



## MÉTRICAS DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING *OFFLINE* E *ONLINE*

## METRICS OF MARKETING COMMUNICATION *ONLINE* AND *OFFLINE*

**Edson Crescitelli\***

Pós Doutor em Marketing/Florida International University  
Professor da Universidade de São Paulo  
E-mail: edsonc@usp.br  
São Paulo, São Paulo, Brasil

**Valéria Andrade Freundt**

Doutora em Administração/Universidade de São Paulo  
Professora do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa  
E-mail: valeria@usp.br  
São Paulo, São Paulo, Brasil

---

\*Endereço: Edson Crescitelli

Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. Av. Luciano Gualberto, 908, Cidade Universitária, CEP: 05.508-900 - Sao Paulo, SP – Brasil.

**Editora-chefe: Dra. Marlene Araújo de Carvalho**

**Artigo recebido em 10/02/2013. Última versão recebida em 01/03/2013. Aprovado em 02/03/2013.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pela Editora-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).**

## RESUMO

Gerenciar as decisões de comunicação *offline* e *online* e escolher quais métricas adotar para a avaliação dessa variedade de investimentos tornaram-se um desafio para os pesquisadores e profissionais de comunicação de marketing do século XXI. Dessa forma, o objetivo deste estudo é analisar as métricas em comunicação de marketing *offline* e *online* e propor um modelo de adoção de métricas para avaliação dos resultados das ações de comunicação *offline* e *online*. Este estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória dividida em duas etapas: pesquisa bibliográfica, seguida de uma pesquisa de campo, por meio de entrevista em profundidade com especialista em comunicação de marketing. Ficou clara a diversificação na utilização das ferramentas de comunicação e da consequente variedade de métricas *offline* e *online* demandadas. Contudo, foi possível, a partir dos resultados da pesquisa, propor um modelo de adoção de métricas para avaliação dos resultados.

**Palavras-chave:** marketing; comunicação de marketing; métricas e avaliação de resultados.

## ABSTRACT

To manage decisions communications offline and online and choose which metrics to evaluate adopt this variety of investments have become a challenge for academics researchers and marketers of marketing communication today. Thus, the objective of this study is to analyze the metrics in marketing communication online and offline and propose a model of adoption of metrics to evaluate the results of actions offline and online communication. This study is characterized by an exploratory research be divided into two stages: literature review, followed by a field research through in-depth interview with experts in marketing communication. The results indicate that there are different paths, there is no convergence to a single. There is a clear diversification in the use of marketing communication tools and the resulting variety of offline and online metrics. However, it was possible, from the research results, propose a model of adoption of metrics for assessing results.

**Keywords:** marketing; communication marketing, metrics and evaluation results.

## INTRODUÇÃO

A internet agilizou o processo de comunicação e permitiu uma nova forma de participação do consumidor neste processo. Enquanto as ações de comunicação de marketing *offline* caracterizavam-se por serem de mão única – anunciante para o consumidor, a comunicação de marketing *online* permite a comunicação em mão dupla, com interação. O consumidor passou a ter um papel mais ativo na comunicação de marketing (STEWART e PAVLOU, 2002, p. 376).

A fim de obter a atenção de seus clientes, despertar o interesse e desenvolver valor para suas marcas, as empresas investem cada vez mais na divulgação de suas ofertas. De acordo com projeções da Reuters (FALKE INFORMATION, 2011, p. 32) o investimento publicitário mundial deverá atingir cerca de meio trilhão de dólares em 2011 e deverá ampliar cerca de 5% ao ano nos próximos anos. No Brasil os investimentos em comunicação de marketing também vêm crescendo. No período 2007/2008, houve um incremento de 12% nos investimentos desta natureza e, em 2010, o faturamento do mercado publicitário cresceu 17,7% (BATOCHIO, 2011, p. 24).

O aumento e diversificação dos investimentos em comunicação *offline* e *online* é acompanhado por maior cobrança em relação aos resultados atingidos. A preocupação com o aumento de gastos e a busca da eficiência dos investimentos em comunicação é antiga e associada à procura de respostas a questões fundamentais, tais como: Quanto investir em comunicação? Qual o efeito associado ao investimento em comunicação sobre vendas? E, qual o retorno que este investimento traz ao negócio? No intuito de aumentar a eficiência dos investimentos em comunicação de marketing, há alguns anos as empresas vêm dedicando esforços para integrarem seus gastos por meio da Comunicação Integrada de Marketing (CIM), que visa otimizar os diferentes gastos em comunicação (SCHULTZ *et al*, 1993; SHIMP, 2002, BELCH; BELCH, 2008).

Os profissionais de comunicação de marketing lidam com uma diversidade de decisões de comunicação e de mídias com distintas características e potencial de impacto junto aos diferentes públicos – TV, rádio, revista, jornal, outdoor, internet, celulares, elevadores, encosto das poltronas de aviões e tantas outras. Tantas alternativas são acompanhadas por uma ampla diversidade de métricas de avaliação de resultados. Devido às particularidades das ações de comunicação *offline* e *online* e das mídias escolhidas para estas ações, as métricas também são, em sua grande maioria, específicas às decisões de comunicação.

