



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

BRUNA BEZERRA DE JESUS

INVESTIGAÇÃO DO PROCESSO DE *MARKETING*: da inteligência de  
*marketing* à adoção de práticas de valor da marca empresarial

Brasília – DF

2023

BRUNA BEZERRA DE JESUS

INVESTIGAÇÃO DO PROCESSO DE *MARKETING*: da inteligência de  
*marketing* à adoção de práticas de valor da marca empresarial

Monografia apresentada ao Departamento de  
Administração como requisito parcial à obtenção do título  
de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Rafael Barreiros Porto

Brasília – DF

2023

BRUNA BEZERRA DE JESUS

INVESTIGAÇÃO DO PROCESSO DE *MARKETING*: da inteligência de *marketing* à adoção  
de práticas de valor da marca empresarial

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de  
Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

**Bruna Bezerra de Jesus**

Dr., Rafael Barreiros Porto

Professor-Orientador

Dra., Eluiza Alberto de Moraes  
Watanabe

Professora-Examinadora

Dra., Carla Peixoto Borges

Professora-Examinadora

Brasília, 13 de julho de 2023

À minha mãe e ao meu irmão, por sempre acreditarem em mim e me motivarem, foi fundamental para que eu pudesse chegar até aqui. Mãe, suas palavras de incentivo e encorajamento foram um combustível indispensável ao longo desta jornada acadêmica. Meu irmão, por estar sempre ao meu lado apoiando-me e incentivando-me, foi fundamental nesse caminho. Agradeço também ao professor Rafael Porto por ter despertado meu interesse pelo tema e pela paciência na orientação, fatores que tornaram possível a conclusão desta monografia.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, cujo apoio nos momentos de dificuldade e contínua motivação foram fundamentais ao longo dessa minha trajetória. Ao Rafael Porto, por me convidar a pesquisar sobre o tema e por ter despertado o meu interesse, resultando nesta monografia.

## RESUMO

A identificação do processo de *marketing* em uma organização tem sido dificultada por envolver muitas atividades diferentes. Essa dificuldade é intensificada ao considerar que cada instituição pode ter um processo único, porém muitas vezes com um objetivo em comum: executar trabalhos que valorizem e prolonguem a marca da empresa no mercado. Realizar pesquisas detalhadas para identificar essas atividades e entender como os profissionais de *marketing* lidam com elas é um desafio. O objetivo geral da pesquisa é investigar se existe relações envolvidas no processo de *marketing* que relaciona a inteligência de marketing à adoção de práticas de valor da marca empresarial. O método utilizado na pesquisa é correlacional e transversal, usando dados primários sobre a inteligência de marketing da organização (percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior, o nível de profissionalismo da inteligência em *marketing* da organização e a frequência de uso de indicadores de *marketing*), concepção das decisões estratégicas de *marketing* (efetividade das decisões estratégicas), e execução das operações em *marketing* (esforço de cada tipo de trabalho em *marketing* executado e adoção de práticas que valorizam a marca empresarial). A pesquisa foi realizada em diferentes empresas e portes em todo o Brasil, obtendo 103 respostas válidas. Os resultados desta pesquisa, indicam que há um efeito indireto, mediado por essas etapas, e o modelo de pesquisa explica 42,1% das atividades de adoção de práticas de valor da marca empresarial. Ou seja, apresentou a existência de relações que estão envolvidas no processo de marketing que relaciona a inteligência de marketing à adoção de práticas de valor da marca empresarial. Assim, a pesquisa identifica um processo comum de *marketing*, de quais práticas devem adotar para ter uma melhor valorização da marca empresarial, e o impacto individual de cada etapa nesse processo. A pesquisa ainda propõe formas de identificar essas etapas nas organizações, por meio de medidas de conteúdo validadas estatisticamente (validação convergente e discriminante).

Palavras-chave: *Marketing*, Métricas de *marketing*, Profissionais de *marketing*, Processo de *marketing* e Valor da marca.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Integração completa de <i>marketing</i> .....	18
Figura 2 – Modelo de pesquisa .....	33
Figura 3 – Na Tabela 2 o fator: nível de profissionalismo da inteligência em <i>marketing</i> na organização .....	43
Figura 4 – Na Tabela 2 o fator: percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior .....	43
Figura 5 – Na Tabela 2 o fator: adoção de práticas de valor da marca empresarial .....	44
Figura 6 – Na Tabela 3 o fator: dinâmica da marca no mercado .....	47
Figura 7 – Na Tabela 3 o fator: vendas, conquista e manutenção .....	47
Figura 8 – Na Tabela 3 o fator: campanha publicitária <i>on-line</i> e <i>offline</i> .....	48
Figura 9 – Na Tabela 3 o fator: adaptação do produto ao cliente .....	49
Figura 10 – Na Tabela 3 o fator: receita e lucratividade de ajuste na precificação .....	50
Figura 11 – Na Tabela 3 o fator: valor financeiro da empresa, marca e cliente .....	50
Figura 12 – Na Tabela 4 o fator: logística para entrega .....	56
Figura 13 – Na Tabela 4 o fator: gestão do produto .....	56
Figura 14 – Na Tabela 4 o fator: vendas e relacionamento .....	57
Figura 15 – Na Tabela 4 o fator: pesquisa .....	57
Figura 16 – Na Tabela 4 o fator: precificação e faturamento .....	58
Figura 17 – Na Tabela 4 o fator: apuração e gestão promocional .....	59
Figura 18 – Na Tabela 5 o fator: planejamento e execução de <i>marketing</i> .....	63
Figura 19 – Na Tabela 5 o fator: investimento e recursos em <i>marketing</i> .....	64
Figura 20 – Análise de caminho da inteligência de <i>marketing</i> à adoção de práticas de valor da marca empresarial .....	80

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo dos constructos do questionário .....	37
Tabela 2 – O profissionalismo em <i>marketing</i> , desempenho organizacional e adoção de práticas de valor da marca .....	45
Tabela 3 – Frequência na utilização de indicadores de desempenho .....	52
Tabela 4 – Esforço de trabalho realizado pelos profissionais de <i>marketing</i> .....	60
Tabela 5 – Efetividade das decisões estratégicas de <i>marketing</i> .....	65
Tabela 6 – Análise de regressões múltiplas encadeadas .....	73
Tabela 7 – Validação convergente e discriminante da escala: Nível de envolvimento do profissional com métricas de avaliação de desempenho de <i>marketing</i> .....	95
Tabela 8 – Validação convergente e discriminante da escala: Principais indicadores utilizados nas organizações em cada período de avaliação de desempenho organizacional .....	96
Tabela 9 – Validação convergente e discriminante da escala: Esforços realizados pelos profissionais de <i>marketing</i> na organização .....	104
Tabela 10 – Validação convergente e discriminante da escala: Efetividade das decisões estratégicas de <i>marketing</i> em 2021 .....	109
Tabela 11 – Validação convergente e discriminante da escala: Adoção de práticas de valor da marca empresarial em 2022 .....	111
Tabela 12 – Validação convergente e discriminante da escala: Desempenho da organização durante o ano de 2021.....	114
Tabela 13 – Validação convergente e discriminante da escala: Investimento (gasto) em <i>marketing</i> realizado pela organização em 2021 .....	115
Tabela 14 – Validação convergente e discriminante da escala: Modalidade da organização registrada juridicamente .....	116
Tabela 15 – Validação convergente e discriminante da escala: Caracterização das organizações .....	117
Tabela 16 – Validação convergente e discriminante da escala: Caracterização dos profissionais de <i>marketing</i> .....	120



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

$\alpha$  – alfa de cronbach (*Cronbach's alfa*)

ADANCO – Análise Avançada de Composições (*Advanced Analysis of Composites*)

AVE – Análise de Validade Convergente (*Average Variance Extracted*)

B – Beta

CBE – Valor da Marca Corporativa (*Corporate Brand Equity*)

CLV – Valor Vitalício do Cliente (*Customer Lifetime Value*)

CRM – Gestão de Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management*)

CFA – Análise Fatorial Confirmatória (*Confirmatory Factor Analysis*)

ED – Efeito Direto

EI – Efeito Indireto

ET – Efeito Total

EVA – Valor Econômico Adicionado (*Economic Value Added*)

HTMT – Razão das correlações Heterotrait-Monotrait (*Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*)

MBA – Mestre em Administração de Negócios (*Master of Business Administration*)

MIS – Sistemas de Informações de Marketing (*Marketing Information Systems*)

p – grau de significância

$\rho_A$  – Rho de Dijkstra-Henseler (*Dijkstra-Henseler's rho*)

$\rho_c$  – rho de Jöreskog (*Jöreskog's rho*)

ROI – Retorno sobre o Investimento (*Return on Investment*)

ROMI – Retorno sobre o Investimento em Marketing (*Return on Marketing Investment*)

ROS – Resultado das Vendas (*Return on Sales*)

RSO – Responsabilidade Social Organizacional (*Organizational Social Responsibility*)

$R^2$  – Coeficiente de Determinação

UFG – Universidade Federal de Goiás

UnB – Universidade de Brasília

VPL – Valor Presente Líquido (*Net Present Value*)

# SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Contextualização .....	10
1.2 Formulação do Problema .....	11
1.2 Objetivo Geral .....	13
1.3 Objetivos Específicos .....	13
1.4 Justificativa.....	14
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 O Processo de Marketing .....	15
2.2 Modelo da Firma de Marketing.....	16
2.1.1 Inteligência de Marketing Como Comportamento Organizacional .....	19
2.1.2 Decisões Estratégicas de Marketing Como Comportamento Organizacional .....	24
2.1.3 Operações de Marketing Como Comportamento Organizacional .....	27
2.3 Da Inteligência de Marketing ao Trabalho Operacional da Valorização da Marca Empresarial .....	29
<b>3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>32</b>
3.1 Tipologia e Descrição Geral dos Métodos de Pesquisa .....	32
3.2 Caracterização da Organização, Setor ou Área, do Objeto de Estudo .....	33
3.3 População e Amostra.....	33
3.4 Caracterização e Descrição dos Instrumentos de Pesquisa .....	35
3.5 Procedimentos de Coleta de Dados.....	38
3.6 Procedimento da Análise de Dados.....	40
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1 Análise Fatorial Confirmatória (AFC) .....	42
4.1.1 Análise Descritiva .....	66
4.2 Análise de Caminhos (Mediação) .....	70
<b>5. DISCUSSÃO.....</b>	<b>81</b>
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>84</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>95</b>
APÊNDICE A - Análise Descritiva .....	94
APÊNDICE B - Caracterização das Organizações .....	116
APÊNDICE C - Caracterização dos Profissionais de Marketing.....	119

APÊNDICE D – Questionário Utilizado na Pesquisa .....	121
---	-----

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A adoção de práticas de valor da marca é fundamental para as organizações que buscam ter um melhor desempenho perante ao mercado (Scharf, 2012). De modo que, a proposta de valor constitui uma declaração dos benefícios proporcionados pela marca, os quais agregam valor ao cliente (Fernández & Pinuer, 2016; Scharf, 2012). A medida em que as barreiras de entrada das organizações no mercado diminuem e a competitividade aumenta (Salles, 2014), a geração de valor torna-se progressivamente mais relevante. Nesse contexto, a adoção de práticas de valor da marca é considerada por muitos empreendedores como uma solução imprescindível para aprimorar a percepção pública da marca (Salles, 2014; Scharf, 2012).

Assim, a adoção de práticas de valor da marca empresarial está relacionada com o processo de *marketing* da organização, pois quando uma empresa expande suas vendas e negócios, ela executa atividades de *marketing* que valorizam sua marca empresarial (Koster, 2013). Essas atividades demandam um conhecimento mais profissional capaz de transformar ou impulsionar um desempenho empresarial previamente ruim, ou aquém do esperado, para um desempenho superior da expansão de mercado. Esse desempenho superior é geralmente associado a uma marca empresarial mais reconhecida e geradora de boa reputação (Mintz, 2023; Morgan, 2012; Nwambe & Nwachukwu, 2023; O'Sullivan & Abela, 2007). No entanto, o tipo de trabalho profissional que influencia a melhor elaboração de estratégias de marcas empresariais é um campo em aberto.

Além disso, os profissionais de *marketing* estão com uma pressão crescente em demonstrar a contribuição da área para o desempenho organizacional (Morgan et al., 2022; Nordin & Ravald, 2023; O'Sullivan & Abela, 2007). Isso está tornando as métricas de *marketing* uma ferramenta útil para diagnosticar desempenhos empresariais anteriores e realizar prognósticos visando direcionar trabalhos futuros que resultem em um melhor desempenho e valorização da marca empresarial (Fukutomi et al., 2021; Mintz, 2023; Netto & Slongo, 2019). Dessa forma, os trabalhos realizados pelos profissionais de *marketing* envolvem atividades específicas da área a qual compõe o processo de *marketing*.

Nesse sentido, a estruturação da inteligência de *marketing* de uma empresa faz parte do processo de *marketing*, pois é um processo que visa coletar, analisar e interpretar informações relevantes para a tomada de decisões dos profissionais de *marketing*, incluindo dados sobre o

mercado, concorrentes, clientes e produtos (Helm et al., 2020; Lee & Trim, 2006). Ele considera a percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior, o nível de profissionalismo da inteligência em marketing na organização e a frequência na utilização de métricas financeiras e não financeiras (Burke, 2010; Foxall, 2021). Esses aspectos contribuem para o desenvolvimento da inteligência de *marketing* na organização, permitindo que o gestor tenha um direcionamento mais preciso de suas atividades e alcance um nível mais elevado em eficiência e eficácia para cumprir sua função em expandir o mercado e o negócio (Zahay & Griffin, 2010).

Um dos benefícios na estruturação da inteligência em *marketing* é profissionalizar as decisões estratégicas ao torná-las mais efetivas. Elas abarcam, dentre outros, melhorias nas definições de objetivos estratégicos de *marketing*, bem como seu posicionamento perante o mercado e seus clientes, a fim de direcionar as operações de *marketing* (Mehralian & Khazaei, 2022). Após a identificação da efetividade das decisões estratégicas, segue-se para a etapa seguinte, o nível operacional de *marketing*, representado pelos esforços realizados pelos profissionais de *marketing* em atividades operacionais, como por exemplo, a execução de pesquisas de mercado, gestão do relacionamento com o cliente, publicidade interativa, apuração dos resultados das ações de *marketing*, entre outros (Zahay & Griffin, 2010). Com a execução dessas atividades de marketing, as organizações podem adotar práticas que agregam valor à marca empresarial (Homburg et al., 2012). Dessa forma, cada uma dessas etapas desempenha um papel fundamental no processo de *marketing*, o qual gera um caminho de influência que leva à adoção de práticas de valor da marca empresarial.

## 1.2 Formulação do Problema

A maturidade do processo de *marketing* envolvendo a inteligência de *marketing*, o nível estratégico de *marketing* e as atividades do nível operacional de *marketing* podem explicar como algumas empresas conseguem ser mais valorizadas no mercado (Mizik & Jacobson, 2009). No entanto, levantamentos empíricos acerca desse processo são ainda escassos. Parte do problema é a dificuldade de fazer a pesquisa *in loco* e de registrar todo o processo, que geralmente é executado por equipes diferentes e pode ser terceirizado pela empresa e perdurar sem um limite fixo do tempo (Luxton et al., 2015). Além disso, mesmo que as empresas usem algum sistema de registro do processo, incluindo o monitoramento de indicadores de desempenho em *marketing*, as tomadas de decisões dos gestores precisam ser baseadas nos

resultados dessas atividades, o que demanda o uso adequado dessas informações (Morgan et al., 2022). No entanto, isso tem sido difícil de ser identificado nas pesquisas empíricas (Fukutomi et al., 2021; Hacıoglu & Gök, 2013; Queiroz, 2009; Sampaio et al., 2011).

Diante disso, a identificação do processo pelo qual os profissionais de *marketing* lidam e gerenciam as informações dos consumidores e do mercado para direcionar suas decisões, ou seja, a inteligência de *marketing*, ainda não foi detalhadamente revelada pelas pesquisas empíricas na função de *marketing* (Fukutomi et al., 2021; Melović et al., 2021; Queiroz, 2009). Da mesma forma, a identificação das atividades de *marketing* relevantes que compõem o nível estratégico e operacional de *marketing* tem sido desafiadora, uma vez que todas essas atividades devem proporcionar um caminho de influência para a adoção de práticas de valor da marca empresarial, criando assim um processo de *marketing* na organização com foco na marca.

Assim, ao identificar esse processo, é possível verificar se as atividades adotadas pelo *marketing* estão sendo efetivas para as decisões estratégicas na organização. Caso não estejam, esse desalinhamento das atividades de *marketing* pode estar relacionado aos gestores ou responsáveis e à falta de conhecimento adequado em *marketing* (Melović et al., 2021). Segundo os autores, supracitados, há três formas de minimizar erros que têm sido utilizadas por esses profissionais: (1) o uso de indicadores de desempenho, seja de *marketing* ou financeiro, referentes ao que aconteceu em períodos anteriores da empresa; (2) a tomada de decisão em *marketing* baseada no uso desses dados; e (3) a elaboração de atividades de *marketing* que vão ao encontro tanto dessas decisões quanto ao encontro do favorecimento da comercialização dos produtos e serviços, geralmente por meio de um trabalho de valorização da marca organizacional. Entretanto, as empresas que possuem uma função de *marketing* pouco estruturada precisariam aumentar o esforço dos responsáveis de *marketing* em alcançar os objetivos da empresa. Esse esforço tem sido caracterizado pelo empirismo, que leva a um excesso de trabalho no estilo “tentativa e erro” e, ocasionalmente, acertos (Foxall, 2021). Para aperfeiçoar esse trabalho e ter mais acertos do que erros, a influência de profissionais de *marketing* em uma empresa que valoriza esse aspecto, chamada de empresa orientada ao profissional de *marketing*, passa a ser um facilitador para o melhor desempenho da organização (Koster, 2013).

Sendo assim, estudos anteriores não conseguiram identificar e compreender o processo de *marketing*, desde a inteligência de *marketing* até a adoção de práticas de valor da marca empresarial, tem ou não impacto no desempenho da empresa (Barwise & Farley, 2004; Gupta & Zeithaml, 2006; Hacıoglu & Gök, 2013; Zahay & Griffin, 2010). Além disso, os resultados

de estudos anteriores apontam uma relação entre a inteligência de *marketing* e a adoção de práticas de valor da marca empresarial (Fukutomi et al., 2021; Melović et al., 2021; Queiroz, 2009). No entanto, um dos inúmeros percursos já investigados não tem colocado um caminho até o trabalho dos profissionais de *marketing* na valorização da marca empresarial e as informações das atividades operacionais de *marketing* tem sido muito vaga, pois são difíceis as empresas realizarem (Luxton et al., 2015).

Diante disso, a atividade de um profissional de *marketing* passa a ser essencial na gestão estratégica da empresa. Com os esforços desses profissionais em conjunto com a utilização de métricas de desempenho, é possível aperfeiçoar o resultado do desempenho da organização, uma vez que as atividades de *marketing* influenciam diretamente nesse aspecto (Koster, 2013). Assim, as empresas que possuem gestores e a função de *marketing* estruturada, maturidade do *marketing*, permitem que a organização tenha um melhor desempenho. Ou seja, uma empresa orientada por profissionais de *marketing* pode lidar de forma mais fácil com a utilização de indicadores de *marketing* mais relevantes para a mensuração do seu desempenho, o que conseqüentemente facilitará a adoção de práticas de valorização da marca empresarial. Portanto, existe relações envolvidas no processo de *marketing* no qual a inteligência de *marketing* exerce influência sobre a adoção de práticas de valor da marca pela empresa?

## 1.2 Objetivo Geral

O Objetivo Geral desta pesquisa é investigar se existe relações envolvidas no processo de *marketing* que relaciona a inteligência de *marketing* à adoção de práticas de valor da marca empresarial.

As relações envolvidas no processo de *marketing* até se chegara adoção de práticas de valor da marca empresarial

## 1.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Validar as escalas que representam a inteligência de *marketing* (percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior, nível de profissionalismo da inteligência de *marketing* na organização e a frequência na utilização de indicadores de desempenho);

- Validar uma escala de efetividade de decisão estratégica de *marketing* no nível estratégico de *marketing*;
- Validar escalas de nível operacional de *marketing* (esforço de trabalho realizado pelos profissionais de *marketing* e adoção de práticas de valor da marca empresarial);
- Identificar as relações desde a estruturação da inteligência de *marketing* das organizações ao nível operacional de *marketing* na adoção de práticas de valor da marca empresarial;
- Descrever as variáveis da inteligência de *marketing*, nível estratégico e operacional de *marketing*; e
- Identificar quais indicadores apresentaram queda ou aumento no período de 2021 e quanto de investimento em *marketing* foi realizado pelas organizações.

## 1.4 Justificativa

Diante dessas informações citadas anteriormente, é fundamental compreender o processo de *marketing* para o sucesso de uma organização. Estudar sua relação com a inteligência de *marketing* e a adoção de práticas de valor da marca é crucial para compreender como as decisões estratégicas, baseadas nas informações de *marketing*, impactam no desempenho futuro da organização. Além disso, essa pesquisa pode oferecer *insights* importantes para aprimorar as práticas de *marketing* e ajudar as empresas a alcançarem seus objetivos de maneira mais eficiente e eficaz. Considerando que o foco deste estudo está nas empresas brasileiras ou com sede no Brasil, busca-se compreender as relações entre a inteligência de *marketing*, o nível estratégico e operacional de *marketing*, e a adoção de práticas de valor da marca empresarial. Portanto, o objetivo desta pesquisa é avançar na teoria da Firma de *Marketing* de Foxall (2021), além de contribuir no avanço do conhecimento do processo de gerencial de *marketing* na identificação da relação entre a inteligência de *marketing*, nível estratégico e operacional de *marketing*, e a adoção de práticas de valor da marca empresarial em empresas brasileiras.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O Processo de *Marketing*

A mensuração do desempenho em *marketing* evoluiu significativamente ao longo do tempo, impulsionada pela crescente importância do *marketing* como função empresarial e pelo surgimento de novas tecnologias, técnicas analíticas e a mudança do comportamento do consumidor (Stewart, 2009). Nesse contexto, o processo de *marketing* pode ser definido como um conjunto de atividades executadas por uma organização com o intuito de identificar as demandas e aspirações dos consumidores (Zambrano et al., 2022), a fim de desenvolver um produto ou serviço que satisfaça essas necessidades, promovendo-o e distribuindo-o de forma direcionada ao mercado-alvo (Fernández & Pinuer, 2016). Esse processo abrange diversas etapas, desde a realização de pesquisas de mercado até a análise dos resultados das campanhas de *marketing* (Lee & Trim, 2006).

O processo de *marketing*, passou por diversas fases ao longo do tempo, chegando no *marketing* digital, na qual as organizações estão progressivamente direcionando seus esforços para compreender as necessidades de seus clientes e aprimorar a criação de valor para os mesmos (Mehralian & Khazaei, 2022). Consequentemente, o *marketing* deixou de ser considerado uma atividade secundária e se tornou uma atividade estratégica fundamental para o êxito das empresas (Finoti et al., 2019).

Dessa forma, o *marketing* digital tornou-se uma ferramenta fundamental para as empresas, pois passaram se preocupar em atrair e engajar os seus clientes de maneira *on-line* (Ghahremani-Nahr & Nozari, 2021). Para isso, as empresas se concentraram em identificar o comportamento do consumidor por meio da utilização de métricas de desempenho de *marketing* e análise de dados, promovendo a inteligência de *marketing* na empresa para que as decisões dos gestores sejam fundamentadas por meio de dados sólidos (Mehralian & Khazaei, 2022).

Diante desses contantes avanços tecnológicos que impactam no *marketing*, há uma tendência crescente na terceirização de atividades de *marketing*, o que traz tanto benefícios quanto desafios associados a essa prática. Esse tema é investigado pelos autores Florea e& Munteanu (2020), os quais destacam que as atividades de *marketing* menos intensivas em conhecimento, como o gerenciamento de eventos e promoções são propensas a serem terceirizadas pela empresa. Isso ocorre porque essas atividades são consideradas mais

operacionais (Morgan, 2012), e a terceirização auxilia as empresas na redução de gastos, permitindo que elas se concentrem em atividades mais estratégicas. Apesar disso, o autor também apresenta que as atividades que exigem um maior conhecimento de *marketing*, como o desenvolvimento de programas e implementação, análise de dados e a integração da experiência do cliente, também podem ser terceirizados. Isso ocorre quando a organização não possui um conhecimento aprofundado de *marketing*, ou seja, há uma baixa maturidade da função de *marketing* na organização (Koster, 2013). Além disso, os autores concluem que existe um nível ótimo de terceirização de *marketing*, mas isso depende da habilidade da organização em gerenciar as funções do *marketing* terceirizadas e sua capacidade de compreender e aplicar novos conhecimentos. Nesse sentido, os autores ressaltam a importância dos gestores das organizações investirem no desenvolvimento da área interna de *marketing* e garantirem uma cultura organizacional responsiva antes de iniciar a terceirização das funções de *marketing*.

Sendo assim, o processo de *marketing* nas empresas pode apresentar variações, as quais dependem do porte e setor em que a organização está inserida (Krindges & Dalcin, 2016). Enquanto algumas empresas podem contar com um departamento de *marketing* especializado, outras podem ter um único profissional responsável por todas as atividades de *marketing* (Koster, 2013; Krindges & Dalcin, 2016). Além disso, o processo de *marketing* pode ser influenciado por fatores externos, como alterações no ambiente organizacional e no contexto econômico.

Um exemplo disso são as micro e pequenas empresas, que se deparam com desafios similares às empresas de maior porte no que concerne ao processo de *marketing* (Krindges & Dalcin, 2016). Essas organizações precisam tomar decisões estratégicas em *marketing*, como segmentação de mercado e planejamento de *marketing*, a fim de manter sua competitividade no mercado (Salles, 2014). No entanto, devido a recursos e conhecimentos técnicos potencialmente mais limitados nessas empresas, o processo pode se tornar mais complexo e desafiador (Krindges & Dalcin, 2016; Salles, 2014). Nesse sentido, é importante que as empresas adaptem o seu processo de *marketing* de modo que a estratégia alcance os objetivos da empresa. Para isso é fundamental que aumentem o nível de maturidade do processo de *marketing* na empresa, pois permitirá que a mesma se torne mais competitiva perante ao mercado (Mizik & Jacobson, 2009).

## **2.2 Modelo da Firma de *Marketing***

A teoria da firma de *marketing* é uma teoria que apresenta o processo de *marketing* nas empresas, contextualizando-o, e demonstrando suas funções e relações com comportamento dos consumidores, podendo direcionar melhorias no desempenho organizacional (Foxall, 2021). Além disso, essa teoria investiga como as empresas podem otimizar o valor de sua marca e estabelecer relacionamentos duradouros com seus consumidores. A teoria da firma de *marketing* oferece uma visão abrangente sobre como a alocação de recursos de *marketing* e as estratégias adotadas podem influenciar o desempenho financeiro da empresa, bem como, os aspectos de seu desempenho social. Para isso torna-se relevante a importância da inteligência de *marketing* na organização (Mehralian & Khazaei, 2022), pois permite entender com maior profundidade o comportamento organizacional e como isso influencia a organização a elaborar estratégias mais eficientes por meio dos resultados de *marketing*.

Diante disso, a teoria da firma de *marketing* também explora como métricas de *marketing* podem ser utilizadas para avaliar o desempenho da empresa e fornecer informações valiosas para a tomada de decisões (Mintz, 2023), originando a inteligência de *marketing*, a qual poderá impactar no desempenho organizacional. Sendo assim, o modelo da firma de *marketing* apresentado por Foxall (2021) destaca a importância da pesquisa de mercado e da análise do comportamento do consumidor no desenvolvimento de estratégias de *marketing* eficazes. Nesse sentido, a organização deve avaliar seu ambiente estratégico, considerando as oportunidades de *marketing* disponíveis e o comportamento dos consumidores e concorrentes. Esse processo pode ser realizado por meio do auxílio de consultores e agentes externos. Portanto, o modelo da firma de *marketing* propõe que a empresa moderna adote uma orientação voltada para o *marketing* e gerencie seus ativos produtivos e de *marketing* de maneira holística, a fim de determinar suas estratégias e proteger esses ativos da concorrência. Em vista disso, a compreensão do comportamento organizacional está condicionada ao estudo do comportamento da firma de empresa no que se refere à sua interação com os consumidores, assim como ao comportamento dos diversos grupos instituintes envolvidos, tais como acionistas, diretores, gerentes e demais funcionários (Foxall, 2021).

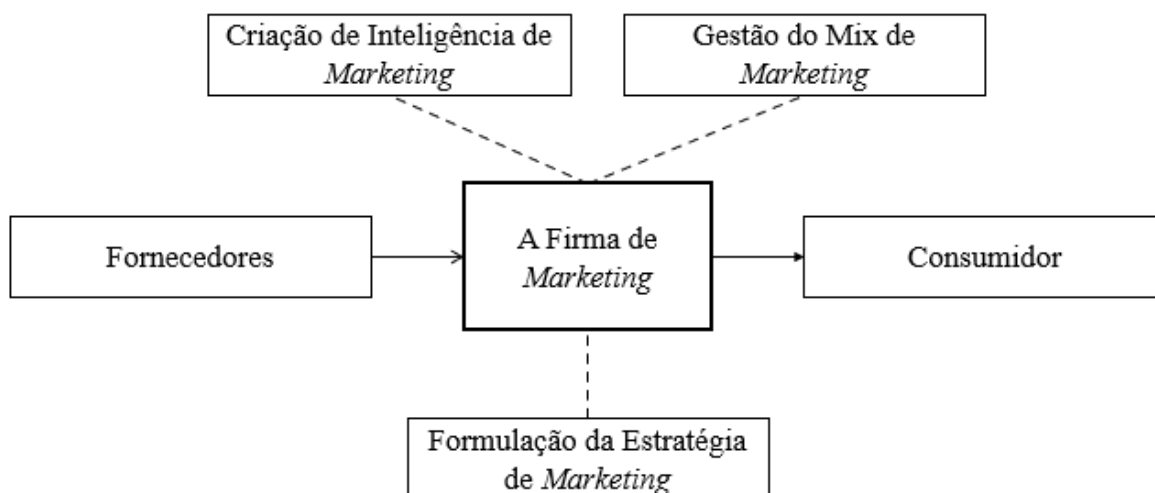
Segundo Foxall (2021), o comportamento organizacional é composto por três elementos distintos: (1) a inteligência de *marketing*, (2) a transformação dessa inteligência de *marketing* em estratégias para a organização, e (3) transformação das decisões estratégicas de *marketing* em gerenciamento do mix de *marketing* da empresa. Assim, o comportamento do consumidor exerce o papel de estímulo discriminativo para a empresa, ao passo que o comportamento da empresa atua como estímulo discriminativo para o comportamento do consumidor. Essa interação assegura a evolução do mix de *marketing*, viabilizando a adaptação

e aprimoramento das estratégias de marketing para atender às necessidades e demandas do consumidor.

Dessa forma, a organização passa a estar plenamente integrada com as operações de *marketing*, representado pela Figura 1 o modelo da firma de *marketing* desenvolvido por Foxall (2021). Essa integração abrange desde a inteligência de *marketing* até as atividades de *marketing* externo relacionadas à sua produção, todas realizadas internamente na organização (Foxall, 2021). Portanto, a empresa mantém a designação de uma empresa orientada pelo *marketing*, devido ao seu núcleo central de competências e estratégias de *marketing* que são objeto de suas operações de *marketing* estratégico.

### Figura 1

*Integração completa de marketing*



Essa integração pode ser considerada um processo de *marketing* organizacional, composto por um conjunto de atividades interligadas que visam compreender as necessidades dos consumidores e se adaptar às mudanças do mercado, as quais têm impacto no desempenho e comportamento da organização (Foxall, 2021). Portanto, é de grande importância compreender esse processo de *marketing* em uma organização, uma vez que é essencial para o bom desempenho e crescimento sustentável do empreendimento. Além disso, é fundamental para a tomada de decisões estratégicas que promovam a adoção de práticas de valor da marca empresarial. Esse entendimento oferece uma base sólida para o desenvolvimento e implementação de estratégias de *marketing* bem-sucedidas, permitindo que a empresa se destaque no mercado e alcance seus objetivos de forma mais efetiva.

