

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,  
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO - COGEAE

MBA EM MARKETING

RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO EM MARKETING.  
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA POLISHOP

JADER OLIVEIRA ROCHA

São Paulo, SP  
2011

JADER OLIVEIRA ROCHA

RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO EM MARKETING.  
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA POLISHOP

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Marketing, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-COGAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor Dr. José PALANDI Júnior.

São Paulo, SP  
2011

Avaliação do Orientador: \_\_\_\_\_ ( )

Assinatura do Orientador: \_\_\_\_\_

Assinatura do Coordenador: \_\_\_\_\_

*Nas grandes batalhas da vida,  
o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer.*

**Gandhi**

## DEDICATÓRIA

À Deus, aos meus pais e meu irmão.  
À minha família que compreende a minha ausência  
e aos amigos que conquistei, e hoje são o meu suporte.  
Obrigado!

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	11
1.1 Tema	11
1.2 Justificativa	11
1.3 Objetivos	13
1.4 Metodologia	13
<b>2. O MARKETING NA EMPRESA</b>	14
2.1. A nova abordagem	14
2.1.1 Ações de marketing	16
2.1.2 O ambiente de marketing	19
2.2. O branding como ativo intangível	21
<b>3. RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO EM MARKETING</b>	27
3.1. O conceito de ROI	27
3.2. Mensuração do retorno	30
3.3. Outras perspectivas de mensuração	38
3.3.1 Value Based Management (VBM)	38
3.3.2 Balanced Scorecard (BSC)	39
3.3.3 Lifetime Value (LTV)	40
<b>4. ESTUDO DE CASO: POLISHOP</b>	41
4.1. A empresa	41
4.1.1 Comunicação e Marketing	47
4.1.2 Polishop Store	48
4.1.3 Exclusividade de marcas	49
4.1.4 Parcerias corporativas	49
4.1.5 Polishop.com.vc	50
<b>5. O RETORNO NA PRODUÇÃO DOS INFOMERCIAIS</b>	51
5.1. Matriz BCG dos produtos Polishop	52
5.2. Ciclo de vida do produto	55
5.3. Estratégia de mensuração do infomercial	56
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	58
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	60

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Peças de marketing direto da campanha Corolla 2009.....	17
Figura 2: Skol cria capa para revista com áudio.....	18
Figura 3: Peças da campanha “Você é a Voz do Itaú” .....	19
Figura 4: Marca é cada vez mais o ativo mais valioso. ....	22
Figura 5: O processo de marketing. ....	28
Figura 6: Perspectivas do Balanced Scorecard.....	39
Figura 7: Linha do Tempo da Polishop.....	41
Figura 8: Canais de comunicação e vendas.....	42
Figura 9: Equipe de produção da Polishop TV com SBT. ....	43
Figura 10: Comunicação integrada entre site e TV. ....	44
Figura 11: Gráfico de faturamento da empresa. ....	45
Figura 12: Estilo de propaganda impressa utilizada. ....	47
Figura 13: Modelo da nova loja conceito do Shopping Cidade Jardim.....	48
Figura 14: Dr. Rey, garoto-propaganda, nas lojas.....	48
Figura 15: Apresentação de produtos da linha Tak Complete .....	49
Figura 16: Site do novo canal Polishop.com.vc.....	50
Figura 17: Nova linha do Air Climber Power System.....	52
Figura 18: Ciclo de Vida do Produto.....	55
Figura 19: Modelo de infomercial com número de televendas .....	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo Sistêmico 3 Puts .....	15
Quadro 2: Uma proposta de classificação dos ativos intangíveis.....	24
Quadro 3: Aplicações comuns de uma avaliação de marca.....	26
Quadro 4: Como a reputação corporativa é criada.....	26
Quadro 5: Conseqüências das diferentes definições conceituais de investimento. ...	34
Quadro 6: Exemplo de dados Hard. ....	35
Quadro 7: Exemplo de dados Soft. ....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Alguns exemplos de Fatos Comunicáveis.....	20
Tabela 2: Valor de mercado da marca e seu patrimônio tangível. ....	23
Tabela 3: Matriz BCG .....	53

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar as definições e benefícios no conhecimento do retorno sobre o investimento em marketing, por conta dos profissionais da área, que hoje ainda é uma realidade distante, porém cada vez mais exigida. Diante dos orçamentos pequenos e das diversas opções de comunicação e investimento, precisa-se comprovar a eficiência das ações de marketing através de dados qualitativos e não somente idéias convincentes. A integração dos profissionais de marketing e finanças também se torna peça fundamental para que o objetivo da empresa possa ser alcançado e para que haja uma compreensão entre os departamentos. A partir daí surgem termos e teorias sobre mensuração do retorno, técnicas defendidas por autores como Yanaze e Lenskold, e definições importantes no crescimento de uma marca, como ativos intangíveis e *branding*. Aborda-se também metodologias de mensuração e a importância da atividade no processo de comunicação da empresa com a sociedade, que faz tornar estratégias mais direcionadas e comprovadas qualitativamente. Nos dois últimos capítulos, fala-se de uma maneira mais específica, analisando o case da empresa Polishop, analisando o histórico e desempenho no mercado e abordando as ações e ferramentas utilizadas em marketing e o seu retorno através dos infomerciais produzidos.

**Palavras-chave:** Marketing; ROI; Mensuração; Polishop.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema

Nos últimos anos, com o forte crescimento da economia e a concorrência entre as empresas, que pretendem ganhar participação de mercado e preferência do consumidor cada vez mais, começou-se a exigir mais criatividade no uso das mensagens publicitárias, uma comunicação mais eficiente e direta, orçamentos pequenos para que se possam explorar todas as oportunidades com baixo custo, acima de tudo comprovação do que está sendo investido.

Essa é a realidade enfrentada por grande parte dos profissionais de comunicação e marketing no mercado de trabalho, que muitas vezes defendem idéias de campanhas e outras ações, com a justificativa de que determinada estratégia agrega valor à marca e possibilita o crescimento da empresa, mesmo sem conseguir mensurar o retorno do investimento nessas ações.

## 1.2 Justificativa

O que nos leva a pesquisar sobre essa temática que é realidade constante no mercado, é um desconforto e uma curiosidade de enxergar como se pode justificar melhor a eficácia das ações de marketing para a organização no geral e para o departamento financeiro, especificamente.

Referindo-se à comunicação mercadológica, McCarthy e Perreault (1997, p.296), em alusão ao índice ROI (*Return on investment*) afirmam que “os profissionais de marketing devem incluir esses índices em seus cálculos ou, provavelmente, a alta administração ignorará seus planos – e solicitações de recursos financeiros”.

Segundo Yanaze (2010), “o processo de análise de retorno de investimento é uma atividade fundamentalmente interna de planejamento e controle”. Desta forma ela pode servir como fundamentação nas tomadas de decisões estratégicas na empresa e também no acompanhamento e ajustes de possíveis variações durante o andamento do projeto.

Alguns autores discordam do ROI como métrica ideal para medir ações de comunicação e marketing, e outros acreditam que este tem uma medição imediata, não visando o longo prazo, que seria a construção da marca e o seu poder de influência a ser trabalhado futuramente.

Acredita-se que a principal análise seja o controle e o planejamento dos investimentos em comunicação, que ao longo do trabalho será apresentado de algumas formas. Para que a empresa tenha uma comunicação harmoniosa é necessário existir uma integração do marketing com todos os outros departamentos. Tanto os profissionais de marketing devem defender suas idéias quantitativamente, e os CEO's devem entender os objetivos das ações de marketing de forma qualitativa.

O trabalho irá discorrer sobre a positividade dos investimentos em marketing na empresa, mostrando o seu retorno e algumas formas de mensuração. Abordará também a situação quanto ao tema no mercado atual e as dificuldades encontradas por alguns profissionais da área e de outros setores dentro da empresa. Com a definição de pensamentos de alguns autores e estudiosos de ROI em marketing fica mais compreensível o verdadeiro conceito analisado.

O problema de pesquisa inicial é saber como os profissionais de marketing e de comunicação podem comprovar a verdadeira eficiência das suas idéias no crescimento da empresa e como é mensurado o retorno do investimento nessas ações?

É importante que se possa avaliar a importância das ações de marketing e comunicação dentro da organização, e isso, tem gerado grandes desentendimentos e questionamentos entre os departamentos de finanças e marketing, pois ambos não conseguem entender e defender as suas idéias, baseadas na mensuração do valor da comunicação.

Acredita-se que exista uma "miopia" em marketing, quando se fala constantemente em reduzir e cortar gastos, encarando assim as ações de comunicação e marketing, como despesas aditivas no desempenho diário da empresa. Com essa constante incógnita, os profissionais de marketing necessitam entender ainda mais, e defender, através de números ou técnicas de mensuração a importância de suas atividades. Baseado nessa realidade deve-se apresentar melhores métodos para comprovar a eficiência de todas as ações estratégicas

utilizadas. Sabe-se o quão importante elas são para que a empresa aumente o seu faturamento, porém é indispensável a sua mensuração.

### 1.3 Objetivos

Os objetivos desse projeto visam, de forma geral: entender qual a verdadeira contribuição das ações de marketing e comunicação nos resultados das organizações; compreender a integração entre os departamentos da empresa, principalmente, entre o financeiro e marketing; apresentar a mensuração do retorno de investimentos em comunicação (ROI); e especificamente, pretende-se analisar, através de pesquisas de campo (opinião de profissionais e cases de empresas) a mensuração e a eficiência das ações.

### 1.4 Metodologia

A metodologia aplicada será através de pesquisa qualitativa e quantitativa e do tipo descritiva. Visa estabelecer relações entre os conceitos avaliados e entendidos, levantando hipóteses ou possibilidades para explicar os investimentos em ações de marketing e de comunicação e qual o retorno que a organização tem. A pesquisa também contará com o esclarecimento de tabelas e gráficos analíticos e demonstrativos. Realizar-se-á uma pesquisa de campo através de instrumentos, como entrevistas e análises de casos com a empresa Polishop, contando com a teoria e o embasamento das pesquisas bibliográficas. Os experimentos, levantamentos e pesquisas históricas são alguns exemplos de maneiras de realizar a pesquisa. Esta pesquisa tem como prioridade a análise de materiais e bibliografia.

## 2. O MARKETING NA EMPRESA

### 2.1. A nova abordagem

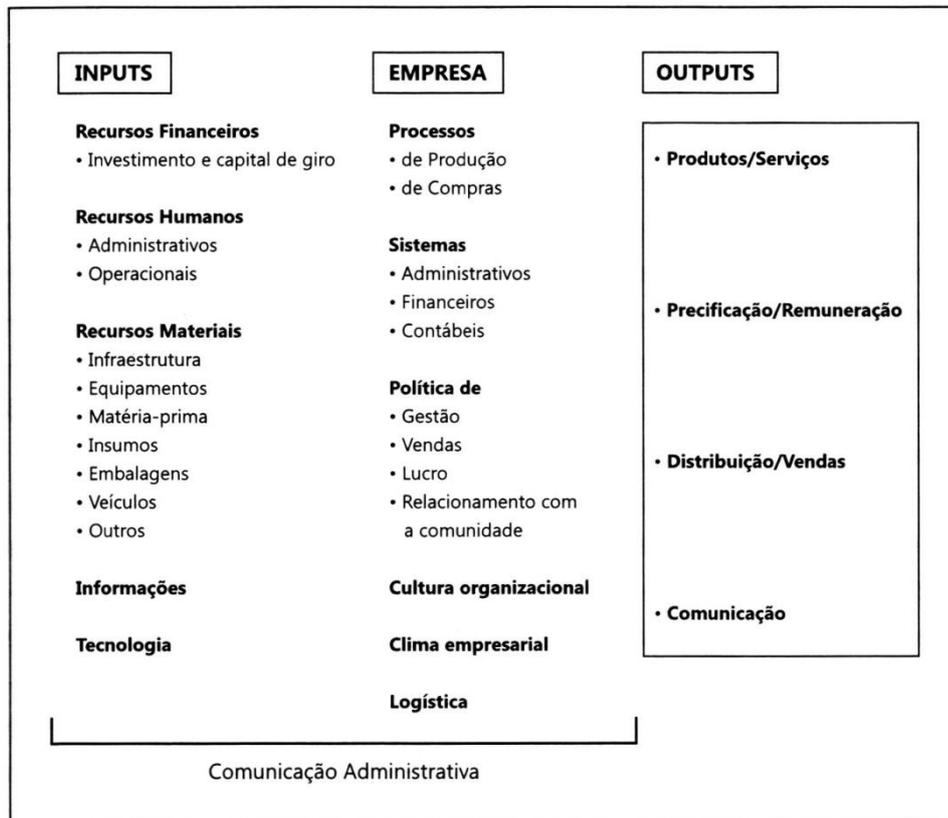
Ainda existem pessoas que enxergam o marketing de maneira errônea, identificando-o com apenas um de seus instrumentos que é a propaganda. Porém o verdadeiro conceito de marketing se estende muito mais e abrange toda a produção de resultados da empresa, com pesquisas, estudos, ações que levam ao comportamento de compra favorável do consumidor. Philip Kotler (2006) define marketing como “um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm e necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros.” Dentre outras funções, o marketing é responsável por trabalhar a marca da empresa e dos produtos, e a sua disseminação positiva no mercado contribui de forma relevante para que as vendas cresçam e aumente o faturamento da empresa.

O marketing busca uma visão macro e micro da organização com a sociedade onde ela atua. Seja no planejamento, na orientação e no direcionamento estratégico da empresa. Muito mais que a simples criação de cartazes ou folders promocionais, o marketing precisa conhecer bem o produto e serviço da empresa, as suas políticas de preço, seus métodos de distribuição, seus concorrentes e clientes, e planejar a sua comunicação com a sociedade no geral. Yanaze (2010) define marketing como:

uma concepção sistêmica e gerencial de toda a organização que abrange a gestão de recursos (*inputs*) e processos (*throughputs*) visando a produzir entregas ao mercado consumidor (*outputs*) adequadas à manutenção do equilíbrio desejado entre potenciais, necessidades e expectativas tanto da empresa quanto do mercado em que ela está inserida (YANAZE, 2010, p.41).