O meio acadêmico também dedica esforços a aprimorar o entendimento e a eficiência da mensuração dos resultados dos investimentos desta natureza. Farris *et al* (2007) propuseram que todo executivo deveria dominar 50 métricas essenciais de marketing, dentre elas métricas de comunicação. Queiroz (2008, p. 18) identificou mais de 100 métricas de avaliação de resultados em estudo realizado no Brasil.

Alguns autores, no intuito de estruturar a avaliação dos resultados e suportar os profissionais de marketing na justificativa de seus investimentos, criaram ferramentas como o Modelo de Métricas de Marketing (MCDONALD; MOUCEY, 2011, p. 228) e a Metodologia ComValor (GUISSEONI; NEVES, 2011, p. 18-19). Schultz e Schultz (2003, p. 269-276) propuseram dois modelos, um centrado no *Customer Life Value* (CLV) e outro focado no conceito de *Brand Equity* (SCHULTZ; SCHULTZ, 2003, p. 321-348).

Em decorrência do panorama apresentado, gerenciar as decisões de comunicação *offline* e *online* e escolher quais métricas adotar para a avaliação dessa variedade de investimentos tornaram-se um desafio para os pesquisadores e profissionais de comunicação de marketing do século XXI. Dessa forma, o objetivo deste estudo é analisar as métricas em comunicação de marketing *offline* e *online* e propor um modelo de adoção de métricas para avaliação dos resultados das ações de comunicação *offline* e *online*.

Este estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória dividida em duas etapas: pesquisa bibliográfica, seguida de uma pesquisa de campo, por meio de entrevista em profundidade. De acordo com a definição de Marconi e Lakatos (2010, p. 205), no que tange à coleta de dados, esta pesquisa foi constituída por duas etapas: documentação indireta e documentação direta.

A etapa inicial do estudo teve como objetivo levantar um arcabouço teórico sobre métricas de comunicação *offline* e *online*. O levantamento de fontes de informações secundárias foi feito a partir de livros, artigos, periódicos acadêmicos, anais de congressos acadêmicos, teses, dissertações, revistas, jornais e sites. A segunda etapa da coleta consistiu de levantamento de campo para verificação de como as empresas estudadas avaliam em condições empíricas os resultados dos investimentos em comunicação *offline* e *online*. A coleta de dados foi efetuada por meio de entrevista em profundidade com executivos gestores de comunicação das maiores instituições financeiras do país, segundo avaliação do Banco Central do Brasil (BACEN, 2011).

O trabalho está organizado em quatro partes. Na primeira, é apresentada a fundamentação teórica. A segunda traz o método e os resultados da pesquisa empírica. A terceira apresenta o modelo para adoção de métricas com base nas análises do levantamento

teórico e da pesquisa de campo. Finalizando, as considerações finais do estudo, incluindo contribuições, limitações e recomendações para estudos futuros.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Comunicação de marketing**

Segundo McCarthy (1960, p. 480), “os objetivos da promoção são informar, persuadir ou lembrar os consumidores sobre o marketing mix da empresa”. A comunicação envolve a coordenação de todos os esforços para estabelecer canais de informação que conduzam à persuasão dos consumidores a comprar bens e serviços de uma organização convencendo-os da capacidade de essa oferta preencher suas necessidades e desejos.

A comunicação corresponde ao processo pelo qual pensamentos, conceitos ou informações são transmitidos e o significado é compartilhado entre pessoas ou entre organizações e pessoas (SHIMP; 2002, p. 31; BELCH; BELCH, 2008, p. 137).

### **Ferramentas do mix de comunicação de marketing *offline* e *online***

Há diferentes definições na literatura para o conjunto das ações relativas à divulgação dos produtos e serviços de uma empresa: “mix promocional” (AAKER; BIEL, 1993, LAWRENCE *et al*, 2002, BELCH; BELCH, 2008) e “mix de comunicação” (SHIMP, 2002; IKEDA; CRESCITELLI, 2003).

Conforme pode ser observado na Figura 1, o conjunto das ferramentas do mix de comunicação pode ser classificado em três grupos: i) tradicionais; ii) complementares e; iii) inovadoras.

Figura 1 Mix de comunicação de marketing



Fonte: Adaptado de Ogden e Crescitelli (2007, p. 24)

### Métricas do mix de comunicação *offline* e *online*

Segundo Brady (2004), por muito tempo os profissionais de comunicação de marketing não conseguiam justificar gastos em comunicação com propaganda e eventos, sob a desculpa da necessidade de construção de marca. No entanto, essa situação começou a mudar na década de 1990 quando a recorrência ao uso de métricas de marketing surgiu na literatura científica norte-americana (SHAW; MAZUR, 1997; AMBLER, 2000). Esta alteração ocorreu em função de alguns fatores como a transferência do foco no produto para o foco no valor da marca; a redução dos tradicionais efeitos de avaliações de atitude ou lembrança espontânea; o excesso de comunicação que provocou a saturação das campanhas (SCHULTZ; BARNES, 2001); o aprofundamento de pesquisas e métricas relacionadas à *brand equity* (AAKER, 1996b) e a posterior disseminação e aumento de importância de métricas relacionadas ao tema.