### ***2.1.1 Inteligência de Marketing Como Comportamento Organizacional***

A inteligência de *marketing* é um processo que tem por objetivo a coleta, análise e interpretação de informações pertinentes para embasar as decisões relacionadas às atividades de marketing. Essas informações podem abranger dados sobre o mercado, concorrentes, clientes e produtos, com o intuito de subsidiar de forma adequada e fundamentada o processo decisório na função de *marketing*. (Helm et al., 2020; Lee & Trim, 2006), tornando-se uma estrutura contínua do comportamento da organização. Atualmente, a inteligência de *marketing* desempenha um papel fundamental no sucesso de qualquer empresa diante de um ambiente altamente competitivo (Helm et al., 2020; Trim & Lee, 2008). A utilização da inteligência de *marketing* na organização permite que os gestores tomem decisões mais assertivas e estratégicas, propiciando que a mesma tenha um melhor desempenho (Helm et al., 2020; Mehralian & Khazaei, 2022). Dessa forma, a inteligência de *marketing* está diretamente relacionada ao desempenho da organização.

Burke (2010) destaca que a inteligência de *marketing* evoluiu ao longo do tempo, passando por três ondas distintas, onde cada uma tem foco em diferentes aspectos da pesquisa de *marketing*. A primeira onda da inteligência de *marketing* concentrou-se no gerenciamento de marcas e categorias de produtos. Nessa fase, a pesquisa de *marketing* era usada principalmente para entender as preferências dos consumidores em relação a produtos e marcas específicas, bem como o seu desempenho (Burke, 2010). Dessa forma, as decisões dos gestores estavam relacionadas somente à seleção de produto, precificação, promoções e publicidade (Mehralian & Khazaei, 2022).

A segunda onda da inteligência de *marketing* concentrou-se no gerenciamento de relacionamentos com clientes. Nessa fase, a pesquisa de *marketing* evoluiu para incluir a coleta e análise de dados de compras individuais dos clientes, a fim de entender melhor suas necessidades e preferências (Burke, 2010; Fan et al., 2015). Além disso, houve o desenvolvimento de programas de fidelidade e recompensação, com o objetivo de incentivar o cliente a retornar e promover a lealdade do cliente, bem como a personalização de ofertas e comunicações de *marketing* com base nos dados dos clientes (Netto & Slongo, 2019).

A terceira onda da inteligência de *marketing* concentra-se no gerenciamento da experiência do cliente (Burke, 2010). Nessa fase, a pesquisa de *marketing* é usada para entender a jornada do cliente, desde a entrada na loja, a compra do produto ou serviço e a pós-compra, a fim de melhorar a experiência do cliente e aumentar a fidelidade do cliente (Burke, 2010;

Demo & Rozzett, 2010). Além disso, são mensuradas e acompanhadas métricas de desempenho relacionadas à experiência do cliente, como a taxa de conversão, o tempo de permanência na loja e a interação com os produtos (Miranda et al., 2019).

Essa evolução também é confirmada pelos autores Helm et al. (2020), a qual destacam que a inteligência de *marketing* evoluiu tornando-se uma ferramenta importante para as empresas. Além disso, destaca-se a relevância da integração de vendas como atributo distintivo da capacidade da inteligência de *marketing* para gerar maiores *insights* sobre o mercado (Helm et al., 2020; Mehralian & Khazaei, 2022).

Diante disso, a importância da inteligência de *marketing* nas organizações é crescente, impulsionada principalmente pelo avanço tecnológico (Netto & Slongo, 2019). A disponibilidade cada vez maior de informações, abrangendo desde dados demográficos e comportamentais do consumidor até análises de concorrência e tendências de mercado, tem um impacto significativo nessas empresas (Burke, 2010; Lee & Trim, 2006). Ao fazer uso de ferramentas avançadas de análise de dados, como o big data, análise preditiva e inteligência artificial, as organizações são capazes de obter *insights* relevantes sobre o comportamento do consumidor (Fan et al., 2015). Esse aumento da relevância do tema, é devido aos desafios enfrentados pelos gestores das organizações em coletar, analisar e distribuir informações, integração com vendas, mudanças no mercado, entre outros (Helm et al., 2020).

Apesar disso, as coletas de informações, por meio de diferentes mecanismos de suporte às decisões, permitem identificar segmentos de mercado mais lucrativos e adaptar estratégias de *marketing* de acordo com as preferências individuais dos clientes. A utilização da inteligência de *marketing* também traz benefícios no monitoramento do desempenho das estratégias adotadas (Mehralian & Khazaei, 2022). Por meio da análise de dados e métricas-chave, as organizações podem identificar quais iniciativas de *marketing* estão gerando resultados positivos e quais precisam de ajustes (Fan et al., 2015; Netto & Slongo, 2019; Rejikumar et al., 2018). Esse processo de personalização das estratégias de *marketing* resulta em campanhas mais direcionadas e mensagens mais relevantes, proporcionando uma experiência aprimorada para o cliente. Essa abordagem pode levar a um maior envolvimento, lealdade e satisfação por parte dos clientes (Burke, 2010).

Diante disso, é crucial tornar o processo de avaliação do desempenho das ações de *marketing* menos subjetivo, de modo que as decisões sejam embasadas em dados concretos. Esse enfoque auxilia a elevar o papel do *marketing* como uma área estratégica fundamental na sustentação do sucesso dos negócios, ao invés de ser considerado apenas uma parte tática da empresa (Guissoni & Neves, 2013). Consequentemente, estudos prévios que abordam a

utilização de indicadores de desempenho para avaliar o êxito das estratégias de *marketing*, por meio da inteligência de *marketing*, estão se tornando cada vez mais difundidos em diferentes partes do mundo.

Um estudo conduzido por (Melović et al., 2021) buscou avaliar a compreensão dos gerentes de *marketing* em relação ao uso de métricas no país de transição Montenegro, já que até esse período não havia pesquisas sobre o tema nesse país. O artigo investigou o conhecimento dos gerentes sobre a utilização de métricas de *marketing* e a importância destas na tomada de decisões de negócios nas empresas atuantes em Montenegro. As escolhas das métricas utilizadas pelo autor foram elaboradas com base em resultados de pesquisas anteriores no campo realizadas em outros países (Ambler et al., 2004; Bennett, 2007; Izvrsnost Zagreb et al., 2012; Kurtović et al., 2010; Solcansky & Milichovský, 2011). Dessa forma, o autor utilizou em sua pesquisa 24 métricas de desempenho, sendo 12 métricas financeiras e 12 métricas de *marketing* do autor Kurtović et al. (2010). Devido o autor ter selecionado apenas 24 métricas, pode ser considerada uma limitação de sua pesquisa dado que as métricas foram selecionadas com base na facilidade de cálculo e na disponibilidade de dados. Isso pode ter levado à exclusão de métricas mais complexas ou que exigem grandes bancos de dados, o que pode limitar a compreensão completa do desempenho de *marketing* das empresas.

Apesar disso, o autor conclui que, considerando a estrutura do patrimônio da empresa, foram observadas diferenças nos graus de aplicação apenas para determinados tipos de métricas. Quando observadas em grupos, as diferenças apresentadas não são estatisticamente significativas. Esses resultados são parcialmente consistentes com pesquisas de O'Sullivan & Abela (2007), Solcansky & Milichovský (2011) e Brooks & Simkin (2011), que apontam que a importância e a frequência do uso de métricas de *marketing* aumentam paralelamente ao crescimento das empresas.

Outro estudo conduzido por Fukutomi et al. (2021), teve como finalidade examinar a responsabilidade do *marketing*, avaliando a importância do uso de métricas de *marketing* e financeiras em empresas japonesas. Os autores buscaram entender se as descobertas de Mintz & Currim (2013) podem ser repetidas em um ambiente cultural diferente e quais variáveis moderadoras devem ser incluídas em um modelo que não assume uma relação linear simples entre o uso de métricas e o desempenho. Dessa forma, os gerentes de *marketing* informaram a quantidade de métricas utilizadas para cada decisão realizada sobre o mix de *marketing*, onde o autor analisou 15 métricas de *marketing* e 15 métricas financeiras, sendo que ambas as métricas têm 12 itens em comum, enquanto os outros 3 itens foram elaborados pelos próprios autores. Devido os autores ter utilizado apenas 15 métricas de desempenho, torna-se uma

limitação de sua pesquisa, pois pode não ter sido representativo o suficiente para capturar a diversidade e complexidade das atividades de mix de *marketing*. Isso pode limitar a compreensão abrangente do impacto do uso de métricas no desempenho.

O estudo constatou que o uso de métricas financeiras e de *marketing* tem uma relação positiva com o desempenho das atividades de *marketing* e das unidades de negócios em empresas japonesas. Além disso, os autores identificaram que a relação entre o uso de métricas e o desempenho não é linear, mas sim curvilínea. Ou seja, existe um ponto ótimo em que o uso de métricas leva ao melhor desempenho, mas além desse ponto, o uso excessivo pode resultar em uma queda no desempenho. Além disso, os autores concluíram que o uso de métricas contribui para melhorar o desempenho da organização (Melović et al., 2021; O'Sullivan & Abela, 2007; Queiroz, 2009). É importante destacar que o controle da alta administração parece aumentar a eficácia do uso de métricas de *marketing*, no entanto, esse efeito diminui ao considerar várias variáveis de controle, como estrutura da organização, função de *marketing*, conhecimento dos profissionais, entre outros.

Isso também é confirmado pelo estudo de Hacioglu & Gök (2013), que investiga quais métricas são consideradas relevantes para medir o desempenho de *marketing* em empresas turcas. Esse estudo também analisa as consequências das variações entre os setores e a agilidade do mercado, bem como a relação entre a importância atribuída às métricas e o desempenho da empresa. Os autores utilizaram 22 métricas financeiras e não financeiras. Os estudos desses autores apresentaram uma limitação em relação ao uso de apenas 22 métricas de desempenho, o que pode não ter sido suficientemente representativo para abranger a diversidade e complexidade das atividades relacionadas ao mix de *marketing*.

Apesar disso, os resultados obtidos a partir de uma amostra de 145 empresas turcas, por meio de um questionário estruturado baseado na literatura, indicam que as métricas de opiniões dos clientes são consideradas as mais relevantes. O autor conclui que o valor econômico agregado e o valor vitalício do cliente são as métricas menos importantes na avaliação de desempenho. Além disso, a pesquisa é, ao que se tem conhecimento à época, a primeira iniciativa de investigar métricas de *marketing* em empresas na Turquia. Diante desses estudos, evidencia-se que as métricas de *marketing* são uma ferramenta valiosa para as empresas que buscam entender o impacto de suas ações de *marketing* e maximizar o retorno sobre o investimento.

No contexto brasileiro, embora tenha havido um aumento na realização de pesquisas científicas sobre o uso de métricas de desempenho em *marketing*, há uma escassez de dados



específicos relacionados às empresas brasileiras. Isso se deve ao fato de que cada pesquisa visa dar enfoque a um determinado país, tornando-se a pioneira a explorar o tema localmente.

Um exemplo disso é o estudo realizado por Queiroz (2009) com a finalidade de determinar o nível atual de utilização e importância das métricas de desempenho de *marketing*, comparando-os com investigações realizadas em outras partes do mundo. O objetivo do estudo foi identificar as forças influenciadoras na avaliação do desempenho de empresas no Brasil. O autor utilizou 28 métricas de *marketing* organizadas em seis categorias: competitividade de mercado, percepção do consumidor, comportamento de compra do consumidor, métricas financeiras, canais de distribuição e relação entre *marketing* e estratégia empresarial. Essas métricas foram selecionadas com base em estudos reconhecidos como sendo as mais relevantes para avaliar o desempenho de *marketing*.

No entanto, é importante ressaltar uma limitação da pesquisa, pois o autor utilizou apenas 28 métricas de desempenho, o que pode não ser abrangente o suficiente para capturar toda a variedade e complexidade das atividades relacionadas ao mix de *marketing*. Com um conjunto limitado de métricas, há o risco de obter uma visão restrita e imprecisa do desempenho, o que pode limitar a validade e a generalização dos resultados da pesquisa. Apesar disso, os resultados apresentaram que as métricas financeiras são as mais utilizadas e as mais importantes para a alta administração. Além disso, o autor identificou que a utilização de métricas é maior em empresas que possuem sistemas de avaliação de desempenho, com alinhamento entre a função de *marketing* e a estratégia e quando a função de *marketing* é considerada importante para o sucesso da estratégia e para o desempenho financeiro.

Outro estudo realizado no contexto brasileiro, conduzido por Almeida (2007), teve como objetivo identificar as métricas de *marketing* consideradas mais relevantes pelos gestores brasileiros e comparar os resultados com estudos anteriores. O autor utilizou um método de pesquisa que consistiu na aplicação de questionários por meio de entrevistas telefônicas com gestores de *marketing* de empresas brasileiras de médio e grande porte. O propósito das entrevistas foi coletar informações sobre as métricas de *marketing* utilizadas pelos gestores brasileiros, além de obter percepções sobre a importância e relevância dessas métricas. Os resultados desse estudo indicam que os gestores utilizam uma combinação de métricas, como o número total de clientes, reclamações e satisfação do cliente, que se tornaram as métricas mais conhecidas e utilizadas pelas organizações. Ao realizar o ranking das dez métricas mais relevantes para as organizações, os resultados geraram quatro grupos: visão do cliente, aspectos financeiros, visão do produto e mercado, e inovação. Dentre essas métricas, os indicadores

relacionados à visão do cliente foram considerados os mais importantes pelos gestores brasileiros.

Além disso, o estudo conduzido por Sampaio et al. (2011) também teve como foco as empresas brasileiras, utilizando dados qualitativos, em contraste com os estudos de Queiroz (2009) e Almeida (2007). O objetivo desse estudo foi descobrir o que as empresas brasileiras de médio e grande porte sabem, utilizam e valorizam em relação aos indicadores de *marketing*. Além disso, o estudo buscou verificar as relações entre as características das empresas, o uso e o grau de importância atribuído aos indicadores. Nesse estudo, foram realizadas entrevistas com 11 gerentes ou diretores de *marketing* responsáveis por empresas de médio e grande porte no Brasil, com o intuito de identificar os indicadores de *marketing* mais utilizados no país. Adicionalmente, uma pesquisa telefônica com 234 gerentes de *marketing* de empresas de médio e grande porte também foi realizada para obter informações adicionais sobre o uso e a importância dos indicadores de *marketing* no Brasil.

Os autores constataram que os profissionais de *marketing* brasileiros possuem um bom conhecimento sobre os indicadores de *marketing*, porém o uso desses indicadores é menor no Brasil em comparação com países como o Reino Unido e a China, o que também foi mencionado por Almeida (2007). No entanto, os profissionais brasileiros atribuem uma maior importância aos indicadores do que os profissionais desses países.

Diante desses estudos, algumas limitações foram identificadas. Por exemplo, o método de amostragem utilizado por Queiroz (2009) não foi probabilístico, o que impossibilita a generalização e a neutralidade dos resultados. Além disso, a análise por empresa foi baseada nas respostas de um único executivo de *marketing*, o que pode não refletir a realidade atual da empresa. No estudo de Sampaio et al. (2011), uma possível limitação identificada foi a seleção prévia das empresas com base em seu porte, utilizando o critério de faturamento, o que excluiu micro e pequenas empresas da amostra.

Portanto, as variáveis selecionadas para esta pesquisa consistem na "percepção do gestor em relação ao desempenho organizacional anterior", no "nível de profissionalismo da inteligência em *marketing*" e na "frequência de utilização de indicadores de desempenho". Dessa forma, essas variáveis irão compor o constructo da inteligência de *marketing*.

### ***2.1.2 Decisões Estratégicas de Marketing Como Comportamento Organizacional***

As decisões estratégicas desempenham um papel fundamental no êxito da valorização da marca. Para que uma estratégia de *marketing* seja bem-sucedida, é imprescindível possuir a habilidade de adquirir, unir e aplicar de forma eficaz os recursos necessários (Morgan, 2012). Esse aspecto está intrinsecamente relacionado à inteligência de *marketing* e à tomada de decisão baseada na utilização de dados, pois as organizações estão cada vez mais empenhadas em utilizar dados coletados para embasar suas decisões, dada a maior confiabilidade dos mesmos (Mintz, 2023). Isso possibilita uma maior efetividade nas decisões estratégicas de *marketing*, uma vez que essas decisões são embasadas pela inteligência de *marketing*.

Nesse contexto, as organizações bem-sucedidas se destacam não apenas pela elaboração minuciosa de estratégias de *marketing*, que definem onde, quando e como a empresa irá competir, mas também pela habilidade em implementar as decisões estratégicas de *marketing*, o que acarretará, conseqüentemente, em um impacto no valor da marca (Morgan, 2012; Morgan et al., 2022).

Conforme (Morgan, 2012), a orientação para o mercado é um conceito teórico essencial na literatura de *marketing*, tendo sido validado por autores como Deshpandé et al. (1993), Kohli & Jaworski (1990) e Narver & Slater (1990). Esses autores afirmam que empresas com uma mentalidade orientada para o mercado têm maior probabilidade de obter melhores resultados. Isso se deve ao fato de que tais organizações possuem uma estrutura de *marketing* bem organizada, direcionada para a gestão da marca corporativa. Ademais, ter uma estrutura sólida e uma mentalidade voltada para o mercado (Morgan, 2012) contribui para alinhar as atividades de *marketing* aos objetivos estratégicos da organização, maximizando o impacto e o retorno sobre o investimento (Cacciolatti & Lee, 2016).

Ao desenvolver suas estratégias, uma empresa pode levar em consideração fatores importantes para o seu público-alvo, diferenciando sua marca dos concorrentes e determinando seus objetivos de longo prazo (Kotler & Armstrong, 2014). Com base nessas informações, a empresa pode criar programas de *marketing* eficazes que influenciem positivamente a percepção da marca pelo público e auxiliem na consecução de seus objetivos comerciais. Além disso, ao estabelecer as diretrizes estratégicas, a empresa pode ter uma visão clara dos recursos necessários, como orçamento, tempo e equipes envolvidas, contribuindo para garantir a eficiência e a eficácia dos programas de *marketing* (Morgan, 2012), o que resulta na formação da inteligência de *marketing* da organização e essa relação é representada pelo modelo da firma de *marketing* de Foxall (2021) na Figura 1. Portanto, as decisões estratégicas são elementos fundamentais para o êxito dos programas de *marketing*, uma vez que auxiliam na definição clara dos objetivos da empresa, no alinhamento das atividades de *marketing* a esses objetivos

e na maximização do impacto sobre a percepção da marca pelo público (Kaplan & Norton, 1996; Zahay & Griffin, 2010).

Um estudo conduzido por Ghose & Nazareth (1994) apresenta um *framework* que propõe mecanismos de suporte para diversos tipos de decisões de *marketing*, com o objetivo de auxiliar os gerentes de *marketing* na otimização de seu tempo e dos recursos da organização, ao mesmo tempo em que aprimoram a qualidade de suas decisões. Esse *framework* é composto por quatro dimensões. A primeira dimensão refere-se à estrutura da decisão, abordando o grau de rotina da decisão e se ela é estruturada ou não. A segunda dimensão relaciona-se à incerteza do ambiente, contemplando o nível de incerteza associado ao ambiente no qual a decisão é tomada pelo gestor, incluindo clientes, concorrentes, fornecedores e outros fatores externos. A terceira dimensão trata da complexidade da informação, envolvendo o nível de complexidade associado às informações necessárias para o gestor tomar a decisão. Isso inclui a quantidade de informações disponíveis, a qualidade dessas informações e a complexidade das relações entre elas. Por fim, a última dimensão aborda o nível de interatividade, ou seja, o grau de colaboração envolvido na tomada de decisão, tanto com outras pessoas dentro da organização como com fornecedores ou clientes.

Segundo os autores supracitados, ao classificar as decisões de marketing de acordo com essas quatro dimensões, os profissionais de *marketing* podem identificar as necessidades específicas de suporte em cada decisão. Sendo que, esse mecanismo de suporte à decisão trata-se de sistemas que fornecem informações e análise para o profissional de *marketing*, como o uso de *Big Data*, Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), Sistemas de Informações de Marketing (MIS), entre outros (Fan et al., 2015; Heimbach et al., 2015; San-Martín et al., 2016). Os autores concluem, que o uso de desses sistemas de suporte pode contribuir positivamente os profissionais de *marketing* a tomar decisões mais fundamentadas e eficazes (Heimbach et al., 2015; Netto & Slongo, 2019; San-Martín et al., 2016). Além de que, esse *framework* desenvolvido pode ser adaptado para atender as necessidades específicas de cada empresa.

Nesse sentido, o grau de participação dos profissionais de *marketing* nas decisões estratégicas da empresa pode variar de acordo com o setor de atuação, o tamanho e a maturidade da função de *marketing* na empresa (Miller et al., 2008). Um exemplo disso, ocorrem em empresas de pequeno porte, as quais geralmente possuem recursos limitados e detém um *market share*, o que resulta um foco estratégico limitado (Porto & Bogdezevicius, 2022). Em outra perspectiva, empresas de grande porte possuem maiores recursos e *market*

*share*, sendo comum encontrar função de *marketing* mais estruturadas desempenhando um papel de maior relevância nas decisões estratégicas na organização (Spence & Essoussi, 2010).

Portanto, a variável definida para esta pesquisa é a “efetividade das decisões estratégicas de *marketing*”. Essa variável será integrada ao constructo denominado "nível estratégico de *marketing*" no modelo teórico desta pesquisa, onde permitirá identificar a efetividades das decisões estratégicas de *marketing* na organização.

### ***2.1.3 Operações de Marketing Como Comportamento Organizacional***

As atividades de *marketing* relacionadas às operações de *marketing* referem-se a todas as ações do mix de *marketing* que compõem as operações de *marketing* na empresa, com a finalidade de influenciar positivamente o consumidor final (Lang et al., 2022). Logo, a execução dessas atividades envolve a colaboração da equipe de profissionais das áreas de *marketing*, que podem ser terceirizadas, além do desenvolvimento, ajuste de preços e divulgação dos produtos (Finoti et al., 2019; Florea & Munteanu, 2020), além da utilização de métricas de *marketing*. Portanto, essas atividades correspondem às tarefas diárias associadas ao campo do *marketing*. Sendo assim, a operação de *marketing* é representada por um conjunto de atividades operacionais empreendidas pelos esforços dos profissionais de *marketing* (Jain et al., 2022). Essas atividades incluem a realização de pesquisas de mercado, a gestão do relacionamento com o cliente, a utilização de publicidade interativa e a avaliação dos resultados das ações de *marketing*, entre outras (Zahay & Griffin, 2010).

Dessa forma, o gerenciamento do mix de *marketing* engloba a seleção e coordenação dos elementos que compõem esse mix, com o objetivo de influenciar o mercado e alcançar os objetivos da organização (Jain et al., 2022). Esse gerenciamento é um processo contínuo que envolve o planejamento, implementação, monitoramento e controle das ações (Jain et al., 2022; Johnson et al., 2007). Esse processo tem início com a definição dos objetivos de *marketing* e do público-alvo, contribuindo para o alcance das metas da organização. Em seguida, são desenvolvidas estratégias que serão implementadas pelos profissionais de *marketing* por meio de ações, como o desenvolvimento de produtos, a definição de preços e a criação de campanhas publicitárias e promocionais, entre outros (Jain et al., 2022), refletindo os esforços dos profissionais de *marketing* na organização.

Assim, as operações de *marketing* desempenham um papel fundamental na organização, uma vez que estão relacionadas ao nível de esforço que os profissionais de

*marketing* dedicam a cada tipo de ação, como a realização de pesquisas de mercado, o relacionamento com o cliente, a gestão do produto e o uso de ferramentas ou tecnologias para avaliar a implementação e os resultados de *marketing*, entre outros (Heimbach et al., 2015). Por meio de uma gestão eficaz do mix de *marketing*, é possível elevar a valorização da marca empresarial, influenciar as percepções dos consumidores e, conseqüentemente, promover a fidelidade dos clientes (Jain et al., 2022). Para que esses esforços sejam eficazes, é importante que as decisões estratégicas de *marketing* sejam efetivas, pois isso afetará a forma como os profissionais de *marketing* direcionarão seus esforços, tornando relevante o processo de inteligência de *marketing* e a efetividades das decisões estratégicas (Finoti et al., 2019; Van Looy & Shafagatova, 2016).

No entanto, os profissionais de *marketing* enfrentam diversos desafios que impactam seus esforços, tais como as mudanças no comportamento do consumidor, o aumento da competitividade no mercado, os avanços tecnológicos e a necessidade de apresentar resultados positivos de forma rápida nas áreas de *marketing*, entre outros (Koster, 2013). Esses desafios influenciam a constante adaptação que esses profissionais devem realizar para que o *marketing* gere resultados positivos e demonstre sua relevância internamente. Devido a essas constantes mudanças, torna-se importante identificar quais esforços os profissionais devem dedicar mais atenção para ter maiores impactos no desempenho da organização e, conseqüentemente, na valorização da marca empresarial (Davicik & Sharma, 2016; Toffano et al., 2014). A identificação dessas atividades de *marketing* que demandam maior dedicação por parte dos profissionais é estudada por diversos autores (Koster, 2013; Melović et al., 2021; Toffano et al., 2014).

Portanto, as operações de *marketing* desempenham um papel fundamental no processo de *marketing*, uma vez que os profissionais de *marketing* são responsáveis por direcionar seus esforços em práticas que geram valor para a marca empresarial (Helm et al., 2020; Jain et al., 2022). Para que esses esforços sejam efetivos, é importante que as decisões estratégicas tomadas pelos gestores sejam efetivas, o que ressalta a relevância da inteligência de *marketing* para fundamentar essas decisões (Burke, 2010; Mintz, 2023). Sendo assim, a variável definida para analisar as operações de *marketing* é o “esforço de trabalho realizado pelos profissionais de marketing”, essa variável será integrada ao constructo do “nível operacional de *marketing*” no modelo teórico desta pesquisa.

## 2.3 Da Inteligência de *Marketing* ao Trabalho Operacional da Valorização da Marca Empresarial

A inteligência de *marketing* desempenha um papel fundamental no trabalho operacional de valorização da marca empresarial (Spence & Essoussi, 2010; Trim & Lee, 2008). Por meio da coleta, análise e interpretação de informações relevantes (Fan et al., 2015), a inteligência de *marketing* permite que as organizações compreendam melhor seu mercado, concorrência e consumidores, possibilitando a criação de estratégias eficazes para fortalecer e valorizar sua marca (Burke, 2010).

Diante disso, é de suma importância compreender o nível de inteligência de *marketing* da organização. Esse nível engloba informações como a frequência de utilização de indicadores de desempenho, dados relacionados a percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior e o nível de profissionalismo da inteligência em *marketing* na organização. Esses elementos têm um impacto significativo na efetividade das decisões estratégicas de *marketing* na organização (Burke, 2010). Além disso, essas decisões estratégicas influenciam diretamente o nível operacional de *marketing*, ou seja, a quantidade de esforço que a organização está dedicando para realizar ações que valorizem a marca empresarial (Melović et al., 2021). Portanto, compreender o nível de inteligência de *marketing* permite identificar como as decisões estratégicas afetam as atividades operacionais de *marketing*, contribuindo para o fortalecimento da marca e o sucesso geral da organização (Rejikumar et al., 2018).

Um estudo realizado por Lang et al. (2022), buscou explorar a relação entre a promoção e valor da marca no contexto de produtos de baixo envolvimento, por meio uma abordagem de métodos mistos e do uso de lentes teóricas estabelecidas, este estudo lança luz sobre uma área que permaneceu fragmentada na pesquisa de *marketing*. Os resultados demonstram que a inteligência de *marketing* advinda pelo mix de *marketing* têm um impacto no valor da marca, que é medida por meio de dimensões como conscientização da marca, associações da marca, qualidade percebida e lealdade à marca. Segundo os autores, os profissionais de *marketing* precisam utilizar uma combinação de métricas do mix de *marketing* para promover a lealdade do consumidor a marca. Essa relação de combinação de métricas também foi identificada no estudo de (Almeida, 2007).

Um outro estudo realizado por Fernández & Pinuer (2016), pesquisou sobre influência da orientação ao valor do cliente, do valor da marca e do nível de ética empresarial sobre o

desempenho organizacional. O resultado desse estudo demonstra que, o valor da marca tem uma influência positiva no desempenho organizacional e no crescimento sustentável das vendas. Os autores afirmam que, é importante que as empresas deem especial ênfase ao valor da marca, especialmente considerando a dinâmica atual dos negócios e a comunicação entre o cliente e a empresa por meio de múltiplos canais. Os consumidores apreciam, entendem e percebem a preocupação das empresas em relação às suas marcas e políticas de ética empresarial. Ademais, a atenção pessoal e a percepção dos clientes sobre a empresa ou marca são elementos importantes para a formação da percepção sobre as empresas. Outros estudos também indicaram que o grau de orientação ao valor do cliente influencia de forma positiva o desempenho empresarial (Emmaculate, 2016; Gupta & Zeithaml, 2006; Oliveira & Luce, 2011; O'Sullivan & Abela, 2007).

Os pesquisadores Ramaswamy & Ozcan (2016) realizaram um estudo com o intuito de apresentar um *framework* integrativo para a co-criação de valor da marca em uma organização, enfocando o processo de valorização da marca empresarial. Esse processo de valorização da marca empresarial é composto por três elementos fundamentais: (1) plataformas de engajamento da marca, que englobam atividades e ofertas relacionais; (2) co-criadores de experiências, que podem ser clientes, funcionários, parceiros ou outras partes interessadas; e (3) empresas co-criadoras, responsáveis pela inovação, comercialização de ofertas e gestão de relacionamentos em rede. Esses elementos são concebidos para possibilitar a criação conjunta de experiências e valorização da marca empresarial, por meio da colaboração entre co-criadores de experiências e empresas co-criadoras, em um processo de co-criação de valor. Como resultado, os autores concluíram que esse *framework* oferece uma abordagem influente para a valorização da marca empresarial, tendo implicações relevantes tanto para a pesquisa quanto para a prática de *marketing*, ao enfatizar a importância da colaboração entre co-criadores de experiências e empresas co-criadoras nas plataformas de engajamento da marca, visando a criação eficaz de valor da marca.

Sendo assim, a determinação do valor da marca de uma empresa consiste em uma função informativa e simbólica para a organização, que reflete o *feedback* do desempenho social percebido pelos consumidores (Porto et al., 2019). Para estabelecer esse valor da marca, os profissionais de *marketing* devem direcionar seus esforços na construção de uma imagem percebida positivamente pelos consumidores (Melović et al., 2021). Um estudo realizado pelos autores (Porto et al., 2019), desenvolveram uma escala para a mensuração do “*Corporate Brand Equity (CBE)*” baseada na percepção dos consumidores e relacionando a escala com o desempenho financeiro das corporações. O estudo buscou avaliar a adoção de práticas que



geram a valorização da marca empresarial na ótica do consumidor, como a adoção de práticas referente a excelência no gerenciamento da marca corporativa, a responsabilidade da marca, reputação da marca, entre outros. Como resultado, identificaram que o CBE está relacionado aos resultados financeiros, principalmente receita e retorno sobre vendas, ou seja, existe um impacto no desempenho da organização.