O modelo criado pelo autor acima visa, principalmente, apresentar o conceito moderno de marketing dentro das empresas e a sua eficácia. De acordo com ele, os *inputs* são todos os elementos adquiridos pela empresa, do macro ambiente, como informações, recursos financeiros, humanos e materiais, para que a organização possa se tornar funcional. Os *throughputs* é a forma como os elementos são manipulados na empresa, através da sua cultura organizacional, política de vendas, clima organizacional e outras variáveis. Os *outputs* são os resultados da interação e

transformação dos anteriores, nada mais que, os produtos que a mesma oferece ao mercado. Segundo Yanaze esse último são também os conhecidos 4 “pês” do marketing: produto, preço, praça e promoção.



Quadro 1: Modelo Sistêmico 3 Puts

Fonte: Yanaze (2010, p.41)

Portanto, nessa definição compreende-se que a comunicação e o marketing devem estar presentes na essência da organização, nos três processos acima, para que possa apresentar ao mercado eficiência e capacidade de integração. É perceptível a facilidade da relação empresa e sociedade, se ambos os processos acima falarem a mesma língua e tiverem o mesmo objetivo, qualquer falha apresentada no *input* e *throughput* pode ser erro grave no *output*.

Acredita-se que o marketing, não seja um departamento exclusivo dentro da empresa que cuida do comportamento e satisfação do consumidor, já que analisando as definições acima, fica claro que a área de marketing pode ter um conceito ampliado e mais abrangente dentro da organização. Todas as áreas devem trabalhar com a mesma missão da empresa, e a equipe como um todo, deve

entender o consumidor e conhecer as melhores maneiras de chegar até ele. Dessa forma, todas as áreas estariam praticando marketing.

### 2.1.1 Ações de marketing

De acordo com BARBOSA e RABAÇA (2001), as ações de marketing envolvem toda a vida do produto ou serviço, desde o momento em que ele é apenas uma ideia, invenção, projeto ou simples demanda do consumidor detectada em pesquisa, até o consumo, incluindo as etapas de pós-venda. Acredita-se que as ações de marketing devem impulsionar vendas e integrar o produto ao mercado de alguma forma que a relação empresa *versus* consumidor seja beneficiada, através de estratégias que otimizem os lucros da empresa assegurando o seu crescimento.

Portanto, as corporações devem estar atentas em oferecer produtos e atendimento de excelente qualidade. E esses são os diferenciais oferecidos pelas grandes marcas, que englobam desde ações voltadas para o consumidor, passam pela valorização e capacitação dos colaboradores e chegam ao engajamento em ações de responsabilidade social.

Segundo Mello (2010), na GfK<sup>1</sup>, existem sete principais ações utilizadas que auxiliam no "ponta pé" inicial para o processo de marketing em diversos segmentos, que são:

- Utilizar canais de comunicação como redes sociais, blogs, fotologs, SMS etc. para aperfeiçoar o diálogo com o consumidor;
- Trabalhar pela integração e consistência entre todos os canais de atendimento;
- Entender a melhoria do atendimento/serviços ao cliente como um grande desafio;
- Realizar periodicamente pesquisas de satisfação;
- Valorizar os funcionários com ações de prevenção, plano de carreira e redução da rotatividade;
- Monitorar a qualidade dos serviços prestados pelos canais do Contact Center;

---

<sup>1</sup> A GfK é uma das maiores empresas de pesquisa de mercado do mundo e está presente em mais de 100 países nos cinco continentes, com a capacidade de conduzir estudos locais, regionais ou globais com o mesmo empenho e alta qualidade.

- Engajar-se em ações de responsabilidade Sócio-Ambiental e Sustentabilidade.

Existem ações de marketing específicas bastante utilizadas no mercado, cada uma ideal para uma situação e com objetivos diferentes dentro da organização. Dentre eles, pode-se ressaltar para este trabalho o marketing direto, marketing experiencial e o endomarketing.

Marketing Direto: é trabalhado através de propaganda em vários tipos de mídia que interagem diretamente com os consumidores, geralmente solicitando a eles que apresentem uma resposta direta. Um sistema de venda em que a figura do vendedor ou de um ponto de venda é substituída, no todo ou em parte, por estímulos de compra feitos através da mídia impressa ou eletrônicos. Mostra-se também como uma ação de marketing que tem os seus resultados mensuráveis. A Ad.Agency criou uma peça de Marketing Direto com um formato diferenciado, composta por cartões com fotos de detalhes, imagens do carro e textos explicativos sobre as novas características do lançamento. Para complementar a comunicação, uma carta assinada pelo vice-presidente da Toyota, destacava a importância desses clientes especiais e os convidava para fazerem a reserva do seu Novo Corolla numa concessionária.



Figura 1: Peças de marketing direto da campanha Corolla 2009.

Fonte: <http://www.adagency.com.br>

Marketing experiencial: leva em consideração todos os sentidos que os seres humanos utilizam no momento da compra, ou seja, visão, olfato, audição, tato e paladar. Uma grande peça publicitária divulgou o Skol Sensation 2011 através do

áudio em uma edição da revista *Playboy*, convidando os leitores a ouvirem o som do evento de música eletrônica. A maioria das decisões de compras são tomadas pelos consumidores diante das gôndolas, no ponto de venda. Um estudo recente realizado pelo grupo Ogilvy<sup>2</sup>, em 700 lojas de 24 países, com 14 mil entrevistas, que afirma que 30% só definem a marca do produto que comprarão na própria loja, 10% dos consumidores mudam de idéia e compram uma marca diferente da que planejavam e 20% compram categorias que nem tinham a intenção de comprar antes de chegar ao ponto de venda. Isso comprova a necessidade de se trabalhar as ações que são realizadas nas lojas, bem como se criar experiências de compra memoráveis para o consumidor, de todas as classes econômicas.



Figura 2: Skol cria capa para revista com áudio.

Fonte: [www.exame.abril.com.br](http://www.exame.abril.com.br)

Endomarketing: com uma tradução direta seria o marketing voltado 'para dentro', ou seja, com o objetivo de atingir o público ou o ambiente interno da organização. Pode ser executado por uma empresa de serviços para treinar e motivar de forma efetiva os funcionários que entram em contato com o consumidor e com todo o pessoal de apoio no serviço, de modo a trabalhar uma equipe para proporcionar a auto-satisfação e a satisfação do cliente. A Ad.Agency desenvolveu uma ação de endomarketing e comunicação interna para o banco Itaú que deveria motivar os gestores e colaboradores selecionados pelos organizadores do prêmio Melhores Empresas para se Trabalhar a participarem da pesquisa, elevando o número de respostas aos questionários enviados. Além disso, havia a necessidade de desenvolvimento de relatórios descritivos dos métodos adotados pela empresa nas relações com seus funcionários. A campanha "Você é a Voz do Itaú" gerou 100% de retorno. O alto nível de participação dos colaboradores nas pesquisas

<sup>2</sup> Um dos maiores grupos de comunicação e marketing do mundo. *Artigo publicado na Revista Carreira e Negócios – outubro / 2008*

permitiu a classificação do Itaú para as próximas fases seletivas, e conseqüentemente, levou à conquista do prêmio Melhores Empresas para se Trabalhar.

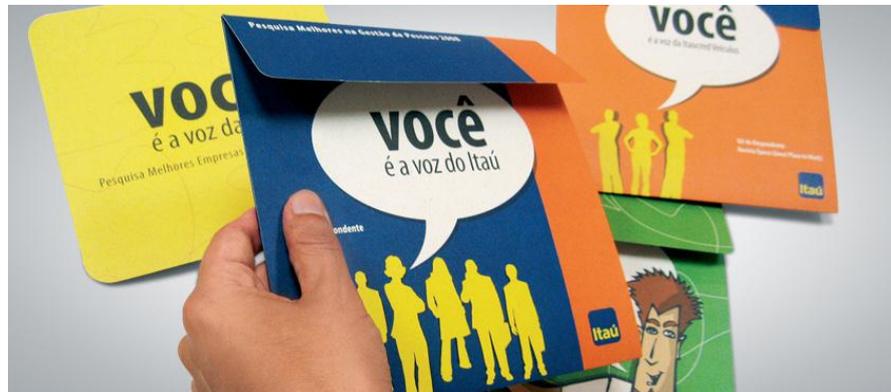


Figura 3: Peças da campanha “Você é a Voz do Itaú”.

Fonte: <http://www.adagency.com.br>

### 2.1.2 O ambiente de marketing

De acordo com Hooley (1996) o ambiente de marketing pode ser dividido em dois: o ambiente competitivo e o macroambiente. O ambiente competitivo abrangeria as áreas da empresa, os concorrentes e clientes. Já o macroambiente designaria uma ampla gama de instituições e organizações que compõe o cenário político, econômico e social do local onde se desenvolve o mercado.

Acredita-se que ainda existam pessoas no mercado, que encaram as ferramentas de comunicação e marketing, como gasto, e não como um investimento para o crescimento da empresa. A informação de que comunicação é um investimento fica difícil de ser comprovada se não existirem dados concretos que possam apresentar a sua tamanha eficiência. De acordo com Martins (2001, p.24, apud. YANAZE, 2010), investimento é “um gasto ativado em função de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s)”, enquanto despesa é “um bem ou serviço consumido, direta ou indiretamente, para a obtenção de receitas”, ou seja, de ganhos no curto prazo.

Observa-se que dentro de algumas empresas ainda existam duas grandes barreiras para que identifique a comunicação como despesa. De acordo com Yanaze (2010, p.96) os setores financeiros e contábeis das organizações ainda não

sabem como aceitar e autorizar os gastos em comunicação, porque os mesmos não possuem indicações concretas e tangíveis do seu retorno, e os profissionais de comunicação também não conseguem justificar os retornos dos investimentos que sugerem. Com isso, acarreta uma potencial falta de credibilidade a função do marketing e das ações de comunicação na empresa.

FATO COMUNICÁVEL	AÇÃO DE COMUNICAÇÃO	OBJETIVO/META	IMPACTO FINANCEIRO
Melhores condições de trabalho	Campanha interna para aumentar produtividade	Aumentar produtividade em A%	Diminuição do custo de produção em R\$ B
Parceria operacional com os Fornecedores	Eventos de relacionamento e campanhas integradas de comunicação	Diminuir em C% o custo com fornecedores	Diminuição do custo de produção em R\$ D
Política de patrocínio cultural esportivo	Campanha de awareness sobre os patrocínios; ações de comunicação nos eventos; menção dos patrocínios na comunicação mercadológica etc.	Incrementar em E% o grau de identificação em relação à marca. Prover de razões intangíveis para a decisão de compra.	Aumento da receita em R\$ G
Investimento em nova instalação produtiva	Campanhas internas de informação sobre o tema; campanhas institucionais anunciando o fato etapa por etapa; ações de comunicação junto à comunidade que abrigará a nova fábrica.	Ganhar maior <i>share of voice</i> no setor em G%. Aumentar o índice de satisfação interna em H%. Diminuir possíveis resistências da comunidade local. Aumentar grau de envolvimento dos fornecedores.	Diminuir custos com fornecedores. Conseguir isenções tributárias. Aumentar receitas de vendas.

Tabela 1: Alguns exemplos de Fatos Comunicáveis.

Fonte: Yanaze (2010, p.154)

Por mais que os anúncios publicitários sejam bonitos, criativos e os comerciais atrantentes os CEOs e administradores estão exigindo cada vez mais uma justificativa econômica e respostas numéricas de que o lucro aumentará como resultado direto do investimento em marketing. Se não ocorre esse esforço e adequação da parte dos profissionais de comunicação, todo o esforço estratégico torna-se inútil. Sem uma projeção crível de retorno, a comunicação como investimento em nível estratégico transforma-se em um discurso inválido dos profissionais da área. Ainda fundamentado em Yanaze (2010), é essencial que os

comunicadores detenham certo conhecimento em finanças para que possa atuar de forma integrada com os gestores financeiros, com isso, ambos tornarem mais clara e coerente a projeção de como mensurar os possíveis retornos gerados pela comunicação.

Com os novos conceitos de requisitos de mercado, o profissional de marketing de hoje, deve conhecer alguns instrumentos financeiros que afetam diretamente a marca da empresa, como fluxo de caixa, demonstrativo de resultados e balanço patrimonial. O fluxo de caixa gera toda a movimentação financeira da empresa, um primeiro passo para saber se o que está sendo investido em comunicação está realmente gerando retorno para a organização. O demonstrativo de resultados, seria a organização e o planejamento dos valores da empresa, de quanto é investido em cada evento ou promoção, ideal para saber qual campanha traz mais retorno para a empresa e como ela deve ser trabalhada, e o balanço patrimonial mostra a situação da empresa em relação aos seus ativos (direitos e propriedades) e passivos (obrigações e deveres).

Portanto, para um projeto de marketing ser realizado e implementado, o principal objetivo deve ser aumentar os ativos da empresa, desta forma, agregará valor. Os esforços realizados com ações de marketing ou promoções de venda deve sempre ter como objetivo e foco as metas financeiras da empresa, a atuação da marca e o *market share*<sup>3</sup> são peças fundamentais para que os profissionais de marketing mantenham-se atentos no crescimento da marca e da instituição, afetando diretamente os seus ativos. Se o valor do investimento em marketing é significativo em relação ao patrimônio dos stakeholders, certamente será uma idéia aceita.

## 2.2. O branding como ativo intangível

Para José Roberto Martins, Mestre em Ciências da Comunicação e autor do livro “Branding”, o termo *branding* significa o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer

---

<sup>3</sup> Participação de mercado, ou seja, qual a parte da empresa no total de vendas efetuadas no mercado. Estendemos o conceito para a participação da empresa no contexto do mercado fornecedor de matéria-prima, de financiamentos e de investimentos (YANAZE, 2010, p. 368).

parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas. Ações com a capacidade de simplificar e enriquecer nossas vidas num mundo cada vez mais complexo.