Ambler *et al* (2004), Belch e Belch (2008), Farris *et al* (2007), Rosenwald (2005) e Shimp (2002) apontam a existência de diferentes métricas para cada elemento do mix de comunicação. O Quadro 1 apresenta as ferramentas do mix de comunicação consideradas nesta pesquisa, seus objetivos e grau de dificuldade de mensuração dos resultados.

Quadro 1 Mix de comunicação, objetivos e dificuldade de mensuração

Elemento do mix de Comunicação	Objetivos*	Dificuldade de mensuração
Propaganda	Criação de imagem	Alta
Relações públicas	Formação e manutenção de imagem	Média/Alta
Publicidade	Criação de imagem	Baixa
Patrocínio de evento	Associação de imagens	Média/Alta
Promoção de vendas	Agrega benefício extra ao comprador	Média/Baixa
Marketing direto	Contato personalizado e interativo	Baixa
Venda pessoal	Contato presencial e interativo	Baixa
<i>Product placement</i>	Criação de imagem	Alta
<i>Merchandising</i>	Exposição	Média/Alta
Marketing digital	Contato personalizado e interativo	Baixa
Eventos técnicos	Criação de imagem, interação com público e relacionamento	Média para imagem Baixa para relacionamento
Marketing de relacionamento	Interação e fidelização	Baixa
<i>Advertainment</i>	Criação de imagem, experiência e relacionamento	Média/Alta
Marketing viral	Criação de imagem	Alta
<i>Buzz marketing</i>	Criação de imagem	Média/Alta
Redes sociais	Criação de imagem, experiência e relacionamento	Média para imagem e experiência Baixa para relacionamento

\*Foram considerados objetivos de comunicação e relacionamento

Fonte: Adaptado a partir de Belch e Belch (2008, p. 15-23); Shimp (2002, p. 32); Ikeda e Crescitelli (2003, p.5)

A seguir serão apresentadas as métricas de avaliação de resultados identificadas na fundamentação teórica para cada elemento do composto de comunicação considerado neste estudo. O Quadro 2 sumariza as métricas levantadas para as diferentes ações de comunicação de marketing.

Quadro 2 Métricas do mix de comunicação *offline* e *online*

Continua

Elemento do mix de Comunicação <i>offline</i> e <i>online</i>	Métricas
<b>FERRAMENTAS TRADICIONAIS</b>	
Propaganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métricas financeiras: volume de vendas; giro de estoque e contribuição de lucros (LAVIDGE; STEINER, 1961; KOKKINAKI; AMBLER, 1999; JUNG; ROBINSON, 2005);</li> <li>- Métricas de comportamento do consumidor quantitativas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- penetração;</li> <li>- número de usuários;</li> <li>- lealdade;</li> <li>- ganhos/perdas e <i>churn</i> de clientes (KOKKINAKI; AMBLER, 1999);</li> </ul> </li> <li>- Métricas de comportamento do consumidor:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- qualitativas: motivação, preferências de clientes, expectativas, percepção, atitude e nível de satisfação (JUNG; ROBINSON, 2005);</li> <li>- qualitativas de efeitos de Lavidge e Steiner (1961) lembrança (<i>recall</i>), consciência (<i>awareness</i>), conhecimento, simpatia, preferência e intenção de compra;</li> <li>- quantitativas - satisfação e lealdade dos clientes e número de clientes (DAY; WENSLEY, 1988; ANDERSON; SULLIVAN, 1993; FORNELL <i>et al</i>, 1996).</li> </ul> </li> <li>- ROI em comunicação em relação ao custo de oportunidade do capital da empresa (GUISSONI; NEVES, 2011).</li> <li>- Impacto dos investimentos em comunicação no VPL de todos os fluxos de caixa futuros. (GUISSONI; NEVES, 2011).</li> <li>- Ativos de marketing como <i>brand equity</i> e <i>customer equity</i>. (GUISSONI; NEVES, 2011; BARWISE, 1993; AAKER; JACOBSON, 1994; AAKER, 1996a; KELLER, 1993; 1998);</li> </ul>
Relações Públicas e Publicidade <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de produtos de PR; número de mídias sobre produtos de PR.</li> <li>- Colunas; centímetros; tempo no ar, publicações na mídia X circulação ou alcance, custo de propaganda, inclinações positivas e negativas, mensagens-chave, avaliação do alcance dos objetivos por meio de pesquisa (FREITAG, 1998).</li> <li>- Impacto na mídia, impacto, quantidade e percentual de artigos positivos e negativos por assunto, por publicação, por repórter e junto ao público específico (BELCH; BELCH, 2008).</li> <li>- Auditoria, pesquisas de atitude, <i>focus groups</i> e estudos específicos com análise fatorial e mapa perceptual (BELCH; BELCH, 2008; LINDENMANN, 1993).</li> </ul>