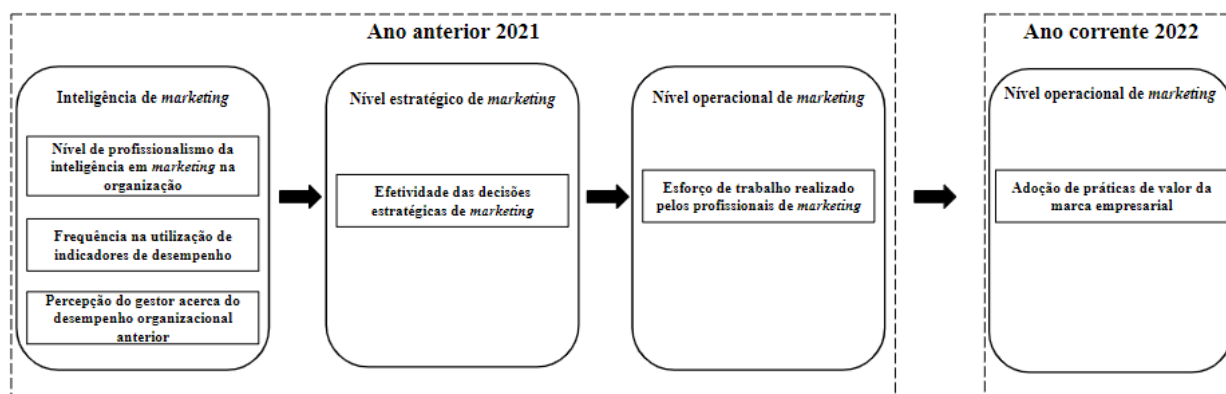
Nesse sentido, ao analisar e interpretar as informações coletadas, as organizações têm a capacidade de identificar as percepções, expectativas e necessidades dos consumidores em relação à marca (Fan et al., 2015; Oliveira et al., 2023). Com uma compreensão mais aprofundada do público-alvo, originado da inteligência de *marketing*, torna-se fundamental para as tomadas de decisões estratégicas dos gestores das organizações influenciam na adoção de práticas de valor da marca empresarial. Portanto, está relacionado ao profissional ser capaz de aumentar o reconhecimento e a reputação da marca da empresa (Lee & Trim, 2006).

### 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

#### 3.1 Tipologia e Descrição Geral dos Métodos de Pesquisa

A pesquisa se caracteriza pela natureza correlacional de corte transversal com o uso de dados primários. Segundo Cozby (2003), neste método as relações entre as variáveis são estudadas por meio de observações visando identificar as correlações dessas variáveis em um determinado período. Ela busca descrever como o fenômeno da adoção de práticas de valorização da marca empresarial ocorre, tendo como variáveis o macrogrupo de Inteligência de *marketing*, e os constructos: Nível estratégico de *marketing* e Nível operacional de *marketing*. O macrogrupo Inteligência de *marketing* é composto pelos constructos a) Nível de profissionalismo da inteligência de *marketing* na organização, b) Percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior e c) Frequência na utilização de indicadores de desempenho. O nível estratégico de *marketing*, é composto pelo constructo efetividade das decisões estratégicas de *marketing*. O nível operacional de *marketing*, é composto pelo constructo do esforço de trabalho realizado pelos profissionais de *marketing*. O último constructo a ser avaliado é a adoção de práticas de valor da marca empresarial a qual também faz parte do nível operacional de *marketing*. Assim, a inteligência de *marketing*, os níveis estratégicos e operacionais de *marketing* geram um caminho de influência à adoção de práticas de valor da marca empresarial.

Dessa forma, o presente modelo de pesquisa consiste em abordar os elementos da inteligência de *marketing*, nível estratégico de *marketing* e o nível operacional de *marketing*, que estabelecem uma relação de influência direta sobre a variável dependente, conforme representado na Figura 2. Para investigar essa relação entre as variáveis independentes e a adoção de práticas de valor da marca empresarial, adotou-se dois períodos de avaliação de desempenho da organização, sendo 2021 como o período de avaliação do desempenho anterior da organização em termos de inteligência de *marketing*, tanto no âmbito estratégico quanto no operacional de *marketing*. O segundo período corresponde ao ano de 2022 e foi escolhido para verificar a adoção de práticas de valor da marca empresarial, a qual também compõe o nível operacional de *marketing*. Essa abordagem visa investigar se as práticas de *marketing* realizadas pela organização em 2021 influenciaram a adoção de práticas de valor da marca empresarial em 2022.

**Figura 2***Modelo de pesquisa*

### 3.2 Caracterização da Organização, Setor ou Área, do Objeto de Estudo

Os participantes deste estudo são compostos por profissionais que trabalham em empresas brasileiras de diferentes setores de atuação e são responsáveis pela mensuração dos indicadores de desempenho em *marketing* ou pela tomada de decisão relacionada à marca da empresa. A participação no estudo foi restrita às empresas brasileiras ou com sede no Brasil, devido à escassez de conhecimento sobre o tema no país, a qual é o foco da presente pesquisa.

Portanto, esta pesquisa não apresenta limitações em relação aos setores de atuação das organizações, pois seu objetivo é identificar a forma como as empresas brasileiras gerenciam informações de *marketing* em suas respectivas instituições. Os indivíduos elegíveis para participar deste estudo são profissionais que atuam na função de *marketing*, uma vez que possuem domínio nas práticas empregadas pelas empresas.

### 3.3 População e Amostra

O procedimento inicial para determinação do tamanho e da representatividade da amostra de pesquisa não foi fundamentada em critérios estatísticos ou metodológicos adequados, tendo sido estabelecida com base unicamente em uma meta pré-determinada de incluir 100 profissionais de todos os estados brasileiros que atuem na área de indicadores de *marketing* ou que tenham responsabilidade na tomada de decisão na empresa. Nesse sentido, a amostra foi selecionada com o intuito de coletar dados que fossem coerentes com a situação atual da organização de maneira quantitativa. Para tanto, foram considerados aptos a participar da pesquisa apenas os profissionais que atuem na função de *marketing* ou possuam influência

nas decisões que afetam o valor da marca empresarial, uma vez que apresentam conhecimento aprofundado na área ou são responsáveis pela tomada de decisões relacionadas ao *marketing*.

Diante disso, os participantes desta pesquisa são compostos por 103 profissionais que trabalham em empresas brasileiras diferentes e que são responsáveis pela mensuração dos indicadores de desempenho em *marketing* ou pela tomada de decisão, referentes à marca da empresa. O teste *Sobel* de mediação para o cálculo do poder amostral, mostrou que essa amostra alcançada produz um poder de 94,01% ( $\alpha = 0,05$  e erro de variância igual a um), o suficiente para reduzir as chances do Erro Tipo 2. Assim sendo, os demais resultados da caracterização das organizações estão apresentados na Tabela 1 no Apêndice B, de modo que serão relatadas as principais caracterizações. Dessa forma, a amostra é composta por 18% de empresas que realizam exportação de produtos, 30% possuem filiais em diferentes estados brasileiros, sendo que a maioria está situada em São Paulo (33%), Distrito Federal (16,5%) e Paraná (14,6%). Além disso, os principais setores econômicos representados pelas empresas são serviços (66%), comércio (17,5%) e indústria (15,5%), com uma representação mínima do setor agrícola (1%) na amostra.

Os três principais setores de atuação das empresas foram: atividades administrativas, Consultoria e Serviços complementares (23,3%), informação e comunicação (20,4%) e comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas (8,7%). A representatividade dos demais setores encontra-se na Tabela 1 do Apêndice B. Durante a pandemia de Covid-19, 26,2% das empresas participantes desta pesquisa tiveram que fechar as portas por um período. Conseqüentemente, o faturamento dessas organizações, nos últimos três anos, foram de R\$360 mil a R\$1 milhão (18,4%), R\$81 mil a R\$360 mil (16,5%), R\$ 1 milhão a R\$4.8 milhões e acima de R\$500 milhões (12,6%). A representatividade dos demais faturamentos encontra-se na Tabela 1 do Apêndice B.

Com relação ao perfil dos respondentes, a maioria é do sexo masculino (57,3%), possuem idades entre 21 e 30 anos (45,6%) e 31 e 40 anos (24,3%). Além de, possuírem pós-graduação lato-sensu completo (35%) e nível superior completo (25,2%), mais da metade dos respondentes atua nas áreas de *marketing*, comercial ou vendas (75,7%), seguido pela área administrativa (7,7%) e produção, operação ou logística (7,7%). Esse resultado é devido que mais da metade dos respondentes atuam nos cargos de analista (31%) e gerência ou coordenação (29,1%) na empresa. Da mesma forma, 67% desses profissionais são os responsáveis pela mensuração dos indicadores de desempenho em *marketing* e 25% pelos indicadores financeiros na organização. Os demais percentuais encontram-se na Tabela 1 do Apêndice C.

### 3.4 Caracterização e Descrição dos Instrumentos de Pesquisa

A escolha das métricas para esta pesquisa foi baseada nos resultados de pesquisas anteriores realizadas em outros países, dispensando a necessidade de desenvolvimento de um instrumento de coleta de dados pré-existente com vistas a validar quais métricas seriam apropriadas para a mensuração do desempenho em *marketing*, o que optou-se adotar as métricas mais frequentemente utilizadas por esses estudos. Conforme o modelo apresentado na Figura 2. Cada categoria é caracterizada por um conjunto de perguntas que buscam avaliar um aspecto específico do desempenho em *marketing* da organização.

Baseado nos resultados de Ambler & Roberts (2008), foi criada a variável “nível do profissionalismo da inteligência em marketing na organização”, de múltipla escolha, composta por 3 itens: “a empresa em que trabalha possui cargos e profissionais que lidam exclusivamente com *marketing*?”, “a empresa em que trabalha possui plano de carreira para profissionais de *marketing*?” e “na empresa em que trabalha, há profissionais de *marketing* em cargo alto (ex. diretoria)”, com a finalidade de observar se possui algum efeito causal na adoção de práticas de valor da marca empresarial, como pode ser visto na Tabela 1. Dessa forma, a escala foi a de múltipla escolha de modo a caracterizar os profissionais em que se perguntou “qual cargo descreve melhor a sua função na sua organização?”. Contava com uma lista de 9 alternativas: presidência ou dono(a), diretoria ou vice-presidência, gerência ou coordenação, analista, consultor(a) ou assessor(a), assistente ou auxiliar, técnico(a), profissional autônomo, estagiário(a) ou outros.

Assim sendo, no modelo de pesquisa mostrado na Figura 2, o nível de profissionalismo da inteligência em *marketing* na organização é a primeira categoria do subgrupo “Inteligência de *marketing*”, é composta por perguntas que abordam o nível de conhecimento, experiência e uso dos profissionais em relação às métricas de desempenho em *marketing* na organização em que trabalham. Essas perguntas são classificadas em uma escala de 1 a 5 (nenhuma, baixa, moderada, alta e muito alta) e têm como objetivo avaliar o nível de profissionalismo da inteligência em *marketing* na organização.

Os estudos usados como base para a criação da segunda variável “frequência na utilização de indicadores de desempenho” foram dos autores Fukutomi et al. (2021) e Queiroz (2009). Como pode ser visto na Tabela 1, a variável “frequência na utilização de indicadores de desempenho”, elaborou-se 51 indicadores perguntando: “com que frequência sua empresa

utiliza cada indicador da lista abaixo para averiguar os resultados alcançados?”. Entre eles: a taxa de compra de produtos ou serviços em promoção, quantidade de clientes, participação de mercado, faturamento ou receita em vendas, ticket médio e entre outros, com escala de 1 a 7 ) avaliando o tempo de mensuração dos indicadores (não utiliza, anual, semestral, trimestral, mensal, semanal ou diário) . Assim essa variável compõe a segunda categoria do subgrupo da inteligência de *marketing*, apresentado na Figura 2, esses indicadores irão permitir evidenciar quais indicadores são considerados mais importantes pela organização e se estão relacionados com indicadores financeiros.

A terceira categoria do subgrupo de Inteligência de *marketing*, apresentado na Figura 2, trata-se da "percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior", é composta por perguntas que visam avaliar o desempenho da organização no ano anterior. Essas perguntas avaliam a frequência de uso dos indicadores de desempenho em *marketing*, o nível de conhecimento, experiência e uso dos profissionais em relação às métricas de desempenho em *marketing*, bem como o esforço de trabalho empregado pela organização em diversas atividades. O objetivo é analisar o impacto desse desempenho anterior na adoção de práticas de valor da marca empresarial no ano subsequente.

O segundo subgrupo, "nível estratégico de *marketing*", apresentado na Figura2, é composto pela categoria "efetividade das decisões estratégicas de *marketing*", que busca avaliar a efetividade das decisões tomadas na função de *marketing* no ano anterior, considerando sete variáveis como as definições de metas de *marketing* ou comerciais e a destinação e emprego de recursos físicos e humanos para as atividades comerciais de *marketing*. Essa categoria é avaliada em uma escala de 1 a 5 (nada efetivas, pouco efetivas, razoavelmente efetivas, muito efetivas e completamente efetivas).

A terceira variável criada, “esforço de trabalho realizado pelos profissionais de *marketing*”, foi criada pelos pesquisadores com base no estudo sobre métricas de produtividade (Toffano et al., 2014), o que levou a adaptação da escala de quanto o esforço de trabalho realizado pelos profissionais de *marketing* no período de 2021. Diante disso, perguntou-se à empresa se “ao longo de 2021 e considerando a empresa em que trabalha, o quanto de esforço de trabalho foi utilizado em:”. Essa escala possui 29 itens, por exemplo, solicitação de pesquisa em *marketing* junto a empresas de pesquisa de mercado, execução de pesquisa junto a consumidores e concorrentes por conta própria, publicidade interativa e *on-line* (ex: mídia social, mecanismo de busca, site, etc.), com escala de 1 a 5 (ausência de trabalho, pouco trabalhado, medianamente trabalhado, muito trabalhado, intensamente trabalhado) com a finalidade em identificar quais atividades a organização buscou priorizar no ano anterior.

Assim, o terceiro subgrupo, intitulado "nível operacional de *marketing*", é constituído pela categoria "esforço de trabalho realizado no ano anterior".

A última variável “adoção de práticas de valor da marca empresarial”, também criada pelos pesquisadores, foi adaptada da escala “*Corporate Brand Equity (CBE)*” de Porto et al. (2019), pois o público-alvo da pesquisa, usando esse tipo de escala, são os consumidores. No entanto, visto que o foco da presente pesquisa é de profissionais de empresas que trabalham na função de *marketing*, essa escala foi adaptada para esses profissionais. Desse modo, a variável adoção de prática de valor da marca empresarial teve como enunciado “informe o quanto a empresa em que trabalha adota as práticas listadas abaixo neste ano corrente de 2022:”. Essa escala tinha a finalidade de caracterizar a organização em uma lista de 13 itens, por exemplo, adoção de práticas que gerem maior conhecimento da marca da empresa, adoção de práticas que gerem maior qualidade percebida dos produtos/serviços da empresa, adoção de práticas que melhorem a reputação da empresa e entre outros, com escala de 1 a 5 (nunca adota, raramente adota, ocasionalmente adota, frequentemente adota ou sempre adota). Assim, essa variável compõe o quarto subgrupo e categoria, denominada “adoção de práticas de valor da marca empresarial”, conforme apresentado na Figura 2.

### Tabela 1

#### Resumo das variáveis criadas no questionário

Trabalhos de autores adaptados	Variável	Enunciado da questão	Escala	Quantidade de itens
(Fukutomi et al., 2021; Queiroz, 2009)	Frequência na utilização de indicadores de desempenho	Com que frequência sua empresa utiliza cada indicador da lista abaixo para averiguar os resultados alcançados?	1-7	51
(Toffano et al., 2014)	Esforço de trabalho realizado pelos profissionais de <i>marketing</i>	Ao longo de 2021 e considerando a empresa em que trabalha, o quanto de esforço de trabalho foi utilizado em:	1-5	29
(Ambler & Roberts, 2008)	Nível do profissionalismo da inteligência em <i>marketing</i> na organização	Qual cargo descreve melhor a sua função na sua organização?	Múltipla escolha	9
(R. Porto et al., 2019)	Adoção de práticas de valor da marca empresarial	Informe o quanto a empresa em que trabalha adota as práticas listadas abaixo neste ano corrente de 2022:	1-5	13

**Nota:** As demais escalas utilizadas na pesquisa encontram-se no Apêndice D.

Diante disso, no início do questionário foram incluídas duas perguntas filtro: a primeira, relacionada ao uso de indicadores de desempenho na empresa em que o profissional trabalha; e a segunda, referente ao grau de compreensão deste conceito, com o objetivo de direcionar o público-alvo desejado, composto por profissionais da função de *marketing* ou responsáveis pela tomada de decisão na empresa. A partir dessas perguntas, o profissional passa a responder o questionário, composto por 87 variáveis, como pode ser visto no Apêndice D.

O questionário foi submetido a um processo de avaliação por juízes. Em consequência disso, a validação por juízes foi realizada por duas pesquisadoras doutoras em *marketing*, escolhidas por sua experiência em pesquisas acadêmicas sobre a temática. O questionário sofreu modificações, incluindo a redução do seu tamanho, melhoria na redação e a eliminação de algumas perguntas, o que reduziu o tempo médio de resposta da pesquisa de 25 para 15 minutos.

Além disso, o questionário passou por um pré-teste com dois empresários selecionados por sua vasta experiência no mercado e por serem proprietários ou sócios de uma organização. Durante o pré-teste, foram realizadas alterações para simplificar a linguagem utilizada e torná-la mais acessível para aqueles com pouco conhecimento em terminologias ou jargões usados na área administrativa. Como resultado dessas mudanças, foi possível reduzir o tempo médio de resposta do questionário de 15 para 10 minutos, o que resultou na versão final do instrumento de coleta de dados (Apêndice D).

### **3.5 Procedimentos de Coleta de Dados**

Para realizar a coleta de dados, os pesquisadores elaboraram diversas estratégias com o objetivo de alcançar o público-alvo desejado: profissionais que atuam na função de *marketing* ou que são responsáveis pela tomada de decisão sobre o valor da marca empresarial. Essas estratégias incluíram a busca por indicações, a estruturação de uma lista de contatos, a solicitação de participação em grupos de pesquisa, o envio de e-mails para instituições de ensino superior que possuem programas de pós-graduação em *marketing* no Brasil e o uso do LinkedIn. O processo de coleta de dados foi iniciado em abril de 2022 e finalizado em março de 2023, resultando em 103 respostas válidas.

Inicialmente, a coleta de dados foi realizada através da solicitação de indicações por parte de colegas e conhecidos de profissionais atuantes na área, o que contribuiu para a estruturação de uma lista de contatos. Além disso, também foi disponibilizada uma lista de



clientes por uma empresa de consultoria em gestão, cujo contato foi realizado pelo aplicativo de mensagens WhatsApp. No entanto, houve pouco interesse em participar da pesquisa, resultando em uma baixa quantidade de respostas efetivas.

A terceira estratégia consistiu em entrar em contato com um dos integrantes que participa de um grupo de pesquisa da área de *marketing* do Departamento de Administração da Universidade de Brasília, o Experimenta, o qual se prontificou em solicitar uma lista de profissionais que realizam ou realizaram MBA sobre *Marketing* Estratégico, Gestão de *Marketing* e Análise do Consumo no Departamento Administração na Universidade Federal de Goiás (UFG). No entanto, essa estratégia também obteve poucos profissionais que participaram efetivamente da pesquisa, evidenciando a dificuldade na coleta de amostra devido à especificidade do público-alvo.

A quarta estratégia foi realizada por meio de um levantamento de contatos de departamentos nas áreas de administração, *marketing* e finanças em instituições de ensino superior de todos os estados brasileiros. O objetivo foi enviar e-mails solicitando a divulgação da pesquisa a esses departamentos e solicitando a participação daqueles profissionais que trabalham na função de *marketing* ou que são responsáveis pela tomada de decisão sobre o valor da marca empresarial. No entanto, essa estratégia também resultou em uma baixíssima participação efetiva na pesquisa.

A quinta estratégia utilizada para a coleta de dados consistiu em realizar contatos diretos com profissionais por meio da plataforma de rede social profissional, o *LinkedIn*. Foram empregadas duas abordagens para entrar em contato com esses profissionais. A primeira consistiu no uso do "pacote premium" gratuito, disponível por um período limitado para estudantes, que permitia o envio de 50 mensagens. Nesse caso, a busca foi filtrada por gerentes, diretores e analistas de *marketing* em cada estado brasileiro, verificando-se se esses profissionais ocupavam cargos na função de *marketing* e se a empresa possuía sede no Brasil. Após essa verificação, era enviada uma mensagem padronizada apresentando a pesquisa, a sua relevância e perguntando se o profissional trabalhava com indicadores de *marketing* e se aceitava participar da pesquisa voluntariamente. Confirmada a disposição do profissional em participar, a pesquisa era enviada e aguardava-se a sua resposta. Passados alguns dias, os pesquisadores retornaram o contato com o profissional para verificar se ele havia respondido à pesquisa.

Com o fim do período gratuito dessa ferramenta no *LinkedIn*, a equipe enfrentou dificuldades para contactar os profissionais. Para contornar essa situação, elaborou-se a segunda estratégia, que consistiu em ingressar em grupos do *LinkedIn* na função de *marketing*,

como "*Marketing* digital Brasil" e "Comunicação e *marketing* Brasil", e verificar a lista de integrantes, identificando quais ocupavam cargos na área de *marketing* e se a empresa possuía sede no Brasil. Em seguida, era enviada uma mensagem padronizada apresentando a pesquisa, a sua relevância e perguntando se o profissional trabalhava com indicadores de *marketing* e se aceitava participar da pesquisa voluntariamente. Com essa abordagem, verificou-se que não havia limite de envio de mensagens para os participantes de um mesmo grupo. Dessa forma, foram contactados 638 profissionais da área de *marketing*, obtendo-se um retorno de 51 respostas efetivas em seis semanas de aplicação, apresentando um aumento significativo de 100% na coleta de dados. Entre as estratégias utilizadas, essa foi considerada a mais efetiva em razão do público-alvo abordado.

### 3.6 Procedimento da Análise de Dados

A análise de dados foi conduzida por meio de duas abordagens. A primeira consistiu na utilização da Análise Fatorial Confirmatória (CFA), juntamente com a análise de validade convergente e discriminante. A CFA é uma técnica estatística empregada para avaliar a estrutura fatorial de um conjunto de variáveis observadas. Essa abordagem permite ao pesquisador testar a hipótese de que existe uma relação entre as variáveis observadas e os construtos latentes subjacentes (Hoyle, 2000). A Análise de Validade Convergente (AVE), termo traduzido do inglês "*Average Variance Extracted*", avalia se as variáveis observadas associadas a um determinado fator apresentam correlações elevadas entre si e correlações baixas com as variáveis observadas associadas a outros fatores. Esses resultados indicam que as variáveis estão convergindo em torno de seu fator subjacente, sugerindo a validade do modelo fatorial. Por sua vez, a Análise de Validade Discriminante, denominada de análise HTMT do termo inglês "*Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations of Correlations*" com tradução "razão das correlações *heterotrait-monotrait*", verifica se as variáveis observadas que pertencem a fatores diferentes apresentam correlações abaixo ou igual a 0,85. Isso indica que as variáveis estão discriminando adequadamente os fatores latentes, o que aumenta a confiança na validade do modelo. Dessa forma, a análise de convergência e discriminante é realizada para examinar a distinção dos fatores e a convergência das variáveis observadas com seus respectivos fatores latentes.

A segunda abordagem empregada foi a análise de regressões múltiplas encadeadas por meio de equações estruturais. Essa técnica estatística possibilita a investigação das relações

complexas entre as variáveis independentes e a variável dependente, considerando o efeito de outras variáveis independentes que atuam como mediadoras (Lleras, 2005). Para a realização dessa análise utilizou-se o *software* “*Advanced Analysis of Composites*” (ADANCO).

Dessa forma, todas as escalas empregadas na pesquisa foram submetidas à validação da análise fatorial confirmatória, a fim de demonstrar que os resultados da mediação estão validados e em conformidade com os parâmetros de validade convergente e discriminante. Sendo assim, o resultado da análise de validade convergente e dos coeficientes de confiabilidade foram todos acima de 0,5 e 0,7, respectivamente, demonstrando que as medidas que se relacionam são confiáveis. Posto isso, as 87 medidas da pesquisa foram agrupadas em 17 fatores, bem como os 51 indicadores da variável “Frequência na utilização de indicadores de desempenho” foram agrupados em 6 fatores. Dessa maneira, o resultado da análise de validade discriminante foram todos inferiores a 0,85, demonstrando que a validade discriminante está presente e a escala de medida é capaz de distinguir claramente entre o construto em questão e outros construtos relacionados.

Com relação à análise de regressões múltiplas encadeada (análise de mediação), permitiu investigar as relações entre a variável dependente e a variável independente do modelo de pesquisa, onde a variável dependente final é representada pela adoção de práticas de valor da marca empresarial e as variáveis independentes formada pela inteligência de *marketing*, nível estratégico de *marketing* e o nível operacional de *marketing*.

Todas as variáveis foram padronizadas pelo Z Score antes de proceder às análises. Extraíram os escores fatoriais dos constructos de forma unidimensional para viabilizar a análise. Elas tiveram distribuição normal (K-S com  $p > 0,05$ ) e não houve problema de heterocedasticidade (branco  $p > 0,05$ ).

Ademais, a terceira abordagem empregada na análise dos resultados consiste na análise descritiva. O propósito dessa análise é apresentar de forma sistemática os principais aspectos e características dos dados coletados na pesquisa.

## 4. RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa serão apresentados em duas formas distintas: análise fatorial confirmatória e análise de regressões múltiplas encadeadas. Essa abordagem separada possibilitará uma apresentação mais clara e estruturada das respectivas técnicas estatísticas utilizadas nesta pesquisa, bem como os seus resultados.

### 4.1 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) destaca a avaliação do ajuste do modelo proposto, investigando o processo de *marketing* desde a inteligência de *marketing* até a adoção de práticas de valor da marca empresarial, por meio da análise dos dados, avaliação das medidas de ajuste e discussão das cargas fatoriais significativas. Com base nisso, verificou-se que as 87 variáveis da pesquisa foram ajustadas em 17 fatores, os quais foram agrupados em quatro tabelas conforme detalhado nas tabelas a seguir. Essas tabelas apresentam a média e o desvio padrão dos indicadores, bem como o grau de correlação de cada fator. Essa correlação varia entre 0 e 1, sendo que valores mais próximos de 1 indicam uma maior correlação entre o indicador e o fator, enquanto valores mais próximos de 0 indicam uma menor correlação entre o indicador e o fator.

A Tabela 2, agrupou doze indicadores em três fatores distintos. O primeiro fator, relacionado ao nível de profissionalismo da inteligência em *marketing* na organização, avalia a sofisticação e eficácia das práticas de inteligência em *marketing*, incluindo a coleta, análise e interpretação de dados sobre mercado, concorrentes e consumidores, onde pode ser visto na Figura 3. Esse fator é composto por três indicadores: o nível de uso de métricas de desempenho de *marketing* na organização (Fator=0,88), o nível de conhecimento adquirido por meio de cursos sobre métricas de avaliação de desempenho de *marketing* (Fator=0,70) e o nível de experiência prática com métricas de desempenho em *marketing* (Fator=0,69). Esse fator apresentou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-Henseler's rho* ( $\rho_A$ )= 0,82, *Jöreskog's rho* ( $\rho_C$ )= 0,81 e *Cronbach's alpha* ( $\alpha$ )= 0,81. Assim, todos os indicadores apresentaram correlações superiores a 0,69, evidenciando correlações altas nesse fator.

### Figura 3

Na Tabela 2 o fator: nível de profissionalismo da inteligência em marketing na organização

Indicator	Média	Desvio Padrão	Nível de profissionalismo da inteligência em marketing na organização
Nível de uso de métricas de desempenho de marketing na organização em que trabalha	3,52	1,06	0,88
Nível de conhecimento vindo de cursos sobre métricas de avaliação de desempenho de marketing	3,34	0,89	0,7
Nível de experiência prática com métricas de desempenho em marketing	3,54	0,95	0,69

O segundo fator refere-se à percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior, apresentado na Figura 4, que mede o desempenho financeiro e operacional da empresa em um período anterior e serve como referência para avaliar o impacto das práticas de valor da marca empresarial e do profissionalismo em *marketing* no desempenho atual. Esse fator é composto por seis indicadores, incluindo prestígio junto aos parceiros (Fator=0,92), satisfação do cliente (Fator=0,86) e valor percebido da marca da empresa e/ou de seus produtos pelos consumidores (Fator=0,86). Esse fator apresentou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-Henseler's rho* ( $\rho_A$ )= 0,92, *Jöreskog's rho* ( $\rho_c$ )= 0,91 e *Cronbach's alpha* ( $\alpha$ )= 0,91. Todas as correlações foram acima de 0,63, indicando uma correlação significativa com esse fator.

#### Figura 4

Na Tabela 2 o fator: percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior

Indicator	Média	Desvio Padrão	Percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior
Prestígio junto aos parceiros	3,83	0,90	0,92
Satisfação do cliente	3,78	0,91	0,86
Valor percebido da marca da empresa e/ou de seus produtos junto aos consumidores	3,81	0,89	0,86
Numero de clientes	3,66	0,98	0,74
Lucro (resultado do exercício fiscal consolidado)	3,56	0,97	0,70
Faturamento (receita em vendas)	3,71	0,99	0,63

O terceiro fator (Figura 5) a adoção de práticas de valor da marca empresarial, refere-se às ações que visam aumentar a percepção de valor e diferenciação da marca pelos consumidores. Os indicadores que compõem esse fator são adoção de práticas que geram

excelência no gerenciamento da marca corporativa (Fator=0,88), adoção de práticas que geram responsabilidade com a marca corporativa (Fator=0,84) e adoção de práticas que geram presença da marca corporativa (Fator=0,68). Esse fator apresentou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-Henseler's rho* ( $\rho_A$ )= 0,86, *Jöreskog's rho* ( $\rho_c$ )= 0,85 e *Cronbach's alpha* ( $\alpha$ )= 0,85. Todas as correlações foram acima de 0,68, evidenciando um alto grau de correlação com esse fator.

**Figura 5:**

*Na Tabela 2 o fator: adoção de práticas de valor da marca empresarial*

Indicator	Média	Desvio Padrão	Adoção de práticas de valor da marca empresarial
Adoção de práticas que geram excelência no gerenciamento da marca corporativa	3,66	0,84	0,88
Adoção de práticas que geram responsabilidade com a marca corporativa	2,85	1,13	0,84
Adoção de práticas que geram presença da marca corporativa	3,44	0,97	0,68

Os resultados obtidos por meio da análise de validade discriminante indicam que as medidas utilizadas para avaliar os distintos construtos apresentaram uma validade discriminante sólida. Os valores do HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*) foram inferiores a 0,85. Essa constatação evidencia que os indicadores correlacionados dentro de cada fator não possuem correlação com os demais fatores, fortalecendo, assim, a confiabilidade dos dados obtidos. Dessa forma, esta pesquisa conseguiu atingir o primeiro objetivo específico a qual tratou-se em validar as escalas que representam a inteligência de *marketing* sobre a percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior e o nível de profissionalismo da inteligência de *marketing* na organização.