A marca é vista por alguns teóricos como ativo principal de uma organização, com valor superior ao atribuído a qualquer outro bem tangível. É grande e perceptível a importância que os ativos intangíveis vêm ganhando no mundo corporativo e nas relações comerciais entre as empresas.

devemos saber o peso do intangível no valor total das empresas (...) o que exatamente está lá dentro, medir seu valor, e gerenciar esse valor. Se não soubermos como medir, não temos como gerenciar. Sabemos que a marca é o principal desses intangíveis. Assim, os riscos para o não-sucesso de uma empresa na atualidade sem que ela saiba do peso e papel de sua marca e seu valor são enormes do ponto de vista de sobrevivência de seu próprio negócio (NUNES, 2003, p. 132).

Ainda, conforme Nunes (2003) a marca tem a capacidade de aglutinar em si o lado intangível das empresas e, à medida que sabemos como, onde e quanto de impacto ela causa no valor criado para seus stakeholders, menor será a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o valor de seus tangíveis.

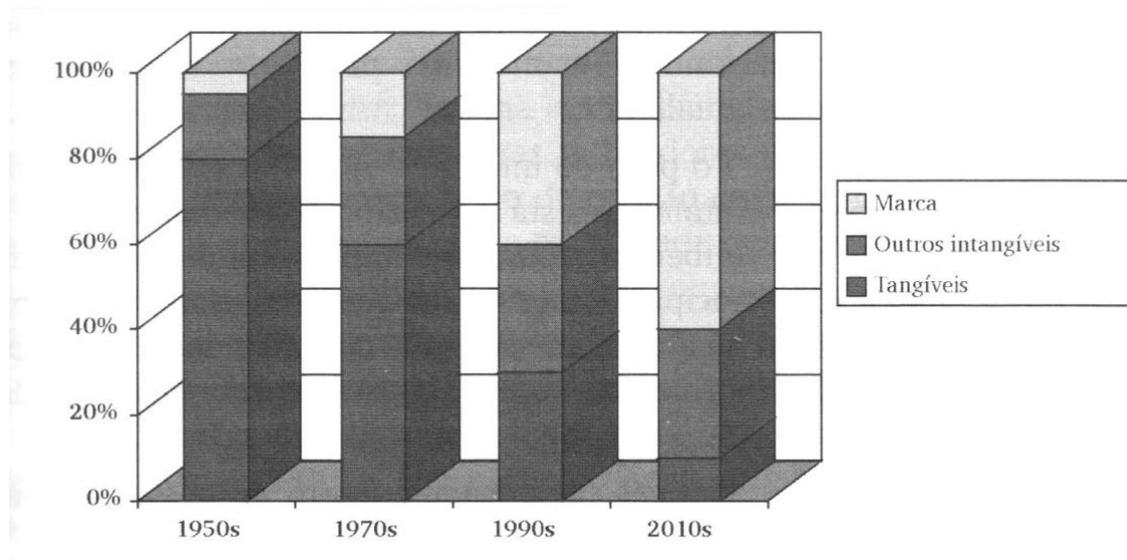


Figura 4: Marca é cada vez mais o ativo mais valioso.

Fonte: Nunes (2003, p.131)

Como demonstra acima (Figura 4), de acordo com um levantamento feito pela empresa britânica de consultoria de marcas, BrandFinace, mais de 60% do

valor de mercado das maiores companhias do mundo é dado pelo valor intangível das marcas.

Marca	Valor de Mercado*	Tangível	Intangível	%
Coca-Cola	164	6	158	96
American Express	41	6	35	86
Kellogg's	19	1	18	97
Exxon	324	44	280	86
BP	194	44	150	77
Shell	210	50	160	76
Texaco	35	14	21	60

Tabela 2: Valor de mercado da marca e seu patrimônio tangível.

Fonte: Marcas, uma história de amor mercadológica.

(\*) Valor em Bilhões de dólares

Segundo Zanini (2008), as mensurações de ativos intangíveis passam a ter importância nas empresas, a partir da ascensão da indústria japonesa nos anos 1980. Esse movimento mostrou outras possibilidades de competir a partir de intangíveis desenvolvidos em larga escala. Até então os intangíveis eram vistos como utilidades para uma pequena classe favorecida. Com o sucesso das empresas japonesas, realizaram-se estudos e descobriu-se que a cultura organizacional e os valores que compartilhavam eram os principais fatores que os diferenciavam de outras empresas.

De acordo com Goodchild (2001, p.34, apud Nunes, 2003), os ativos intangíveis têm três grandes características importantes que os diferenciam dos tangíveis:

- não-escassez, pois não são consumidos definitivamente no processo de produção ou de criação de valor;
- retornos crescentes, quando bem gerenciados, podem gerar retornos crescentes e seu valor aumentar com o tempo. Teoricamente, eles podem ter vida útil indefinida ou infinita;
- efeitos em rede tornam-se cada vez mais valiosas quanto mais disseminadas forem suas ações, tornando-se um padrão de mercado.

A marca tem fundamental importância dentro da organização, pois estabelece relações com a sociedade em que atua e agrega valor para os seus consumidores. Ainda, segundo Nunes (2003, p. 136), ela estabelece uma demanda estável no longo prazo através de uma relação funcional, emocional e filosófica com seus consumidores e todos os stakeholders, criando uma barreira à entrada e grande diferencial competitivo.

No lado funcional, pode-se dizer que ela tem a garantia de reconhecimento no mercado e preferência com o consumidor, através de qualidade, modernidade e outros fatores. No emocional, ela satisfaz as necessidades, carências e expressões do cliente. E no lado filosófico ele defende a mesma idéia da marca, fazendo apelos e compartilhando a sua missão e valores. Essa relação que o consumidor tem com a marca, sendo um ativo intangível da empresa, garante um fluxo de caixa seguro e estável em longo prazo.

Família	Alguns ativos intangíveis
Ativos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados;</li> <li>+ administração superior ou empregados-chave;</li> <li>+ treinamento e desenvolvimento;</li> <li>+ entre outros.</li> </ul>
Ativos de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ pesquisa e desenvolvimento;</li> <li>+ patentes;</li> <li>+ fórmulas secretas;</li> <li>+ <i>know-how</i> tecnológico;</li> <li>+ entre outros.</li> </ul>
Ativos Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ processos;</li> <li>+ <i>softwares</i> proprietários;</li> <li>+ bancos de dados;</li> <li>+ sistemas de informação;</li> <li>+ sistemas administrativos;</li> <li>+ inteligência de mercado;</li> <li>+ canais de mercado;</li> <li>+ entre outros.</li> </ul>
Ativos de Relacionamento (com públicos estratégicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ marcas;</li> <li>+ logos;</li> <li>+ <i>trademarks</i>;</li> <li>+ direitos autorais (de obras literárias, de <i>softwares</i>, etc.);</li> <li>+ contratos com clientes, fornecedores, etc.;</li> <li>+ contratos de licenciamento, franquias, etc.;</li> <li>+ direitos de exploração mineral, de água, etc.;</li> <li>+ entre outros.</li> </ul>

Quadro 2: Uma proposta de classificação dos ativos intangíveis.

Fonte: Kayo (2002, p.19)

Atualmente, a avaliação econômica da marca tem-se transformado em uma ferramenta gerencial de grande utilidade para as empresas. Essa tem sido uma importante ferramenta de suporte ao marketing, tendo sempre como foco a eficácia dos esforços em marketing e o crescimento da marca. Todos os esforços em marketing são sempre justificados com o objetivo de agregar valor a marca e realizar o seu crescimento no mercado. Porém, precisa-se de um modelo de avaliação bem realizado, com pesquisas de mercado, planejamento estratégico e de marketing, modelo de negócios e financeiro e informações competitivas de mercado. Tudo isso contribui para ao reconhecimento do valor da marca, observar até que ponto ela influencia no poder de decisão de compra do consumidor, identificação de oportunidades, e quanto a empresa pode investir no seu crescimento, através de ações voltadas à ela.

O controle gerencial da marca faz com que a comunicação da empresa seja integrada e eficaz, sanando todos os obstáculos existentes e planejando ações de reajustes, como reposicionamento de marca, nova marca, extensão para novas categorias de produto, foco na mensagem publicitária (*unique selling proposition*<sup>4</sup>), análise dos concorrentes e *benchmarking*<sup>5</sup>. De acordo com Nunes (2003, p.159),

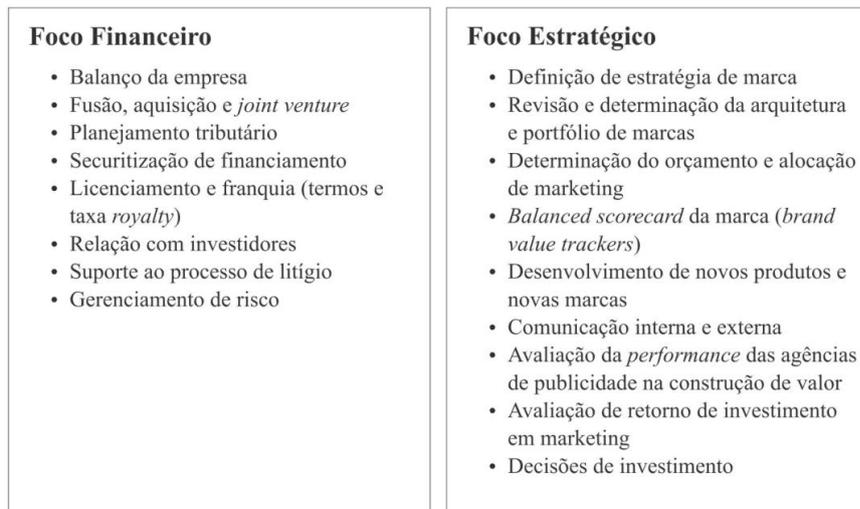
um projeto de sucesso de avaliação da marca requer tanto o pessoal de marketing, como o de planejamento e de finanças trabalhando juntos. Isso resultará em um modelo que integra dados financeiros, mercado e consumidor. A integração de tais dados em um modelo de negócios e o fato de que tais fontes são *cross functional* os tornam mais úteis e usados do que esses dados isolados.

Se existir uma avaliação com o propósito de gerenciar a performance da marca e os seus indicadores, é essencial deixar sempre atualizada com dados novos, para que haja uma continuidade das informações, e isso, é necessário que a área financeira, de planejamento e de marketing estejam em sintonia. Nunes (2003), apresenta uma tabela com as aplicações mais comuns na avaliação da marca.

---

<sup>4</sup> É o argumento de venda mais forte encontrado na marca/produto, que diferencia o produto da concorrência e é relevante para o consumidor, sendo assim, funciona como vantagem competitiva dentro do contexto analisado no planejamento.

<sup>5</sup> processo ou técnica de **gestão** através do qual as **empresas** ou **organizações** avaliam o desempenho dos seus processos, sistemas e procedimentos de gestão comparando-o com os melhores desempenhos encontrados noutras **organizações**.

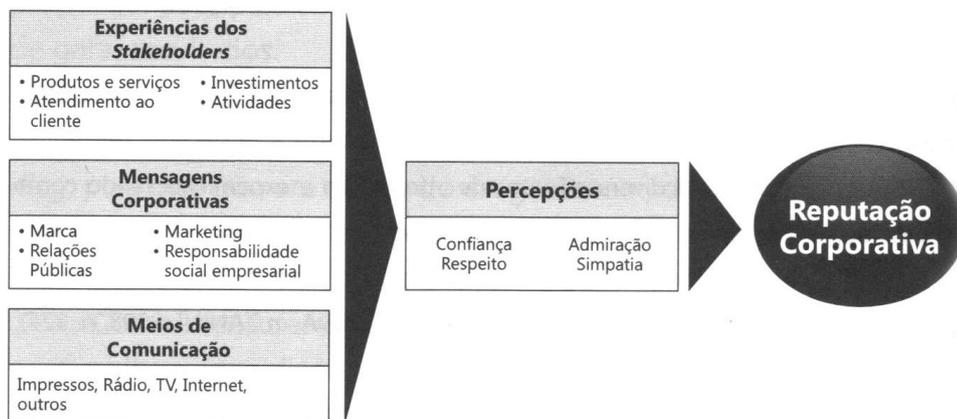


Quadro 3: Aplicações comuns de uma avaliação de marca.

Fonte: Nunes (2003, p. 160)

Entretanto, acredita-se que a valorização dos ativos intangíveis e os esforços em marketing e comunicação possam agragar valor as marcas e conseqüentemente gerar valor financeiro para as empresas, com um trabalho orientado e realizado a longo prazo, uma continuação de prazos curtos, onde o próximo período será realizado com melhores condições e resultados.

Esses esforços geram também reputação corporativa, onde resulta na capacidade de gerar valor para a sociedade ao longo do tempo. Segundo Yanaze (2010, p.195) a reputação afeta o desempenho operacional, gera valor financeiro, tem valor como ativo corporativo e afeta valor de mercado.



Quadro 4: Como a reputação corporativa é criada.

Fonte: Adaptado de: <http://www.reputationinstitute.com/>, CASTRO in ZANINI (2009)

### 3. RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO EM MARKETING

#### 3.1. O conceito de ROI

Os profissionais de marketing enfrentam rotineiramente situações onde precisam tomar decisões e passam por momentos de dúvidas nas escolhas das plataformas a serem investidas, como ações de massa, meios segmentados ou inseridos no contexto digital. Vêm-se cada vez mais exigências e busca por resultados e mensuração de ações, garantia de retorno sobre o investimento antes mesmo de dar início a qualquer projeto. Hoje, não somente uma boa idéia funciona, é necessário cada vez mais certezas e comprovações.

Os setores de planejamento nas agências de publicidade e rígidos controles dos departamentos de marketing em grandes empresas são freqüentes. Acredita-se que hoje, não se pode mais ser tão intuitivo, precisa-se mostrar mais eficiência dos investimentos, devido ao grande número de mídias e possibilidades de comunicação existentes.