Continuação

Patrocínio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de vendas e participação de mercado (STOTLAR, 1998; MEENAGHAN, 1998; SMOLIANOV; SHILBURY, 2005).</li> <li>- Preços de ações (FARRELL; FRAME, 1997; MIYAZAKI; MORGAN, 2001; OZTURK <i>et al</i>, 2004; CORNWELL <i>et al</i>, 2005).</li> <li>- Relacionar patrocínio ao alcance de resultados específicos de negócios (SMOLIANOV; SHILBURY, 2005).</li> <li>- Modelo que avalia impacto e intenção de compra em termos de atitude em relação à marca (MARTENSEN <i>et al</i>, 2007).</li> <li>- Redução da participação de mercado da concorrência (HANSEN; SCOTWIN, 1995; IRWIN; SUTTON, 1994).</li> <li>- Atenção, compreensão, envolvimento emocional, apreciação e comprometimento (<i>SponsorMap</i>, 2011).</li> <li>- Envolvimento emocional do público com o evento patrocinado (CAMERON, 2003).</li> <li>- Custo do valor do tempo de exposição na cobertura de um evento (KOTLER; KELLY, 2006).</li> </ul>
Promoção de vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendas (BELCH; BELCH, 2008; KOTLER; KELLER, 2006; COUGHLAN <i>et al</i>, 2002; FARRIS <i>et al</i> 2007).</li> <li>- Vendas incrementais ou impulso promocional, porcentagem de tempo em promoção, taxa de resgate de cupons, custos para promoções de cupons e descontos, porcentagem de vendas com cupons ou descontos, repasse de descontos e desconto médio (FARRIS <i>et al</i> 2007).</li> </ul>
Marketing Direto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquisição e retenção (MILLER; WASHINGTON, 2011).</li> <li>- Custo Permissível por Pedido (CPPP) e Custo por Pedido (CPP) (ROSENWALD, 2005).</li> <li>- <i>Life Time Value</i> do cliente (LTV) ou CLV (SHIMP, 2002; ROSENWALD, 2005; BAKER, 2005).</li> <li>- Custo por Resposta (CPR) e Custo por Venda (CPV) (BAKER, 2005).</li> </ul>
Venda Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de vendas, previsão de potencial de vendas, remuneração da força de vendas, carga de trabalho, eficácia da equipe de vendas e funil de vendas (BELCH; BELCH, 2008; FARRIS <i>et al</i>, 2007).</li> </ul>
<b>FERRAMENTAS COMPLEMENTARES</b>	
<i>Product Placement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memória e atitude do consumidor (COWLEY; BARRON, 2008; BRESSOUD <i>et al</i>, 2010; RUSSELL, 2002).</li> </ul>
<i>Merchandising</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendas e observação do impacto visual. (QUELCH e CANNON-BONVENTRE, 1983);</li> <li>- Rotatividade dos estoques e pesquisa de avaliação de ações de experimentação (POPAI, 2011).</li> </ul>

Continuação

Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposições ou ODV, impactos, taxa de cliques, visitas às páginas (<i>pageviews</i>), visitantes ou visitantes únicos, fluxo de cliques, taxa de abandono de compras custo por exposição, custo por clique, custo por pedido, custo por cliente adquirido, (FARRIS <i>et al</i>, 2007).</li> <li>- Métricas de eficácia da propaganda: função de resposta à frequência linear, função de resposta à frequência da curva de aprendizado, funções de resposta de frequência limiar, resposta à frequência efetiva; alcance efetivo, percentual de presença (FARRIS <i>et al</i>, 2007).</li> <li>- Relacionamento com os clientes, taxa de conversão e de recuperação de clientes inativos (FOROOTAN, 2008).</li> <li>- Métricas específicas do Google e YouTube:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- tráfego, links de maior impacto, picos de visitas, o tempo de permanência e novos destinos tomados pelos usuários (GOOGLE, 2011);</li> <li>- vídeos – número de acessos, quantos avaliaram e quantas avaliações favoráveis e desfavoráveis (YOU TUBE, 2011)</li> </ul> </li> </ul>
Eventos Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dados de entrada de público, reação e valor percebido, informação, conhecimento, habilidades e contatos estabelecidos com participantes e aplicação e implementação do conteúdo do evento (PHILLIPS <i>et al</i>, 2008).</li> </ul>
Marketing de Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LTV (SHIMP, 2002, ROSENWALD, 2005 e BAKER, 2005).</li> <li>- Clientes, recência, taxa de retenção, rentabilidade do cliente, valor de duração do cliente, previsão do valor de duração, custo médio de aquisição e custo médio de retenção (FARRIS <i>et al</i>, 2007).</li> </ul>
<b>FERRAMENTAS INOVADORAS</b>	
<i>Advertainment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Offline</i>: métricas de patrocínio;</li> <li>- <i>Online</i>: Métricas aplicáveis ao marketing digital</li> <li>- Lembrança do vídeo (FARRIS <i>et al</i>, 2007)</li> </ul>
Marketing Viral, Buzz marketing e Redes Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métricas aplicáveis ao marketing digital.</li> <li>- Acompanhamento do comportamento online em redes sociais, blogs, fóruns e comunidades online (PHELPS <i>et al</i>, 2004).</li> <li>- Métricas de publicidade geradas pela campanha de marketing viral (KHERMOUCH; GREEN, 2001).</li> <li>- Intenções de boca a boca, referências, efeitos destas referências e lucratividade dos clientes referenciados (KUMAR <i>et al</i>, 2007).</li> <li>- Vendas relacionadas ao boca a boca positivo (REICHHELD, 2003).</li> <li>- Métricas comportamentais:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- páginas vistas, acompanhamento de <i>buzz marketing</i> gerados nas redes e número de fãs (GUPTA <i>et al</i>, 2011)</li> <li>- como os consumidores se sentem em relação às marcas, produtos e serviços,</li> <li>- como as conversas fortalecem ou enfraquecem a marca,</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- como campanhas <i>offline</i> e <i>online</i> repercutem na internet</li> <li>- identificar internautas evangelistas que advogam favoravelmente às marcas (Nielsen <i>BuzzMetrics</i>, 2011).</li> <li>- Métricas relativas à marca e ao setor de atuação: <ul style="list-style-type: none"> <li>- especificidades sobre a marca;</li> <li>- organização e ofertas que são discutidas na internet;</li> <li>- mapeamento dos posts para identificar a reputação da marca;</li> <li>- eventos, tendências e questões que podem influenciar o setor de atuação da empresa e podem ocasionar um <i>buzz marketing</i>. (Nielsen <i>BuzzMetrics</i>, 2011).</li> </ul> </li> </ul>
--	--