**Tabela 2***A inteligência de marketing e a adoção de práticas de valor da marca*

Indicador	Média	Desvio Padrão	Nível de profissionalismo da inteligência em <i>marketing</i> na organização	Percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior	Adoção de práticas de valor da marca empresarial
Nível de uso de métricas de desempenho de <i>marketing</i> na organização em que trabalha	3,52	1,06	0,88		
Nível de conhecimento vindo de cursos sobre métricas de avaliação de desempenho de <i>marketing</i>	3,34	0,89	0,70		
Nível de experiência prática com métricas de desempenho em <i>marketing</i>	3,54	0,95	0,69		
Prestígio junto aos parceiros	3,83	0,90		0,92	
Satisfação do cliente	3,78	0,91		0,86	
Valor percebido da marca da empresa e/ou de seus produtos junto aos consumidores	3,81	0,89		0,86	
Número de clientes	3,66	0,98		0,74	
Lucro (resultado do exercício fiscal consolidado)	3,56	0,97		0,70	
Faturamento (receita em vendas)	3,71	0,99		0,63	
Adoção de práticas que geram excelência no gerenciamento da marca corporativa	3,66	0,84			0,88
Adoção de práticas que geram responsabilidade com a marca corporativa	2,85	1,13			0,84
Adoção de práticas que geram presença da marca corporativa	3,44	0,97			0,68
Análise de Validade Convergente	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>		0,58	0,63	0,65
	<i>Dijkstra-Henseler's rho (ρA)</i>		0,82	0,92	0,86

## Análise de Validade Discriminante

<i>Jöreskog's rho</i> ( $\rho_c$ )	0,81	0,91	0,85
<i>Cronbach's alpha</i> ( $\alpha$ )	0,81	0,91	0,85
<i>Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations</i> (HTMT)		Percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior	Adoção de práticas de valor da marca empresarial
Nível de profissionalismo da inteligência em <i>marketing</i> na organização		0,33	0,32
Percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior			0,42



A Tabela 3 apresenta a frequência de utilização de 51 indicadores de desempenho, os quais foram agrupados em 6 fatores distintos. Esses fatores são: dinâmica da marca no mercado, com 9 indicadores; vendas, conquista e manutenção, com 17 indicadores; campanha publicitária *on-line* e *offline*, com 6 indicadores; adaptação do produto ao cliente, com 9 indicadores; receita e lucratividade de ajustes na precificação, com 6 indicadores; e valor financeiro da empresa, marca e cliente, com 4 indicadores. As correlações dos indicadores no fator “Dinâmica da marca no mercado” foram superiores a 0,49. Esse fato, apresentado também na Figura 6, mostrou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-Henseler’s rho* ( $\rho_A$ )= 0,91, *Jöreskog’s rho* ( $\rho_c$ )= 0,90 e *Cronbach’s alpha* ( $\alpha$ )= 0,90

### Figura 6

Na Tabela 3 o fator: *dinâmica da marca no mercado*

Indicator	Média	Desvio Padrão	Dinâmica da marca no mercado
Posicionamento no mercado	3,30	1,84	0,83
Intenção de compra do consumidor	3,51	2,20	0,82
Participação de mercado	3,66	1,83	0,74
Força da marca de produtos ou serviços pela percepção do consumidor	3,07	1,89	0,74
Penetração da marca em mercados/segmentos	3,55	1,78	0,71
Taxa de crescimento de mercado/setorial	3,26	1,69	0,71
Expectativa de demanda de clientes	3,44	1,85	0,71
Métricas de canal de vendas (ex. abertura de lojas e pontos de venda)	2,95	2,20	0,59
Taxa de vendas de produtos no exterior	2,07	1,90	0,49

Os indicadores do segundo fator “Vendas, conquista e manutenção” (Figura 7), apresentou correlações superiores a 0,56, a qual esse fator apresentou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-Henseler’s rho* ( $\rho_A$ )= 0,95, *Jöreskog’s rho* ( $\rho_c$ )= 0,95 e *Cronbach’s alpha* ( $\alpha$ )= 0,95.

### Figura 7

Na Tabela 3 o fator: *vendas, conquista e manutenção*

Indicador	Média	Desvio Padrão	Vendas, conquista e manutenção
ROMI ou ROMA (retorno sobre o investimento de marketing)	3,75	1,98	0,83
Índices com perfil de grupos (ex: vendas por segmentos) de consumidores	3,51	2,02	0,80
ROI (retorno sobre investimento ou ativo ou patrimônio)	3,83	1,88	0,81
Métricas de desempenho da equipe de vendas (ex: eficácia da equipe, remuneração, custo)	4,13	2,07	0,80
Taxa de retenção de clientes	4,28	1,79	0,79
Taxa de recomendação do consumidor	3,70	2,01	0,76
Taxa de conversão	4,83	1,83	0,76
Taxa de compra	4,15	2,07	0,73
Satisfação do consumidor	4,27	1,80	0,72
Quantidade de clientes	4,88	1,62	0,72
Lealdade do cliente	3,55	1,81	0,70
Ticket médio	4,61	1,64	0,67
Frequência de compra do cliente	4,18	1,97	0,67
Volume total de vendas	4,88	1,79	0,67
Custo de aquisição por cliente	4,33	1,91	0,64
Métricas de pedido e de entrega (ex: disponibilidade, logística)	2,92	2,31	0,63
Taxa de compra de produtos ou serviços em promoção	2,64	2,09	0,56

Os indicadores do terceiro fator (Figura 8), “Campanha publicitária *on-line* e *offline*”, apresentou correlações superiores a 0,71, a qual esse fator apresentou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-Henseler’s rho* ( $\rho_A$ )= 0,94, *Jöreskog’s rho* ( $\rho_c$ )= 0,93 e *Cronbach’s alpha* ( $\alpha$ )= 0,93.

### Figura 8

Na Tabela 3 o fator: *campanha publicitária on-line e offline*

Indicador	Média	Desvio Padrão	Campanha publicitária <i>on-line</i> e <i>offline</i>
Métricas de alcance em mídia de massa (ex: cobertura e frequência)	4,53	2,05	0,92
Métricas de acesso online, visitas e lead em sítio eletrônico	5,10	1,89	0,91
Métricas de engajamento em mídias sociais (ex: curtida, comentários, compartilhamento)	4,93	1,87	0,87
Alcance da campanha de marketing	4,88	1,81	0,80
Métricas de seguidores em mídias sociais	4,80	1,97	0,78
Gasto em marketing	4,36	1,62	0,71

Os indicadores do quarto fator “Adaptação do produto ao cliente” (Figura 9), apresentaram correlações superiores 0,63, onde esse fator apresentou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-Henseler’s rho* ( $\rho_A$ )= 0,92, *Jöreskog’s rho* ( $\rho_c$ )= 0,92 e *Cronbach’s alpha* ( $\alpha$ )= 0,92.

### Figura 9

Na Tabela 3 o fator: adaptação do produto ao cliente

Indicador	Média	Desvio Padrão	Adaptação do produto ao cliente
Número de reclamações de consumidores	4,63	2,02	0,81
Ciclo de vida do cliente	3,41	2,04	0,78
Quantidade de inovações nos produtos ou serviços	2,62	1,78	0,77
Quantidade de contato do cliente	4,15	2,37	0,76
Quantidade de produtos novos lançados	2,76	1,73	0,74
Tempo de retorno do cliente	4,18	2,34	0,74
Sugestões de clientes	3,67	2,07	0,72
Qualidade técnica dos produtos ou serviços	3,21	1,90	0,70
Indicações de clientes	3,80	2,14	0,63

Os indicadores do quinto fator “Receita e lucratividade de ajuste na precificação” (Figura 10), apresentaram correlações superiores a 0,57, a qual esse fator apresentou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-Henseler’s rho* ( $\rho_A$ )= 0,87, *Jöreskog’s rho* ( $\rho_c$ )= 0,86 e *Cronbach’s alpha* ( $\alpha$ )= 0,86.

**Figura 10**

Na Tabela 3 o fator: receita e lucratividade de ajuste na precificação

Indicator	Média	Desvio Padrão	Receita e lucratividade de ajustes na precificação
Margem lucrativa unitária do produto/marca	3,52	1,92	0,77
Margem lucrativa total do produto	3,87	1,75	0,78
Métricas de precificação (ex: desconto, tarifas, frete, precificação premium)	3,53	2,13	0,74
Métricas de lucratividade empresarial (ex. lucro líquido, retorno sobre as vendas)	4,52	1,58	0,73
Faturamento ou receita em vendas	5,08	1,52	0,70
Reajustes de preço (ex. recomposição devido à inflação)	3,18	1,65	0,57

Por fim, os indicadores do fator “Valor financeiro da empresa, marca e cliente” (Figura 11) foram superiores a 0,68, onde esse fator apresentou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-Henseler’s rho* ( $\rho_A$ )= 0,85, *Jöreskog’s rho* ( $\rho_c$ )= 0,85 e *Cronbach’s alpha* ( $\alpha$ )= 0,85.

**Figura 11**

Na Tabela 3 o fator: valor financeiro da empresa, marca e cliente

Indicator	Média	Desvio Padrão	Valor financeiro da empresa, marca e cliente
EVA ou VEA (valor econômico adicionado)	2,50	1,84	0,83
Valor do tempo de vida do cliente	3,01	1,91	0,80
Valor financeiro da marca da empresa ou de seus produtos	2,54	1,73	0,74
Valor de venda (aquisição) da empresa	2,76	1,94	0,68

Os resultados obtidos por meio da análise de validade discriminante indicam que as medidas utilizadas para avaliar os distintos construtos apresentaram uma validade discriminante sólida. Os valores do HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*) foram inferiores a 0,85. Essa constatação indica que os indicadores correlacionados dentro de cada fator não possuem correlação com os demais fatores, reforçando assim a confiabilidade

dos dados obtidos. Diante desses resultados, a pesquisa conseguiu atingir o objetivo específico sobre em validar as escalas que representam a inteligência de marketing sobre a frequência na utilização de indicadores de desempenho. Assim, a pesquisa conseguiu atingir completamente o primeiro objetivo específico.

**Tabela 3***Inteligência de marketing: Frequência na utilização de indicadores de desempenho*

Indicador	Média	Desvio Padrão	Dinâmica da marca no mercado	Vendas, conquista e manutenção	Campanha publicitária <i>on-line</i> e <i>offline</i>	Adaptação do produto ao cliente	Receita e lucratividade e ajustes na precificação	Valor financeiro da empresa, marca e cliente
Posicionamento no mercado	3,3	1,84	0,83					
Intenção de compra do consumidor	3,51	2,2	0,82					
Participação de mercado	3,66	1,83	0,74					
Força da marca de produtos ou serviços pela percepção do consumidor	3,07	1,89	0,74					
Penetração da marca em mercados/segmentos	3,55	1,78	0,71					
Taxa de crescimento de mercado/setorial	3,26	1,69	0,71					
Expectativa de demanda de clientes	3,44	1,85	0,71					
Métricas de canal de vendas (ex. abertura de lojas e pontos de venda)	2,95	2,2	0,59					
Taxa de vendas de produtos no exterior	2,07	1,90	0,49					
ROMI ou ROMA (retorno sobre o investimento de <i>marketing</i> )	3,75	1,98		0,83				
Índices com perfil de grupos (ex: vendas por segmentos) de consumidores	3,51	2,02		0,80				
ROI (retorno sobre investimento ou ativo ou patrimônio)	3,83	1,88		0,81				
Métricas de desempenho da equipe de vendas (ex: eficácia da equipe, remuneração, custo)	4,13	2,07		0,80				
Taxa de retenção de clientes	4,28	1,79		0,79				
Taxa de recomendação do consumidor	3,70	2,01		0,76				

Taxa de conversão	4,83	1,83	0,76	
Taxa de compra	4,15	2,07	0,73	
Satisfação do consumidor	4,27	1,80	0,72	
Quantidade de clientes	4,88	1,62	0,72	
Lealdade do cliente	3,55	1,81	0,70	
Ticket médio	4,61	1,64	0,67	
Frequência de compra do cliente	4,18	1,97	0,67	
Volume total de vendas	4,88	1,79	0,67	
Custo de aquisição por cliente	4,33	1,91	0,64	
Métricas de pedido e de entrega (ex: disponibilidade, logística)	2,92	2,31	0,63	
Taxa de compra de produtos ou serviços em promoção	2,64	2,09	0,56	
Métricas de alcance em mídia de massa (ex: cobertura e frequência)	4,53	2,05		0,92
Métricas de acesso <i>on-line</i> , visitas e lead em sítio eletrônico	5,1	1,89		0,91
Métricas de engajamento em mídias sociais (ex: curtida, comentários, compartilhamento)	4,93	1,87		0,87
Alcance da campanha de <i>marketing</i>	4,88	1,81		0,80
Métricas de seguidores em mídias sociais	4,8	1,97		0,78
Gasto em <i>marketing</i>	4,36	1,62		0,71
Número de reclamações de consumidores	4,63	2,02		0,81
Ciclo de vida do cliente	3,41	2,04		0,78
Quantidade de inovações nos produtos ou serviços	2,62	1,78		0,77

Quantidade de contato do cliente	4,15	2,37						0,76
Quantidade de produtos novos lançados	2,76	1,73						0,74
Tempo de retorno do cliente	4,18	2,34						0,74
Sugestões de clientes	3,67	2,07						0,72
Qualidade técnica dos produtos ou serviços	3,21	1,90						0,70
Indicações de clientes	3,8	2,14						0,63
Margem lucrativa unitária do produto/marca	3,52	1,92						0,77
Margem lucrativa total do produto	3,87	1,75						0,78
Métricas de precificação (ex: desconto, tarifas, frete, precificação premium)	3,53	2,13						0,74
Métricas de lucratividade empresarial (ex. lucro líquido, retorno sobre as vendas)	4,52	1,58						0,73
Faturamento ou receita em vendas	5,08	1,52						0,70
Reajustes de preço (ex. recomposição devido à inflação)	3,18	1,65						0,57
EVA ou VEA (valor econômico adicionado)	2,50	1,84						0,83
Valor do tempo de vida do cliente	3,01	1,91						0,80
Valor financeiro da marca da empresa ou de seus produtos	2,54	1,73						0,74
Valor de venda (aquisição) da empresa	2,76	1,94						0,68
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>		0,51	0,52	0,70	0,55	0,51	0,58
Análise de Validade Convergente	<i>Dijkstra-Henseler's rho (<math>\rho_A</math>)</i>		0,91	0,95	0,94	0,92	0,87	0,85
	<i>Jöreskog's rho (<math>\rho_c</math>)</i>		0,90	0,95	0,93	0,92	0,86	0,85



	<i>Cronbach's alpha</i> ( $\alpha$ )	0,90	0,95	0,93	0,92	0,86	0,85
	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations</i> (HTMT)	Vendas, conquista e manutenção	Campanha publicitária <i>on-line</i> e <i>offline</i>	Adaptação do produto ao cliente	Receita e lucratividade e ajustes na precificação	Valor financeiro da empresa, marca e cliente	
Análise de Validade Discriminante	Dinâmica da marca no mercado	0,84	0,62	0,80	0,72	0,83	
	Vendas, conquista e manutenção		0,71	0,82	0,83	0,85	
	Campanha publicitária <i>on-line</i> e <i>offline</i>			0,64	0,52	0,54	
	Adaptação do produto ao cliente				0,74	0,75	
	Receita e lucratividade e ajustes na precificação						0,75

A Tabela 4 representa o esforço de trabalho realizado pelos profissionais de *marketing*, onde 21 indicadores de esforço são agrupados em 6 fatores distintos. De modo que, o primeiro fator “Logística para entrega” é composto pelo indicador “Entrega dos produtos aos consumidores feita pela própria empresa”, com um Fator de 0,78, e “Desenvolvimento de complementos associados aos produtos/serviços (ex: embalagens, kits)”, com um Fator de 0,77. Esse fator apresentou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-Henseler’s rho* ( $\rho_A$ )= 0,75, *Jöreskog’s rho* ( $\rho_c$ )= 0,75 e *Cronbach’s alpha* ( $\alpha$ )= 0,75.

### Figura 12

Na Tabela 4 o fator: *logística para entrega*

Indicator	Média	Desvio Padrão	Logística para entrega
Entrega dos produtos aos consumidores feita pela própria empresa	2,90	1,53	0,78
Desenvolvimento de complementos associados aos produtos/serviços (ex: embalagens, kits)	2,94	1,41	0,77

O segundo fator “Gestão do Produto”, é formado pelos indicadores “Desenvolvimento técnico (ou alteração de atributos) dos atuais produtos” com um Fator de 0,79, e o indicador “Lançamento de novos produtos/serviços” com um Fator de 0,70. Esse fator apresentou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-Henseler’s rho* ( $\rho_A$ )= 0,72, *Jöreskog’s rho* ( $\rho_c$ )= 0,71 e *Cronbach’s alpha* ( $\alpha$ )= 0,71.

### Figura 13

Na Tabela 4 o fator: *gestão do produto*

Indicator	Média	Desvio Padrão	Gestão do produto
Desenvolvimento técnico (ou alteração de atributos) dos atuais produtos	3,07	1,35	0,79
Lançamento de novos produtos/serviços	3,21	1,35	0,70

O terceiro fator “Vendas e relacionamento”, é composto pelos indicadores “Preparativos e gestão de equipe de vendas” com um Fator de 0,80, “Gestão do relacionamento com cliente (ex: serviço de atendimento ao cliente, registro dos pedidos,etc.)” com um Fator de 0,73 e pelo “Parceiros comerciais para prestação de serviço ao cliente ou entrega de produtos” com 0,65. Esse fator apresentou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-Henseler’s rho* ( $\rho_A$ )= 0,78, *Jöreskog’s rho* ( $\rho_c$ )= 0,77 e *Cronbach’s alpha* ( $\alpha$ )= 0,77.

#### Figura 14

Na Tabela 4 o fator: vendas e relacionamento

Indicator	Média	Desvio Padrão	Vendas e relacionamento
Preparativos e gestão de equipe de vendas	3,34	1,36	0,80
Gestão do relacionamento com cliente (ex: serviço de atendimento ao cliente, registro dos pedidos,etc.)	3,42	1,38	0,73
Parceiros comerciais para prestação de serviço ao cliente ou entrega de produtos	3,06	1,40	0,65

O quarto fator “Pesquisa”, composta pelos indicadores “Análise de resultados de pesquisa e implicação para tomada de decisão referente aos produtos ou serviços” com um Fator de 0,83, “Execução de pesquisa junto a consumidores e concorrentes por conta própria” com um Fator de 0,70 e pela “Solicitação de pesquisa em *marketing* junto a empresas de pesquisa de mercado” com um Fator de 0,69. Esse fator apresentou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-Henseler’s rho* ( $\rho_A$ )= 0,79, *Jöreskog’s rho* ( $\rho_c$ )= 0,78 e *Cronbach’s alpha* ( $\alpha$ )= 0,78.

#### Figura 15

Na Tabela 4 o fator: pesquisa

Indicator	Média	Desvio Padrão	Pesquisa
Análise de resultados de pesquisa e implicação para tomada de decisão referente aos produtos ou serviços	3,29	1,27	0,83
Execução de pesquisa junto a consumidores e concorrentes por conta própria	3,01	1,25	0,70
Solicitação de pesquisa em marketing junto a empresas de pesquisa de mercado	2,31	1,28	0,69

O quinto fato “Precificação e faturamento”, é composto pelos indicadores “Faturamento e arrecadação derivada das vendas” com um Fator de 0,85, “Ajustes da oferta de produtos ou serviços aos consumidores” com um Fator de 0,76, “Ajustes na entrega dos produtos/serviço aos consumidores” com um Fator de 0,71 e pelo “Ajuste nos preços de produtos e serviços para atender aos consumidores” com um Fator de 0,61. Esse fator apresentou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-Henseler’s rho* ( $\rho_A$ )= 0,84, *Jöreskog’s rho* ( $\rho_c$ )= 0,82 e *Cronbach’s alpha* ( $\alpha$ )= 0,83.

### Figura 16

Na Tabela 4 o fator: *precificação e faturamento*

Indicator	Média	Desvio Padrão	Precificação e Faturamento
Faturamento e arrecadação derivada das vendas	3,31	1,40	0,85
Ajustes da oferta de produtos ou serviços aos consumidores	3,17	1,21	0,76
Ajustes na entrega dos produtos/serviço aos consumidores	3,26	1,39	0,71
Ajuste nos preços de produtos e serviços para atender aos consumidores	3,12	1,29	0,61

Por fim, o sexto fator “Apuração e gestão promocional, é composto pelos indicadores “Uso de ferramentas/tecnologia para aferir implementação e resultados de *marketing*” com um Fator de 0,90, “Diagnóstico e prognóstico do desempenho em *marketing* de toda a empresa” com um Fator de 0,86, “Apuração dos resultados das ações de *marketing*” com um Fator de 0,79, “Gestão da marca de produtos/serviços” com um Fator de 0,73, “Execução de atividades

promocionais (ex: patrocínios, brindes, cupons, eventos)” com um Fator de 0,70 “Publicidade interativa e *on-line* (ex: mídia social, mecanismo de busca, site,etc.)” com um Fator de 0,57 e pela “Publicidade em mídia de massa (ex: tv, rádio, placas externas,etc.)” com um Fator de 0,47. Esse fator apresentou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-Henseler’s rho* ( $\rho_A$ )= 0,90, *Jöreskog’s rho* ( $\rho_c$ )= 0,88 e *Cronbach’s alpha* ( $\alpha$ )= 0,87.

### Figura 17

Na Tabela 4 o fator: *apuração e gestão promocional*

Indicator	Média	Desvio Padrão	Apuração e gestão promocional
Uso de ferramentas/tecnologia para aferir implementação e resultados de marketing	3,42	1,44	0,90
Diagnóstico e prognóstico do desempenho em marketing de toda a empresa	3,50	1,31	0,86
Apuração dos resultados das ações de marketing	3,69	1,29	0,79
Gestão da marca de produtos/serviços	3,45	1,26	0,73
Execução de atividades promocionais (ex: patrocínios, brindes, cupons, eventos)	3,02	1,34	0,70
Publicidade interativa e online (ex: mídia social, mecanismo de busca, site,etc.)	3,83	1,21	0,57
Publicidade em mídia de massa (ex: tv, radio, placas externas,etc.)	2,35	1,42	0,47

Os resultados obtidos por meio da análise de validade discriminante indicam que as medidas utilizadas para avaliar os esforços de trabalho realizados pelos profissionais, são distintos construtos apresentando uma validade discriminante sólida. Os valores do HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*) foram inferiores a 0,85. Essa constatação indica que os indicadores correlacionados dentro de cada fator não possuem correlação com os demais fatores, reforçando assim a confiabilidade dos dados obtidos. Diante desse resultado, a presente pesquisa conseguiu atingir o terceiro objetivo específico sobre validar escalas de nível operacional de *marketing* (esforço de trabalho realizado pelos profissionais de *marketing* e adoção de práticas de valor da marca empresarial).

**Tabela 4***Esforço de trabalho realizado pelos profissionais de marketing*

Indicador	Média	Desvio Padrão	Logística para entrega	Gestão do produto	Vendas e relacionamento	Pesquisa	Precificação e faturamento	Apuração e gestão promocional
Entrega dos produtos aos consumidores feita pela própria empresa	2,90	1,53	0,78					
Desenvolvimento de complementos associados aos produtos/serviços (ex: embalagens, kits)	2,94	1,41	0,77					
Desenvolvimento técnico (ou alteração de atributos) dos atuais produtos	3,07	1,35		0,79				
Lançamento de novos produtos/serviços	3,21	1,35		0,70				
Preparativos e gestão de equipe de vendas	3,34	1,36			0,80			
Gestão do relacionamento com cliente (ex: serviço de atendimento ao cliente, registro dos pedidos, etc.)	3,42	1,38			0,73			
Parceiros comerciais para prestação de serviço ao cliente ou entrega de produtos	3,06	1,40			0,65			
Análise de resultados de pesquisa e implicação para tomada de decisão referente aos produtos ou serviços	3,29	1,27				0,83		
Execução de pesquisa junto a consumidores e concorrentes por conta própria	3,01	1,25				0,70		
Solicitação de pesquisa em <i>marketing</i> junto a empresas de pesquisa de mercado	2,31	1,28				0,69		
Faturamento e arrecadação derivada das vendas	3,31	1,40					0,85	
Ajustes da oferta de produtos ou serviços aos consumidores	3,17	1,21					0,76	

Ajustes na entrega dos produtos/serviço aos consumidores	3,26	1,39				0,71		
Ajuste nos preços de produtos e serviços para atender aos consumidores	3,12	1,29				0,61		
Uso de ferramentas/tecnologia para aferir implementação e resultados de <i>marketing</i>	3,42	1,44					0,90	
Diagnóstico e prognóstico do desempenho em <i>marketing</i> de toda a empresa	3,50	1,31					0,86	
Apuração dos resultados das ações de <i>marketing</i>	3,69	1,29					0,79	
Gestão da marca de produtos/serviços	3,45	1,26					0,73	
Execução de atividades promocionais (ex: patrocínios, brindes, cupons, eventos)	3,02	1,34					0,70	
Publicidade interativa e <i>on-line</i> (ex: mídia social, mecanismo de busca, site, etc.)	3,83	1,21					0,57	
Publicidade em mídia de massa (ex: tv, rádio, placas externas, etc.)	2,35	1,42					0,47	
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>		0,60	0,55	0,53	0,55	0,54	0,53
Análise de Validade Convergente	<i>Dijkstra-Henseler's rho (ρA)</i>		0,75	0,72	0,78	0,79	0,84	0,90
	<i>Jöreskog's rho (ρc)</i>		0,75	0,71	0,77	0,78	0,82	0,88
	<i>Cronbach's alpha (α)</i>		0,75	0,71	0,77	0,78	0,83	0,87
Análise de Validade Discriminante		<i>Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)</i>		Gestão do produto	Vendas e relacionamento	Pesquisa	Precificação e faturamento	Apuração e gestão promocional
				Logística para entrega	0,61	0,65	0,51	0,51

Gestão do produto	0,59	0,65	0,69	0,47
Vendas e relacionamento		0,69	0,64	0,73
Pesquisa			0,51	0,57
Precificação e faturamento				0,41

---



A Tabela 5 apresenta a efetividade das decisões estratégicas de *marketing*. Esta tabela é composta por dois fatores: "planejamento e execução de *marketing*" e "investimento e recursos em *marketing*". Esses fatores são compostos por 7 indicadores que avaliam a efetividade das decisões estratégicas de *marketing* na organização. O primeiro fator (Figura 18), "planejamento e execução de *marketing*", é formado por cinco indicadores de esforços que são: “As definições do tempo de implementação e lançamento das atividades comerciais de *marketing*” com um Fator de 0,86, “As definições das metas de *marketing* ou comerciais” com um Fator de 0,82, “A realização das atividades comerciais de *marketing*” com um Fator de 0,81, “As definições dos segmentos de consumidores-alvo” com um Fator de 0,79 e pela “As definições da proposta de valor de cada produto/serviço para os consumidores” com um Fator de 0,71. Esse fator apresentou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-Henseler's rho* ( $\rho_A$ )= 0,90, *Jöreskog's rho* ( $\rho_c$ )= 0,90 e *Cronbach's alpha* ( $\alpha$ )= 0,90.

### Figura 18

Na Tabela 5 o fator: *planejamento e execução de marketing*

Indicator	Média	Desvio Padrão	Planejamento e execução de <i>marketing</i>
As definições do tempo de implementação e lançamento das atividades comerciais de <i>marketing</i>	3,38	0,95	0,86
As definições das metas de <i>marketing</i> ou comerciais	3,54	0,98	0,82
A realização das atividades comerciais de <i>marketing</i>	3,62	0,98	0,81
As definições dos segmentos de consumidores-alvo	3,51	0,95	0,79
As definições da proposta de valor de cada produto/serviço para os consumidores	3,50	0,94	0,71

Já o segundo fator “Investimento e recursos em *marketing*” (Figura 19), é composto pelos indicadores: “A destinação e emprego de recursos físicos e humanos para as atividades comerciais de *marketing*” com um Fator de 0,92 e a “A destinação e emprego de gastos e investimentos para as atividades comerciais de *marketing*” com um Fator de 0,84. Esse fator apresentou validade convergente com *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50, *Dijkstra-*

*Henseler's rho* ( $\rho_A$ )= 0,88, *Jöreskog's rho* ( $\rho_c$ )= 0,87 e *Cronbach's alpha* ( $\alpha$ )= 0,87. Essa constatação indica que os indicadores correlacionados dentro de cada fator não possuem correlação com o outro fator, o que reforça a confiabilidade dos dados obtidos.

### Figura 19

Na Tabela 5 o fator: *investimento e recursos em marketing*

Indicator	Média	Desvio Padrão	Investimento e recursos em <i>marketing</i>
A destinação e emprego de recursos físicos e humanos para as atividades comerciais de <i>marketing</i>	3,34	1,12	0,92
A destinação e emprego de gastos e investimentos para as atividades comerciais de <i>marketing</i>	3,34	1,18	0,84

Todas as variáveis foram padronizadas pelo Z score antes de proceder às análises. Extraíram os escores fatoriais dos constructos de forma unidimensional para viabilizar a análise. Elas tiveram distribuição normal (K-S com  $p > 0,05$ ) e não houve problema de heterocedasticidade (branco  $p > 0,05$ ). Diante desses resultados, esta pesquisa conseguiu atingir o segundo objetivo específico em validar uma escala de efetividade de decisão estratégica de *marketing* no nível estratégico de *marketing*.

**Tabela 5***Efetividade das decisões estratégicas de marketing*

Indicador	Média	Desvio Padrão	Planejamento e execução de <i>marketing</i>	Investimento e recursos em <i>marketing</i>
As definições do tempo de implementação e lançamento das atividades comerciais de <i>marketing</i>	3,38	0,95	0,86	
As definições das metas de <i>marketing</i> ou comerciais	3,54	0,98	0,82	
A realização das atividades comerciais de <i>marketing</i>	3,62	0,98	0,81	
As definições dos segmentos de consumidores-alvo	3,51	0,95	0,79	
As definições da proposta de valor de cada produto/serviço para os consumidores	3,5	0,94	0,71	
A destinação e emprego de recursos físicos e humanos para as atividades comerciais de <i>marketing</i>	3,34	1,12		0,92
A destinação e emprego de gastos e investimentos para as atividades comerciais de <i>marketing</i>	3,34	1,18		0,84
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>		0,64	0,78
Análise de Validade Convergente	<i>Dijkstra-Henseler's rho (<math>\rho_A</math>)</i>		0,90	0,88
	<i>Jöreskog's rho (<math>\rho_c</math>)</i>		0,90	0,87
	<i>Cronbach's alpha (<math>\alpha</math>)</i>		0,90	0,87
Análise de Validade Discriminante			<i>Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)</i>	Investimento e recursos em <i>marketing</i>
			Planejamento e execução de <i>marketing</i>	0,60

### 4.1.1 Análise Descritiva

Com o propósito de avaliar o grau de familiaridade dos profissionais em relação às métricas utilizadas na análise de desempenho em *marketing*, foram realizadas indagações acerca do conhecimento adquirido por meio de cursos específicos sobre o tema, da experiência prática no emprego dessas métricas e do nível de utilização das mesmas na organização em que atuam. Conforme os relatos dos profissionais, constatou-se a predominância de um nível moderado de conhecimento (47,57%), experiência (42,72%) e utilização (40,78%) das métricas de avaliação de desempenho em *marketing*, como pode ser visto na Tabela 1 do Apêndice A. Esses resultados indicam que os profissionais possuem um conhecimento e experiência moderados no que tange às métricas de avaliação de desempenho em *marketing*, porém há margem para aprimoramento no emprego dessas métricas na organização em que estão inseridos.

Além disso, foram coletadas informações dos profissionais sobre a frequência de utilização de 51 indicadores de desempenho na respectiva organização em que atuam. A partir desses dados, foi possível identificar os 10 principais indicadores utilizados nas organizações durante os períodos de mensuração anual, semestral, trimestral, mensal e diário, bem como as situações em que o indicador não é utilizado na empresa. Os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 2 do Apêndice A. No período anual, constatou-se que as organizações utilizam com maior frequência o indicador "Reajustes de preço (ex. recomposição devido à inflação)", com uma frequência de 22,33%, seguido pelo indicador "Taxa de crescimento de mercado/setorial" com 19,42% e "Quantidade de inovações nos produtos ou serviços" com 17,48%. Já no período semestral, os indicadores mais utilizados pelas organizações são "Penetração da marca em mercados/segmentos" com 23,30%, seguido por "Reajustes de preço (ex. recomposição devido à inflação)" com 21,36% e "Participação de mercado" com 19,42%. No período trimestral, os indicadores mais utilizados são "Satisfação do consumidor" com 18,45%, seguido por "Lealdade do cliente" com 17,48% e "Taxa de crescimento de mercado/setorial" com 16,50%. No período mensal, os principais indicadores utilizados são: "Gasto em *marketing*" com 46,60%, seguido por "Métricas de lucratividade empresarial (ex. lucro líquido, retorno sobre as vendas)" com 41,75% e "Ticket médio" com 40,78%. No período semanal, os indicadores mais utilizados são "Alcance da campanha de *marketing*" com 24,27%, seguido por "Métricas de engajamento em mídias sociais (ex: curtidas, comentários, compartilhamentos)" com 21,36% e "Métricas de alcance em mídia de massa (ex: cobertura e

frequência)" com 21,36%. No período diário, os principais indicadores utilizados são: "Métricas de acesso online, visitas e leads no sítio eletrônico", com 28,16%, seguido por "Quantidade de contatos do cliente" com 23,30% e "Tempo de resposta do cliente" com 22,33%. Por fim, os indicadores menos utilizados pelas organizações foram "Taxa de vendas de produtos no exterior" com 69,90%, "Taxa de compra de produtos ou serviços em promoção" com 56,31% e "Métricas de pedidos e de entrega (ex: disponibilidade, logística)" com 54,37%.