De acordo com a revista Meio&Mensagem<sup>6</sup>, as agências tem se preparado com ferramentas práticas, muitas vezes próprias, que tornem mensuráveis as idéias para os clientes. Na agência Router Beta, se cruzam informações sobre os hábitos do consumidor com descobertas do sistema que analisa tendências e novas tecnologias. “A partir desse momento é que as idéias são apresentadas”, diz Daniel Prianti, sócio e diretor de planejamento da agência, que tem também uma metodologia para medir o retorno sobre o investimento em cada meio de comunicação. Ainda segundo Prianti, “o mais importante é medir o ROI do plano conjunto, considerando todos os canais e, principalmente ponderando as características e objetivos específicos de cada um”.

A constante utilização de estatísticas tem tornado o marketing mais técnico. As ferramentas orientam todo o trabalho de planejamento, muitas vezes selecionando qual será o uso mais eficiente da verba, a eficácia dos meios utilizados na campanha, relação custo-benefício, entre outros aspectos.

---

<sup>6</sup> Edição especial Profissional de Marketing da revista Meio&Mensagem. 28 de março de 2011. (p. 04).

No banco Itaú, por exemplo, as pesquisas ajudam até a dizer qual é a melhor utilização de idéias inovadoras. “Essas propostas são aproveitadas especialmente quando conseguem cobrir as lacunas apresentadas pelos estudos”, explica Fernando Chacon, diretor de marketing do Itaú, em entrevista a revista Meio&Mensagem. O banco tem o seu trabalho de marketing orientado pela análise de informações geradas pelas ferramentas de análise de ROI. “O pensamento empírico diminuiu no marketing hoje, dando lugar a certezas cada vez mais próximas da realidade”

O primeiro passo para entender o papel do ROI é o entendimento do real conceito de marketing. Que de forma sintética Drucker (1974, p. 61-63 apud Moeller, 2010), define como criar um cliente. E acredita-se ser esse o verdadeiro objetivo do marketing, os profissionais da área fazem isso por meios de diferenciações no mercado e da criação de demandas por parte dos clientes. Não é a função ou departamento exclusivo da empresa com esse objetivo, mas talvez a mais dedicada à essa tarefa, ou que aborda de forma mais abrangente.

Segundo Moeller (2010) o processo de marketing passa por quatro estágios que são: percepção, criação, comunicação e medições. Conforme a figura abaixo:



Figura 5: O processo de marketing.

Fonte: MOELLER (2010, p. 35)

Baseado na figura acima, o último estágio são as medições que fazem parte do ROI e entregam boa parte da informação necessária para criar um marketing

eficiente que interligue as necessidades dos clientes com os objetivos da empresa. Essas medições são as melhores formas para se determinar a eficácia das criações e os acertos nas ações de marketing e geralmente o que se ocorre é a atenção dos profissionais somente nos primeiros processos de percepção e criação.

os profissionais da área gastam muito tempo gerando percepções e criando ofertas, mas a maior parte deles não dedica atenção suficiente aos dois estágios finais – comunicação e mensuração. Eles tendem a se apoiar demais nos veículos tradicionalmente “comprovados” para divulgar suas ofertas criativas. Quanto ao estágio de medição, ele é muitas vezes sumariamente ignorado (MOELLER, 2010, p.45)

Se antes o termo ROI era utilizado nas organizações como fundamentos apenas por setores administrativos e financeiros, hoje a sua presença se estende aos departamentos de marketing também, pois este trabalha diretamente com a viralização da marca, ativo que contribui de forma relevante para as vendas e no crescimento das empresas. O ROI proporciona uma rica fonte de percepções, pode-se utilizar para concretizar as percepções feitas em campanhas e identificar novas idéias dos consumidores. Para Moeller (2010, p.47), isso se dá de duas formas: na primeira, o ROI proporciona uma percepção da eficácia do veículo utilizado pelo profissional para atingir o consumidor, o que se torna importante em um cenário onde novos veículos de comunicação surgem a cada dia, e na segunda, o ROI proporciona uma percepção da eficácia da oferta e da idéia entregue ao consumidor, seja um produto, ou uma campanha de publicidade. É fundamental ter o veículo certo e a oferta correta para identificar a rentabilidade do marketing.

Acredita-se que a tendência seja nos próximos anos, outras empresas se unirem aos poucos profissionais especializados no ROI em marketing, em sua busca por gerar e otimizar seus vínculos com os clientes e por aumentar o retorno sobre seus investimentos em marketing. Ainda, de acordo com Moeller (2010, p.11), a determinação do ROI em marketing engloba o trabalho de analisar a marca, seus respectivos produtos e serviços; comunicar os benefícios aos inúmeros e diversificados grupos de clientes que incluem distribuidores, varejistas e consumidores; desenvolver sistemas e processos para atualizar continuamente as atividades de comunicações; medir os resultados e usar os indicadores para o aprimoramento contínuo.

Observa-se que o principal fator na falta de integração seria a incapacidade dos profissionais de marketing em mensurar os seus resultados e explicá-los na

linguagem financeira de lucros, perdas e retorno de investimento. Um estudo realizado, em 2007, pelo CMO Council (“Define & Align the CMO”. CMO Council, 2007, p.4)

quase três quartos dos executivos entrevistados com cargo de chefia consideram a organização de marketing ‘altamente influente e estratégica dentro da empresa’. Ao mesmo tempo, perto de dois terços também dizem que seus profissionais de marketing mais importantes não proporcionam um ROI com o qual se possa medir o verdadeiro desempenho do marketing.

Segundo Moeller (2010) a incapacidade do marketing em medir desempenho é uma das maiores fontes de atrito entre os CMOs e CEOs, hoje em dia.

o estudo da Booz & Company com o da ANA demonstrou que mais da metade dos entrevistados (51%) disse que a dificuldade em medir o desempenho é a razão principal da pressão no departamento de marketing. “Não há uma definição consistente do ROI”, apontou um dos entrevistados. “estamos usando as diretrizes da regra empírica na melhor das hipóteses... não há outra solução, precisamos melhorar rapidamente.”

### 3.2. Mensuração do retorno

Acredita-se que hoje, o ROI apresenta resultados satisfatórios na etapa de comunicação dentro do processo de marketing de várias formas. Com o crescimento do bolo publicitário e a diversificação de perfis nos meios de comunicação, hoje, a divulgação e a mensagem devem ser mais específicas e diretas, com um conteúdo mais eficiente para atingir os consumidores dispersos, e a função do marketing também mais desafiadora. As mensurações do ROI é uma forma viável de determinar se esses veículos estão sendo eficientes no processo e alocar verbas de marketing para cada um deles. “Mensuração é um conjunto de observações que reduzem a incerteza (o risco) quando o resultado é expresso como uma quantidade” (HUBBARD, 2008, p. 25). No caso de eventos, que precisam ser planejados com antecedência, essas mensurações do ROI podem permitir que os profissionais façam ajustes de percurso. Segundo Ricardo Matera, gerente de marcas esportivas da Alpargatas, em entrevista a revista Meio&Mensagem “assumimos alguns riscos ao aprovar ideias mais inovadoras, mas temos um processo estruturado de planejamento para evitar a exposição inadequada da marca”.

o ROI em marketing como uma capacidade corporativa é um conceito que continua a emergir e evoluir enquanto escrevemos estas palavras. Como veremos, suas raízes teóricas remontam a séculos, mas a tecnologia que permite colocar a teoria em prática é consideravelmente mais recente. Poder da computação; fluxos de dados ricos e consistentes; e softwares analíticos e de apoio a tomada de decisão tem tonado a aplicação do ROI em marketing no aprimoramento de desempenho uma realidade factível nos últimos 20 anos. (MOELLER, 2010, p.9)

Quando a ferramenta de mensuração é aplicada a cada estágio do processo, o resultado permite que os profissionais tenham maior controle sobre seu trabalho e seus gastos, conseguindo ter os dados reais de investimento nas ações realizadas. Esses profissionais se tornam mais capacitados a desenvolver um marketing que efetivamente crie conexão com o cliente e diferenciação, e alocam suas verbas para as atividades que tenham atingido seus objetivos.

compreender como mensurar a incerteza é a chave para mensurar o risco. Compreender o risco em um sentido quantitativo é a chave para entender como calcular o valor das informações. Compreender o valor das informações nos revela o que mensurar e quanto esforço devemos aplicar em mensurá-las. Colocar tudo isso num contexto de quantificar a redução da incerteza é fundamental para compreender do que trata a mensuração (HUBBARD, 2008, p.124).

Observa-se que todos os argumentos teóricos a favor dos benefícios do ROI contêm uma pressuposição maior. O pressuposto é que o ROI deve ser a medida primária que os profissionais utilizem para melhorar e se responsabilizar por seus resultados. De acordo com Moeller (2010, p.48), em primeiro lugar, “deve-se reconhecer que o ROI é uma medida de curto prazo que nem sempre reflete o *business case* para o todo evento, ou ação de marketing”. Eventos de marketing, nesse caso, têm objetivos diferentes, e nem todos são desenvolvidos para gerar retorno de longo prazo, como reforçar o conhecimento da marca ou estimular a intenção de compra. Produtos com sucesso e carreira no mercado, podem passar por momentos de dificuldade, onde precisem de reforços para reposicionar a marca. Alguns eventos são ideais para relações públicas e outros são realizados exclusivamente para promover uma boa imagem para com a sociedade. Portanto, nem todos os eventos com ROI negativo são eventos ruins, e nem se deve substituir todo evento com ROI negativo por um evento com um ROI mais elevado.

Ainda fundamentado na autora Moeller, é também essencial reconhecer que os profissionais de marketing não podem otimizar seu desempenho a ser responsabilizados por seus resultados, a menos que possam definir e justificar o objetivo de cada evento, e também dispor de algum meio para avaliar se aquele objetivo foi alcançado. Ela afirma que nove décimos de todos os eventos de marketing têm ROI's de curto prazo mensuráveis, e você deve estar apto a maximizar a rentabilidade desses eventos (os 10% restantes podem não ser mensuráveis em termos de ROI, porém é preciso medir seus resultados de alguma forma tangível para maximizar esses “retornos” também).

mensurar é fazer pesquisa projetada para determinar a efetividade relativa ou o valor do resultado em relações públicas. Em curto prazo, medir comunicação determina o seu sucesso ou fracasso. Avaliar é considerar os mais largos esforços de comunicação de relações públicas, que têm como meta melhorar ou aumentar as relações de organizações com *stakeholders* (GALERANI, 2006, p.36 *apud* YANAZE, 2010, p. 50).

Segundo Moeller (2010), o ROI é calculado de muitas formas diferentes, e por isso é importante criar uma definição comum. A forma mais fácil de calcular retorno sobre o investimento é dividindo faturamento por custos. Mas isso é muito simplista para os propósitos dos profissionais de marketing. Como legiões de profissionais consternados, e outros gerentes também já constataram receita nem sempre se traduz em lucros. Essa é a razão pela qual o ROI é mais relevante quando calculado em termos de lucro.

Para Schultz e Walters (1997), o faturamento da empresa – *income flows* – é a melhor métrica para se mensurar a comunicação de uma marca, pois pode ser rapidamente comparado com o investimento realizado e com outras ações de marketing da empresa. Acredita-se que a comunicação da marca afeta diretamente na relação empresa e consumidor, seja ela a mensagem transmitida pela própria empresa, ou mesmo, o conteúdo e comunicação que está sendo gerada pelos prospects, e pela sociedade em geral, chamada de publicidade (comunicação espontânea, não paga).

Porém, de acordo com Lenskold (2003) a comunicação focada na construção de marcas, conexões emocionais com o consumidor em longo prazo, comunicação institucional seria uma despesa elevada, pois o seu valor incremental seria impossível de ser identificado em cada um dos investimentos.

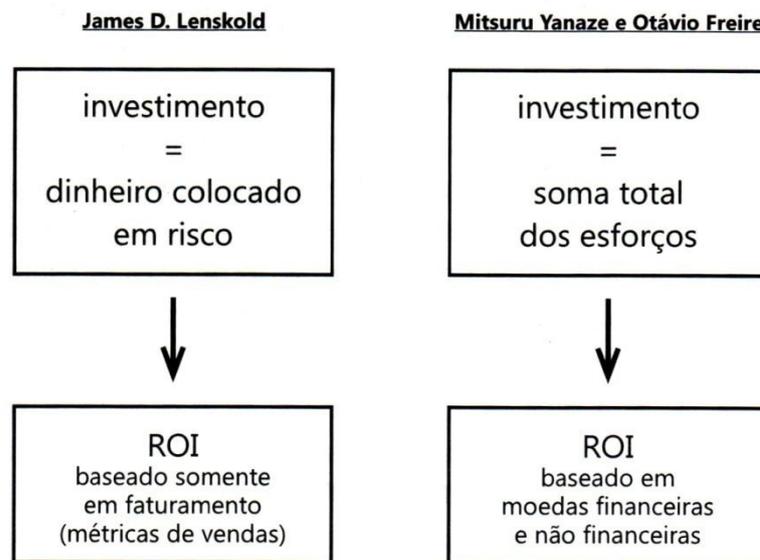
a palavra “retorno” poderia ser interpretada significando todos os benefícios que uma organização ganha por meio de um investimento, incluindo ‘medidas suaves’ (soft measures) como lembrança da marca e satisfação do consumidor, mas ROI é um termo financeiro do mundo dos negócios, no qual “retorno” representa o ganho financeiro (...). Métricas de performance devem ser usadas para estimar valor financeiro, mas não podem ser convertidas em valor financeiro (LENSKOLD, 2003 apud YANAZE, 2010).