<sup>1</sup> São adotadas as mesmas métricas para PR e Publicidade

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir do Quadro 2, que sumariza as métricas das ações *offline* e *online* segundo a classificação proposta por Ogden e Crescitelli (2008, p. 24), é possível identificar a relevância que alguns objetivos estabelecidos no planejamento da CIM representam para a apuração dos resultados atingidos pelos investimentos em comunicação. Como por exemplo, vendas, construção de imagem de uma marca e incremento de fidelidade de clientes para a avaliação dos resultados destes investimentos.

A métrica vendas, além de relacionada aos objetivos de planejamento, é uma das mais antigas métricas. Ela é adotada em quatro das seis ferramentas de comunicação de marketing tradicionais: propaganda, patrocínio, promoção de vendas e venda pessoal. No bloco de ferramentas complementares, vendas figura somente em *merchandising*. Dentre as ações de comunicação inovadoras, a métrica vendas é indicada em *advertainment*, uma vez que se adotam as métricas de patrocínio e marketing viral, *buzz marketing* e redes sociais, agrupadas num único bloco de ferramentas de comunicação.

Em relação às métricas de ações *online*, contatou-se a adoção de algumas específicas, viáveis somente nesta mídia ou restritas às empresas prestadoras de serviços online, como Google, YouTube e Facebook. Além dessas métricas exclusivamente online, é possível aplicar métricas tradicionais *offline* em ações realizadas na internet.

A etapa empírica deste estudo, que será apresentada a seguir, buscará entender como a amostra estudada gerencia a avaliação dos investimentos em comunicação e propor um modelo a partir da constatação de como esses profissionais de comunicação lidam na prática com as diferentes ações de comunicação *offline* e *online*, as métricas de avaliação dos investimentos em comunicação, diferentes mídias e públicos-alvo.

## PESQUISA EMPÍRICA

### Método adotado e protocolo de pesquisa

A pesquisa de campo foi exploratória e envolveu a técnica de entrevistas em profundidade. Foram entrevistados 10 executivos envolvidos nas decisões de comunicação de 7 diferentes bancos dentre os mais representativos do país. As entrevistas foram realizadas pessoalmente e via Skype entre os meses de outubro e novembro de 2011. A fim de obter as informações necessárias a este estudo, foi necessário o compromisso de sigilo quanto aos bancos e nomes dos entrevistados. Por isso, não será possível identificar os respondentes. O Quadro 3 indica o perfil dos entrevistados. Para a análise dos dados utilizou-se o método de análise de conteúdo de Bardin (2007), o qual envolveu a transcrição das entrevistas, a classificação das respostas das categorias e a sistematização das informações coletadas.

Quadro 3 Perfil dos entrevistados

Cargo	Envolvimento com comunicação
Diretor	Total. Decide, planeja e responde.
Analista	Comunicação <i>Middle Market</i> com foco em relacionamento
Diretor	Alto envolvimento compartilhado com outros profissionais
Gerente	Envolvimento total nas decisões de marketing direto e CRM
Gerente	Total produto e institucional
Diretor	Total de produtos e institucional
Analista	Experiência como um todo para construção de imagem
Vice-Presidente	Total
Diretor	Grande no institucional e de produto
Consultor de marketing	Total em marketing direto PF e PJ, exceto institucional