Ademais, foi possível analisar o grau de esforço empregado em 29 ações conforme as seguintes escalas: pouco trabalhado, medianamente trabalhado, muito trabalhado, intensamente trabalhado e Ausência de trabalho durante o ano de 2021. A Tabela 3 do Apêndice A, apresenta o nível de esforço e as ações realizadas pelas organizações ao longo do referido ano. Em relação aos esforços pouco trabalhados, as principais foram: "Solicitação de pesquisa em *marketing* junto a empresas de pesquisa de mercado" com 26,21%, seguido por "Atividades de relações públicas (ex: reuniões com stakeholders, eventos institucionais, etc)" com 23,30% e "Contratação de prestadores de serviço de *marketing* (ex: consultorias de *marketing*, agência de publicidade, etc.)" com 20,39%. Já as ações que foram medianamente trabalhadas, as principais foram: "Ajuste nos preços de produtos e serviços para atender aos consumidores" com 32,04% de esforço, seguido pelo "Uso de ferramentas/tecnologias de pesquisas de mercado digitais ou *on-line*" com 31,07% e a "Análise de resultados de pesquisa e implicação para tomada de decisão referente aos produtos ou serviços" com 30,10%. As principais ações que foram muito trabalhadas incluem: "Ajustes da comunicação dos produtos/serviços aos consumidores" com um esforço de 33,98%, seguido por "Publicidade interativa e *on-line* (ex: mídia social, mecanismo de busca, site, etc.)" com 33,01% e "Ajustes da oferta de produtos ou serviços aos consumidores" com 32,04%. As principais ações que receberam um esforço intensamente trabalhado na organização foram: "Publicidade interativa e *on-line* (ex: mídia social, mecanismo de busca, site, etc.)" com 35,92% de esforço, seguido pela "Apuração dos resultados das ações de *marketing*" com 33,98% e "Uso de ferramentas/tecnologia para aferir implementação e resultados de *marketing*" com 32,04%. Por fim, as principais ações que tiveram ausência de trabalho realizado na organização foram: "Publicidade em mídia de massa (ex: TV, rádio, placas externas, etc.)" com 40,78% de ausência de esforço, seguido pela "Solicitação de pedidos de fornecedores" com 35,92% e "Gestão do ponto de venda (ex: loja *on-line*, varejo físico, e-commerce)" com 35,92%.

Na pesquisa foi perguntado aos profissionais sobre a efetividade das decisões estratégicas em 7 ações realizadas no período de 2021, de modo que foi possível identificar quais ações tiveram maior ou menor efetividade na escala: pouco, razoavelmente, muito e

completamente efetivas, como também quais ações não foram efetivas durante esse período. Assim, na Tabela 4 do Apêndice A é apresentado quais foram essas ações conforme o nível de efetividade das decisões estratégicas de *marketing*. As principais ações que tiveram pouca efetividade nas decisões estratégicas de *marketing* foram: “As definições do tempo de implementação e lançamento das atividades comerciais de *marketing*” com 16,50%, seguido por “A destinação e emprego de recursos físicos e humanos para as atividades comerciais de *marketing*” com 15,53% e “As definições dos segmentos de consumidores-alvo” com 12,62%. As principais ações que foram razoavelmente efetivas foram: “As definições do tempo de implementação e lançamento das atividades comerciais de *marketing*” com 39,81%, seguido por “As definições das metas de *marketing* ou comerciais” com 33,98% e “As definições da proposta de valor de cada produto/serviço para os consumidores” com 33,98%. As principais ações que foram muito efetivas foram: “A realização das atividades comerciais de *marketing*” com 49,51%, seguido por “As definições dos segmentos de consumidores-alvo” com 40,78% e “As definições da proposta de valor de cada produto/serviço para os consumidores” com 38,83%. Já as principais ações que foram completamente efetivas nas decisões estratégicas de *marketing* foram: “As definições das metas de *marketing* ou comerciais” com 16,50%, seguido por “A destinação e emprego de gastos e investimentos para as atividades comerciais de *marketing*” com 16,50% e “A realização das atividades comerciais de *marketing*” com 14,56%. Por fim, as principais ações estratégicas de *marketing* que foram nada efetivas foram: “A destinação e emprego de gastos e investimentos para as atividades comerciais de *marketing*” com 9,71%, seguido por “A destinação e emprego de recursos físicos e humanos para as atividades comerciais de *marketing*” com 6,80% e “A realização das atividades comerciais de *marketing*” com 4,85%.

Na pesquisa foi questionado aos profissionais de *marketing* dentre as 13 ações de adoção de práticas de valor da marca empresarial foram adotadas na organização em 2022. Na Tabela 5 do Apêndice A, é apresentado o resultado do quanto as organizações adotaram as práticas dentro da escala: raramente, ocasionalmente, frequentemente e sempre adotam práticas de valor da marca empresarial, bem como quais práticas não foram adotadas. Assim sendo, as principais práticas que as organizações adotam raramente foram: “Adoção de práticas que aumentem os programas sociais (voltados à comunidade)” com 22,23%, seguido por “Adoção de práticas que inovem os produtos e serviços” com 15,53% e “Adoção de práticas que aumentem programas pró-ambientais (sustentáveis com a natureza)” com 14,56%. As principais práticas que adotam ocasionalmente foram: “Adoção de práticas que aumentem a visibilidade da valorização dos funcionários” com 34,95%, seguido por “Adoção de práticas

que aumentem a visibilidade da valorização dos funcionários” com 29,13% e “Adoção de práticas que inovem os produtos e serviços” com 29,13%. As principais práticas que adotam frequentemente, foram: “Adoção de práticas que aumentem o consumo de produtos ou serviços da empresa” com 42,72%, seguido por “Adoção de práticas que gerem maior qualidade percebida dos produtos/serviços da empresa” com 41,75% e “Adoção de práticas que aumentem a competência na gestão do cliente” com 35,92%. Já as práticas que sempre adotam na organização foram: “Adoção de práticas que melhorem a saúde financeira da empresa” com 32,04%, seguido por “Adoção de práticas que melhorem a reputação da empresa” com 31,07% e “Adoção de práticas que gerem maior conhecimento da marca da empresa” com 26,21%. Por fim, as práticas que as organizações nunca adotam foram: “Adoção de práticas que aumentem programas pró-ambientais (sustentáveis com a natureza)” com 34,95%, seguido por “Adoção de práticas que aumentem a internacionalização dos produtos ou serviços da empresa” com 33,01% e “Adoção de práticas que aumentem os programas sociais (voltados à comunidade)” com 26,21%.

Na pesquisa, foi questionado aos profissionais de *marketing* quais dos 6 indicadores apresentaram “queda expressiva, queda, nem queda, nem aumento, aumento e aumento expressivo”, na Tabela 6 do Apêndice A é apresentado este resultado. De modo que, evidenciando os principais indicadores que tiveram uma queda expressiva foram: “Satisfação do cliente” com 1,94%, seguido por “Número de clientes” e “Faturamento (receita em vendas)” com 0,97%. Os principais indicadores que apresentaram queda foram: “Lucro (resultado do exercício fiscal consolidado)” com 17,48%, seguido por “Faturamento (receita em vendas)” com 15,53% e “Número de clientes” com 13,59%. Os principais indicadores que apresentaram nem queda e nem aumento foram: “Valor percebido da marca da empresa e/ou de seus produtos junto aos consumidores” com 30,10%, seguido por “Satisfação do cliente” 33,98% e “Prestígio junto aos parceiros” 33,01%. Os principais indicadores que tiveram um aumento nesse período foram: “Faturamento (receita em vendas)” com 49,51%, seguido por “Lucro (resultado do exercício fiscal consolidado)” com 48,54% e “Número de clientes” com 42,72%. Por fim, os principais indicadores que tiveram aumento expressivo foram: “Prestígio junto aos parceiros” com 26,21%, seguido por “Valor percebido da marca da empresa e/ou de seus produtos junto aos consumidores” com 24,27% e “Satisfação do cliente” com 23,30%.

O resultado da pesquisa foi possível identificar o quanto que as organizações têm realizado investimento (gasto) no *marketing* em 2021, como pode ser visto na Tabela 7 do Apêndice A, as empresas costumam investir entre R\$ 0,01 até R\$ 10 mil (23,30%), R\$ 10000,01 até R\$ 50 mil (20,39%) e somente 13,59% das empresas investem acima de R\$ 2

milhões. Esse fator pode estar relacionado ao fato de que cerca de 59,22% das empresas se registram juridicamente como “Sociedade empresarial limitada (Ltda)”, seguido por “Sociedade anônima (S.A.)” com 18,45% e “Sociedade simples” com 5,83% (Tabela 8 do Apêndice A). Dessa forma, está pesquisa conseguiu atingir os objetivos específicos em identificar quais indicadores apresentaram queda ou aumento no período de 2021 e quanto de investimento em marketing foi realizado pelas organizações. Como também, descrever as variáveis da inteligência de marketing, nível estratégico e operacional de marketing.

## 4.2 Análise de Caminhos (Mediação)

Os resultados apresentaram um caminho de influência entre as variáveis independentes até a variável dependente, ou seja, houve efeito direto da inteligência de *marketing* até a adoção de práticas de valor da marca empresarial, como pode ser visto na Tabela 6. De modo que, a Tabela 6 refere-se a análise das regressões múltiplas encadeadas identificadas na pesquisa, onde é apresentado as relações entre as variáveis, bem como o percentual do Efeito Direto (ED), Indireto (EI), Total (ET) e a medida de *Cohen's f<sup>2</sup>*, que representa a proporção da variância explicada adicional pela variável independente em relação à variância explicada pela variável independente básica, onde quanto maior for o seu valor significa a sua influência sobre a outra variável.

Desse modo, a presente pesquisa constatou 30 relações com efeito direto e indireto entre as variáveis, sendo que apenas 12 relações apresentaram efeitos diretos. Assim sendo, as três relações que tiveram maior o maior impacto, entre as variáveis que apresentaram efeito direto, a primeira é a “Efetividade das decisões estratégicas de *marketing*: Planejamento e execução de *marketing* → Esforço de trabalho realizado: Pesquisa” com ED= 0,49, ET= 0,49 e *Cohen's f<sup>2</sup>*= 0,32, isso revela que o planejamento e execução de *marketing* tem um impacto direto moderado no esforço de trabalho realizado em pesquisa. Isso significa que, investir em um planejamento e execução de *marketing* mais eficaz está relacionado a um maior esforço na realização de pesquisas para apoiar essas decisões estratégicas.

A segunda, trata-se da “Efetividade das decisões estratégicas de *marketing*: Planejamento e execução de *marketing* → Esforço de trabalho realizado: Apuração e gestão promocional” com ED= 0,46, ET= 0,46 e *Cohen's f<sup>2</sup>*= 0,28, evidenciando que o planejamento e execução de *marketing* tem um efeito direto moderado no esforço de trabalho realizado na apuração e gestão promocional. Isso significa que quando a empresa se dedica mais ao



planejamento e execução de *marketing*, é provável que o esforço dedicado à apuração e gestão promocional também aumente. Esse impacto ocorre diretamente, sem a necessidade de outras variáveis intermediárias.

A terceira, trata-se da “Frequência na utilização de indicadores de desempenho: Campanha publicitária *on-line* e *offline* → Efetividade das decisões estratégicas de *marketing*: Investimento e recursos em *marketing*” com  $ED= 0,41$ ,  $ET= 0,41$  e  $Cohen's f^2= 0,20$ , a qual revela que a frequência na utilização de indicadores de desempenho da campanha publicitária *on-line* e *offline* tem um efeito direto moderado na efetividade das decisões estratégicas de *marketing* relacionadas a investimento e recursos em *marketing*. Isso significa que quando uma empresa utiliza indicadores de desempenho com maior frequência para avaliar suas campanhas publicitárias *on-line* e *offline*, isso está associado a uma melhoria na efetividade de suas decisões estratégicas de *marketing* relacionadas a investimento e recursos. Esse impacto ocorre diretamente, sem a necessidade de outras variáveis intermediárias. No entanto, segundo o  $Cohen's f^2$ , a importância prática da frequência na utilização de indicadores de desempenho é considerada pequena em relação à explicação adicional da variância da efetividade das decisões estratégicas de *marketing* relacionadas a investimento e recursos.

Esses resultados das relações mais significativas no efeito direto, mostram que tanto o planejamento e execução de *marketing*, a pesquisa e a frequência na utilização de indicadores de desempenho têm impactos diretos moderados nas variáveis relacionadas. Isso significa que investir nessas áreas pode influenciar positivamente o esforço de trabalho realizado, a apuração e gestão promocional e a efetividade das decisões estratégicas de *marketing*.

A pesquisa apresentou 18 variáveis que tiveram efeito indireto, a qual significa que uma variável afeta outra não diretamente, mas por meio de uma variável intermediária que atua como um elo na relação causal. Assim, as três relações que tiveram maior significância, sendo a primeira a “Efetividade das decisões estratégicas de *marketing*: Planejamento e execução de *marketing* → Adoção de práticas de valor da marca empresarial” com  $EI= 0,32$  e  $ET=0,32$ , revelando que o planejamento e execução de *marketing* influenciam indiretamente a adoção de práticas de valor da marca empresarial, por meio das variáveis mediadoras de esforço de trabalho realizado em pesquisa, vendas e relacionamento e a apuração e gestão promocional. Isso significa que o sucesso do planejamento e execução de *marketing* pode levar a uma maior adoção de práticas que agregam valor à marca da empresa, mas essa influência ocorre de forma indireta, por meio de variáveis intermediárias.

A segunda relação que teve maior significância é a “Frequência na utilização de indicadores de desempenho: Campanha publicitária *on-line* e *offline* → Esforço de trabalho

realizado: Apuração e gestão promocional” com  $EI= 0,27$  e  $ET=0,27$ , evidenciando que a frequência na utilização de indicadores de desempenho da campanha publicitária *on-line* e *offline* tem um efeito indireto significativo no esforço de trabalho realizado em apuração e gestão promocional, por meio das variáveis intermediárias “Efetividade das decisões estratégicas de *marketing*: Investimento e recursos em *marketing*” e a “Efetividade das decisões estratégicas de *marketing*: Planejamento e execução de *marketing*”. Isso significa que quando uma empresa utiliza indicadores de desempenho com maior frequência para avaliar sua campanha publicitária *on-line* e *offline*, isso está relacionado a um aumento no esforço dedicado à apuração e gestão promocional, bem como no planejamento e execução de *marketing*. No entanto, essa influência ocorre de maneira indireta, por meio do investimento e recursos em *marketing* e o planejamento e execução de *marketing*.

A terceira relação que teve maior significância é a “Frequência na utilização de indicadores de desempenho: Campanha publicitária *on-line* e *offline* → Esforço de trabalho realizado: Vendas e relacionamento” com  $EI= 0,22$  e  $ET= 0,22$ , mostra que frequência na utilização de indicadores de desempenho da campanha publicitária *on-line* e *offline* tem um efeito indireto significativo no esforço de trabalho realizado em vendas e relacionamento, por meio da variável intermediária “Efetividade das decisões estratégicas de *marketing*: Investimento e recursos em *marketing*”. Isso significa que quando uma empresa utiliza indicadores de desempenho com maior frequência para avaliar sua campanha publicitária *on-line* e *offline*, isso está relacionado a um aumento no esforço dedicado às atividades de vendas e relacionamento. No entanto, essa influência ocorre de forma indireta, por meio do investimento e recursos em *marketing*.

Os resultados evidenciam que as variáveis estudadas possuem efeitos indiretos significativos, ou seja, elas influenciam umas às outras por meio de variáveis intermediárias. Isso destaca a importância de compreender as relações complexas entre as variáveis e considerar os efeitos indiretos na análise de estratégias de *marketing*.

**Tabela 6***Análise de regressões múltiplas encadeadas*

Efeitos	Beta (Efeito direto)	Efeito indireto	Efeito Total	<i>Cohen's f<sup>2</sup></i>
Nível de profissionalismo da inteligência em <i>marketing</i> na organização → Frequência na utilização de indicadores de desempenho: Campanha publicitária <i>on-line</i> e <i>offline</i>	0,37		0,37	0,17
Nível de profissionalismo da inteligência em <i>marketing</i> na organização → Efetividade das decisões estratégicas de <i>marketing</i> : Planejamento e execução de <i>marketing</i>		0,11	0,11	
Nível de profissionalismo da inteligência em <i>marketing</i> na organização → Esforço de trabalho realizado: Pesquisa		0,06	0,06	
Nível de profissionalismo da inteligência em <i>marketing</i> na organização → Esforço de trabalho realizado: Vendas e relacionamento		0,08	0,08	
Nível de profissionalismo da inteligência em <i>marketing</i> na organização → Esforço de trabalho realizado: Apuração e gestão promocional		0,10	0,10	
Nível de profissionalismo da inteligência em <i>marketing</i> na organização → Adoção de práticas de valor da marca empresarial		0,06	0,06	
Nível de profissionalismo da inteligência em <i>marketing</i> na organização → Efetividade das decisões estratégicas de <i>marketing</i> : Investimento e recursos em <i>marketing</i>		0,15	0,15	
Frequência na utilização de indicadores de desempenho: Campanha publicitária <i>on-line</i> e <i>offline</i> → Efetividade das decisões estratégicas de <i>marketing</i> : Planejamento e execução de <i>marketing</i>	0,31		0,31	0,10
Frequência na utilização de indicadores de desempenho: Campanha publicitária <i>on-line</i> e <i>offline</i> → Esforço de trabalho realizado: Pesquisa		0,15	0,15	
Frequência na utilização de indicadores de desempenho: Campanha publicitária <i>on-line</i> e <i>offline</i> → Esforço de trabalho realizado: Vendas e relacionamento		0,22	0,22	

Frequência na utilização de indicadores de desempenho: Campanha publicitária <i>on-line</i> e <i>offline</i> → Esforço de trabalho realizado: Apuração e gestão promocional	0,27	0,27	
Frequência na utilização de indicadores de desempenho: Campanha publicitária <i>on-line</i> e <i>offline</i> → Adoção de práticas de valor da marca empresarial	0,16	0,16	
Frequência na utilização de indicadores de desempenho: Campanha publicitária <i>on-line</i> e <i>offline</i> → Efetividade das decisões estratégicas de <i>marketing</i> : Investimento e recursos em <i>marketing</i>	0,41	0,41	0,20
Efetividade das decisões estratégicas de <i>marketing</i> : Planejamento e execução de <i>marketing</i> → Esforço de trabalho realizado: Pesquisa	0,49	0,49	0,32
Efetividade das decisões estratégicas de <i>marketing</i> : Planejamento e execução de <i>marketing</i> → Esforço de trabalho realizado: Vendas e relacionamento	0,29	0,29	0,09
Efetividade das decisões estratégicas de <i>marketing</i> : Planejamento e execução de <i>marketing</i> → Esforço de trabalho realizado: Apuração e gestão promocional	0,46	0,46	0,28
Efetividade das decisões estratégicas de <i>marketing</i> : Planejamento e execução de <i>marketing</i> → Adoção de práticas de valor da marca empresarial	0,32	0,32	
Esforço de trabalho realizado: Pesquisa → Adoção de práticas de valor da marca empresarial	0,29	0,29	0,10
Esforço de trabalho realizado: Vendas e relacionamento → Adoção de práticas de valor da marca empresarial	0,26	0,26	0,07
Esforço de trabalho realizado: Apuração e gestão promocional → Adoção de práticas de valor da marca empresarial	0,23	0,23	0,05
Percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior → Frequência na utilização de indicadores de desempenho: Campanha publicitária <i>on-line</i> e <i>offline</i>	0,24	0,24	0,07
Percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior → Efetividade das decisões estratégicas de <i>marketing</i> : Planejamento e execução de <i>marketing</i>	0,07	0,07	
Percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior → Esforço de trabalho realizado: Pesquisa	0,04	0,04	
Percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior → Esforço de trabalho realizado: Vendas e relacionamento	0,05	0,05	

Percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior → Esforço de trabalho realizado: Apuração e gestão promocional		0,06	0,06	
Percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior → Adoção de práticas de valor da marca empresarial		0,04	0,04	
Percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior → Efetividade das decisões estratégicas de <i>marketing</i> : Investimento e recursos em <i>marketing</i>		0,10	0,10	
Efetividade das decisões estratégicas de <i>marketing</i> : Investimento e recursos em <i>marketing</i> → Esforço de trabalho realizado: Vendas e relacionamento	0,32		0,32	0,10
Efetividade das decisões estratégicas de <i>marketing</i> : Investimento e recursos em <i>marketing</i> → Esforço de trabalho realizado: Apuração e gestão promocional	0,32		0,32	0,13
Efetividade das decisões estratégicas de <i>marketing</i> : Investimento e recursos em <i>marketing</i> → Adoção de práticas de valor da marca empresarial		0,16	0,16	

---

Com base nos resultados desta pesquisa, foi possível identificar o caminho de influência da inteligência de *marketing* na adoção de práticas de valor da marca empresarial, conforme apresentado na Figura 3. Nessa figura, são destacadas as variáveis que influenciam a adoção dessas práticas por uma organização. O caminho de influência é dividido com base na percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior, referente ao ano anterior (2021), que influencia a adoção de práticas de valor da marca empresarial no ano subsequente (2022).

A Figura 20 apresenta as relações significativas que influenciam a adoção de práticas de valor da marca empresarial. O ano anterior é dividido em três níveis: inteligência, nível estratégico e nível operacional de *marketing*, cada um com seus respectivos fatores. O ano corrente é representado pelo fator de adoção de práticas de valor da marca empresarial. A inteligência de *marketing* é composta pelos fatores "Percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior" ( $B = 0,236$ ;  $p \leq 0,05$ ) e "Nível de profissionalismo da inteligência em *marketing* na organização" ( $B = 0,371$ ;  $p \leq 0,01$ ), os quais influenciam o fator "Frequência na utilização de indicadores de desempenho: Campanha publicitária *on-line* e *offline*" com um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 0,242. O coeficiente de determinação  $R^2$  mede o grau de ajuste de um modelo de regressão aos dados observados, indicando a proporção da variação da variável dependente que pode ser explicada pelas variáveis independentes incluídas no modelo. Seu valor pode variar entre 0 e 1, sendo que valores mais próximos de 1 indicam um melhor ajuste do modelo aos dados e uma maior proporção da variação explicada.

O resultado revela que a percepção do gestor acerca do desempenho organizacional anterior mais elevado e um maior nível de profissionalismo da inteligência em *marketing* na organização estão associados a uma maior frequência na utilização de indicadores de desempenho em campanhas publicitárias *on-line* e *offline*. Além disso, o fator "Nível de profissionalismo da inteligência em *marketing* na organização" tem uma influência mais significativa ( $B = 0,371$ ;  $p \leq 0,01$ ) nessa relação.

O fator "Frequência na utilização de indicadores de desempenho: Campanha publicitária *on-line* e *offline*" exerce influência sobre dois fatores do nível estratégico de *marketing*. Primeiro, influencia a "Efetividade das decisões estratégicas de *marketing*: Planejamento e execução de *marketing*" ( $B = 0,308$ ;  $p \leq 0,001$ ) com  $R^2 = 0,095$ . Segundo, influencia a "Efetividade das decisões estratégicas de *marketing*: Investimento e recursos em *marketing*" ( $B = 0,407$ ;  $p \leq 0,001$ ) com  $R^2 = 0,165$ . Essa relação indica que quanto maior for a frequência na utilização de indicadores de desempenho em campanhas publicitárias *on-line* e *offline*, maior será a efetividade das decisões estratégicas de *marketing* relacionadas ao

planejamento e execução de *marketing* e ao investimento e recursos em *marketing* por parte dos profissionais de *marketing* na organização. O investimento e os recursos em *marketing* apresentam um grau de significância ainda maior nessa relação.

O nível estratégico de *marketing* é composto por dois fatores principais: a "Efetividade das decisões estratégicas de *marketing*: Planejamento e execução de *marketing*" e a "Efetividade das decisões estratégicas de *marketing*: Investimento e recursos em *marketing*". Sendo que, o resultado indica que o fator "Efetividade das decisões estratégicas de *marketing*: Planejamento e execução de *marketing*" exerce influência sobre três fatores do nível operacional de *marketing*: o esforço de trabalho realizado em pesquisa, vendas e relacionamento, e apuração e gestão promocional.

No caso do esforço de trabalho realizado em pesquisa, o resultado revela que o fator de planejamento e execução de *marketing* tem um impacto significativo ( $B = 0,494$ ;  $p \leq 0,001$ ) e explica cerca de 24,4% da variação observada nesse fator ( $R^2 = 0,244$ ). Isso significa que quanto mais efetivas forem as decisões estratégicas de *marketing* no planejamento e execução, maior será o esforço dedicado à realização de pesquisas. Da mesma forma, o fator de planejamento e execução de *marketing* também influencia o esforço de trabalho realizado em vendas e relacionamento, com um impacto significativo ( $B = 0,291$ ;  $p \leq 0,05$ ) e uma explicação de cerca de 28,4% da variação observada nesse fator ( $R^2 = 0,284$ ). Isso indica que decisões estratégicas eficazes no planejamento e execução de *marketing* estão relacionadas a um maior esforço dedicado às atividades de vendas e relacionamento. Além disso, o fator de planejamento e execução de *marketing* influencia o esforço de trabalho realizado em apuração e gestão promocional, com um impacto significativo ( $B = 0,456$ ;  $p \leq 0,001$ ) e uma explicação de cerca de 46,1% da variação observada nesse fator ( $R^2 = 0,461$ ). Isso significa que decisões estratégicas efetivas no planejamento e execução de *marketing* estão associadas a um maior esforço dedicado à apuração e gestão das atividades promocionais. Esses resultados indicam que o planejamento e execução de *marketing* desempenham um papel importante na influência do esforço de trabalho realizado em diversas áreas do nível operacional de *marketing*, como pesquisa, vendas e relacionamento, e apuração e gestão promocional. Quanto mais efetivas forem as decisões estratégicas nesta área, maior será o esforço dedicado a essas atividades operacionais em *marketing*.

O segundo fator do nível estratégico de *marketing*, "Efetividade das decisões estratégicas de *marketing*: Investimento e recursos em *marketing*", influencia dois fatores do nível operacional de *marketing*: o esforço de trabalho realizado em vendas e relacionamento e na apuração e gestão promocional. Sendo que, no caso do esforço de trabalho realizado em

vendas e relacionamento tem impacto significativo ( $B = 0,0319$ ;  $p \leq 0,01$ ) e explica cerca de 28,4% da variação observada nesse fator ( $R^2 = 0,284$ ). Isso significa que quanto maior for o investimento e os recursos dedicados em *marketing* pela organização, maior será o esforço de trabalho realizado pelo profissional de *marketing* nas atividades de vendas e relacionamento. Essa relação indica que a alocação adequada de recursos e investimentos em *marketing* pode impulsionar a eficiência e a dedicação dos profissionais de *marketing* na organização.

Além disso, no segundo fator do nível operacional de *marketing*, “Esforço de trabalho realizado: Apuração e gestão promocional”, também influenciada pela “efetividade das decisões estratégicas de *marketing*: investimento e recursos em *marketing*”, apresentou um impacto relevante ( $B = 0,317$ ;  $p \leq 0,001$ ). Esse caminho explica 46,1% da variação observada nesse fator ( $R^2 = 0,461$ ), sendo superior em 61,6% em comparação ao esforço de trabalho realizado na apuração e gestão promocional. Esses resultados evidenciam que o esforço de trabalho realizado na apuração e gestão promocional é mais influenciado pelo investimento e recursos em *marketing* do que o esforço de trabalho realizado em vendas e relacionamento. Isso significa que há uma maior dedicação e esforço dos profissionais de *marketing* na apuração e gestão promocional em comparação com as atividades de vendas e relacionamento, quando consideramos o impacto do investimento e recursos em *marketing*.

O terceiro nível do processo de *marketing*, denominado como nível operacional de *marketing*, é constituído por três fatores relacionados aos esforços de trabalho realizados pelos profissionais de *marketing*. Esses fatores são: pesquisa, vendas e relacionamento, e apuração e gestão promocional. Esses fatores têm um impacto significativo na adoção de práticas de valor da marca empresarial. De modo que, o esforço de trabalho realizado em: “Pesquisa” ( $B = 0,289$ ;  $p \leq 0,01$ ), “Vendas e relacionamento” ( $B = 0,262$ ;  $p \leq 0,05$ ) e a “Apuração e gestão promocional” ( $B = 0,229$ ;  $P \leq 0,05$ ) impacta de maneira significativa a adoção de práticas de valor da marca empresarial em  $R^2 = 0,421$ . Sendo que, ao comparar os três observou-se que apenas o “Esforço de trabalho realizado: Pesquisa” apresentou um impacto relevante na adoção de práticas de valor da marca empresarial. Os fatores “Vendas e relacionamento” e “Apuração e gestão promocional” também tiveram impacto, mas o grau de significância foi inferior com  $p \leq 0,05$ .

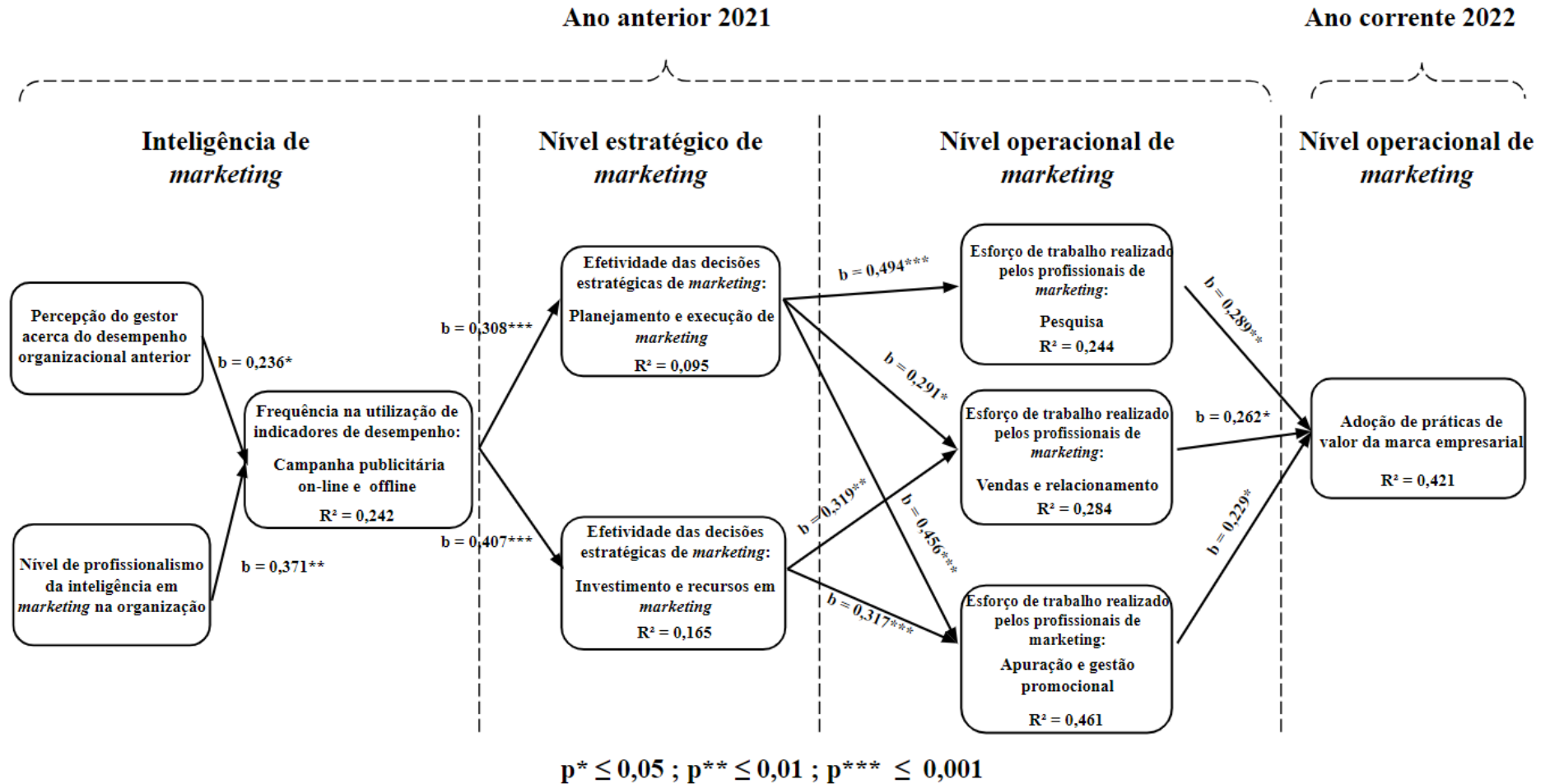
Apesar disso, o  $R^2 = 0,421$  indica que o modelo utilizado explica cerca de 42,1% da variação observada na adoção de práticas de valor da marca empresarial. Esse valor mostra o quão bem as variáveis de esforço de trabalho realizado em pesquisa, vendas e relacionamento, e apuração e gestão promocional conseguem explicar as mudanças na adoção de práticas de valor da marca empresarial. O resultado indica que o esforço de trabalho realizado em pesquisa



tem um impacto significativo na adoção de práticas de valor da marca empresarial, enquanto os fatores de vendas e relacionamento, e apuração e gestão promocional também têm influência, embora o grau de significância seja um pouco menor. Portanto, o modelo utilizado demonstrou uma capacidade de explicar cerca de 42,1% das variações observadas no processo de *marketing* relacionado à adoção dessas práticas de valor da marca empresarial na organização. Dessa forma, esta pesquisa conseguiu atingir o objetivo específico em identificar as relações desde a estruturação da inteligência de marketing das organizações ao nível operacional de marketing na adoção de práticas de valor marca empresarial.