Alguns autores abordam o tema de diferentes formas, e torna-se interessante a visão específica e diferenciada de cada um. Keller (2008) tem uma definição mais próxima à de Lenskold (2003), pois tem um pensamento mais orientado para as finanças, dados quantitativos. Segundo ele, para a área de comunicação “entregar” para a empresa uma análise de retorno dos investimentos de forma plausível, ela deve considerar três importantes aspectos, que seriam quantificar os benefícios financeiros, quando os profissionais devem provar a capacidade que suas idéias têm em gerar fluxo de caixa, deve-se focar no faturamento, pois a mudança do comportamento do consumidor não aumenta necessariamente o faturamento adicional, e precisa-se mensurar o *brand equity*<sup>7</sup> de maneira que se possa ter o controle de suas orientações.

De acordo com Yanaze (2010), que tem uma visão mais social e oposta a de Lenskold, “investimento é a soma total dos esforços (materiais e imateriais, financeiros e não financeiros) de uma organização para atingir algum objetivo”. Ainda segundo o autor, a projeção do retorno sobre o investimento, feita por equação é importante, porém tem uma visão apenas dos resultados em vendas, esquecendo assim, os resultados em níveis intangíveis, e as suas contribuições na valorização das ações no mercado financeiro.

---

<sup>7</sup>*Brand Equity* é o efeito diferenciador positivo que o conhecimento do nome da marca tem sobre a reação do cliente ao produto ou serviço. Para YANAZE (2010) É a força (intangíveis + tangíveis) alavancadora de negócios de uma marca dentro de seus mercados.



Quadro 5: Conseqüências das diferentes definições conceituais de investimento.

Fonte: YANAZE (2010, p. 117)

Acredita-se que o ROI seja uma das métricas primárias sobre a qual toda organização de marketing deve focar. Para iniciantes, o ROI é viável, preciso e relativamente fácil de determinar. Esses são as maiores características, quando nos deparamos em setores e empresas, onde os estágios de medição do investimento ainda se encontram no começo. Os profissionais de marketing precisam se familiarizar com a ferramenta para que ela possa crescer e ser ainda mais eficaz. Hoje, o que nos parece é que os profissionais não encaram o ROI de maneira fácil.

o ROI desempenha um papel igualmente benéfico no estágio de criação do processo de marketing. Alguns profissionais erroneamente encaram a medição de rentabilidade como uma limitação em potencial para a sua criatividade. Eles acham que, se tiverem de calcular o retorno de cada evento, não poderão experimentar ou realizar eventos com foco no longo prazo, como a criação do reconhecimento da marca. Mas o fato é que a rentabilidade *cria* liberdade. Quando existe rentabilidade, as verbas existentes podem ser esticadas e os futuros orçamentos, ampliados (MOELLER, 2010, p.48)

Ainda segundo os autores, o sistema de mensuração no século XXI, está mais ligado com o comportamento do consumidor, que posteriormente serão relacionadas e influenciadas nos resultados financeiros. Hoje, a marca não é mais a única emissora de mensagens que persuadem os consumidores. Portanto acredita-se que os gestores de marcas, terão que identificar os consumidores mais valiosos,

para focar seus esforços de mensuração de comunicação, e gerenciar um processo de mensuração contínua, que possa ter informações constantemente em curto prazo.

ROI, trata-se do retorno [aceitável] sobre o investimento – o impacto financeiro no negócio. Aqui se definem os ganhos esperados e compara-se o custo aos benefícios. Normalmente, é expresso em porcentagem. Um ROI de 0% indica um evento que atingiu o ponto de equilíbrio – não teve lucro nem prejuízo. Um ROI de 50% indica que o custo do evento é recuperado e que os 50% restantes são ganhos obtidos [50 centavos para cada real investido] (PHILIPS, 2007).

Ainda de acordo com o autor acima, para manter o foco em resultados através de um evento, por exemplo, precisa-se estabelecer uma diferenciação entre dados hard e soft:

<b>Dados Hard (tangíveis)</b>			
<b>Produção</b>		<b>Tempo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas</li> <li>• Unidades produzidas</li> <li>• Toneladas produzidas</li> <li>• Itens montados</li> <li>• Dinheiro angariado</li> <li>• Novas contas criadas</li> <li>• Formulários processados</li> <li>• Empréstimos aprovados</li> <li>• Inventário de rotatividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacientes visitados</li> <li>• Solicitações processadas</li> <li>• Estudantes graduados</li> <li>• Participantes inscritos</li> <li>• Produção por hora</li> <li>• Produtividade</li> <li>• Lista de pendências</li> <li>• Bônus de incentivo</li> <li>• Remessas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de vida / produção</li> <li>• Inatividade de equipamentos</li> <li>• Horas extras</li> <li>• Remessa entregue no prazo</li> <li>• Duração de projeto</li> <li>• Tempo de processamento</li> <li>• Tempo de supervisão</li> <li>• Tempo de proficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de aprendizagem</li> <li>• Programação do evento</li> <li>• Tempo de reparo</li> <li>• Eficiência</li> <li>• Interrupções do trabalho</li> <li>• Resposta aos pedidos</li> <li>• Relatórios atrasados</li> <li>• Dias perdidos</li> </ul>
<b>Custos</b>		<b>Qualidade</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos unitários</li> <li>• Custos por conta</li> <li>• Custos variáveis</li> <li>• Custos com saúde</li> <li>• Variações no orçamento</li> <li>• Custos fixos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos com <i>overhead</i></li> <li>• Custos operacionais</li> <li>• Economias de custos em projetos</li> <li>• Custos eventuais</li> <li>• Custos com reuniões</li> <li>• Despesas de vendas</li> <li>• Custos participativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descarte</li> <li>• Desperdício</li> <li>• Refugos</li> <li>• Taxa de erros</li> <li>• Taxa de falhas</li> <li>• Taxa de desistências</li> <li>• Retrabalho</li> <li>• Escassez</li> <li>• Defeitos no produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvio padrão</li> <li>• Falhas do produto</li> <li>• Inventário de ajustes</li> <li>• Correções do cartão de ponto</li> <li>• Incidentes</li> <li>• Discrepâncias por não conformidade</li> <li>• Multas</li> </ul>

Quadro 6: Exemplo de dados Hard.

Fonte: Adaptado de: Phillips e Jack (2007, p.62)

<b>Dados Soft (intangíveis)</b>			
<b>Hábitos de trabalho</b>		<b>Serviço ao consumidor</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrasos</li> <li>• Absenteísmo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violações das normas de segurança</li> <li>• Problemas de comunicação</li> <li>• Intervalos excessivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamações do cliente</li> <li>• Satisfação do consumidor</li> <li>• Insatisfação do consumidor</li> <li>• Impressões do consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelidade do consumidor</li> <li>• Retenção do consumidor</li> <li>• Valor do consumidor</li> </ul>
<b>Ambiente de trabalho / Satisfação</b>		<b>Desenvolvimento e evolução pessoal do funcionário</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denúncias de discriminação</li> <li>• Reclamações dos empregados</li> <li>• Satisfação com o trabalho</li> <li>• Comprometimento com a organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Queixas</li> <li>• Engajamento do funcionário</li> <li>• Lealdade do funcionário</li> <li>• Desejo de demitir-se</li> <li>• Estresse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoções</li> <li>• Habilidade</li> <li>• Capital intelectual</li> <li>• Programas concluídos</li> <li>• Solicitações de transferência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxas de avaliação de desempenho</li> <li>• Prontidão</li> <li>• <i>Networking</i></li> </ul>
<b>Iniciativa / Inovação</b>		<b>Imagem</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade</li> <li>• Inovação</li> <li>• Novas ideias</li> <li>• Sugestões</li> <li>• Novos produtos e serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcas</li> <li>• Direitos autorais e patentes</li> <li>• Melhoramentos no processo</li> <li>• Parcerias</li> <li>• Alianças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento da marca</li> <li>• Reputação</li> <li>• Liderança</li> <li>• Responsabilidade social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simpatia pela causa ambiental</li> <li>• Consciência social</li> <li>• Diversidade</li> <li>• Premiações externas</li> </ul>

Quadro 7: Exemplo de dados Soft.

Fonte: Adaptado de: Phillips e Jack (2007, p.63)

O importante no processo de avaliação do retorno é a mensuração, conseguir transformar as ações qualitativas em números, para se ter idéia dos valores atingidos e do sucesso da ação. “Qualquer processo, item ou percepção pode ser mensurado; (...) o desafio é definir essas medidas e calculá-las de forma econômica e rápida” (PHILLIPS, 2007 apud YANAZE, 2010). Uma das soluções encontradas pelo autor, seria o uso de questionários e formulários para medir o grau de satisfação, por exemplo, ou percepções e atitudes relacionadas às marcas. Outra alternativa encontrada seria relacionar os benefícios tangíveis com os intangíveis. “A maioria das medidas de difícil mensuração possui algum tipo de correlação com medidas mais facilmente mensuráveis” (PHILLIPS, 2007, p.401).

De acordo com Moeller (2010) o objetivo do ROI em marketing é investir a quantia certa nas atividades de marketing, de maneira correta, em todas as marcas,

localizações geográficas e veículos, a fim de alavancar as conexões com os clientes e a lucratividade de suas relações com eles. Para atingir esse objetivo, os profissionais de marketing devem ser capazes de mensurar os resultados dos eventos, identificar as causas desses resultados e usar esse conhecimento para prever os resultados dos eventos futuros. A mensuração e a previsão dos resultados exigem dados e um conjunto de abordagens analíticas. Esses são os componentes principais do pilar analítico, o primeiro pilar da capacidade de ROI em marketing.

A necessidade do profissional de marketing de desenvolver capacidade analítica – a capacidade de utilizar os dados e as abordagens analíticas para otimizar o retorno sobre os gastos de marketing – já está bem estabelecida.

os dados necessários para calcular o ROI não se encontram disponíveis de imediato. O maior obstáculo para o sucesso do marketing é a falta de dados confiáveis e consistentes. Isso é uma ironia numa época em que as empresas estão se afundando em dados; porém, trata-se de um fato consumado. Alimentar o pool de dados necessário para a análise matemática direcionada pode ser um processo moroso – em alguns casos, pode levar alguns anos – e também requer o desenvolvimento de fontes de dados totalmente novos, como temos observado em várias tecnologias de mídia e veículos novos, como gravadores digitais de vídeo e propaganda on-line (MOELLER, 2010, p.48).

Durante algum tempo, os profissionais de marketing mais experientes questionaram as antigas premissas convencionais sobre o ROI. Como afirma Rob Malcolm, executivo sênior de marketing da Diageo<sup>8</sup>: “É fácil pressupor que, como estamos à vontade com a televisão, não precisamos questionar sua eficácia: continuaremos a usá-la porque estamos acostumados.”

A autora também reforça que, além disso, os principais profissionais de marketing estão exigindo que o rigor com o ROI seja usado em todos os seus gastos nessa área. “Também aplicamos rigorosos critérios de mensuração em nossos patrocinadores”, explica Jerri DeVard, ex-CMO da Verizon<sup>9</sup>. “As pessoas chegam até nós e dizem: ‘Haverá um milhão de pessoas nesse evento, e você pode colocar sua marca lá.’ Queremos que nos digam como é possível gerar vendas, e buscamos um

---

<sup>8</sup> Diageo é líder mundial em negócios de bebidas premium com uma notável coleção de marcas de bebidas alcoólicas destiladas, cerveja e vinho.

<sup>9</sup> Empresa líder global no fornecimento de comunicações inovadoras, informação e entretenimento.

ROI de cerca de quatro para um – porque todos nós estamos vivendo em um mundo com metas agressivas e uma quantidade limitada de dólares.”

Moeller (2010), também acredita que o ROI não seja a única métrica útil existente no universo de marketing. Existe muito debate sobre qual é a “melhor” métrica de marketing. Valor atual líquido (NPV – Net Present Value), retorno sobre cliente (ROC – Return on Customer) e valor vitalício do cliente (CLV – Customer Lifetime Value) são apenas alguns deles. Nenhum deles, ROI incluso, é uma solução milagrosa. O ROI é uma medição de curto prazo, há menos incerteza quanto a seus algoritmos. Segundo o professor Phil Rosenzweig, em seu livro de 2007, *The Halo Effect*.

### 3.3. Outras perspectivas de mensuração

Acredita-se que para um bom gestor de marketing realizar alguma análise sobre o retorno do investimento ele precisa saber como a empresa decide quais valores devem ser investidos, como são aprovadas as projeções orçamentárias e controles do *budget*, o que serão prioridades, quais os critérios para definição dos indicadores e como são monitorados os resultados das ações. Para Yanaze, existem algumas metodologias de gestão que ajudam os profissionais a terem uma orientação na execução das ações do planejamento estratégico.

#### 3.3.1 *Value Based Management* (VBM)

Traduzida para o português, significa “Gestão Baseada no Valor”, essa forma de gestão centraliza a criação de valor da empresa. Para isso é crucial que o sistema de avaliação de desempenho e o sistema de incentivos estejam plenamente orientados para a criação de valor. O VBM busca alinhar os interesses dos gestores e dos acionistas, através de sistemas de avaliação de desempenho e de incentivos sempre orientados para a criação de valor.

De acordo com Yanaze (2010, p.121) os profissionais de comunicação geralmente têm noção e até convicção de que suas atividades agregam valor para a empresa; no entanto, não sabem como tangibilizar e demonstrar essas percepções. Entendemos que, para o profissional que consegue mensurar os resultados de suas

atribuições, o VBM seja o sistema de gestão que mais valoriza suas funções dentro da empresa.

### 3.3.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

O BSC é uma ferramenta de administração focada no equilíbrio organizacional e se baseia em quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento organizacional.



Figura 6: Perspectivas do Balanced Scorecard.

Fonte: Wikipédia. Julho, 2010.

Na defesa do modelo, Kaplan e Norton (1997), sugerem que as quatro perspectivas do BSC são adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas como um modelo, e não como uma camisa de força. Não existe uma fórmula matemática segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e completamente suficientes.

