que a concorrência pratica no mercado	Prática similar, gerado a partir de pesquisa informal realizada pela equipe de vendas e websites com produtos similares
	Rentabilidade	Preço de venda do produto, menos o custo do produto, expresso em percentual	Prática similar a teoria
	Retorno sobre promoção	Venda gerada na promoção, menos total de custos envolvidos com produto	Prática similar a teoria
	Receita	Resultado do volume de vendas gerado, menos o custo dos produtos	Não aplicam, dados não abertos a equipe gerencial
	Lucro líquido	Receita de vendas, menos custo total	Prática similar a teoria
	Margem de vendas	Preço de vendas, menos custo do produto, expresso em valor absoluto	Prática similar a teoria
	Mark up	Margem aplicada sobre o produto, para formalização do preço de vendas	Prática similar a teoria
	Preço médio	Valor total vendido, dividido pelo total de unidades vendidas	Prática similar a teoria
	Custos fixos e variáveis	Acompanhamento de custos fixos da empresa, referente a despesas fixas, e custos variáveis, que tem relação com o produto	Prática similar a teoria
	Margem de contribuição	Contribuição por unidade dividida pelo preço unitário, expresso em percentual	Prática similar a teoria

Categoria DISTRIBUIÇÃO	Volume de vendas por canal / UF	Quantidade de unidades vendidas em determinado canal ou estado	Prática similar a teoria
	Participação por canal	Unidades vendidas no canal divididas pela quantidade total de unidades vendidas no mercado neste canal	Unidades vendidas no canal, divididas pela quantidade total vendida pela empresa
	Vendas por metro quadrado	Quantidade vendida dividida pelo tamanho da loja em metro quadrado	Prática similar a teoria
	Participação de mercado	Unidades vendidas dividido pelo total de unidades vendidos pelo mercado	Prática similar a teoria
	Quantidade de clientes	Quantidade de clientes que adquiriram o produto	Prática similar a teoria
	Distribuição por categoria de produtos	Quantidade de itens vendidos em categoria específica, dividido pelo total das vendas	Prática similar a teoria
	Rentabilidade por cliente	Preço de venda do produto, menos o custo do produto, expresso em percentual, por cliente	Prática similar a teoria
	Custo de aquisição de cliente	Razão da despesa de aquisição para o número de novos clientes adquiridos	Não aplicam
	Índice de retenção de clientes	Quantidade de clientes retidos em relação ao número de risco	Quantidade de clientes ativos, dividido pela quantidade de clientes total cadastrados na empresa
	Participação por cidade	Métrica não identificada na teoria	Quantidade de valor vendido na cidade, comparado ao todo nacional (100%), relacionado a participação do PIB da cidade ao todo nacional (100%)

Categoria COMUNICAÇÃO	Seguidores de mídias sociais	Quantidade de pessoas que participam de uma rede social	Prática similar a teoria
	Retorno de mala direta	Quantidade de negócios gerado a partir do envio de mala direta de vendas; costuma-se usar específico código promocional para identificação desta métrica	Prática similar a teoria
	Brand Equity	Conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, que se somam ou subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e seus consumidores	Não aplicam
	Desejo de marca	Consumidores que desejam uma marca como porcentagem da população total	Não aplicam
	Satisfação do cliente	Pesquisa com clientes para avaliação da satisfação em determinados quesitos como loja, marca e produtos	Pesquisa informal com clientes no e-commerce da marca, identificando satisfação do cliente
	Ciclo de vida do consumidor	Comparação da quantidade de clientes ativos, comparado a carteira total de clientes cadastrados, em comparação a diferentes períodos, entendendo aumento ou queda na quantidade de clientes	Não aplicam
	Customer Equity	Soma os valores vitalícios dos clientes atuais e potenciais, deduzidos os investimentos empregados em campanhas de marketing destinados para adquirir e reter os consumidores	Não aplicam
	Reconhecimento de marca	Consumidores que reconhecem uma marca como porcentagem da população total	Não aplicam
	Retorno sobre investimento de marketing	Incremento na receita atribuível ao marketing sobre a despesa de marketing	Total da verba investida em marketing, dividido pelo total faturado pela empresa, expresso em percentual
	Custo por clique	Custo da propaganda, dividido pela quantidade de cliques gerados em determinado website ou promoção	Prática similar a teoria

	Taxa de conversão	Quantidade de vendas efetivas, dividido pela quantidade de pessoas que acessaram o website ou promoção	Prática similar a teoria
	Lealdade de marca	Incluem avaliações de participação nos gastos, disposição de pagar mais, e disposição de procurar a marca	Não aplicam
	Penetração de marca	Compradores de uma marca como porcentagem da população total	Quantidade de clientes que compram a marca, divididos pela quantidade total de clientes no país
	Visitantes únicos	Quantidade de visualizações individuais de uma website	Prática similar a teoria
	Marca mais lembrada	Primeira marca a ser lembrada em determinada categoria, a partir de pesquisa específica sobre o tema	Pesquisa informal realizada pela equipe de vendas nas lojas em que frequenta
	Pesquisa de consumidor	Pesquisa questionando interesses e opiniões dos consumidores	Prática similar a teoria