Figura 20

Análise de caminho da inteligência de marketing à adoção de práticas de valor da marca empresarial



## 5. DISCUSSÃO

Os resultados do estudo, apresentaram um caminho de influência entre as variáveis independentes até a variável dependente, ou seja, foi encontrado relações envolvidas no processo de *marketing* havendo o efeito direto inteligência de *marketing* até a adoção de práticas de valor da marca empresarial avançando em pesquisas anteriores (Fukutomi et al., 2021; Queiroz, 2009). O estudo apresentou um caminho procedimental apresentado pela teoria da Firma de *Marketing* de Foxall (2021). Diante disso, constatou-se que o presente estudo evidenciou 30 relações entre efeito direto e indireto, sendo que três dessas relações de efeito direto apresentaram maior relevância no contexto do processo de *marketing*.

Sendo assim, a primeira relação destacou que a frequência de uso de indicadores de desempenho em campanhas publicitárias *on-line* e *offline* possui um impacto relevante na efetividade das decisões estratégicas de *marketing* em relação ao investimento e aos recursos em marketing (Mintz & Currim, 2013). Isso ocorre devido ao fato de que a efetividade das decisões estratégicas de *marketing* em investimentos e recursos em *marketing* está diretamente ligada à efetividade das atividades de alocação de recursos físicos e humanos para as atividades comerciais de *marketing* (Porto et al., 2017). Além disso, está relacionada à efetividade na alocação e utilização de recursos e investimentos nas atividades comerciais de *marketing*, bem como o grau de participação dos profissionais de *marketing* nas decisões estratégicas da empresa pode variar de acordo com o setor de atuação, o tamanho e a maturidade da função de *marketing* na empresa (Miller et al., 2008). Como também, proporciona aos gestores utilizarem mecanismos de suporte à decisão de forma mais assertiva (Ghose & Nazareth, 1994).

A segunda relação que apresentou relevância no processo de marketing demonstrou que a efetividade das decisões estratégicas de *marketing* no planejamento e execução influencia significativamente o esforço de trabalho dos profissionais de *marketing* envolvidos em pesquisas dentro da organização. Essa relação também foi identificada pelos autores Melović et al. (2021), indicando que uma organização com um alto nível de maturidade na área de *marketing* está orientada pelo *marketing*, o que implica em um maior empenho na realização de pesquisas para compreender as mudanças do mercado e dos consumidores (Mizik & Jacobson, 2009; Netto & Slongo, 2019). Dessa forma, as decisões dos gestores são embasadas em informações relevantes, o que impacta na adoção de práticas que agregam valor à marca empresarial.

Por fim, a terceira relação, indicou que a efetividade das decisões estratégicas de *marketing* no planejamento e execução influencia de maneira relevante o esforço de trabalho dos profissionais de *marketing* na avaliação e gestão promocional. Isso também sugere que organizações que possuem um alto nível de maturidade no âmbito interno do *marketing* tendem a realizar pesquisas mais aprofundadas para identificar as necessidades dos consumidores e as mudanças do mercado (Netto & Slongo, 2019). Além disso, tais organizações são propensas a adotar novas ferramentas e tecnologias com o intuito de aprimorar o desempenho na valorização da marca empresarial (Fan et al., 2015; Netto & Slongo, 2019), por exemplo a implementação de atividades promocionais de produtos ou serviços, investimentos em publicidade interativa on-line, utilização de novas ferramentas para mensurar os resultados de *marketing*, entre outras (Lang et al., 2022).

Esses resultados também foram encontrados por outros autores ao investigar a relação da efetividade das decisões estratégicas com os esforços de trabalhos realizados pelos profissionais de *marketing*, que quanto maior for o investimento das organizações nas áreas de *marketing* maior será o seu impacto no desempenho da organização (Bennett, 2007; Fukutomi et al., 2021; Hacioglu & Gök, 2013; Melović et al., 2021; O'Sullivan & Abela, 2007). Isso facilita que as organizações criam estratégias mais assistidas e que elas estão ainda mais competitivas, satisfazendo as necessidades e desejo dos consumidores, conseqüentemente, impactando positivamente em seu desempenho, pelo menos aquele relacionado a valor da marca empresarial (Foxall, 2021). Esse resultado corrobora com os achados de pesquisas anteriores, onde a habilidade de medição de desempenho do *marketing* está significativamente associada com desempenho da organização e a satisfação do gestor com *marketing* (Melović et al., 2021; O'Sullivan & Abela, 2007).

No que concerne aos efeitos indiretos, três relações demonstraram maior relevância. A primeira relação diz respeito à influência significativa da efetividade das decisões estratégicas de *marketing* no planejamento e execução de *marketing* na adoção de práticas de valor da marca empresarial. A segunda relação refere-se à influência da frequência de utilização de indicadores de desempenho em campanhas publicitárias *on-line* e *offline* nos esforços de trabalho dos profissionais de *marketing* na apuração e gestão promocional. Por fim, a terceira relação aponta que a frequência de utilização de indicadores de desempenho em campanhas publicitárias *on-line* e *offline* influencia de maneira significativa o esforço de trabalho dos profissionais de *marketing* nas áreas de vendas e relacionamento com o consumidor. Os resultados evidenciam que as variáveis estudadas possuem efeitos indiretos significativos, ou seja, elas influenciam umas às outras por meio de variáveis intermediárias. Isso ressalta a importância de

compreender as relações complexas entre as variáveis e considerar os efeitos indiretos na análise de estratégias de *marketing*, uma vez que a investigação dessas relações é pouco explorada internacional, bem como no contexto brasileiro (Almeida, 2007; Queiroz, 2009).

Além disso, o caminho do processo de *marketing* reforça que um desempenho organizacional anterior mais elevado e um maior nível de profissionalismo da inteligência em *marketing* na organização estão associados a uma maior frequência na utilização de indicadores de desempenho em campanhas publicitárias *on-line* e *offline*. Sendo assim, é importante a identificação do processo de como os profissionais de *marketing* lidam com informações de *marketing* para direcionarem suas decisões e seus trabalhos em prol da valorização da marca empresarial (Melović et al., 2021; Morgan et al., 2022; Queiroz, 2009). Para isso, a organização que possui cargos estratégicos para os profissionais de *marketing*, bem como ter uma área estruturada de *marketing*, podem sair na frente no melhor desempenho empresarial baseado na marca corporativa. No entanto, em pesquisas anteriores, mesmo que essas organizações tenham cargos estratégicos para esses profissionais, acabam não possuindo uma carreira na função de *marketing* para eles. Este fato é devido que o *marketing* é visto e colocado, principalmente, em um papel tático nas organizações (Koster, 2013).

Não obstante, os resultados do presente estudo indicam que a inteligência de *marketing*, o nível estratégico e operacional de *marketing* exerce um impacto significativo na adoção de práticas de valor da marca empresarial, enquanto os esforços dos profissionais no nível operacional de *marketing* nos fatores de vendas e relacionamento, e apuração e gestão promocional também apresentam influência, embora em menor grau de significância. Diante desses resultados, a pesquisa conseguiu atingir todos os objetivos específicos atingindo o objetivo geral. Portanto, o modelo de pesquisa utilizado revelou uma capacidade explicativa de aproximadamente 42,1% das variações observadas no processo de *marketing* relacionado à adoção dessas práticas de valor da marca empresarial na organização.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo alcançou seu objetivo de investigar a existência de um processo de *marketing*, desde a inteligência de *marketing* até a adoção de práticas de valor da marca, em organizações brasileiras. Além disso, identificou-se quais escalas representam a inteligência de *marketing*, a efetividade das decisões estratégicas de *marketing* e o nível operacional de *marketing*, além de analisar a mediação entre as atividades de inteligência de *marketing* das organizações e o nível operacional de *marketing*. Como também, a descrever as variáveis da inteligência de *marketing*, identificar quais indicadores apresentaram queda ou aumento no período de 2021 e quanto de investimento em *marketing* foi realizado pelas organizações.

Diante disso, observou-se que a efetividade das decisões estratégicas de *marketing* no planejamento e execução de *marketing*, no nível estratégico de *marketing*, exerce uma influência significativa no esforço de trabalho realizado pelos profissionais de *marketing* em pesquisa e, conseqüentemente, tem um impacto maior na adoção de práticas de valor da marca empresarial. Portanto, o modelo de pesquisa adotado demonstrou uma capacidade explicativa robusta, abarcando aproximadamente 42,1% das variações observadas no processo de *marketing* relacionado à adoção de práticas de valor da marca empresarial na organização.

De acordo com os resultados do estudo, as seguintes implicações gerenciais podem ser destacadas. A primeira trata-se que os profissionais de *marketing* e os próprios gestores das organizações, devem reconhecer a relevância da inteligência de *marketing* no processo de adoção de práticas de valor da marca empresarial, onde a pesquisa identificou que as métricas de desempenho que impactam na valorização da marca empresarial são as métricas relacionadas às campanhas publicitárias *on-line* e *offline*. De modo que, se os gestores direcionarem seus esforços em métricas de alcance em mídias de massa, engajamento em mídias sociais e gastos em *marketing*, por exemplo, terão um impacto positivo no desempenho da organização.

Segundo, a frequência de utilização de indicadores de desempenho em campanhas publicitárias *on-line* e *offline* mostrou influenciar diretamente a efetividade das decisões estratégicas de *marketing* relacionadas ao investimento e aos recursos em *marketing* do que no planejamento e execução de *marketing*. Isso está relacionado à efetividade das decisões estratégicas de *marketing* em investimentos e recursos em *marketing* em relação às atividades da área comercial.

Terceiro, a efetividade das decisões estratégicas de *marketing* demonstrou ter um impacto significativo no esforço de trabalho dos profissionais de *marketing*, onde considerando a efetividade das decisões estratégicas de *marketing* em planejamento e execução de *marketing* tem um impacto maior nos esforços de trabalho realizado em pesquisas. Além de que, esse esforço de trabalho na realização de pesquisas tem uma maior influencia na valorização da marca empresarial. Mas ao considerar a efetividades das decisões estratégicas de *marketing* em investimentos e recursos de *marketing*, terá uma influência maior nos esforços de trabalho realizado na apuração e gestão promocional do que no esforço em vendas e relacionamento. Embora que, o esforço de trabalho realizado em vendas e relacionamento tem um maior impacto na valorização da marca empresarial do que o esforço de trabalho na apuração e gestão promocional. Isso significa que, a depender do caminho que as decisões estratégicas de *marketing* forem mais efetivas irá impactar de maneira diferente na valorização da marca empresarial.

Quarto, a frequência de utilização de indicadores de desempenho em campanhas publicitárias *on-line* e *offline* mostrou influenciar diretamente a efetividade das decisões estratégicas de *marketing* relacionadas ao investimento e aos recursos em *marketing* do que no planejamento e execução de *marketing*. Desse modo, os profissionais de *marketing* devem dar importância à medição e acompanhamento do desempenho de suas campanhas, utilizando indicadores relevantes para avaliar o impacto e ajustar suas estratégias conforme necessário.

Quinto, os esforços dos profissionais de *marketing* nas áreas de vendas e relacionamento, bem como na apuração e gestão promocional, também apresentaram influência nas práticas de valor da marca empresarial. É fundamental que os profissionais estejam atentos à importância desses aspectos e busquem aprimorar suas habilidades e conhecimentos nessas áreas.

Por fim, o sexto, os resultados indicaram a existência de relações indiretas entre as variáveis estudadas, destacando a complexidade das interações no processo de *marketing*. Portanto, os profissionais de *marketing* devem levar em conta esses efeitos indiretos ao analisar e desenvolver estratégias de *marketing*, considerando as inter-relações entre as variáveis envolvidas. Dessa forma, ao implementar essas ações, os profissionais de *marketing* podem contribuir para o sucesso da adoção de práticas de valor da marca empresarial, impulsionando, assim, o desempenho da organização.

As limitações desta pesquisa incluem a necessidade do aumento da amostra, uma vez que a abrangência da pesquisa foi limitada a nível nacional e a pesquisa conseguiu abranger apenas uma parte do país, limitando sua representatividade e generalização dos resultados em

todos os estados brasileiros. A segunda limitação desta pesquisa é que a coleta de dados foi baseada principalmente em profissionais de *marketing* presentes no LinkedIn, o que pode excluir aqueles que não utilizam essa plataforma. Isso pode resultar em uma amostra limitada em termos de representatividade de diferentes tipos de organizações. A terceira limitação é que os resultados da pesquisa atual explicaram apenas 42,1% das variações que influenciam a adoção de práticas de valor da marca empresarial. Isso indica que cerca de 57,9% de outros fatores e variáveis não abordados no estudo podem ter um impacto significativo nesse processo de *marketing*.

Com base nisso, sugere-se que futuras pesquisas adotem medidas para aumentar a amostra, incluindo participantes de todos os estados brasileiros. Essa abordagem proporcionará uma perspectiva mais abrangente e diversificada das características e opiniões dos respondentes em diversas regiões do país, resultando em resultados mais representativos. Além disso, é recomendável diversificar as fontes de coleta de dados, utilizando plataformas profissionais específicas para diferentes áreas de atuação ou associações profissionais. Caso a plataforma do LinkedIn continue a ser utilizada devido à facilidade de contato com profissionais de *marketing*, é necessário ampliar significativamente o alcance inicial para garantir, ao final do processo de coleta de dados, uma amostra representativa com participantes de todos os estados brasileiros. Isso permitirá obter uma variedade mais ampla de profissionais de *marketing* e garantir uma representação mais abrangente das organizações estudadas.

Por fim, devido ao fato de que apenas 42,1% das variações que influenciam a adoção de práticas de valor da marca empresarial foram explicadas na pesquisa atual, sugere-se realizar uma análise mais aprofundada das variáveis não abordadas. Isso pode envolver uma revisão mais abrangente da literatura para identificar fatores adicionais relevantes, coleta de dados complementares para avaliar outras variáveis e a aplicação de técnicas estatísticas mais sofisticadas para explorar as interações entre os fatores identificados. Essas medidas ajudarão a preencher essa lacuna e obter uma compreensão mais completa dos fatores que influenciam a adoção de práticas de valor da marca empresarial.



## REFERÊNCIAS

- Almeida, A. L. S. de. (2007). *O conhecimento e a importância das métricas de marketing para gestores de médias e grandes empresas brasileiras*. <https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1225/1/000396187-Texto%2BCompleto-0.pdf>
- Ambler, T., Kokkinaki, F., & Puntoni, S. (2004). Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*, 20(3–4), 475–498. <https://doi.org/10.1362/026725704323080506>
- Ambler, T., & Roberts, J. H. (2008). Avaliando o desempenho de marketing: não se contente com uma métrica prateada. *Journal of Marketing Management*, 24(7–8), 733–750. <https://doi.org/10.1362/026725708X345498>
- Barwise, P., & Farley, J. U. (2004). Marketing Metrics:: Status of Six Metrics in Five Countries. *European Management Journal*, 22(3), 257–262. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.04.012>
- Bennett, R. (2007). The use of marketing metrics by British fundraising charities: a survey of current practice. *Journal of Marketing Management*, 23(9–10), 959–989. <https://doi.org/10.1362/026725707X250421>
- Brooks, N., & Simkin, L. (2011). Measuring marketing effectiveness: an agenda for SMEs. *The Marketing Review*, 11(1), 3–24. <https://doi.org/10.1362/146934711X565260>
- Burke, R. R. (2010). The Third Wave of Marketing Intelligence. In *Retailing in the 21st Century* (pp. 159–171). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-72003-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-540-72003-4_10)
- Cacciolatti, L., & Lee, S. H. (2016). Revisitando a relação entre capacidades de marketing e desempenho da empresa: o papel moderador da orientação para o mercado, estratégia de marketing e poder organizacional. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597–5610. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2016.03.067>
- Cozby, P. C. (2003). *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento - Paul C. Cosby*.
- Davcik, N. S., & Sharma, P. (2016). Recursos de marketing, desempenho e vantagem competitiva: uma revisão e direções de pesquisas futuras. *Journal of Business Research*, 69(12), 5547–5552. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2016.04.169>

- Demo, G., & Rozzett, K. (2010, November 2). *Desenvolvimento e validação fatorial da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC)*. *Revista de Administração de Empresas*. <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-50-num-4-ano-2010-nid-46544/>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37. <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>
- Emmaculate, R. (2016). *Effects of Marketing Intelligence on Sales Performance of Bancassurance Among Financial Institutions in Kenya*. <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/98934>
- Fan, S., Lau, R. Y. K., & Zhao, J. L. (2015). Desmistificando a análise de big data para inteligência de negócios pelas lentes do mix de marketing. *Big Data Research*, 2(1), 28–32. <https://doi.org/10.1016/J.BDR.2015.02.006>
- Fernández, L. M. V., & Pinuer, F. J. V. (2016). Influence of customer value orientation, brand value, and business ethics level on organizational performance. *Review of Business Management*, 18(59), 5–23. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.1701>
- Finoti, L. L., Toaldo, A. M. M., Schwarzbach, L. C., & Marchetti, R. Z. (2019). Marketing strategy process: Analyzing the sequential relationships among its strategic activities. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 21(5), 767–787. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4031>
- Florea, D. L., & Munteanu, C. C. (2020). Lone wolf or social monkey? The role of marketing outsourcing in the development of second-order marketing competences. *Industrial Marketing Management*, 86, 191–200. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2019.11.017>
- Foxall, G. R. (2021). *The Theory of the Marketing Firm: Responding to the Imperatives of Consumer-orientation* (2022nd ed.). Palgrave MacMillan.
- Fukutomi, G., Yamashita, Y., Uehara, W., & Fukuchi, H. (2021). *O uso de métricas de marketing e financeiras em empresas japonesas*.
- Ghose, S., & Nazareth, D. (1994). Selecting appropriate support for marketing decisions. *Omega*, 22(5), 443–456. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(94\)90026-4](https://doi.org/10.1016/0305-0483(94)90026-4)
- Guissoni, L. A., & Neves, M. F. (2013). Ensaio sobre a Análise de Desempenho em Marketing e Aplicação de Métricas. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(4), 201–229. <https://doi.org/10.5585/remark.v12i4.2535>

- Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, 25(6), 718–739. <https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0221>
- Hacioglu, G., & Gök, O. (2013). Medição de desempenho de marketing: métricas de marketing em empresas turcas. *Vilnius Gediminas Technical University*, 14(SUPPL1). <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.729156>
- Heimbach, I., Kostyra, D. S., & Hinz, O. (2015). Marketing Automation. In *Business and Information Systems Engineering* (Vol. 57, Issue 2, pp. 129–133). Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0370-8>
- Helm, R., Krinner, S., & Endres, H. (2020). Exploring the Role of Product Development Capability for Transforming Marketing Intelligence into Firm Performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 27(1), 19–40. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2020.1713562>
- Homburg, C., Artz, M., Wieseke, J., Homburg is Professor of Business Administration, C., Wieseke is Professor of Business Administration, J., Glaser, M., Hahn, A., Haumann, T., Klar-mann, M., Totzek, D., & van Triest, S. (2012). Sistemas de medição de desempenho de marketing: a abrangência realmente melhora o desempenho? *Journal of Marketing*, 76, 1547–7185.
- Hoyle, R. H. (2000). Confirmatory Factor Analysis. In *Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling* (pp. 465–497). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-012691360-6/50017-3>
- Izvrnost Zagreb, P., Vi ; Faridyahyaie, G., & Faryabi, R. (2012). *Identifyng marketing effectiveness metrics (Case study: East Azerbaijan's industrial units)* (Issue 2). <https://www.researchgate.net/publication/265908530>
- Jain, R., Jain, M. R., & Jain, S. (2022). Analyzing and Exploring the Effectiveness of Each Element of 7Ps of Marketing Mix. In *International Journal of All Research Education and Scientific Methods (IJARESM)* (Vol. 10, Issue 1).
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133. <https://doi.org/10.1177/1558689806298224>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Marketing Metrics, performance, and strategy implementation. *Harvard Business School Press*, 1–24. <https://mbm-book.com/wp-content/uploads/2021/05/MBM-6th-Edition-Ch15.pdf>

- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Koster, J. M. D. (2013). On the changing role of marketing within the firm. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 145–150. <https://doi.org/10.11648/j.ijefm.20130103.13>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Princípios de marketing*.
- Krindges, L., & Dalcin, D. (2016). *O processo decisório de marketing nas micro e pequenas empresas do município de Cerro Largo/RS*. <https://portaleventos.uffs.edu.br/index.php/JORNADA/article/view/3675>
- Kurtović, E., Brkić, N., & Nefić, A. (2010b). *Research on the application of marketing metrics in the main FMCG manufacturers in the region: Bosnia and Herzegovina, Croatia and Serbia*. Zbornik Radova. <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=05817439&AN=79543064&h=JG2IblCb6Dx>
- Lang, L. D., Lim, W. M., & Guzmán, F. (2022). Como o mix de promoção afeta o valor da marca? Insights de um estudo de métodos mistos de produtos de baixo envolvimento. *Journal of Business Research*, 141, 175–190. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.12.028>
- Lee, Y. I., & Trim, P. R. J. (2006). Retail marketing strategy: The role of marketing intelligence, relationship marketing and trust. *Marketing Intelligence and Planning*, 24(7), 730–745. <https://doi.org/10.1108/02634500610711888/FULL/PDF>
- Lleras, C. (2005). Path\_Analysis. *Encyclopedia of Social Measurement*, 3, 25–30. [https://www.researchgate.net/profile/Paul-Louangrath/post/Can\\_anybody\\_clearly\\_define\\_differences\\_between\\_Path\\_analysis\\_and\\_error\\_in\\_regression\\_analysis/attachment/59d63b74c49f478072ea7410/AS%3A273741995544576%401442276585356/download/Path\\_Analysis.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paul-Louangrath/post/Can_anybody_clearly_define_differences_between_Path_analysis_and_error_in_regression_analysis/attachment/59d63b74c49f478072ea7410/AS%3A273741995544576%401442276585356/download/Path_Analysis.pdf)
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015). Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37–46. <https://doi.org/10.1080/00913367.2014.934938>
- Mehralian, M. M., & Khazaei, P. (2022). *Investigating the Interrelationships between Digital Marketing and Marketing Intelligence and their Effect on Business Strategy*. <https://ssrn.com/abstract=4190278>

- Melović, B., Dabić, M., Vukčević, M., Čirović, D., & Backović, T. (2021). Strategic business decision making: the use and relevance of marketing metrics and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 25(11), 175–202. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0764>
- Miller, S., Hickson, D., & Wilson, D. (2008). From Strategy to Action. *Long Range Planning*, 41(6), 606–628. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.09.005>
- Mintz, O. (2023). Metrics for Marketing Decisions: Drivers and Implications for Performance. *NIM Marketing Intelligence Review*, 15(1), 18–23. <https://doi.org/10.2478/nimmir-2023-0003>
- Mintz, O., & Currim, I. S. (2013). What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities? *Journal of Marketing*, 77(2), 17–40. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0463>
- Miranda, N. de A. K. de, Porto, R. B., & Laurentino dos Santos, J. C. (2019). Reconhecimento de marcas: um estudo quase-experimental online sobre a força da marca e a impulsividade do consumidor no ambiente de varejo. *Revista Ciências Administrativas*, 25(3). <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2019.8583>
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2009). Valuing Branded Businesses. *Journal of Marketing*, 73(6), 137–153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.137>
- Morgan, N. A. (2012). Marketing e desempenho empresarial. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Morgan, N. A., Jayachandran, S., Hulland, J., Kumar, B., Katsikeas, C., & Somosi, A. (2022). Avaliação de desempenho de marketing e responsabilidade: processo e resultados. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 462–481. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.10.008>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Netto, C. F. S., & Slongo, L. A. (2019). *Marketing metrics, big data and the role of the marketing department*. <https://www.redalyc.org/journal/2734/273462728008/html/>
- Nordin, F., & Ravald, A. (2023). The making of marketing decisions in modern marketing environments. *Journal of Business Research*, 162, 113872. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2023.113872>
- Nwambe, C. O., & Nwachukwu, P. I. (2023). *O impacto da responsabilidade de marketing no desempenho dos negócios: um estudo comparativo de pequenas e grandes empresas*.

- Oliveira, M. O. R. de, Heldt, R., Silveira, C. S., & Luce, F. B. (2023). Brand equity chain and brand equity measurement approaches. In *Marketing Intelligence and Planning*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2022-0222>
- Oliveira, M. O. R. de, & Luce, F. B. (2011). O valor da marca: conceitos, abordagens e estudos no Brasil. *Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 17(2), 502–529. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000200008>
- O'Sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.079>
- Porto, M. O., & Bogdezevicius, C. R. (2022). Gestão de marketing de relacionamento em empresas de pequeno porte. *Diálogos & Ciência*, 2(1), 71–89. <https://doi.org/10.7447/1678-0493.2022v2n1p71-89>
- Porto, R. B., Costa, R. D. R., & Watanabe, E. A. D. M. (2017). Efeito multinível das atividades de marketing nas vendas, receita e lucratividade em microempresa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 432–452. <https://doi.org/10.7819/RBGN.V19I65.2911>
- Porto, R., Barbosa, D., & Santos, J. C. L. dos. (2019). *Corporate brand equity and financial performance: proposal of a three-dimensional measurement scale* (Issue 8534).
- Queiroz, M. J. de. (2009). *Métricas de desempenho de marketing em empresas brasileiras* [Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/T.12.2009.tde-22042009-114612>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.07.001>
- Rejikumar, G., Aswathy Asokan, A., & Sreedharan, V. R. (2018). Impacto da tomada de decisão baseada em dados em Lean Six Sigma: uma análise empírica. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1426452>, 31(3–4), 279–296. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1426452>
- Salles, W. (2014). Teorias de marketing nas micro, pequenas e médias empresas: convergência ou divergência? *Political Science*.
- Sampaio, C. H., Simões, C., Perin, M. G., & Almeida, A. (2011). Marketing metrics: Insights from Brazilian managers. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 8–16. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.005>
- San-Martín, S., Jiménez, N. H., & López-Catalán, B. (2016). The firms benefits of mobile CRM from the relationship marketing approach and the TOE model. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 20(1), 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.reimke.2015.07.001>

- Scharf, E. R. (2012). Value Proposition and Human Capital: strategic marketing practices. *Review of Business Management*, 216–233. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i43.949>
- Solcansky, M., & Milichovský, F. (2011). *Marketing effectiveness by way of metrics*. <https://www.researchgate.net/publication/228463982>
- Spence, M., & Essoussi, L. H. (2010). Construção e gestão de marca de PME: Um estudo exploratório. *European Journal of Marketing*, 44(7), 1037–1054. <https://doi.org/10.1108/03090561011047517>
- Stewart, D. W. (2009). Responsabilidade de marketing: vinculando ações de marketing a resultados financeiros. *Journal of Business Research*, 62(6), 636–643. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2008.02.005>
- Toffano, A., Calazans, S., & Silva De Alvarenga, M. (2014). *Métricas para modelos ágeis de desenvolvimento-um estudo comparativo*.
- Trim, P. R. J., & Lee, Y. (2008). A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 731–745. <https://doi.org/10.1108/03090560810877123>
- Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. In *SpringerPlus* (Vol. 5, Issue 1). SpringerOpen. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3498-1>
- Zahay, D., & Griffin, A. (2010). Marketing strategy selection, marketing metrics, and firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(2), 84–93. <https://doi.org/10.1108/08858621011017714>
- Zambrano, V., Monserrate, L., Quintero, L., Ángel, F., Calderón, M., Gabriela, M., Alcívar, Z., Gisella, K., Cusme, Z., Aracely, Y., García, M., & Alejandra, K. (2022). Evolution from traditional marketing to digital marketing as a training process. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 6(2), 73–84. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573670796008>

## APÊNDICE

### APÊNDICE A - Análise Descritiva

**Tabela 1**

*Nível de envolvimento do profissional com métricas de avaliação de desempenho de marketing*

Indicador	Baixa %	Moderada %	Alta %	Muito alto %	Nenhuma %
Nível de conhecimento vindo de cursos sobre métricas de avaliação de desempenho de <i>marketing</i>	7,77	47,57	32,04	8,74	3,88
Nível de experiência prática com métricas de desempenho em <i>marketing</i>	7,77	42,72	29,13	18,45	1,94
Nível de uso de métricas de desempenho de <i>marketing</i> na organização em que trabalha	8,74	40,78	24,27	22,33	3,88



**Tabela 2**

*Principais indicadores utilizados nas organizações em cada período de avaliação de desempenho organizacional*

Anual		Semestral		Trimestral		Mensal	
Indicador	%	Indicador	%	Indicador	%	Indicador	%
Reajustes de preço (ex. recomposição devido à inflação)	22,33	Penetração da marca em mercados/segmentos	23,30	Satisfação do consumidor	18,45	Gasto em <i>marketing</i>	46,60
Taxa de crescimento de mercado/setorial	19,42	Reajustes de preço (ex. recomposição devido à inflação)	21,36	Lealdade do cliente	17,48	Métricas de lucratividade empresarial (ex. lucro líquido, retorno sobre as vendas)	41,75
Quantidade de inovações nos produtos ou serviços	17,48	Participação de mercado	19,42	Taxa de crescimento de mercado/setorial	16,50	Ticket médio	40,78
Valor financeiro da marca da empresa ou de seus produtos	16,50	Expectativa de demanda de clientes	18,45	Índices com perfil de grupos (ex: vendas por segmentos) de consumidores	16,50	Taxa de retenção de clientes	35,92
Quantidade de produtos novos lançados	13,59	Qualidade técnica dos produtos ou serviços	18,45	Métricas de desempenho da equipe de vendas (ex: eficácia da equipe, remuneração, custo)	16,50	Taxa de compra	34,95
Posicionamento no mercado	12,62	Margem lucrativa total do produto	17,48	Taxa de recomendação do consumidor	14,56	Faturamento ou receita em vendas	34,95
Valor de venda (aquisição) da empresa	11,65	Margem lucrativa unitária do produto/marca	17,48	Valor do tempo de vida do cliente	14,56	Quantidade de clientes	33,98
Qualidade técnica dos produtos ou serviços	10,68	Força da marca de produtos ou serviços pela percepção do consumidor (ex: familiaridade, qualidade percebida da marca, etc)	16,50	Expectativa de demanda de clientes	14,56	Custo de aquisição por cliente	33,98
Índices com perfil de grupos (ex: vendas por segmentos) de consumidores	9,71	Quantidade de produtos novos lançados	15,53	Reajustes de preço (ex. recomposição devido à inflação)	14,56	Satisfação do consumidor	33,98
EVA ou VEA (valor econômico adicionado)	9,71	Posicionamento no mercado	15,53	Penetração da marca em mercados/segmentos	13,59	Métricas de seguidores em mídias sociais	33,98