Fonte: Elaborada pelos autores

### Setor pesquisado

O setor bancário foi o escolhido para a pesquisa de campo por: i) ser um dos setores que mais investe em comunicação; ii) utilizar o mix de comunicação de forma ampla e iii) por ter controle sobre os investimentos em comunicação. Para confirmar a relevância do volume investido, segundo dados do Ibope, no período 2007-2010, dentre os 30 maiores anunciantes

no Brasil, os bancos foram responsáveis, em média, por mais de 12% do total investido em propaganda. Outro fato que indica a intensidade dos gastos em comunicação é que, de acordo com o relatório da consultoria *Interbrand* de 2011, três instituições financeiras figuram entre as quatro empresas brasileiras com maior valor de marca: Itaú (R\$24 bi), Bradesco (R\$13 bi) e Banco do Brasil (R\$11 bi), ocupando respectivamente, a primeira, segunda e quarta posições no ranking Brasil de marcas mais valiosas. Pesou na escolha também o fato de as instituições financeiras serem empresas de serviços com foco em marketing de relacionamento e pertencerem a um setor bastante estudado na literatura sobre o tema (BERRY, 1995; GRÖNROOS, 1994; McKENNA, 1993; GORDON, 1998; GUMMESSON, 2010).

### Ferramentas de comunicação *offline* e *online* mais significativas

A Tabela 1 apresenta as categorias, as respectivas ferramentas de comunicação *offline* e *online* que representam e o número de vezes em que foram citados. As ferramentas mencionadas pelos entrevistados estão organizadas em ordem decrescente de citações.

Tabela 1 Categorias consideradas na análise do mix de comunicação *offline* e *online*

Categorias consideradas na análise de conteúdo e ferramentas de comunicação <i>offline</i> e <i>online</i>
Propaganda <sup>1</sup>
Marketing de relacionamento – COF
Patrocínio – COF
Marketing direto <sup>2</sup> – COF
Mídias sociais <sup>3</sup> – CON
Venda Pessoal – COF6
Relações públicas e publicidade – COF
<i>Advertainment online</i> – CON
Promoção de vendas – COF
<i>Product placement</i> – COF
<i>Merchandising</i> – COF
Evento técnico – COF
<i>Advertainment</i> – COF

<sup>1</sup> Compreende propaganda veiculada em mídias *offline* e mídias *online* – tradicional, como portais –, redes sociais e *internet banking*.

<sup>2</sup> Envolve ATM e canais tradicionais como telefone e correio.

<sup>3</sup> Inclui Propaganda *online*, Redes sociais, Marketing viral e *Buzz marketing*.

COF – Comunicação *off-line* - CON – Comunicação *online*

Fonte: Elaborada pelos autores

## Ferramentas de comunicação por mercado-alvo e objetivos

Tendo em vista as ações de comunicação apontadas como de maior importância pelos entrevistados, a Figura 2 ilustra uma proposta de organização destas ações segundo os mercados-alvo e seus objetivos.

Figura 2 Ações de comunicação *offline* e *online*/mercados e objetivos

FOCO	MASSA	SEGMENTOS		INDIVÍDUO
ACÇÃO DE COMUNICAÇÃO (+) Importância (+)	Propaganda <sup>1</sup>	Patrocínio de evento	Mídias sociais <sup>2</sup>	Marketing de relacionamento Marketing direto <sup>3</sup>
MERCADO	B2C B2B <i>Stakeholders</i>	B2C B2B <i>Stakeholders</i>	B2C B2B <i>Stakeholders</i>	B2B B2C
OBJETIVO	Promoção da marca e produtos e venda	Promoção da marca e produtos	Promoção da marca, produtos e relacionamento	Promoção da marca, produtos, venda e relacionamento

<sup>1</sup> Considera propaganda *offline* e *online*

<sup>2</sup> Mídias sociais incluem ações, *advertainment online*, iniciativas nas redes sociais; Facebook, Twitter, YouTube, blogs, monitoramento e interação com advogados/promotores da marca e produtos e detratores

<sup>3</sup> Inclui ações de marketing direto *offline* e *online*

Fonte: Elaborada pelos autores

Conforme pode ser constatado na Figura 2, as ações de comunicação mais importantes destacadas pelos entrevistados são propaganda e marketing de relacionamento, mas seus focos são distintos. Enquanto a propaganda objetiva atingir a massa, ou seja, os mercados B2C, B2B e os *stakeholders* como um todo, as ações de marketing de relacionamento descritas pelos entrevistados são orientadas para o indivíduo, seja ele pessoa física ou jurídica.

O grupo de ações de comunicação de importância intermediária é formado por três ferramentas do mix de comunicação: patrocínio, mídias sociais e marketing direto. Os dois primeiros com foco em segmentos de consumidores, e o último com foco em clientes individuais, tanto B2C quanto B2B.

A seguir serão apresentadas as métricas aplicadas à avaliação dos investimentos em comunicação *offline* e *online* citados como mais importantes.

### Métricas das ferramentas de comunicação *offline* e *online* mais significativas

As entrevistas foram conduzidas de forma a levantar as métricas relativas às ações de comunicação destacadas pelos entrevistados como mais importantes. Algumas métricas foram apontadas como aplicadas para mais de uma ferramenta de comunicação e tanto para ferramentas de comunicação *offline* quanto *online*. A Tabela 2 relaciona as métricas às diferentes ferramentas de comunicação *offline* e *online* e às respectivas categorias adotadas para a análise de conteúdo.