Medidas e indicadores afetam o comportamento das pessoas. A idéia básica é: o que se faz é o que se pode medir. Aquilo definido pela organização como

indicador é o que ela vai obter como resultado. Segundo Chiavenato (2004), o foco das medidas antes usadas nas organizações – balanço contábil, demonstrativos financeiros, retorno sobre investimento, produtividade etc. – concentrava-se apenas em aspectos financeiros ou quantitativos – ativos tangíveis. Hoje, é preciso construir novos modelos para a organização no futuro para envolver os ativos intangíveis.

O termo *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN e NORTON, 1997, p.7).

Com a utilização do BSC na empresa, acredita-se que a sua relação com os clientes em geral sejam mais harmoniosas e coesas, pois a sua satisfação com os produtos e serviços os torna leais e fiéis a marca aumentando a fatia de mercado da empresa, o que vem a afetar diretamente nos resultados financeiros.

### 3.3.3 *Lifetime Value* (LTV)

*Lifetime Value* ou valor do tempo de vida é um tipo de métrica no marketing que é possível projetar o valor de uma pessoa sobre o seu histórico de relacionamento com uma empresa. O uso desse valor como uma métrica tende a focar no serviço para o cliente e na satisfação deste em longo prazo, sendo este processo mais interessante para a empresa, do que simplesmente investir em curto prazo. O valor da vida do cliente tem um preço flutuante como o marketing métrico, porque na teoria permite que as companhias saibam exatamente quanto cada cliente vale, e quanto o departamento de marketing pode investir para adquirir cada cliente.

## 4. ESTUDO DE CASO: POLISHOP

### 4.1. A empresa

A Polishop é uma empresa do grupo Polimport, e uma das mais eficientes e bem sucedidas empresas de Marketing Direto da América Latina<sup>10</sup>. Atua no mercado desde 1995 sendo reconhecida pela criação de marcas de sucesso e pelo lançamento de produtos inovadores, em diversos segmentos. A empresa começou com um pequeno escritório em São Paulo capital, com o *7 Day Diet*, um revolucionário sistema de dieta alimentar. O sucesso foi muito grande, e com isso, novos produtos foram lançados para satisfazer as necessidades dos consumidores. Hoje, a missão da Polishop é alcançar o cliente onde ele estiver oferecendo soluções inovadoras e de qualidade com visão e objetivo de ser referência mundial em multicanais para oferta de produtos e serviços inovadores.

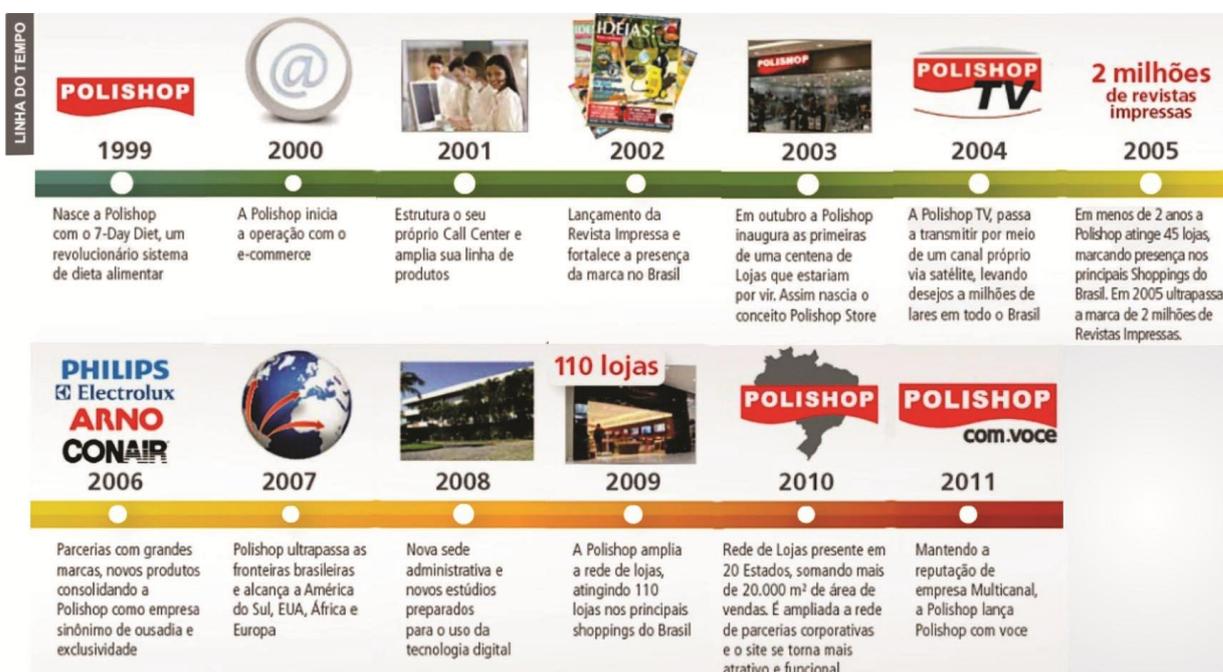


Figura 7: Linha do Tempo da Polishop.

Fonte: [www.polishop.com.br](http://www.polishop.com.br)

<sup>10</sup> Todos os dados estão de acordo com os vídeos promocionais e pelo site da empresa. <http://www.polishop.com.br>

A empresa deixa claro os seus principais valores em seu *site* na internet, que são: inovação e criatividade - são os alicerces para todos os negócios que a marca pratica; dinamismo – coloca-se a máxima velocidade nas ações, e isso é o que garante a identidade Polishop; empreendedorismo – enxerga-se oportunidades onde os outros não veem; qualidade - deve sustentar as ações, produtos e serviços oferecidos aos seus clientes internos e externos; gente – busca-se construir e valorizar times de profissionais altamente capacitados e comprometidos com o jeito de ser Polishop; relacionamento – trata-se os clientes com excelência e fala-se com exclusividades para fazer dos seus desejos experiências gratificantes; foco em resultados - deve orientar as decisões e desafios.

Hoje, a marca já possui vários canais de comunicação e vendas, entre lojas, revistas, internet, TV, telemarketing, vendas corporativas e mídia impressa. A Polishop tem um estilo de comunicação único, bastante didático e focado na demonstração e benefícios para o cliente.



Figura 8: Canais de comunicação e vendas.

Fonte: <http://informe24horas.wordpress.com>

Os produtos estão presentes na TV aberta mais de 120 horas por dia, tornando a marca uma das maiores anunciantes do país, atinge mais de 180 milhões de pessoas pela TV aberta. A empresa também possui o seu próprio canal: a polishop TV. É um canal exclusivo durante 24 horas com programação específica que chega a atingir mais de 30 milhões de lares. A história da Polishop TV começou em 2004 e hoje já dispõe de três grandes estúdios próprios, onde são produzidos filmes e infomerciais 100% *High Definition*, além disso a Polishop já produziu 4 filmes em 3D para pontos de venda. Atualmente, mais de 30 milhões de lares recebem, via satélite ou por meio da TV por assinatura, as novidades e promoções Polishop. E nos próximos anos, mais investimentos serão feitos na expansão da rede, para que

o sinal 24 horas da Polishop TV alcance todos os clientes do Brasil. Por meio da PoliDirect, filmes e produtos Polishop já são vendidos e exibidos hoje, em mais de 90 países.



Figura 9: Equipe de produção da Polishop TV com SBT.

Fonte: arquivo pessoal

O “show de produtos”, como a empresa chama os seus vídeos comerciais, também se estende nas lojas conceitos, que estão nos principais shoppings das grandes cidades, transmitindo a mesma idéia da marca, tendo como objetivo principal estimular a experiência do consumidor com os produtos, seja utilizando, sentindo ou experimentando de perto todos eles. Utiliza-se também do endosso de vários artistas reconhecidos no mercado para assinar produtos e linhas da Polishop, sempre com uma comunicação bonita, eficiente e integrada, ou seja a mesma linguagem e política de preços nos diferentes canais da marca.

A empresa vem crescendo com um planejamento estratégico agressivo, tem como meta para 2011, ampliar a sua rede de lojas para 150 em todo o país, incluindo as chamadas “Polishop Experience” com mais de 1.000 m<sup>2</sup> cada uma. E também já traçou para 2020 a abertura de mais 300 lojas, contabilizando 1 loja inaugurada a cada 17 dias em algum lugar do Brasil. O site da polishop é hoje um dos portais de compras mais visitados da internet brasileira, segundo os relatórios da empresa, sendo mais de 18 milhões de visitantes por ano, a empresa possui também um telemarketing ativo e receptivo *full time*, ou seja, durante 24 horas todos os dias da semana, o que vem a ser um grande suporte em vendas, e uma revista

bimestral, que é enviada para os clientes com as novidades, condições de pagamentos e ofertas exclusivas.

Desde 2007, a Polishop está presente nos Estados Unidos, América do Sul, África e Europa, criando a sua própria distribuidora de filmes e conceitos chamada “Poli Direct” uma forma de oferecer os produtos da empresa ao mundo.



Figura 10: Comunicação integrada entre site e TV.

Fonte: [www.polishop.com.br](http://www.polishop.com.br)

A chegada da empresa a outros países coroa o bem-sucedido modelo de negócios traçado por Appolinário ao longo dos anos. “Somos uma empresa de varejo multicanal”, diz o empresário. “Quando iniciei esse negócio, as pessoas diziam que um canal de vendas roubava o cliente do outro. Na minha opinião e, pela nossa experiência, os canais se completam. Às vezes, o consumidor vê um item na televisão e quer comprá-lo na loja. Outros vão à loja, olham o catálogo e adquirem pelo call center ou pela internet”, explica. A ideia é buscar o cliente onde ele estiver. “Não existe nenhuma empresa varejista brasileira que consiga trabalhar o conceito de multicanal como eles”, diz Eugênio Foganholo, da consultoria Mixer Desenvolvimento Empresarial (SAMBRANA, 2010).

A marca Polishop é reconhecida em todo país, sempre representando a possibilidade de adquirir produtos inovadores e diferenciados, de alta qualidade e com enorme facilidade. A empresa ressalta que por trás desse eficiente trabalho, existe uma importante equipe de profissionais e colaboradores, além de uma estrutura que inclui produtora própria e canal de TV 24 horas, estúdio de gravação, ilhas de edição digital, produção gráfica e eletrônica, tecnologia de controle operacional, logístico e fulfillment, atendimento ao cliente (SAC) e Call Center 24 horas.

A empresa ganhou recentemente mais um canal. Depois de análise do mercado resolveu-se colocar em prática um projeto piloto de vender produtos porta a porta, a experiência teve início no Estado de São Paulo com 300 vendedores. “Eles levam o nosso catálogo e vendem os produtos”, diz Appolinário. O modelo é parecido com o método adotado por empresas de cosméticos como Avon e Natura, mas com uma vantagem. Ainda segundo o empresário “Nós temos um material didático para os nossos vendedores que ninguém tem: os vídeos”. Um ativo considerado único por consultores de varejo. “Ninguém consegue apresentar os produtos tão bem como eles fazem na televisão”, diz Foganholo, da Mixxer (SAMBRANA, 2010).

A meta da Polishop é fazer com que as vendas porta a porta representem 8% do faturamento da empresa (acompanhe quadro ao lado) e atinjam a marca de mil vendedores espalhados pelo Brasil dentro de três anos. Com uma missão agressiva e ousada, pode-se parecer uma missão impossível de ser cumprida em um curto prazo, mas segundo o CEO, Appolinário, conta-se com a ajuda da forte exposição da Polishop para alavancar as vendas. Só na televisão, por exemplo, a empresa possui um canal 24 horas e compra mais 90 horas por dia na grade de programação de outras emissoras.



Figura 11: Gráfico de faturamento da empresa.

Fonte: <http://informe24horas.wordpress.com>

De acordo com o Ibope Monitor, em 2009 a empresa investiu R\$ 336,2 milhões na aquisição de espaço, ficando na frente de grandes anunciantes, como

Kia Motors, Telefônica, Natura e Carrefour, entre outros. Mesmo assim, a tendência é de que os produtos sejam anunciados cada vez mais em emissoras de televisão a cabo. Primeiro, porque nessa área a competição com as igrejas evangélicas, grandes compradoras de espaços na televisão, está cada vez maior. Segundo porque o valor dos comerciais em emissoras abertas é bem mais alto. “Acaba ficando caro para a empresa”, diz Marcelo de Carvalho, vice-presidente e sócio da RedeTV! em entrevista a revista IstoÉ Dinheiro (SAMBRANA, 2010). “Além de pagar o comercial, ele tem os custos de telemarketing, logística e outros pontos que encarecem o negócio”, diz Carvalho. A Polishop compra os chamados calhaus, espaços em horários que ninguém quer, por preços baixos – uma política impregnada no DNA da empresa.

Quem não conhece o trabalho da empresa, pode confundir qual o seu verdadeiro negócio. Além dos departamentos administrativos e operacionais, encontram-se três estúdios digitais, equipes de câmeras, camarins, ilhas de edição e dois *uplinks*, que transmitem toda a programação via satélite e uma marcenaria para criar os cenários dos estúdios foi montada no lugar. “Temos uma emissora funcionando aqui dentro”, diz Appolinário, que não descarta produzir os programas do Dr. Rey, o cirurgião plástico que faz um reality show de cirurgias e que também vende seus produtos na Polishop, no Brasil.

O call center trabalha com várias trocas de turnos, também fica no mesmo prédio, para esse setor, a empresa dispõe de 2,5 mil linhas telefônicas. Cerca de 95% dos mil itens oferecidos pela empresa são exclusivos da Polishop, só ela pode vender. “A empresa não tem concorrência direta”, diz Foganholo, da Mixxer. Segundo ele, em entrevista a revista IstoÉ Dinheiro, Appolinário busca essa exclusividade porque sabe que, se o produto exposto em seus anúncios estiver em outra rede, ele pode perder a venda. “A grande vantagem da Polishop é saber vender o conceito do produto. Eles não vendem um grill, eles mostram o sonho, a praticidade e outros atributos”, diz Luana Inocente, gerente da Salton para a marca do grill George Foreman para a América Latina. Os números comprovam a tese da executiva. Em 2006, foi vendido um milhão de unidades de grill no Brasil. Oitenta por cento desse total eram dos produtos George Foreman e metade das vendas do Foreman foi feita pela Polishop. Ou seja, 400 mil unidades.