Valor do tempo de vida do cliente	8,74	Taxa de crescimento de mercado/setorial	13,59	Métricas de lucratividade empresarial (ex. lucro líquido, retorno sobre as vendas)	13,59	Frequência de compra do cliente	33,01
Participação de mercado	7,77	Lealdade do cliente	12,62	Margem lucrativa total do produto	13,59	ROMI ou ROMA (retorno sobre o investimento de <i>marketing</i> )	33,01
Ticket médio	7,77	Quantidade de inovações nos produtos ou serviços	12,62	Quantidade de produtos novos lançados	13,59	ROI (retorno sobre investimento ou ativo ou patrimônio)	33,01
Lealdade do cliente	7,77	Métricas de precificação (ex: desconto, tarifas, frete, precificação premium)	12,62	Indicações de clientes	13,59	Métricas de engajamento em mídias sociais (ex: curtida, comentários, compartilhamento)	33,01
Taxa de retenção de clientes	6,80	Ciclo de vida do cliente	12,62	Quantidade de clientes	12,62	Margem lucrativa total do produto	32,04
Satisfação do consumidor	6,80	ROI (retorno sobre investimento ou ativo ou patrimônio)	11,65	Taxa de retenção de clientes	12,62	Volume total de vendas	30,10
ROI (retorno sobre investimento ou ativo ou patrimônio)	6,80	EVA ou VEA (valor econômico adicionado)	11,65	Força da marca de produtos ou serviços pela percepção do consumidor (ex: familiaridade, qualidade percebida da marca, etc)	12,62	Taxa de recomendação do consumidor	29,13
Ciclo de vida do cliente	6,80	Valor de venda (aquisição) da empresa	10,68	Sugestões de clientes	12,62	Métricas de acesso <i>on-line</i> , visitas e lead em sítio eletrônico	29,13
Penetração da marca em mercados/segmentos	5,83	Valor financeiro da marca da empresa ou de seus produtos	10,68	Taxa de conversão	11,65	Taxa de conversão	28,16
Custo de aquisição por cliente	5,83	Custo de aquisição por cliente	9,71	Valor financeiro da marca da empresa ou de seus produtos	11,65	Lealdade do cliente	28,16
Força da marca de produtos ou serviços pela percepção do consumidor (ex: familiaridade, qualidade percebida da marca, etc)	5,83	Valor do tempo de vida do cliente	9,71	Qualidade técnica dos produtos ou serviços	11,65	Margem lucrativa unitária do produto/marca	28,16
Expectativa de demanda de clientes	5,83	Volume total de vendas	9,71	Gasto em <i>marketing</i>	11,65	Métricas de alcance em mídia de massa (ex: cobertura e frequência)	28,16

Margem lucrativa total do produto	5,83	Métricas de lucratividade empresarial (ex. lucro líquido, retorno sobre as vendas)	9,71	Participação de mercado	10,68	Alcance da campanha de <i>marketing</i>	27,18
Gasto em <i>marketing</i>	5,83	ROMI ou ROMA (retorno sobre o investimento de <i>marketing</i> )	9,71	Frequência de compra do cliente	10,68	Ciclo de vida do cliente	27,18
Taxa de vendas de produtos no exterior	5,83	Sugestões de clientes	9,71	Ticket médio	10,68	Número de reclamações de consumidores	26,21
Quantidade de clientes	4,85	Intenção de compra do consumidor	8,74	Alcance da campanha de <i>marketing</i>	10,68	Participação de mercado	25,24
Frequência de compra do cliente	4,85	Métricas de desempenho da equipe de vendas (ex: eficácia da equipe, remuneração, custo)	8,74	Intenção de compra do consumidor	9,71	Posicionamento no mercado	25,24
Volume total de vendas	4,85	Taxa de retenção de clientes	7,77	Faturamento ou receita em vendas	9,71	Sugestões de clientes	24,27
Faturamento ou receita em vendas	4,85	Ticket médio	7,77	ROI (retorno sobre investimento ou ativo ou patrimônio)	9,71	Indicações de clientes	23,30
Métricas de lucratividade empresarial (ex. lucro líquido, retorno sobre as vendas)	4,85	Taxa de conversão	7,77	Margem lucrativa unitária do produto/marca	9,71	Taxa de crescimento de mercado/setorial	21,36
Métricas de precificação (ex: desconto, tarifas, frete, precificação premium)	4,85	Taxa de recomendação do consumidor	7,77	Posicionamento no mercado	9,71	Métricas de precificação (ex: desconto, tarifas, frete, precificação premium)	21,36
Métricas de canal de vendas (ex. abertura de lojas e pontos de venda)	4,85	Índices com perfil de grupos (ex: vendas por segmentos) de consumidores	7,77	Quantidade de contato do cliente	9,71	Expectativa de demanda de clientes	20,39
Taxa de conversão	3,88	Faturamento ou receita em vendas	7,77	Métricas de precificação (ex: desconto, tarifas, frete, precificação premium)	8,74	Métricas de desempenho da equipe de vendas (ex: eficácia da equipe, remuneração, custo)	20,39
Taxa de recomendação do consumidor	3,88	Gasto em <i>marketing</i>	7,77	Métricas de canal de vendas (ex. abertura de lojas e pontos de venda)	8,74	Tempo de retorno do cliente	20,39
ROMI ou ROMA (retorno sobre o investimento de <i>marketing</i> )	3,88	Quantidade de clientes	6,80	Número de reclamações de consumidores	8,74	Valor do tempo de vida do cliente	19,42

Métricas de desempenho da equipe de vendas (ex: eficácia da equipe, remuneração, custo)	3,88	Alcance da campanha de <i>marketing</i>	6,80	Volume total de vendas	7,77	Intenção de compra do consumidor	19,42
Número de reclamações de consumidores	3,88	Número de reclamações de consumidores	6,80	ROMI ou ROMA (retorno sobre o investimento de <i>marketing</i> )	7,77	Índices com perfil de grupos (ex: vendas por segmentos) de consumidores	19,42
Quantidade de contato do cliente	3,88	Quantidade de contato do cliente	6,80	Valor de venda (aquisição) da empresa	7,77	EVA ou VEA (valor econômico adicionado)	19,42
Indicações de clientes	3,88	Taxa de compra de produtos ou serviços em promoção	6,80	Quantidade de inovações nos produtos ou serviços	7,77	Penetração da marca em mercados/segmentos	18,45
Margem lucrativa unitária do produto/marca	2,91	Indicações de clientes	6,80	Custo de aquisição por cliente	6,80	Força da marca de produtos ou serviços pela percepção do consumidor (ex: familiaridade, qualidade percebida da marca, etc)	18,45
Métricas de engajamento em mídias sociais (ex: curtida, comentários, compartilhamento)	2,91	Satisfação do consumidor	5,83	Métricas de alcance em mídia de massa (ex: cobertura e frequência)	6,80	Qualidade técnica dos produtos ou serviços	16,50
Métricas de acesso <i>on-line</i> , visitas e lead em sítio eletrônico	2,91	Métricas de engajamento em mídias sociais (ex: curtida, comentários, compartilhamento)	5,83	Tempo de retorno do cliente	6,80	Valor de venda (aquisição) da empresa	15,53
Métricas de seguidores em mídias sociais	2,91	Métricas de seguidores em mídias sociais	5,83	Ciclo de vida do cliente	6,80	Métricas de pedido e de entrega (ex: disponibilidade, logística)	15,53
Métricas de alcance em mídia de massa (ex: cobertura e frequência)	2,91	Métricas de alcance em mídia de massa (ex: cobertura e frequência)	5,83	Taxa de compra de produtos ou serviços em promoção	5,83	Métricas de canal de vendas (ex. abertura de lojas e pontos de venda)	15,53
Métricas de pedido e de entrega (ex: disponibilidade, logística)	2,91	Tempo de retorno do cliente	5,83	Taxa de compra	4,85	Taxa de compra de produtos ou serviços em promoção	15,53
Tempo de retorno do cliente	2,91	Frequência de compra do cliente	4,85	Métricas de acesso <i>on-line</i> , visitas e lead em sítio eletrônico	4,85	Reajustes de preço (ex. recomposição devido à inflação)	14,56
Taxa de compra de produtos ou serviços em promoção	2,91	Taxa de compra	4,85	Métricas de pedido e de entrega (ex: disponibilidade, logística)	4,85	Quantidade de produtos novos lançados	13,59

Sugestões de clientes	2,91	Métricas de acesso <i>on-line</i> , visitas e lead em sítio eletrônico	4,85	Métricas de engajamento em mídias sociais (ex: curtida, comentários, compartilhamento)	3,88	Valor financeiro da marca da empresa ou de seus produtos	12,62
Taxa de compra	1,94	Taxa de vendas de produtos no exterior	4,85	EVA ou VEA (valor econômico adicionado)	2,91	Quantidade de contato do cliente	12,62
Alcance da campanha de <i>marketing</i>	1,94	Métricas de canal de vendas (ex. abertura de lojas e pontos de venda)	3,88	Métricas de seguidores em mídias sociais	2,91	Quantidade de inovações nos produtos ou serviços	11,65
Intenção de compra do consumidor	1,94	Métricas de pedido e de entrega (ex: disponibilidade, logística)	2,91	Taxa de vendas de produtos no exterior	1,94	Taxa de vendas de produtos no exterior	6,80

Semanal		Diário		Não utiliza	
Indicador	%	Indicador	%	Indicador	%
Alcance da campanha de <i>marketing</i>	24,27	Métricas de acesso <i>on-line</i> , visitas e lead em sítio eletrônico	28,16	Taxa de vendas de produtos no exterior	69,90
Métricas de engajamento em mídias sociais (ex: curtida, comentários, compartilhamento)	21,36	Quantidade de contato do cliente	23,30	Taxa de compra de produtos ou serviços em promoção	56,31
Métricas de alcance em mídia de massa (ex: cobertura e frequência)	21,36	Tempo de retorno do cliente	22,33	Métricas de pedido e de entrega (ex: disponibilidade, logística)	54,37
Taxa de compra	20,39	Taxa de conversão	21,36	EVA ou VEA (valor econômico adicionado)	50,49
Faturamento ou receita em vendas	20,39	Volume total de vendas	21,36	Métricas de canal de vendas (ex. abertura de lojas e pontos de venda)	49,51
Quantidade de clientes	19,42	Métricas de engajamento em mídias sociais (ex: curtida, comentários, compartilhamento)	21,36	Valor de venda (aquisição) da empresa	43,69
Métricas de acesso <i>on-line</i> , visitas e lead em sítio eletrônico	19,42	Métricas de seguidores em mídias sociais	21,36	Valor financeiro da marca da empresa ou de seus produtos	42,72
Volume total de vendas	18,45	Número de reclamações de consumidores	20,39	Quantidade de inovações nos produtos ou serviços	40,78

Métricas de seguidores em mídias sociais	18,45	Faturamento ou receita em vendas	19,42	Valor do tempo de vida do cliente	37,86
Número de reclamações de consumidores	18,45	Alcance da campanha de <i>marketing</i>	18,45	Intenção de compra do consumidor	36,89
Frequência de compra do cliente	17,48	Quantidade de clientes	16,50	Quantidade de produtos novos lançados	36,89
Taxa de conversão	17,48	Métricas de alcance em mídia de massa (ex: cobertura e frequência)	16,50	Força da marca de produtos ou serviços pela percepção do consumidor (ex: familiaridade, qualidade percebida da marca, etc)	35,92
Custo de aquisição por cliente	17,48	Métricas de desempenho da equipe de vendas (ex: eficácia da equipe, remuneração, custo)	14,56	Métricas de precificação (ex: desconto, tarifas, frete, precificação premium)	32,04
Penetração da marca em mercados/segmentos	16,50	Ticket médio	11,65	Ciclo de vida do cliente	32,04
Taxa de retenção de clientes	15,53	Indicações de clientes	11,65	Sugestões de clientes	30,10
Quantidade de contato do cliente	15,53	Custo de aquisição por cliente	10,68	Qualidade técnica dos produtos ou serviços	29,13
Ticket médio	14,56	Satisfação do consumidor	10,68	Indicações de clientes	29,13
Intenção de compra do consumidor	14,56	Métricas de pedido e de entrega (ex: disponibilidade, logística)	9,71	Taxa de recomendação do consumidor	28,16
ROMI ou ROMA (retorno sobre o investimento de <i>marketing</i> )	14,56	Métricas de precificação (ex: desconto, tarifas, frete, precificação premium)	9,71	Índices com perfil de grupos (ex: vendas por segmentos) de consumidores	28,16
Métricas de desempenho da equipe de vendas (ex: eficácia da equipe, remuneração, custo)	14,56	Frequência de compra do cliente	8,74	Margem lucrativa unitária do produto/marca	28,16
Métricas de lucratividade empresarial (ex. lucro líquido, retorno sobre as vendas)	13,59	Intenção de compra do consumidor	8,74	Quantidade de contato do cliente	28,16
ROI (retorno sobre investimento ou ativo ou patrimônio)	13,59	Métricas de lucratividade empresarial (ex. lucro líquido, retorno sobre as vendas)	8,74	Tempo de retorno do cliente	28,16

Tempo de retorno do cliente	13,59	Taxa de compra	7,77	ROMI ou ROMA (retorno sobre o investimento de <i>marketing</i> )	27,18
Participação de mercado	12,62	Taxa de retenção de clientes	7,77	Expectativa de demanda de clientes	26,21
Sugestões de clientes	12,62	Taxa de recomendação do consumidor	7,77	Posicionamento no mercado	26,21
Expectativa de demanda de clientes	11,65	Sugestões de clientes	7,77	Taxa de compra	25,24
Índices com perfil de grupos (ex: vendas por segmentos) de consumidores	11,65	Índices com perfil de grupos (ex: vendas por segmentos) de consumidores	6,80	Lealdade do cliente	23,30
Gasto em <i>marketing</i>	11,65	Métricas de canal de vendas (ex. abertura de lojas e pontos de venda)	6,80	Penetração da marca em mercados/segmentos	21,36
Indicações de clientes	11,65	Ciclo de vida do cliente	6,80	ROI (retorno sobre investimento ou ativo ou patrimônio)	21,36
Satisfação do consumidor	10,68	Gasto em <i>marketing</i>	5,83	Métricas de desempenho da equipe de vendas (ex: eficácia da equipe, remuneração, custo)	21,36
Métricas de precificação (ex: desconto, tarifas, frete, precificação premium)	10,68	Margem lucrativa total do produto	4,85	Participação de mercado	20,39
Métricas de canal de vendas (ex. abertura de lojas e pontos de venda)	10,68	Margem lucrativa unitária do produto/marca	4,85	Frequência de compra do cliente	20,39
Margem lucrativa total do produto	9,71	Qualidade técnica dos produtos ou serviços	4,85	Taxa de crescimento de mercado/setorial	20,39
Métricas de pedido e de entrega (ex: disponibilidade, logística)	9,71	Taxa de compra de produtos ou serviços em promoção	4,85	Métricas de alcance em mídia de massa (ex: cobertura e frequência)	18,45
Taxa de recomendação do consumidor	8,74	Taxa de vendas de produtos no exterior	4,85	Reajustes de preço (ex. recomposição devido à inflação)	17,48
Margem lucrativa unitária do produto/marca	8,74	Participação de mercado	3,88	Margem lucrativa total do produto	16,50
Qualidade técnica dos produtos ou serviços	8,74	Lealdade do cliente	3,88	Custo de aquisição por cliente	15,53

Quantidade de inovações nos produtos ou serviços	8,74	ROMI ou ROMA (retorno sobre o investimento de <i>marketing</i> )	3,88	Número de reclamações de consumidores	15,53
Força da marca de produtos ou serviços pela percepção do consumidor (ex: familiaridade, qualidade percebida da marca, etc)	7,77	ROI (retorno sobre investimento ou ativo ou patrimônio)	3,88	Métricas de seguidores em mídias sociais	14,56
Taxa de crescimento de mercado/setorial	7,77	Valor de venda (aquisição) da empresa	3,88	Taxa de retenção de clientes	13,59
Posicionamento no mercado	7,77	Valor do tempo de vida do cliente	2,91	Satisfação do consumidor	13,59
Ciclo de vida do cliente	7,77	Força da marca de produtos ou serviços pela percepção do consumidor (ex: familiaridade, qualidade percebida da marca, etc)	2,91	Métricas de engajamento em mídias sociais (ex: curtida, comentários, compartilhamento)	11,65
Taxa de compra de produtos ou serviços em promoção	7,77	Expectativa de demanda de clientes	2,91	Alcance da campanha de <i>marketing</i>	10,68
Lealdade do cliente	6,80	Posicionamento no mercado	2,91	Métricas de acesso <i>on-line</i> , visitas e lead em sítio eletrônico	10,68
Valor do tempo de vida do cliente	6,80	Reajustes de preço (ex. recomposição devido à inflação)	2,91	Gasto em <i>marketing</i>	10,68
Valor de venda (aquisição) da empresa	6,80	EVA ou VEA (valor econômico adicionado)	1,94	Taxa de conversão	9,71
Reajustes de preço (ex. recomposição devido à inflação)	6,80	Valor financeiro da marca da empresa ou de seus produtos	1,94	Volume total de vendas	7,77
Taxa de vendas de produtos no exterior	5,83	Quantidade de produtos novos lançados	1,94	Métricas de lucratividade empresarial (ex. lucro líquido, retorno sobre as vendas)	7,77
Quantidade de produtos novos lançados	4,85	Penetração da marca em mercados/segmentos	0,97	Ticket médio	6,80
EVA ou VEA (valor econômico adicionado)	3,88	Taxa de crescimento de mercado/setorial	0,97	Quantidade de clientes	5,83
Valor financeiro da marca da empresa ou de seus produtos	3,88	Quantidade de inovações nos produtos ou serviços	0,97	Faturamento ou receita em vendas	2,91



**Tabela 3***Esforços realizados pelos profissionais de marketing na organização*

Pouco trabalhado		Medianamente trabalhado		Muito trabalhado		Intensamente trabalhado		Ausência de trabalho	
Esforço	%	Esforço	%	Esforço	%	Esforço	%	Esforço	%
Solicitação de pesquisa em <i>marketing</i> junto a empresas de pesquisa de mercado	26,21	Ajuste nos preços de produtos e serviços para atender aos consumidores	32,04	Ajustes da comunicação dos produtos/serviço aos consumidores	33,98	Publicidade interativa e <i>on-line</i> (ex: mídia social, mecanismo de busca, site,etc.)	35,92	Publicidade em mídia de massa (ex: tv, radio, placas externas,etc.)	40,78
Atividades de relações públicas (ex: reuniões com stakeholders, eventos institucionais,...)	23,30	Uso de ferramentas/tecnologias de pesquisas de mercado digitais ou <i>on-line</i>	31,07	Publicidade interativa e <i>on-line</i> (ex: mídia social, mecanismo de busca, site,etc.)	33,01	Apuração dos resultados das ações de <i>marketing</i>	33,98	Solicitação de pedidos de fornecedores	35,92
Contratação de prestadores de serviço de <i>marketing</i> (ex: consultorias de <i>marketing</i> , agência de publicidade,etc.)	20,39	Análise de resultados de pesquisa e implicação para tomada de decisão referente aos produtos ou serviços	30,10	Ajustes da oferta de produtos ou serviços aos consumidores	32,04	Uso de ferramentas/tecnologia para aferir implementação e resultados de <i>marketing</i>	32,04	Gestão do ponto de venda (Ex: loja on line, varejo físico, e-commerce)	35,92
Desenvolvimento de complementos associados aos produtos/serviços (ex: embalagens, kits)	19,42	Lançamento de novos produtos/serviços	29,13	Apuração dos resultados das ações de <i>marketing</i>	30,10	Uso de ferramentas/tecnologias de automação para adaptação de pelo menos uma atividade de <i>marketing</i>	29,13	Solicitação de pesquisa em <i>marketing</i> junto a empresas de pesquisa de mercado	34,95
Publicidade em mídia de massa (ex: tv, radio, placas externas,etc.)	19,42	Ajustes da oferta de produtos ou serviços aos consumidores	28,16	Execução de pesquisa junto a consumidores e concorrentes por conta própria	29,13	Diagnóstico e prognóstico do desempenho em <i>marketing</i> de toda a empresa	29,13	Uso de ferramentas/tecnologias comerciais (ex: máquinas de cartão de crédito, operadora de cobrança)	31,07
Desenvolvimento técnico (ou alteração de atributos) dos atuais produtos	17,48	Execução de pesquisa junto a consumidores e concorrentes por conta própria	27,18	Uso de ferramentas/tecnologias de automação para adaptação de pelo menos	29,13	Gestão do relacionamento com cliente (ex: serviço de atendimento ao cliente, registro dos pedidos,etc.)	28,16	Entrega dos produtos aos consumidores feita pela própria empresa	29,13

		uma atividade de <i>marketing</i>							
Uso de ferramentas/tecnologias comerciais (ex: máquinas de cartão de crédito, operadora de cobrança)	17,48	Execução de atividades promocionais (ex: patrocínios, brindes, cupons, eventos)	26,21	Gestão da marca de produtos/serviços	28,16	Ajustes da comunicação dos produtos/serviço aos consumidores	27,18	Desenvolvimento de complementos associados aos produtos/serviços (ex: embalagens, kits)	21,36
Execução de pesquisa junto a consumidores e concorrentes por conta própria	16,50	Ajustes na entrega dos produtos/serviço aos consumidores	25,24	Uso de ferramentas/tecnologias de pesquisas de mercado digitais ou <i>on-line</i>	27,18	Gestão da marca de produtos/serviços	24,27	Parceiros comerciais para prestação de serviço ao cliente ou entrega de produtos	20,39
Execução de atividades promocionais (ex: patrocínios, brindes, cupons, eventos)	16,50	Ajustes da comunicação dos produtos/serviço aos consumidores	25,24	Parceiros comerciais para prestação de serviço ao cliente ou entrega de produtos	27,18	Faturamento e arrecadação derivada das vendas	24,27	Atividades de relações públicas (ex: reuniões com stakeholders, eventos institucionais,...)	20,39
Parceiros comerciais para prestação de serviço ao cliente ou entrega de produtos	15,53	Gestão da marca de produtos/serviços	25,24	Desenvolvimento técnico (ou alteração de atributos) dos atuais produtos	26,21	Preparativos e gestão de equipe de vendas	24,27	Contratação de prestadores de serviço de <i>marketing</i> (ex: consultorias de <i>marketing</i> , agência de publicidade,etc.)	19,42
Ajustes da oferta de produtos ou serviços aos consumidores	14,56	Diagnóstico e prognóstico do desempenho em <i>marketing</i> de toda a empresa	25,24	Faturamento e arrecadação derivada das vendas	26,21	Ajustes na entrega dos produtos/serviço aos consumidores	23,30	Faturamento e arrecadação derivada das vendas	18,45
Gestão do ponto de venda (Ex: loja on line, varejo físico, e-commerce)	14,56	Faturamento e arrecadação derivada das vendas	24,27	Preparativos e gestão de equipe de vendas	26,21	Lançamento de novos produtos/serviços	22,33	Execução de atividades promocionais (ex: patrocínios, brindes, cupons, eventos)	18,45
Entrega dos produtos aos consumidores feita pela própria empresa	13,59	Preparativos e gestão de equipe de vendas	24,27	Gestão do relacionamento com cliente (ex: serviço de atendimento ao cliente, registro dos pedidos,etc.)	26,21	Uso de ferramentas/tecnologias comerciais (ex: máquinas de cartão de crédito, operadora de cobrança)	21,36	Ajuste nos preços de produtos e serviços para atender aos consumidores	17,48

Gestão do relacionamento com cliente (ex: serviço de atendimento ao cliente, registro dos pedidos,etc.)	13,59	Desenvolvimento técnico (ou alteração de atributos) dos atuais produtos	22,33	Análise de resultados de pesquisa e implicação para tomada de decisão referente aos produtos ou serviços	25,24	Análise de resultados de pesquisa e implicação para tomada de decisão referente aos produtos ou serviços	20,39	Ajustes na entrega dos produtos/serviço aos consumidores	17,48
Uso de ferramentas/tecnologias de automação para adaptação de pelo menos uma atividade de <i>marketing</i>	12,62	Contratação de prestadores de serviço de <i>marketing</i> (ex: consultorias de <i>marketing</i> , agência de publicidade,etc.)	22,33	Ajuste nos preços de produtos e serviços para atender aos consumidores	25,24	Entrega dos produtos aos consumidores feita pela própria empresa	20,39	Desenvolvimento técnico (ou alteração de atributos) dos atuais produtos	17,48
Lançamento de novos produtos/serviços	12,62	Desenvolvimento de complementos associados aos produtos/serviços (ex: embalagens, kits)	21,36	Ajustes na entrega dos produtos/serviço aos consumidores	24,27	Gestão do ponto de venda (Ex: loja on line, varejo físico, e-commerce)	20,39	Execução de pesquisa junto a consumidores e concorrentes por conta própria	16,50
Gestão da marca de produtos/serviços	12,62	Solicitação de pesquisa em <i>marketing</i> junto a empresas de pesquisa de mercado	20,39	Diagnóstico e prognóstico do desempenho em <i>marketing</i> de toda a empresa	24,27	Atividades de relações públicas (ex: reuniões com stakeholders, eventos institucionais,...)	20,39	Lançamento de novos produtos/serviços	15,53
Solicitação de pedidos de fornecedores	12,62	Uso de ferramentas/tecnologia para aferir implementação e resultados de <i>marketing</i>	20,39	Contratação de prestadores de serviço de <i>marketing</i> (ex: consultorias de <i>marketing</i> , agência de publicidade,etc.)	22,33	Desenvolvimento de complementos associados aos produtos/serviços (ex: embalagens, kits)	18,45	Preparativos e gestão de equipe de vendas	15,53
Análise de resultados de pesquisa e implicação para tomada de decisão referente aos produtos ou serviços	11,65	Parceiros comerciais para prestação de serviço ao cliente ou entrega de produtos	19,42	Execução de atividades promocionais (ex: patrocínios, brindes, cupons, eventos)	22,33	Uso de ferramentas/tecnologias de pesquisas de mercado digitais ou <i>on-line</i>	17,48	Uso de ferramentas/tecnologia para aferir implementação e resultados de <i>marketing</i>	15,53
Apuração dos resultados das ações de <i>marketing</i>	11,65	Solicitação de pedidos de fornecedores	18,45	Entrega dos produtos aos consumidores feita pela própria empresa	21,36	Parceiros comerciais para prestação de serviço ao cliente ou entrega de produtos	17,48	Uso de ferramentas/tecnologias de pesquisas de mercado digitais ou <i>on-line</i>	13,59

Uso de ferramentas/tecnologia para aferir implementação e resultados de <i>marketing</i>	11,65	Gestão do relacionamento com cliente (ex: serviço de atendimento ao cliente, registro dos pedidos,etc.)	18,45	Lançamento de novos produtos/serviços	20,39	Desenvolvimento técnico (ou alteração de atributos) dos atuais produtos	16,50	Gestão do relacionamento com cliente (ex: serviço de atendimento ao cliente, registro dos pedidos,etc.)	13,59
Uso de ferramentas/tecnologias de pesquisas de mercado digitais ou <i>on-line</i>	10,68	Uso de ferramentas/tecnologias de automação para adaptação de pelo menos uma atividade de <i>marketing</i>	17,48	Uso de ferramentas/tecnologia para aferir implementação e resultados de <i>marketing</i>	20,39	Execução de atividades promocionais (ex: patrocínios, brindes, cupons, eventos)	16,50	Análise de resultados de pesquisa e implicação para tomada de decisão referente aos produtos ou serviços	12,62
Diagnóstico e prognóstico do desempenho em <i>marketing</i> de toda a empresa	10,68	Atividades de relações públicas (ex: reuniões com stakeholders, eventos institucionais,...)	16,50	Desenvolvimento de complementos associados aos produtos/serviços (ex: embalagens, kits)	19,42	Ajuste nos preços de produtos e serviços para atender aos consumidores	15,53	Ajustes da oferta de produtos ou serviços aos consumidores	12,62
Ajuste nos preços de produtos e serviços para atender aos consumidores	9,71	Entrega dos produtos aos consumidores feita pela própria empresa	15,53	Atividades de relações públicas (ex: reuniões com stakeholders, eventos institucionais,...)	19,42	Solicitação de pedidos de fornecedores	15,53	Uso de ferramentas/tecnologias de automação para adaptação de pelo menos uma atividade de <i>marketing</i>	11,65
Ajustes na entrega dos produtos/serviço aos consumidores	9,71	Gestão do ponto de venda (Ex: loja on line, varejo físico, e-commerce)	15,53	Solicitação de pedidos de fornecedores	17,48	Contratação de prestadores de serviço de <i>marketing</i> (ex: consultorias de <i>marketing</i> , agência de publicidade,etc.)	15,53	Diagnóstico e prognóstico do desempenho em <i>marketing</i> de toda a empresa	10,68
Ajustes da comunicação dos produtos/serviço aos consumidores	9,71	Publicidade em mídia de massa (ex: tv, radio, placas externas,etc.)	15,53	Uso de ferramentas/tecnologias comerciais (ex: máquinas de cartão de crédito, operadora de cobrança)	15,53	Ajustes da oferta de produtos ou serviços aos consumidores	12,62	Gestão da marca de produtos/serviços	9,71
Preparativos e gestão de equipe de vendas	9,71	Publicidade interativa e <i>on-line</i> (ex: mídia social, mecanismo de busca, site,etc.)	15,53	Gestão do ponto de venda (Ex: loja on line, varejo físico, e-commerce)	13,59	Publicidade em mídia de massa (ex: tv, radio, placas externas,etc.)	11,65	Apuração dos resultados das ações de <i>marketing</i>	8,74

Publicidade interativa e <i>on-line</i> (ex: mídia social, mecanismo de busca, site,etc.)	8,74	Apuração dos resultados das ações de <i>marketing</i>	15,53	Publicidade em mídia de massa (ex: tv, radio, placas externas,etc.)	12,62	Execução de pesquisa junto a consumidores e concorrentes por conta própria	10,68	Publicidade interativa e <i>on-line</i> (ex: mídia social, mecanismo de busca, site,etc.)	6,80
Faturamento e arrecadação derivada das vendas	6,80	Uso de ferramentas/tecnologias comerciais (ex: máquinas de cartão de crédito, operadora de cobrança)	14,56	Solicitação de pesquisa em <i>marketing</i> junto a empresas de pesquisa de mercado	9,71	Solicitação de pesquisa em <i>marketing</i> junto a empresas de pesquisa de mercado	8,74	Ajustes da comunicação dos produtos/serviço aos consumidores	3,88

---

**Tabela 4***Efetividade das decisões estratégicas de marketing em 2021*

Pouco efetivas		Razoavelmente efetivas		Muito efetivas		Completamente efetivas		Nada efetivas	
Ações	%	Ações	%	Ações	%	Ações	%	Ações	%
As definições do tempo de implementação e lançamento das atividades comerciais de <i>marketing</i>	16,50	As definições do tempo de implementação e lançamento das atividades comerciais de <i>marketing</i>	39,81	A realização das atividades comerciais de <i>marketing</i>	49,51	As definições das metas de <i>marketing</i> ou comerciais	16,50	A destinação e emprego de gastos e investimentos para as atividades comerciais de <i>marketing</i>	9,71
A destinação e emprego de recursos físicos e humanos para as atividades comerciais de <i>marketing</i>	15,53	As definições das metas de <i>marketing</i> ou comerciais	33,98	As definições dos segmentos de consumidores-alvo	40,78	A destinação e emprego de gastos e investimentos para as atividades comerciais de <i>marketing</i>	16,50	A destinação e emprego de recursos físicos e humanos para as atividades comerciais de <i>marketing</i>	6,80
As definições dos segmentos de consumidores-alvo	12,62	As definições da proposta de valor de cada produto/serviço para os consumidores	33,98	As definições da proposta de valor de cada produto/serviço para os consumidores	38,83	A realização das atividades comerciais de <i>marketing</i>	14,56	A realização das atividades comerciais de <i>marketing</i>	4,85
A destinação e emprego de gastos e investimentos para as atividades comerciais de <i>marketing</i>	12,62	As definições dos segmentos de consumidores-alvo	31,07	As definições das metas de <i>marketing</i> ou comerciais	36,89	A destinação e emprego de recursos físicos e humanos para as atividades comerciais de <i>marketing</i>	14,56	As definições das metas de <i>marketing</i> ou comerciais	2,91
As definições da proposta de valor de cada produto/serviço para os consumidores	11,65	A destinação e emprego de recursos físicos e humanos para as atividades comerciais de <i>marketing</i>	29,13	A destinação e emprego de recursos físicos e humanos para as atividades comerciais de <i>marketing</i>	33,98	As definições dos segmentos de consumidores-alvo	13,59	As definições dos segmentos de consumidores-alvo	1,94
As definições das metas de <i>marketing</i> ou comerciais	9,71	A destinação e emprego de gastos e investimentos para as atividades comerciais de <i>marketing</i>	28,16	A destinação e emprego de gastos e investimentos para as atividades comerciais de <i>marketing</i>	33,01	As definições da proposta de valor de cada produto/serviço para os consumidores	13,59	As definições da proposta de valor de cada produto/serviço para os consumidores	1,94