Tabela 2 Métricas adotadas para comunicação *offline* e *online*

*Continua*

Métricas	Ação do mix de comunicação
Número de cliques	Mídias Sociais <sup>1</sup> , Marketing de Relacionamento e Marketing Digital
<i>Pageviews</i>	Mídias Sociais, Marketing de Relacionamento e Marketing Digital
Vendas	Propaganda, Marketing de Relacionamento, Patrocínio, Marketing Direto, Marketing Digital e Mídias Sociais
Relacionamento/CRM	Marketing de Relacionamento, Patrocínio, Marketing Direto e Marketing Digital
Satisfação de cliente	Marketing de Relacionamento, Patrocínio, Marketing Direto, Mídias Sociais e Marketing Digital
Perfil de quem viu site ou redes	Mídias Sociais e Marketing Digital
Páginas mais logadas	Mídias Sociais e Marketing Digital
Fluxo das visitas	Mídias Sociais e Marketing Digital
Taxa de visualização de e-mail marketing	Marketing Direto
Monitoramento das manifestações nas redes sociais	Mídias Sociais
Resultado financeiro de feira	Patrocínio
<i>Awareness</i>	Propaganda
Monitoramento da concorrência	Mídias Sociais e Publicidade/RP
Avaliação da marca/ atributos da marca	Propaganda e Patrocínio
ROI de cada ação de	Propaganda, Marketing de Relacionamento, Marketing Direto, Patrocínio, Mídias Sociais, Publicidade/RP, Marketing Digital

comunicação	e Promoção de vendas
Conversão	Marketing de Relacionamento, Marketing Direto e Patrocínio
Engajamento na rede	Mídias Sociais
Recall	Propaganda e Patrocínio
<i>Top of mind</i>	Propaganda
COM	Propaganda e Patrocínio
Taxa de retorno de clientes participantes de patrocínios	Patrocínio
Avaliações externas como prêmios	Propaganda e Marketing Digital
<i>Brand valuation</i> <sup>2</sup>	Propaganda
Retenção	Marketing de Relacionamento, Marketing Direto e Patrocínio
Pesquisa qualitativa (conceito e posicionamento)	Propaganda e Patrocínio

<sup>1</sup> Mídias sociais incluem iniciativas nas redes sociais; Facebook, Twitter, YouTube, blogs, monitoramento e interação com advogados/promotores da marca e produtos e detratores

<sup>2</sup> *Brand Equity*

Fonte: Elaborada pelos autores

Vendas é a métrica mais versátil para apuração de resultados, tendo sido associada à avaliação de seis ações de comunicação: propaganda, marketing de relacionamento, patrocínio, marketing direto, mídias sociais e marketing digital. Dentre estas ações de comunicação, duas são exclusivamente *online*: marketing digital e mídias sociais. Apesar de as ferramentas propaganda, patrocínio e marketing de relacionamento serem ações de comunicação aplicáveis no ambiente *offline* e *online*, a métrica vendas foi indicada pelos entrevistados especificamente para ações *offline*. Em relação às ações de marketing direto, a métrica vendas foi apontada tanto para ações *offline* quanto ações *online*.

A adoção da métrica vendas requer cuidados, conforme indicado por alguns autores na fundamentação teórica. Para Ogden e Crescitelli (2007, p. 51), a avaliação dos resultados deve envolver os objetivos e indicar como eles serão atingidos. Os autores destacam o risco de a avaliação ser baseada em vendas, resultado influenciado pelo composto de marketing como um todo e não somente por um de seus itens. Neely (2002, p. 48) reitera as restrições de uso de vendas para avaliar os resultados de ações de marketing, pois no afã de alcançar o objetivo de vendas, pode-se optar pela redução de preço do produto.



## MODELO DE ADOÇÃO DE MÉTRICAS PARA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO *OFFLINE* E *ONLINE*

A análise das informações levantadas na fundamentação teórica foi combinada à análise do conteúdo das entrevistas, a fim de atingir o objetivo de propor um modelo de adoção de métricas para avaliação dos resultados das ações de comunicação *offline* e *online*.

A análise das ações de comunicação *offline* e *online* mais importantes, seus públicos-alvo e as respectivas métricas adotadas para sua avaliação permitiram desenvolver o modelo apresentado na Figura 3. Esta figura apresenta as ferramentas de comunicação citadas pelos entrevistados e destaca seus respectivos públicos-alvo: massa, segmentos ou indivíduo, bem como as métricas adotadas para cada ação.

As ferramentas de comunicação em círculos negros foram citadas por representantes de toda a amostra e são as mais importantes. As ferramentas em círculos brancos foram mencionadas por alguns entrevistados. A localização dos círculos em relação aos públicos-alvo - massa, segmentos e indivíduo - indica a quem são direcionadas as ferramentas de comunicação.

A propaganda – *offline* e *online* – e o marketing de relacionamento destacam-se dentre as ações de comunicação de maior importância. O marketing de relacionamento, apoiado pelo marketing direto, caracteriza-se por ser uma das ações de comunicação relevantes ao setor estudado. A propaganda *offline* e *online* tem como foco a massa e seus principais objetivos são promover a marca, os produtos e a venda. As formas mais significativas de avaliação de propaganda continuam sendo métricas tradicionais como vendas, *awareness*, *recall*, *top of mind*, auditoria de imagem e CPM.