**GEORGE FOREMAN GRILL™**

**A GORDURA SAI E O SABOR FICA!**

**Seus assados prediletos em menos tempo, menos gordura e mais sabor!**

Preparação mais saudável e saborosa. Menos gordura e mais sabor. Assados mais rápidos e mais saborosos. Mais sabor e menos gordura. Mais sabor e menos gordura.

**GRATIS**

**227 79,99**

**MADE IN POLISHOP**

**Substitua quase tudo por um único aparelho COMPACTO e PODEROSO!**

**Multi George Foreman 360°**

**ESCONHIZE AGORA! R\$ 240**

**3 PLACAS REMOVÍVEIS com placa antiaderente**

Prepara também: Gradinhos e receitas com Pollo!

**Faca refeições completas com o seu forno especial!**

Prepara também: 1. Pãozinho assado. 2. Pãozinho assado e cozido. 3. Pãozinho assado e cozido.

**GRATIS**

**Multi George Foreman 360°**

**227 39,99**

**Tudo que a gente gosta, com até 50% menos gordura!**

É o único aparelho 2 em 1 com chapa elétrica e grill e controle de temperatura independente.

- No acompanhamento e a nível de temperatura para cada função.
- Cozinha, aquecendo para não perder os nutrientes.

Temperado, descongelado, não precisa cozinhar e grill.

**1680 WATTS DE POTENCIA**

**GRATIS**

**Multi George Foreman 360°**

**227 39,99**

**Prepara**  
preparados  
quanto  
quase os  
mesos!

George Foreman  
Família Saborante  
R\$ 179,94  
1600 WATT  
1200-220V  
1200-220V

**Família o**  
**curraço**  
**perfeito e**  
**completo**  
**com muito**  
**mais sabor!**

George Foreman  
Sabor Jato Plus  
R\$ 479,98  
1600 WATT  
1200-220V

**Prepara até**  
**14 hambúrgueres**  
**e ainda fica**  
**no MP4!**

George Foreman  
Família Plus  
R\$ 719,98  
1600 WATT  
1200-220V

**Alimentação**  
**saúdável e**  
**gostosa para**  
**a sua família**  
**em questão**  
**de minutos!**

George Foreman  
Família Plus  
R\$ 199,90  
1600 WATT  
1200-220V

**Impressione**  
**com o controle**  
**de temperatura e**  
**cozimento em**  
**aquecimento**  
**rápido!**

George Foreman  
Família Plus  
R\$ 299,90  
1600 WATT  
1200-220V

**Polishop**

**www.polishop.com.br/revista**

**Suprema**  
**verdade!**

**Polishop**

**Ligue agora! (0xx11) 3444 0424**

Figura 12: Estilo de propaganda impressa utilizada.

Fonte: <http://www.polishop.com.br/catalogo>

#### 4.1.1 Comunicação e Marketing

A Polishop conta com uma equipe de profissionais que viajam o mundo inteiro, visitando feiras e fábricas, à procura de novidades e inovações para os nossos clientes. Mas, antes de se tornarem produtos Polishop, cada produto é testado e avaliado pelo departamento de Engenharia e Qualidade. Somente após exaustivos testes é que o departamento de Marketing os analisa e destaca os seus benefícios e diferenciais, tornando-os objetos de grande desejo do público.

O catálogo, publicado ininterruptamente desde 2003, é fundamental na consolidação da marca, transformou-se em 2007 na revista Ideias Polishop, trazendo informações e artigos sobre assuntos variados e de interesse dos clientes, como saúde, beleza, qualidade de vida, turismo e entrevistas com diversas personalidades. Hoje, a revista tem uma tiragem de mais de 18 milhões de exemplares por ano, e uma nova edição chega à casa dos clientes Polishop a cada 45 dias. Mais recentes a área de mídia impressa se transformou num verdadeiro estúdio de comunicação, capaz de atender todas as necessidades de arte, design e criação da empresa.

#### 4.1.2 Polishop Store

Em dezembro de 2003, a Polishop inaugurou suas primeiras três lojas físicas, das centenas que estariam por vir. Um conceito de loja diferente, onde o importante é valorizar a experiência do cliente com o produto. A expansão da rede de lojas foi rápida e já em 2009 alcançava a marca de 100 lojas em funcionamento. Ao final deste ano, a empresa pretende chegar a 150 lojas próprias, incluindo 4 megalojas com mais de mil metros quadrados de área. Com o conceito “Polishop Experience”, que são lojas com uma proposta moderna e sofisticada. O consumidor poderá ter ainda mais contato e experiências com os produtos Polishop.



Figura 13: Modelo da nova loja conceito do Shopping Cidade Jardim.

Fonte: <http://www.shoppingcidadejardimjhsf.com.br>



Figura 14: Dr. Rey, garoto-propaganda, nas lojas.

Fonte: <http://www.istoedinheiro.com.br>

#### 4.1.3 Exclusividade de marcas

Ao longo dos anos a Polishop firmou parceiras com grandes marcas, o que a consolidou como uma empresa sinônimo de ousadia. A indústria descobriu na marca uma porta de divulgação de produtos inovadores e diferenciados. Tanto que gigantes mundiais, como Philips, George Foreman, Karcher, Sony, Samsung, Delonghi e Eletrolux já procuram a empresa com suas novidades, oferecendo exclusividade. Além disso, outra parceria de sucesso que merece ser citada é a com o famoso cirurgião plástico de Holywood, Dr. Robert Rey, com sua incrível e desejada linha de shapewears e a linha Tak baseada em alimentos funcionais. O sucesso da marca Polishop é tão grande que já ultrapassou as fronteiras brasileiras, alcançando países da América do Sul, África, Europa, além dos Estados Unidos.



Figura 15: Apresentação de produtos da linha Tak Complete

Fonte: <http://liacatalan.com/tak.html>

#### 4.1.4 Parcerias corporativas

Criada em 2007, a área de parcerias corporativas e programas de recompensa foi ampliada em 2010, transformando-se em um poderoso canal de vendas. Itaú, Bradesco, Banco do Brasil e Caixa Econômica, por exemplo, são alguns dos parceiros que desenvolvem diferentes trabalhos, assim como RH's de grandes empresas.

#### 4.1.5 Polishop.com.vc

Esse novo canal de vendas tem uma comunicação direcionada para as pessoas que desejam trabalhar como autônomas e com um apelo de oportunidade única de negócio. Com um sólido plano de bonificação, possibilidade de fazer um caminho com independência financeira e qualidade de vida. A empresa convida para uma parceria e se responsabiliza por todo o treinamento e suporte necessário para a venda. Com a Universidade Polishop, são passadas as instruções, incentivos e expertise da empresa, com o apoio e participação de pessoas engajadas no projeto o vendedor será capaz de conduzir o seu empreendimento de maneira exitosa.

**POLISHOP**  
com.VOCE  
www.polishop.com.vc

MY OFFICE | POLINEWS | CHAT ON LINE

HOME | EMPRESA | PRODUTOS | OPORTUNIDADES | CADASTRE-SE | EVENTOS

**CONQUISTE SUA INDEPENDÊNCIA FINANCEIRA E TENHA MELHOR QUALIDADE DE VIDA!**

A Polishop oferece a você a possibilidade de alcançar seus objetivos e conquistar **uma vida melhor.**

- Construa um negócio com baixo investimento, sem risco e alto retorno!
- Tenha **descontos incríveis** nos produtos mais desejados por todos.
- Conte com um **sistema exclusivo de treinamentos!**

É MUITO SIMPLES VOCÊ SE TORNAR UM **EMPREENDEDOR** **CLIQUE AQUI!**  
Inicie seu próprio negócio e tenha grandes oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

**A FORÇA DA MARCA**  
Surge um gigante no segmento de Marketing Direto. Conheça a Polishop! [Saiba mais.](#)

**PRODUTOS DE DESEJO**  
Produtos que facilitam a sua vida e proporcionam os mais diversos tipos de benefícios. [Saiba mais.](#)

**ASSISTA O VÍDEO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS**  
**Polishop com Você**  
Conheça um plano de negócios ativo que vai fazer a diferença na sua vida e na vida de milhares de pessoas. [Saiba mais.](#)

Figura 16: Site do novo canal Polishop.com.vc.

Fonte: www.polishop.com.vc

## 5. O RETORNO NA PRODUÇÃO DOS INFOMERCIAIS<sup>11</sup>

A Polishop possui expertise na produção de infomerciais, plataforma que a torna reconhecida e bem posicionada no mercado. Esses vídeos são produzidos pela produtora própria, de acordo com a situação e demanda de cada produto. O primeiro passo na negociação de novos produtos ou na criação de novas linhas de produtos são os estudos e análises do mercado onde irá atuar. A empresa busca comercializar apenas produtos que sejam novidades e que apresentem diversas funcionalidades ao seu cotidiano. Portanto essa é a idéia e o posicionamento da marca. Fica claro nas peças publicitárias o seu slogan: “novas idéias que facilitam a vida”.

Algumas marcas parceiras como Philips, George Foreman, Sony e outras tem exclusividade na venda de alguns produtos. São realizadas pesquisas e adaptações para o consumidor brasileiro, analisando as suas necessidades e realidade de cada mercado. Com o desempenho e aceitação do produto ainda em estudo, a empresa começa a realizar uma série de testes, como a veiculação dos vídeos comerciais.

A polishop trabalha com três tipos de formatos de vídeos, que são os programas ao vivo, infomerciais importados do produto e infomerciais da própria produtora. Acredita-se que não existe uma regra de qual seja melhor para “testar” a entrada dos produtos, depende do contexto de cada um.

O programa ao vivo é veiculado somente no canal Polishop TV a cada 15 dias com duração de 30 minutos. Esse programa representa um produto definido pelas orientações do marketing e supervisionado pelas ligações do contact center. Uma plataforma que é considerada a porta de entrada dos produtos no mercado, pois custam 80% menos do valor de um infomercial, e tem o *feedback* do público em tempo real. Durante toda a gravação os profissionais de marketing juntamente com o diretor do programa ficam em contato com o diretor de telemarketing para mensurar o sucesso do produto nas vendas. Se houver uma boa resposta do público ele será editado e transformado para o formato de 15 minutos e poderá ser veiculado nos outros canais, sendo submetido a um novo teste.

---

<sup>11</sup> propagandas de televisão que costumam durar o mesmo tempo que um programa de televisão típico. Infomerciais, também conhecidos como programação paga são normalmente exibidos fora do horário nobre.

Os infomerciais importados são bastante comuns e apresentam um melhor custo-benefício, porque chega ao Brasil junto com a compra negociada do produto, e esse é ideal para a veiculação em um período de teste. Esse formato chega ao país com um padrão local, onde a polishop irá transformá-lo em nacional, não somente traduzindo a língua, mas transformando o estilo e o comportamento para o consumidor brasileiro. A empresa passa a adaptá-lo de acordo com o seu posicionamento.

E por último, os infomerciais da Polishop, que possuem um roteiro e estilo característico da empresa, esse vídeo é realizado após o sucesso e os testes bem sucedidos. Percebe-se que o produto tem uma excelente oportunidade de mercado e de certa forma vem agradando o público, portanto a empresa passa a investir em novos formatos comerciais e reciclagem da comunicação. É o caso dos produtos *Air Climber Power System* e *Rotating Air Brush* que passaram por várias mudanças em seus vídeos desde o seu lançamento no mercado, ganhando novos infomerciais a partir das mudanças e tendências surgidas.



Figura 17: Nova linha do Air Climber Power System

Fonte: <http://www.polishop.com.br>

### 5.1. Matriz BCG dos produtos Polishop

A empresa orienta o investimento nos infomerciais baseada na matriz BCG<sup>12</sup> que é uma análise gráfica com objetivo de orientar a análise de *portfolio* de produtos baseado no conceito de ciclo de vida do produto. Utilizada para alocar recursos em atividades de gestão de marcas e produtos e planejamento estratégico. Consegue-se relacionar o mix da empresa com matriz.

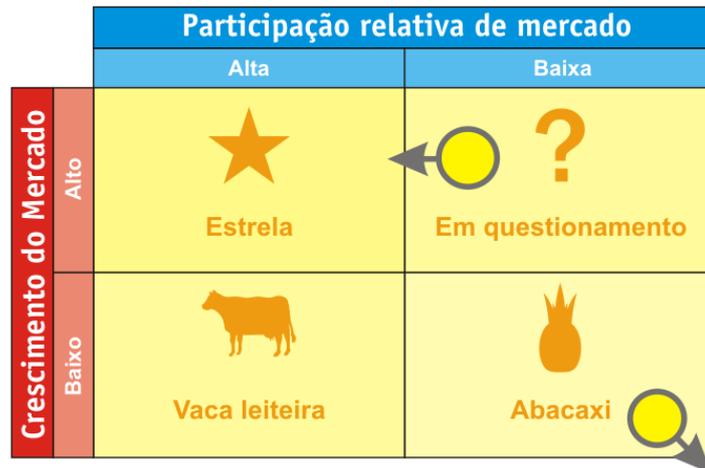


Tabela 3: Matriz BCG

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_BCG](http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG)

Em questionamento: representa a pior característica quanto a faturamento, pois exige investimento alto e apresenta baixo retorno com baixa participação de mercado. Caso não seja realizada alguma ação para mudar a participação de mercado, pode absorver um grande investimento e depois de tornar um "abacaxi". Por outro lado, por estar em um mercado de alto crescimento pode-se tornar um produto "estrela". Nesse caso, pode-se relacionar com o Orbitrek Elite, aparelho que simula o movimento natural do corpo para trabalhar membros superiores e inferiores ao mesmo tempo sem causar impactos às articulações. A empresa está investindo em infomerciais e campanha integrada de vendas, portanto ainda não existe uma grande participação de mercado.