---

A realização das atividades comerciais de <i>marketing</i>	6,80	A realização das atividades comerciais de <i>marketing</i>	24,27	As definições do tempo de implementação e lançamento das atividades comerciais de <i>marketing</i>	29,13	As definições do tempo de implementação e lançamento das atividades comerciais de <i>marketing</i>	13,59	As definições do tempo de implementação e lançamento das atividades comerciais de <i>marketing</i>	0,97
--	------	--	-------	--	-------	--	-------	--	------

---

Tabela 5

*Adoção de práticas de valor da marca empresarial em 2022*

Raramente adota		Ocasionalmente adota		Frequentemente adota		Sempre adota		Nunca adota	
Práticas	%	Práticas	%	Práticas	%	Práticas	%	Práticas	%
Adoção de práticas que aumentem os programas sociais (voltados à comunidade)	22,33	Adoção de práticas que aumentem a visibilidade da valorização dos funcionários	34,95	Adoção de práticas que aumentem o consumo de produtos ou serviços da empresa	42,72	Adoção de práticas que melhorem a saúde financeira da empresa	32,04	Adoção de práticas que aumentem programas pró-ambientais (sustentáveis com a natureza)	34,95
Adoção de práticas que inovem os produtos e serviços	15,53	Adoção de práticas que aumentem a disponibilidade de produtos ou serviços nos pontos de venda	29,13	Adoção de práticas que gerem maior qualidade percebida dos produtos/serviços da empresa	41,75	Adoção de práticas que melhorem a reputação da empresa	31,07	Adoção de práticas que aumentem a internacionalização dos produtos ou serviços da empresa	33,01
Adoção de práticas que aumentem programas pró-ambientais (sustentáveis com a natureza)	14,56	Adoção de práticas que inovem os produtos e serviços	29,13	Adoção de práticas que aumentem a competência na gestão do cliente	35,92	Adoção de práticas que gerem maior conhecimento da marca da empresa	26,21	Adoção de práticas que aumentem os programas sociais (voltados à comunidade)	26,21
Adoção de práticas que melhorem programas éticos (boas práticas de governança)	13,59	Adoção de práticas que gerem maior qualidade percebida dos produtos/serviços da empresa	26,21	Adoção de práticas que gerem maior conhecimento da marca da empresa	34,95	Adoção de práticas que aumentem a competência na gestão do cliente	23,30	Adoção de práticas que melhorem programas éticos (boas práticas de governança)	22,33
Adoção de práticas que melhorem a saúde financeira da empresa	13,59	Adoção de práticas que aumentem a competência na gestão do cliente	26,21	Adoção de práticas que melhorem a reputação da empresa	34,95	Adoção de práticas que gerem maior qualidade percebida dos produtos/serviços da empresa	21,36	Adoção de práticas que aumentem a disponibilidade de produtos ou serviços nos pontos de venda	17,48
Adoção de práticas que aumentem a visibilidade da valorização dos funcionários	12,62	Adoção de práticas que aumentem a internacionalização dos	26,21	Adoção de práticas que aumentem a disponibilidade de	32,04	Adoção de práticas que inovem os produtos e serviços	20,39	Adoção de práticas que aumentem a visibilidade da valorização dos funcionários	12,62



		produtos ou serviços da empresa		produtos ou serviços nos pontos de venda					
Adoção de práticas que aumentem a internacionalização dos produtos ou serviços da empresa	12,62	Adoção de práticas que aumentem programas pró-ambientais (sustentáveis com a natureza)	25,24	Adoção de práticas que inovem os produtos e serviços	29,13	Adoção de práticas que aumentem o consumo de produtos ou serviços da empresa	17,48	Adoção de práticas que aumentem o consumo de produtos ou serviços da empresa	8,74
Adoção de práticas que gerem maior conhecimento da marca da empresa	11,65	Adoção de práticas que aumentem o consumo de produtos ou serviços da empresa	24,27	Adoção de práticas que melhorem programas éticos (boas práticas de governança)	28,16	Adoção de práticas que aumentem a visibilidade da valorização dos funcionários	17,48	Adoção de práticas que inovem os produtos e serviços	5,83
Adoção de práticas que gerem maior qualidade percebida dos produtos/serviços da empresa	8,74	Adoção de práticas que melhorem a saúde financeira da empresa	24,27	Adoção de práticas que melhorem a saúde financeira da empresa	27,18	Adoção de práticas que melhorem programas éticos (boas práticas de governança)	15,53	Adoção de práticas que aumentem a competência na gestão do cliente	5,83
Adoção de práticas que aumentem a disponibilidade de produtos ou serviços nos pontos de venda	8,74	Adoção de práticas que aumentem os programas sociais (voltados à comunidade)	23,30	Adoção de práticas que aumentem a visibilidade da valorização dos funcionários	22,33	Adoção de práticas que aumentem a internacionalização dos produtos ou serviços da empresa	13,59	Adoção de práticas que gerem maior conhecimento da marca da empresa	4,85
Adoção de práticas que aumentem a competência na gestão do cliente	8,74	Adoção de práticas que gerem maior conhecimento da marca da empresa	22,33	Adoção de práticas que aumentem os programas sociais (voltados à comunidade)	16,50	Adoção de práticas que aumentem a disponibilidade de produtos ou serviços nos pontos de venda	12,62	Adoção de práticas que melhorem a reputação da empresa	3,88
Adoção de práticas que melhorem a reputação da empresa	7,77	Adoção de práticas que melhorem a reputação da empresa	22,33	Adoção de práticas que aumentem a internacionalização dos produtos ou serviços da empresa	14,56	Adoção de práticas que aumentem programas pró-ambientais (sustentáveis com a natureza)	12,62	Adoção de práticas que melhorem a saúde financeira da empresa	2,91
Adoção de práticas que aumentem o consumo de produtos ou serviços da empresa	6,80	Adoção de práticas que melhorem programas éticos (boas práticas de governança)	20,39	Adoção de práticas que aumentem programas pró-ambientais	12,62	Adoção de práticas que aumentem os programas sociais (voltados à comunidade)	11,65	Adoção de práticas que gerem maior qualidade percebida dos	1,94

(sustentáveis com a  
natureza)

produtos/serviços da  
empresa

---

**Tabela 6***Desempenho da organização durante o ano de 2021*

Queda expressiva		Queda		Nem queda, nem aumento		Aumento		Aumento expressivo	
Indicador	%	Indicador	%	Indicador	%	Indicador	%	Indicador	%
Satisfação do cliente	1,94	Lucro (resultado do exercício fiscal consolidado)	17,48	Valor percebido da marca da empresa e/ou de seus produtos junto aos consumidores	30,10	Faturamento (receita em vendas)	49,51	Prestígio junto aos parceiros	26,21
Número de clientes	0,97	Faturamento (receita em vendas)	15,53	Satisfação do cliente	33,98	Lucro (resultado do exercício fiscal consolidado)	48,54	Valor percebido da marca da empresa e/ou de seus produtos junto aos consumidores	24,27
Faturamento (receita em vendas)	0,97	Número de clientes	13,59	Prestígio junto aos parceiros	33,01	Número de clientes	42,72	Satisfação do cliente	23,30
Lucro (resultado do exercício fiscal consolidado)	0,97	Valor percebido da marca da empresa e/ou de seus produtos junto aos consumidores	6,80	Número de clientes	23,30	Valor percebido da marca da empresa e/ou de seus produtos junto aos consumidores	38,83	Número de clientes	19,42
Prestígio junto aos parceiros	0,97	Prestígio junto aos parceiros	3,88	Lucro (resultado do exercício fiscal consolidado)	19,42	Satisfação do cliente	37,86	Faturamento (receita em vendas)	19,42
Valor percebido da marca da empresa e/ou de seus produtos junto aos consumidores	0,00	Satisfação do cliente	2,91	Faturamento (receita em vendas)	14,56	Prestígio junto aos parceiros	35,92	Lucro (resultado do exercício fiscal consolidado)	13,59

**Tabela 7***Investimento (gasto) em marketing realizado pela organização em 2021*

Faixa	%
Entre R\$ 0,01 até R\$ 10 mil	23,30
Entre R\$ 10000,01 até R\$ 50 mil	20,39
Entre R\$ 50000,01 até R\$ 100 mil	17,48
Entre R\$ 100000,01 até R\$ 1 milhão	15,53
Acima de R\$ 2 milhões	13,59
Não teve gasto em <i>marketing</i>	6,80
Entre R\$1.000.000,01 até R\$ 2 milhões	2,91

Tabela 8

## Modalidade da organização registrada juridicamente

Modalidade	%
Sociedade empresarial limitada (Ltda)	59,22
Sociedade anônima (S.A.)	18,45
Sociedade simples	5,83
Microempreendedor individual (MEI)	4,85
Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)	3,88
Empresa individual	2,91
Sociedade limitada pessoal	1,94
Sociedade limitada unipessoal	1,94
Sem fins lucrativos	0,97

## APÊNDICE B - Caracterização das Organizações

**Tabela 1**

*Caracterização das organizações*

Localização da matriz das empresas		Setor econômico das empresas		Setor das empresas		Quantidade de funcionários nas empresas		Faturamento médio das empresas nos últimos 3 anos		Registro jurídico das empresas	
Estado	%	Setor	%	Setor	%	Funcionários	%	Faturamento	%	Modalidade	%
São Paulo	33,00	Serviço	66,00	Atividades administrativas, Consultoria e Serviços complementares	23,30	Acima de 100 funcionários	39,80	De R\$ 360.000,01 até R\$ 1 milhão	18,40	Sociedade empresarial limitada (Ltda)	59,30
Distrito Federal	16,50	Comércio	17,50	Informação e Comunicação	20,40	De 10 a 49 funcionários	26,20	De R\$ 81.000,01 até R\$ 360.000,00	16,50	Sociedade anônima (S.A.)	18,40
Paraná	14,60	Indústria	15,50	Comércio; Reparação de veículos automotores e Motocicletas	8,70	De 0 a 9 funcionários	20,40	De R\$ 1.000.000,01 a R\$ 4.8 milhões	14,60	Sociedade simples	5,80
Goiás	9,70	Agricultura	1,00	Saúde humana e Serviços sociais	6,80	De 50 a 99 funcionários	13,60	Acima de R\$ 500 Milhões	12,60	Microempreendedor individual (MEI)	4,90
Santa Catarina	6,80			Serviços pessoais; Outras atividades de serviços	6,80			De R\$ 4.800.000,01 até R\$ 16 milhões	11,70	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)	3,90

Rio de Janeiro	5,80	Indústrias de transformação	4,90	De R\$ 16.000.000,01 até R\$ 100 milhões	10,70	Empresa individual	2,90
Minas Gerais	3,90	Alojamento e Alimentação	4,90	Até R\$ 81.000,00	7,80	Sociedade limitada pessoal	1,90
Rio Grande do Sul	2,90	Atividades financeiras, de Seguros e Serviços relacionados	4,90	De R\$ 100.000.000,01 até R\$ 500 Milhões	7,70	Sociedade limitada unipessoal	1,90
Bahia	1,90	Eletricidade e gás	3,80			Sem fins lucrativos	1,00
Amapá	1,00	Construção	2,90				
Amazonas	1,00	Vestuário	2,90				
Ceará	1,00	Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura	1,90				
Espírito Santo	1,00	Atividades imobiliárias	1,90				
Mato Grosso do Sul	1,00	Educação	1,90				
Acre	0,00	Indústrias extrativas	1,00				
Alagoas	0,00	Transporte, Armazenagem e Correio	1,00				
Maranhão	0,00	Atividades profissionais, Científicas e Técnicas	1,00				

Mato Grosso	0,00	Administração pública, Defesa e Seguridade social	1,00
Pará	0,00		
Paraíba	0,00		
Pernambuco	0,00		
Piauí	0,00		
Rio Grande do Norte	0,00		
Rondônia	0,00		
Roraima	0,00		
Sergipe	0,00		
Tocantins	0,00		

---



## APÊNDICE C - Caracterização dos Profissionais de *Marketing*

**Tabela 1**

*Caracterização dos profissionais de marketing*

Sexo	%	Idade	%	Nível de escolaridade	%	Área de atuação do profissional na empresa	%	Cargo do profissional na empresa	%	O profissional é o responsável pela mensuração das métricas de desempenho na empresa	Sim %	Não %
Masculino	57,30	Entre 21 e 30 anos	45,60	Pós-Graduação lato-sensu completo	35,00	Marketing/comercial/vendas	75,70	Analista	31,00	Métricas de marketing	67,00	33,00
Feminino	42,70	Entre 31 e 40 anos	24,30	Nível Superior completo	25,20	Administrativo	7,70	Gerência ou Coordenação	29,10	Métricas financeiras	25,00	75,00
Não binário	0,00	Entre 41 e 50 anos	24,30	Nível Superior incompleto	21,40	Produção/Operação/Logística	7,70	Presidência ou Dono(a)	17,50			
	0,00	Entre 51 e 60 anos	3,90	Pós-Graduação lato-sensu incompleto	6,80	Corporativa/estratégica	3,90	Diretoria ou Vice Presidência	7,80			
		Até 20 anos	1,90	Ensino Médio completo	4,90	Gestão de Pessoas/Recursos Humanos	3,00	Assistente ou Auxiliar	5,80			

Entre 61 e 70 anos	0,00	Mestrado completo	3,90	Financeiro/Contábil	1,00	Consultor(a) ou Assessor(a)	4,90
Acima de 71 anos	0,00	Mestrado incompleto	1,90	Fundador/Investidor	1,00	Profissional autônomo	1,90
		Ensino Fundamental completo	1,00			Estagiário(a)	1,90
		Ensino Fundamental incompleto	0,00			Técnico(a)	0,00
		Ensino Médio incompleto	0,00				
		Doutorado incompleto	0,00				
		Doutorado completo	0,00				

---

## APÊNDICE D – Questionário Utilizado na Pesquisa

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa "Uso de indicadores de desempenho de *marketing* em empresas brasileiras", realizada pela Universidade de Brasília (UNB). Esta pesquisa está sob coordenação do Prof. Rafael Porto do Departamento de Administração da UNB.

O objetivo dessa pesquisa é identificar a adoção de indicadores de desempenho de *marketing* para tomada de decisão em empresas no Brasil. É importante que as informações prestadas correspondam às condições reais e atuais da empresa em que está trabalhando no momento. Essa pesquisa é acadêmica, não possui fins comerciais. Os dados serão sigilosos e em nenhum momento será divulgado o nome da empresa e do respondente.

A pesquisa, possui duração média de até 10 minutos para ser toda preenchida.

Para mais informações, sugestões ou comentários, envie um e-mail para: [brunajesus045@gmail.com](mailto:brunajesus045@gmail.com)

### Seção 1: Apresentação da pesquisa

1. Eu, voluntariamente, concordo em participar desta pesquisa. (Pergunta filtro)
  - a. Não
  - b. Sim
2. Na empresa, você trabalha com indicadores de desempenho? (Pergunta filtro)
  - a. Não
  - b. Sim

### Seção 2: Definição de Indicadores ou Métricas de Desempenho

Para responder às questões, considere a seguinte definição: Uma métrica é um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Assim, os Indicadores ou Métricas de Desempenho visam mensurar e avaliar a performance da empresa em um determinado período.

3. Informe se você compreendeu a definição sobre indicadores/métricas de desempenho:  
(Pergunta filtro)

- a. Sim
- b. Não

### Seção 3: Indicadores/métricas de desempenho

4. Considerando seu envolvimento com métricas de avaliação de desempenho de *marketing*, responda:

(Escala: Nenhuma, Baixa, Moderada, Alta e Muito alta)

- a. Qual o seu nível de conhecimento vindo de cursos sobre métricas de avaliação de desempenho de *marketing*?
- b. Qual o seu nível de experiência prática com métricas de desempenho em *marketing*?
- c. Qual o nível de uso de métricas de desempenho de *marketing* na organização em que trabalha?

5. Com que FREQUÊNCIA sua empresa utiliza cada indicador da lista abaixo para averiguar os resultados alcançados? Pedimos paciência para analisar um a um. No caso de não utilizar um determinado indicador, marcar “não utiliza”.

(Escala: Não utiliza, Anual, Semestral, Trimestral, Mensal, Semanal e Diário)

- a. Quantidade de clientes
- b. Participação de mercado
- c. Penetração da marca em mercados/segmentos
- d. Frequência de compra do cliente
- e. Taxa de compra
- f. Taxa de retenção de clientes
- g. Ticket médio
- h. Taxa de conversão
- i. Lealdade do cliente
- j. Custo de aquisição por cliente
- k. Satisfação do consumidor
- l. Taxa de recomendação do consumidor
- m. Valor do tempo de vida do cliente

- n. Alcance da campanha de *marketing*
- o. Intenção de compra do consumidor
- p. Força da marca de produtos ou serviços pela percepção do consumidor (ex: familiaridade, qualidade percebida da marca, etc)
- q. Taxa de crescimento de mercado/setorial
- r. Expectativa de demanda de clientes
- s. Índices com perfil de grupos (ex: vendas por segmentos) de consumidores
- t. Volume total de vendas
- u. Faturamento ou receita em vendas
- v. Métricas de lucratividade empresarial (ex. lucro líquido, retorno sobre as vendas)
- w. ROMI ou ROMA (retorno sobre o investimento de *marketing*)
- x. ROI (retorno sobre investimento ou ativo ou patrimônio)
- y. EVA ou VEA (valor econômico adicionado)
- z. Valor de venda (aquisição) da empresa
- aa. Valor financeiro da marca da empresa ou de seus produtos
- bb. Margem lucrativa total do produto
- cc. Margem lucrativa unitária do produto/marca
- dd. Quantidade de produtos novos lançados
- ee. Qualidade técnica dos produtos ou serviços
- ff. Quantidade de inovações nos produtos ou serviços
- gg. Métricas de engajamento em mídias sociais (ex: curtida, comentários, compartilhamento)
- hh. Métricas de acesso *on-line*, visitas e lead em sítio eletrônico
- ii. Métricas de seguidores em mídias sociais
- jj. Métricas de alcance em mídia de massa (ex: cobertura e frequência)
- kk. Métricas de pedido e de entrega (ex: disponibilidade, logística)
- ll. Métricas de precificação (ex: desconto, tarifas, frete, precificação premium)
- mm. Métricas de canal de vendas (ex. abertura de lojas e pontos de venda)
- nn. Métricas de desempenho da equipe de vendas (ex: eficácia da equipe, remuneração, custo)
- oo. Número de reclamações de consumidores
- pp. Posicionamento no mercado
- qq. Quantidade de contato do cliente

- rr. Tempo de retorno do cliente
  - ss. Ciclo de vida do cliente
  - tt. Gasto em *marketing*
  - uu. Reajustes de preço (ex. recomposição devido à inflação)
  - vv. Taxa de compra de produtos ou serviços em promoção
  - ww. Indicações de clientes
  - xx. Sugestões de clientes
  - yy. Taxa de vendas de produtos no exterior
6. Tem algum indicador de desempenho em *marketing* que utiliza ou julga importante na empresa em que trabalha e que não foi mencionado na questão anterior?
- a. Não
  - b. Sim. Qual ou quais?

7. Ao longo de 2021 e considerando a empresa em que trabalha, o quanto de esforço de trabalho foi utilizado em:

(Escala: Ausência de trabalho, Pouco trabalhado, Medianamente trabalhado, Muito trabalhado e Intensamente trabalhado)

- a. Solicitação de pesquisa em *marketing* junto a empresas de pesquisa de mercado
- b. Execução de pesquisa junto a consumidores e concorrentes por conta própria
- c. Análise de resultados de pesquisa e implicação para tomada de decisão referente aos produtos ou serviços
- d. Uso de ferramentas/tecnologias de pesquisas de mercado digitais ou *on-line*
- e. Ajustes da oferta de produtos ou serviços aos consumidores
- f. Ajuste nos preços de produtos e serviços para atender aos consumidores
- g. Ajustes na entrega dos produtos/serviço aos consumidores
- h. Ajustes da comunicação dos produtos/serviço aos consumidores
- i. Uso de ferramentas/tecnologias de automação para adaptação de pelo menos uma atividade de *marketing*
- j. Desenvolvimento técnico (ou alteração de atributos) dos atuais produtos
- k. Lançamento de novos produtos/serviços
- l. Desenvolvimento de complementos associados aos produtos/serviços (ex: embalagens, kits)
- m. Gestão da marca de produtos/serviços
- n. Faturamento e arrecadação derivada das vendas
- o. Solicitação de pedidos de fornecedores

- p. Entrega dos produtos aos consumidores feita pela própria empresa
- q. Parceiros comerciais para prestação de serviço ao cliente ou entrega de produtos
- r. Contratação de prestadores de serviço de *marketing* (ex: consultorias de *marketing*, agência de publicidade,etc.)
- s. Gestão do ponto de venda (Ex: loja on line, varejo físico, e-commerce)
- t. Publicidade em mídia de massa (ex: tv, radio, placas externas,etc.)
- u. Publicidade interativa e *on-line* (ex: mídia social, mecanismo de busca, site,etc.)
- v. Execução de atividades promocionais (ex: patrocínios, brindes, cupons, eventos)
- w. Atividades de relações públicas (ex: reuniões com stakeholders, eventos institucionais,...)
- x. Preparativos e gestão de equipe de vendas
- y. Gestão do relacionamento com cliente (ex: serviço de atendimento ao cliente, registro dos pedidos,etc.)
- z. Uso de ferramentas/tecnologias comerciais (ex: máquinas de cartão de crédito, operadora de cobrança)
- aa. Apuração dos resultados das ações de *marketing*
- bb. Diagnóstico e prognóstico do desempenho em *marketing* de toda a empresa
- cc. Uso de ferramentas/tecnologia para aferir implementação e resultados de *marketing*

8. Considerando que a efetividade é o resultado alcançado, indique quão efetivas têm sido as decisões de *marketing* a seguir, com referência ao ano consolidado de 2021 na empresa em que trabalha.

(Escala: Nada efetivas, Pouco efetivas, Razoavelmente efetivas, Muito efetivas e Completamente efetivas)

- a. As definições das metas de *marketing* ou comerciais
- b. As definições dos segmentos de consumidores-alvo
- c. As definições da proposta de valor de cada produto/serviço para os consumidores
- d. As definições do tempo de implementação e lançamento das atividades comerciais de *marketing*
- e. A realização das atividades comerciais de *marketing*
- f. A destinação e emprego de recursos físicos e humanos para as atividades comerciais de *marketing*

- g. A destinação e emprego de gastos e investimentos para as atividades comerciais de *marketing*

#### Seção 4: Práticas adotadas pela empresa

9. Informe o quanto a empresa em que trabalha adota as práticas listadas abaixo neste ano corrente de 2022:

(Escala: Nunca adota, Raramente adota, Ocasionalmente adota, Frequentemente adota e Sempre adota)

- a. Adoção de práticas que gerem maior conhecimento da marca da empresa
- b. Adoção de práticas que gerem maior qualidade percebida dos produtos/serviços da empresa
- c. Adoção de práticas que aumentem a disponibilidade de produtos ou serviços nos pontos de venda
- d. Adoção de práticas que aumentem o consumo de produtos ou serviços da empresa
- e. Adoção de práticas que melhorem a reputação da empresa
- f. Adoção de práticas que inovem os produtos e serviços
- g. Adoção de práticas que aumentem a competência na gestão do cliente
- h. Adoção de práticas que aumentem a visibilidade da valorização dos funcionários
- i. Adoção de práticas que aumentem os programas sociais (voltados à comunidade)
- j. Adoção de práticas que aumentem programas pró-ambientais (sustentáveis com a natureza)
- k. Adoção de práticas que melhorem programas éticos (boas práticas de governança)
- l. Adoção de práticas que melhorem a saúde financeira da empresa
- m. Adoção de práticas que aumentem a internacionalização dos produtos ou serviços da empresa

#### Seção 5: Informações sobre a empresa em que trabalha



10. Em qual Estado está localizado a matriz da organização em que trabalha (caso seja e-commerce considere o local de origem de registro da empresa)

- a. Acre
- b. Alagoas
- c. Amapá
- d. Amazonas
- e. Bahia
- f. Ceará
- g. Distrito Federal
- h. Espírito Santo
- i. Goiás
- j. Maranhão
- k. Mato Grosso
- l. Mato Grosso do Sul
- m. Minas Gerais
- n. Pará
- o. Paraíba
- p. Paraná
- q. Pernambuco
- r. Piauí
- s. Rio de Janeiro
- t. Rio Grande do Norte
- u. Rio Grande do Sul
- v. Rondônia
- w. Roraima
- x. Santa Catarina
- y. São Paulo
- z. Sergipe
- aa. Tocantins

11. Qual setor econômico a empresa em que trabalha atua prioritariamente?

- a. Agricultura
- b. Comércio
- c. Indústria
- d. Serviço

12. Em qual setor a organização em que trabalha atua? (Caso atue em mais de um, escolha a que for mais predominante.)
- a. Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura
  - b. Indústrias extrativas
  - c. Indústrias de transformação
  - d. Eletricidade e gás
  - e. Água, Esgoto, Atividades de gestão de resíduos e Descontaminação
  - f. Construção
  - g. Comércio; Reparação de veículos automotores e Motocicletas
  - h. Transporte, Armazenagem e Correio
  - i. Alojamento e Alimentação
  - j. Informação e Comunicação
  - k. Atividades financeiras, de Seguros e Serviços relacionados
  - l. Atividades imobiliárias
  - m. Atividades profissionais, Científicas e Técnicas
  - n. Atividades administrativas, Consultoria e Serviços complementares
  - o. Administração pública, Defesa e Seguridade social
  - p. Educação
  - q. Saúde humana e Serviços sociais
  - r. Artes, Cultura, Esporte e Recreação
  - s. Serviços pessoais; Outras atividades de serviços
  - t. Serviços domésticos
  - u. Organismos internacionais e Outras instituições Extraterritoriais
  - v. Vestuário
  - w. Sem fins lucrativos
13. Há quantos funcionários na empresa em que trabalha?
- a. De 0 a 9 funcionários
  - b. De 10 a 49 funcionários
  - c. De 50 a 99 funcionários
  - d. Acima de 100 funcionários
14. No ano de 2021, qual foi o faturamento anual em reais (receita em vendas bruta) da empresa? Favor colocar o valor apenas em números. Não colocar pontos separando os milhares. Use o ponto apenas para separar casas decimais. (Pergunta aberta)
15. Qual é o faturamento médio anual da empresa nos últimos 3 anos?

- a. Até R\$ 81.000,00
- b. De R\$ 81.000,01 até R\$ 360.000,00
- c. De R\$ 360.000,01 até R\$ 1 milhão
- d. De R\$ 1.000.000,01 a R\$ 4.8 milhões
- e. De R\$ 4.800.000,01 até R\$ 16 milhões
- f. De R\$ 16.000.000,01 até R\$ 100 milhões
- g. De R\$ 100.000.000,01 até R\$ 500 Milhões
- h. Acima de R\$ 500 Milhões

16. Considerando o ano de 2021, para cada indicador abaixo, a empresa tem passado por:  
(Escala: Queda expressiva, Queda, Nem queda, nem aumento, Aumento e Aumento expressivo)

- a. Número de clientes
- b. Faturamento (receita em vendas)
- c. Lucro (resultado do exercício fiscal consolidado)
- d. Valor percebido da marca da empresa e/ou de seus produtos junto aos consumidores
- e. Prestígio junto aos parceiros
- f. Satisfação do cliente

17. No último ano (2021), qual foi o investimento (gasto) anual em *marketing* na empresa?

- a. Entre R\$ 0,01 até R\$ 10 mil
- b. Entre R\$ 10000,01 até R\$ 50 mil
- c. Entre R\$ 50000,01 até R\$ 100 mil
- d. Entre R\$ 100000,01 até R\$ 1 milhão
- e. Entre R\$1.000.000,01 até R\$ 2 milhões
- f. Acima de R\$ 2 milhões
- g. Não teve gasto em *marketing*

18. A empresa em que trabalha é registrada juridicamente como:

- a. Sociedade empresarial limitada (Ltda)
- b. Microempreendedor individual (MEI)
- c. Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)
- d. Sociedade anônima (S.A.)
- e. Sociedade limitada pessoal
- f. Empresa individual
- g. Sociedade simples

- h. Sociedade limitada unipessoal
  - i. Sem fins lucrativos
19. Qual o nome da marca (fantasia) da empresa em que você trabalha atualmente? (Essa informação será utilizada somente como objeto de estudo dessa pesquisa e em nenhum momento será divulgada). (Pergunta aberta)
20. Qual o ano de fundação da empresa em que trabalha com o uso do nome da marca (fantasia) mencionada na questão anterior? (Pergunta aberta)
21. Qual o perfil da empresa em que trabalha?

(Escala: Não e Sim)

- a. A empresa em que trabalha exporta produtos?
- b. A empresa em que trabalha possui filiais em outros estados brasileiros com o mesmo dono/sócio (cnpj)?
- c. A empresa em que trabalha possui cargos e profissionais que lidam exclusivamente com *marketing*
- d. A empresa em que trabalha possui plano de carreira para profissionais de *marketing*?
- e. Na empresa em que trabalha, há profissionais de *marketing* em cargos altos (ex. diretoria)?
- f. A empresa em que trabalha é uma Start-up?
- g. A empresa em que trabalha é franqueada?
- h. A empresa em que trabalha comercializa produtos/serviço via e-commerce?
- i. Durante a pandemia do Covid-19, a empresa em que trabalha teve que fechar as portas por um período?

## Seção 6: Dados Demográficos

22. Qual o seu sexo?
- a. Feminino
  - b. Masculino
  - c. Não binário
23. Qual a sua idade?
- a. Até 20 anos
  - b. Entre 21 e 30 anos
  - c. Entre 31 e 40 anos

- d. Entre 41 e 50 anos
  - e. Entre 51 e 60 anos
  - f. Entre 61 e 70 anos
  - g. Acima de 71 anos
24. Qual o seu nível de escolaridade?
- a. Ensino Fundamental incompleto
  - b. Ensino Fundamental completo
  - c. Ensino Médio incompleto
  - d. Ensino Médio completo
  - e. Nível Superior incompleto
  - f. Nível Superior completo
  - g. Pós-Graduação lato-sensu incompleto
  - h. Pós-Graduação lato-sensu completo
  - i. Mestrado incompleto
  - j. Mestrado completo
  - k. Doutorado incompleto
  - l. Doutorado completo
25. Qual é a sua área de atuação na organização em que trabalha?
- a. *Marketing/comercial/vendas*
  - b. Gestão de Pessoas/Recursos Humanos
  - c. Administrativo
  - d. Financeiro/Contábil
  - e. Produção/Operação/Logística
  - f. Corporativa/estratégica
  - g. Outros
26. Qual cargo descreve melhor a sua função na sua organização?
- a. Presidência ou Dono(a)
  - b. Diretoria ou Vice Presidência
  - c. Gerência ou Coordenação
  - d. Analista
  - e. Consultor(a) ou Assessor(a)
  - f. Assistente ou Auxiliar
  - g. Técnico(a)
  - h. Profissional autônomo

i. Estagiário(a)

27. Você é o responsável pela mensuração do desempenho das métricas financeiras e de *marketing* na sua empresa?

(Escala: Não sou responsável e Sou responsável)

a. Métricas de *Marketing*

b. Métricas Financeiras

Seção 7: Resultado da pesquisa

28. Se desejar receber os resultados da pesquisa, por favor informe o e-mail para o recebimento. (Pergunta aberta)