Estrela: necessita de grandes investimentos e são referências no mercado, gerando receitas e com taxas de crescimento potencialmente elevadas. Ficam freqüentemente em equilíbrio quanto ao fluxo de caixa. Entretanto, a participação de mercado deve ser mantida, pois pode-se tornar numa "vaca leiteira" se não houver

<sup>12</sup> Desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarial americana Boston Consulting Group em 1970.

perda de mercado. É o caso do produto Air Climber, que já passou por várias transformações no composto de marketing, se adaptando as necessidades do consumidor. Notificou-se que após o produto ganhar o conhecimento do público estagnou as vendas, pois os vídeos não mostravam novidades e o telespectador passou a desconsiderar as informações, houve perda de interesse. O departamento de marketing percebeu a necessidade de agregar outras funcionalidades e oferecer outra roupagem e proposta ao vídeo, que estava defasado e ao produto. Uma das propostas foram oferecerem um *box* com 6 vídeo aulas inclusos, onde o consumidor conhece todas as funcionalidades e benefícios do produto, passando uma idéia de aulas particulares em casa, e outros complementos ao produtos, como um guia de alimentação. Com essa mudança o produto se refez no mercado, com outra proposta e outro foco, retomando a liderança nas vendas da empresa.

Vaca leiteira: os lucros e a geração de caixa são altos. Como o crescimento do mercado é baixo, não são necessários grandes investimentos. Pode ser a base de uma empresa, já que a empresa detém uma participação de mercado considerável. Nesse estágio pode-se citar a máquina de pão La Baguette Arno. É um produto com faturamento adequado, porém não existe um investimento significativo em comerciais, ele é bastante vendido pelas funções multiuso.

Abacaxi: esses devem ser evitados e minimizados numa empresa. Só é viável o investimento, caso haja uma possibilidade de crescimento, caso contrário a melhor forma é eliminar o produto do portfólio. A baixa quota de mercado gera poucos lucros, mas estes estão associados a um baixo investimento devido ao crescimento do mercado praticamente nulo. É o caso do modelador *Fashion Styler*, da marca Conair, fornecedora exclusiva da Polishop. O produto chegou com exclusividade e foram feitos os testes ao vivo, com bom desempenho, porém quando foi veiculado na emissora não obteve sucesso em vendas. Para análise do departamento de marketing, os comerciais voltaram aos estúdios com algumas adaptações e modificações do produto. Ainda assim, não teve bom desempenho no mercado sem nenhum retorno para a empresa.

De acordo com a análise do departamento de marketing responsável, acredita-se que o produto não atende as necessidades da consumidora brasileira, restringindo-se apenas a São Paulo capital, onde as vendas eram significativas. Uma das possibilidades é o fato da mulher brasileira ainda preferir cabelos lisos. Portanto a tendência de cachos se restringe apenas algumas mulheres de

vanguarda que possivelmente seguem as tendências das principais metrópoles da moda. Essa foi uma observação levantada pelos profissionais responsáveis pelo produto.

Com esse resultado, a polishop passa a não investir no desenvolvimento do produto e simplesmente permanece com ele nos canais de vendas, até que o estoque seja finalizado.

## 5.2. Ciclo de vida do produto

O modelo de ciclo de vida do produto pode ser utilizado para a avaliação de uma linha de produtos ou de uma marca em conjunto com a matriz BCG, do que não é considerado adequado dentro da teoria de marketing. O ciclo de vida de um produto pretende observar além das fronteiras da empresa, não se preocupando, necessariamente, com as competências da empresa analisada. A pergunta principal seria: quanto vale a pena investir no produto George Foreman? Através da análise do ciclo de vida do produto pode-se ter um forte auxílio para esta resposta. Os produtos têm ciclos de vida cada vez mais curtos e muitos deles são revitalizados através da diferenciação e do segmento de mercado.

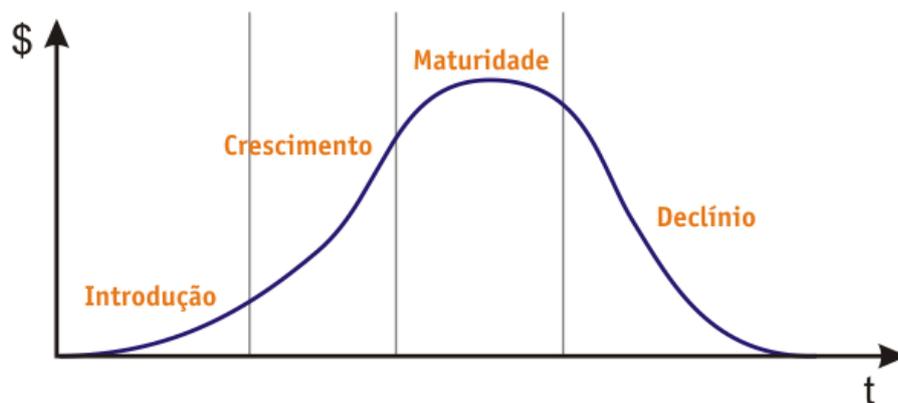


Figura 18: Ciclo de Vida do Produto.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_de\\_vida\\_do\\_produto](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_do_produto)

A polishop realiza uma aplicação eficiente do modelo acima em cada um de seus produtos. Na introdução, o produto é apresentado ao mercado através de um esforço de marketing intenso e focado visando estabelecer uma identidade clara e promover ao máximo o conhecimento do produto. Nesse estágio, são realizadas

muitas compras de teste ou por impulso. Como estratégia para esta fase é usada a penetração rápida: baixo preço e forte comunicação.

No crescimento há uma rápida aceitação de mercado, e melhoria significativa no lucro. O mercado apresenta uma abertura à expansão que deve ser explorada. Caracterizado por vendas crescentes, este estágio também traz concorrentes. As ações de marketing buscam sustentação, repetições de compra do consumidor e mudança do apelo de propaganda de conscientização sobre o produto para preferência.

A maturidade é o momento de redução no crescimento das vendas, porque o produto já foi aceito pela maioria dos consumidores potenciais. Este estágio fica evidente quando alguns concorrentes começam a deixar o mercado, a velocidade das vendas é dramaticamente reduzida e o volume de vendas se estabiliza. O lucro estabiliza-se até entrar em declínio graças ao aumento das despesas de marketing em defendê-lo da concorrência. Nesta fase, a polishop modifica o apelo de marketing, refazendo os infomerciais e dando uma nova cara ao produto ou modificando o composto de marketing.

O declínio é um período de forte queda nas vendas e no lucro. Este estágio pode ser causado por uma competição feroz, condições econômicas desfavorecidas, mudanças nas tendências ou outros fatos. É o momento de desaceleração, eliminação ou revitalização, com a introdução de um novo produto/serviço e seu próprio ciclo de vida.

### 5.3. Estratégia de mensuração do infomercial

Os vídeos comerciais são utilizados como teste de produto no mercado veiculados geralmente aos finais de semana, período em que o telespectador *target* provavelmente não esteja trabalhando, e dentro de uma grade de programação nos canais parceiros da empresa, como TV Gazeta, RBI, Polishop TV, Band Sat, Canal Interativo e CNT. Com essa ação a empresa consegue mensurar o grau de interesse e necessidade dos consumidores. A princípio, a principal ferramenta de mensuração é o contato pelas tele vendas.

Cada infomercial do produto tem o perfil do telespectador de cada canal, e é veiculado com um número telefônico diferente, respectivo aquele canal. Essa é a principal forma de mensuração da empresa, com um feedback positivo, a Polishop consegue mensurar em qual canal o retorno é maior, e vale a pena investir. Em um lançamento o que se valoriza é o grau de interesse no *call center*. Existem casos de produtos no ar, onde são realizadas cerca de 120 ligações telefônicas durante o comercial, o que significa um bom número, mesmo que apenas 30% sejam convertidas em vendas.



Figura 19: Modelo de infomercial com número de televendas

Fonte: <http://www.google.com.br>

Caso o filme passe da fase de teste e tenha um bom desempenho no mercado com uma aceitação do público, será realizada uma campanha 360°, com outras ações de marketing integradas. Os trabalhos precisam ser integrados com todos os departamentos, para que entenda o consumidor e ofereça a solução ideal para cada necessidade dos consumidores.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou definições de especialistas e estudiosos de retorno sobre investimento nas ações de marketing, também foram expostos casos e ações realizadas no mercado que atingiram os seus objetivos de marketing, através da comprovação dessas ações.

No capítulo 1, o leitor pode ter o embasamento do que se trata em todas as descrições seguintes, com a definição clara do objetivo, metodologia e abrangência da temática.

No capítulo 2, percebe-se a existência de uma nova aplicação do marketing dentro das empresas, com um conceito mais amplo e usual para os profissionais de outras áreas essenciais no processo de evolução da empresa. Explana-se também situações oportunas de uma maior integração entre o departamento com o restante da organização, com elas o contexto fica mais evidente e percebe-se que o departamento financeiro precisa trabalhar de forma ainda mais integrada com o departamento comercial e marketing. A partir daí, abrange-se os termos e ferramentas aplicadas no cotidiano, como os ativos intangíveis, que são fundamentais para o crescimento da marca e afetam diretamente no faturamento da empresa, seja a curto ou longo prazo, e peça valiosa para o branding.

Através de citações e definições de autores, observa-se que a marca tem fundamental importância dentro da organização, pois estabelece relações com a sociedade em que atua e agrega valor para a empresa e reconhecimento por parte dos consumidores. De acordo com Nunes (2003, p. 136), ela estabelece uma demanda estável no longo prazo através de uma relação funcional, emocional e filosófica com seus consumidores e todos os *stakeholders*, criando uma barreira à entrada e grande diferencial competitivo.

No capítulo 3, especifica-se sobre a temática do ROI aplicado ao marketing, com suas realidades e dificuldades de abordagem dentro desse mercado. Antes o termo estava bastante ligado às finanças e contabilidade exclusivamente. Porém, hoje é uma realidade aplicar as técnicas e mensurar os resultados das ações propostas pelo marketing. Essas mensurações do ROI é uma forma viável de determinar se os veículos, peças, mensagem e outros componentes estão sendo eficientes no processo e alocar verbas de marketing para cada um deles. Conforme

dito por Hubbard (2008, p. 25), “mensuração é um conjunto de observações que reduzem a incerteza (o risco) quando o resultado é expresso como uma quantidade”.

Com base no que foi analisado e lido, pode-se dizer que ainda existe um desconhecimento do termo e sua aplicação dentro do nosso mercado, porém há uma grande iniciativa de realizar a mensuração adequada das ações. Cada vez mais os departamentos de marketing precisam apresentar comprovação numérica da eficiência nas realizações de suas campanhas e mostrar através de métricas a eficácia das idéias a serem defendidas.

No capítulo 4, observa-se a empresa Polishop como estudo de caso, relatando a sua história, seu posicionamento, a sua evolução diante o mercado e alguns produtos. Uma empresa que caminha junto com o tema, pois pratica diariamente os investimentos necessários para o crescimento da organização e o controle do retorno gerado pelo investimento massivo em mídias, novas linhas de produtos e produção de filmes publicitários.

No capítulo 5, analisa-se a atuação da empresa com a produção dos infomerciais e a sua mensuração através do call center, especificando alguns cases de produtos vendidos pela polishop. Um processo interessante para entender com a prática dos acontecimentos da empresa, as teorias descritas nos capítulos anteriores.

Acredito que esta monografia vem acrescentar muito o conhecimento de profissionais que planejam e executam ações de marketing nos seus cotidianos, pois hoje existe uma cobrança dos CEO's, e muitas vezes, da diretoria de marketing sobre a eficácia das ferramentas adotadas. Nesse trabalho muitos termos e métricas ficam claros e auto-explicativos quando se relaciona com os termos de marketing.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Gustavo Guimarães; RABAÇA, Carlos Alberto. *Dicionário de Comunicação*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, Peter F. *Management*. Harper & Row, 1974, p. 61-63.

GALERANI, G. S. M. *Avaliação em comunicação organizacional*. 1. ed. Brasília – DF: Assessoria de Comunicação Social – Embrapa, 2006.

GOODCHILD, John; CALLOW, Clive. *Brands: visions & values*. Londres: John Wiley, 2001.

HOOLEY, Graham; SAUNDERS, John. *Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Makron, 1996.

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

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KELLER, Kevin L. *Strategic Brand Management – building, measuring and managing brand equity*. New Jersey: Pearson, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LENSKOLD, James D. *Marketing ROI: the path to campaign, customer, and corporate profitability*. McGraw Hill: São Francisco, 2003.

MELLO, Fábio Bandeira de. *7 ações de marketing que colaboram para sucessos de marcas e empresas*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/marketing/7-acoes-de-marketing-que-colaboram-para-sucessos-de-marcas-e-empresas/37625/> Acesso em: 09 Ago 2011.

MOELLER, Leslie H. *Os 4 pilares da lucratividade: uma abordagem além dos 4ps*. Tradução Alessandra Mussi. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NUNES, Gilson. HAIGH, David. *Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico*. São Paulo: Atlas, 2003.

PHILLIPS, Jack J. *O valor estratégico dos eventos: como e por que medir ROI*. São Paulo: Aleph, 2007.

ROSENWALD, Peter. ROMI: Colocando o Marketing "M" no Retorno de Investimento. *Anuário 2010*. Associação Brasileira de Marketing Direto.

SAMBRANA, Carlos. *O homem por trás da Polishop*. Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/5887\\_O+HOMEM+POR+TRAS+DA+POLISHOP](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/5887_O+HOMEM+POR+TRAS+DA+POLISHOP)> Acesso em: 26 Jul 2011.

SCHULTZ, Don. E; WALTERS, Jeffrey S. *Measuring brand communication ROI*. New York: Association of National Advertisers, 1997.

YANAZE, M; FREIRE, O; SENISE, D. *Retorno de Investimento em Comunicação: avaliação e mensuração*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

ZANINI, Marco Túlio. *Gestão integrada de ativos intangíveis*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.