Figura 3 Modelo de adoção de métricas de avaliação dos resultados das ações de comunicação *offline* e *online*



Fonte: Elaborada pelos autores

Apesar de a propaganda *online* permitir uma interação um a um e atingir segmentos, seu foco permanece sendo a massa. Os resultados da propaganda *online* são, no entanto, difíceis de serem mensurados na dimensão do indivíduo, exceto no caso de propagandas *online* em que é possível identificar a reação de cada indivíduo por clique, *pageviews* ou venda.

De acordo com o modelo da Figura 3, a próxima ferramenta a ser analisada é o patrocínio. Adotado para ações de massa e para segmentos específicos como *prospects* e clientes, os objetivos quando se adota esta ferramenta são promoção da marca, seus produtos e vendas. Em relação à avaliação de patrocínios, a amostra entrevistada mencionou avaliar ações de patrocínio por meio de vendas, relacionamento/CRM e satisfação de cliente, sendo esta última métrica inerente a relacionamento. As métricas reforçam a orientação que o setor estudado dedica ao marketing de relacionamento.

A ferramenta de mídias sociais é a mais versátil dentre as citadas por atingir as dimensões de massa, segmentos e indivíduos. Essa ação oferece a vantagem de mensurações mais precisas sobre o comportamento do público. As formas de avaliação de resultados

combinam métricas comuns ao mundo virtual como número de cliques e *pageviews* com vendas, relacionamento e satisfação.

Dentre as ações com foco no indivíduo, as métricas mais adotadas para a avaliação de ações de marketing de relacionamento são relacionadas a ações *online*, seguidas de vendas, relacionamento e satisfação do cliente. Esse resultado pode ser relacionado ao aumento da importância que a internet tem para as ações de relacionamento com clientes e *prospects* ou à disseminação de mensuração das ações *online*.

Em relação ao marketing direto, ação com foco no indivíduo, as métricas mais adotadas são semelhantes às de marketing de relacionamento, com a liderança da métrica vendas, seguida de relacionamento/CRM e satisfação de cliente para ações *offline*.

O modelo apresentado objetiva apontar as ações de comunicação para diferentes públicos e suas respectivas métricas junto à amostra estudada. Em seguida serão apresentadas as considerações finais desse estudo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou contribuir para um melhor entendimento de como empresas lidam com a diversidade de ações de comunicação *offline* e *online*. Os achados indicam haver diferentes caminhos sendo trilhados, não havendo uma convergência para um único. Ficou clara a importância da diversificação de investimentos de comunicação de massa, em segmentos e nos indivíduos.

Há uma variedade de métricas *offline* e *online*. As empresas vêm atribuindo crescente importância à sua adoção e estão se organizando e investindo cada vez mais em formas de apuração dos resultados gerados por investimentos em comunicação desta natureza, mas ainda não é feita uma comparação entre as métricas de avaliação de ferramentas *offline* com as métricas de apuração dos resultados de comunicação *online*.

Apesar de a amostra não ter demonstrado a incorporação do conceito de LTV (*Life Time Value*), consagrada métrica de avaliação de marketing de relacionamento, há indícios de que caminhem neste sentido. Há bancos que buscam avaliar o ROI de cada ação em busca da garantia da identificação do retorno de cada investimento para avaliar as ações tomadas e aprimorar as futuras decisões.

No entanto, apesar da importância das métricas é relevante não perder a perspectiva de que estas sejam adotadas sem preterir a criatividade e inovação necessárias às ações de comunicação, sobretudo a propaganda.

Os resultados desta pesquisa são restritos a uma amostra formada por bancos que investem numa variedade de ações de comunicação, não devendo ser estendidos para todos os bancos, nem a outros setores. Sugere-se que sejam desenvolvidos estudos em outros setores para confirmar se a sistematização das ações de comunicação *offline* e *online* e das métricas de sua avaliação poderiam ser estendidas para outros setores com foco em marketing de relacionamento, como cartões de crédito e telefonia, por exemplo. Por último, uma vez que alguns entrevistados apontaram a importância do alinhamento entre estratégia e a adoção de métricas, outra oportunidade de estudo é avaliar a relação entre o que as empresas indicam como objetivos de comunicação na fase de planejamento e a existência de processos para sua medição.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Building strong brands**. New York: Free Press, 1996a.
- \_\_\_\_\_. Measuring brand equity across products and markets. **California Management Review**. v. 38, n. 3, p. 102-120, spring 1996b.
- \_\_\_\_\_; BIEL, A. L. **Brand equity and advertising**: advertising's role in building strong brands. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993.
- \_\_\_\_\_; JACOBSON, R. The financial information content of perceived quality. **Journal of Marketing Research**,. v. 31, n. 2, p.191-201, May 1994.
- AMBLER.T. Marketing metrics. **Business Strategy Review**. v. 11, n. 2, p. 59-67, summer 2000.
- AMBLER, T. et al. Assessing marketing performance: reasons for metrics selection. **Journal of Marketing Management**. v. 20, n. 3/4, p. 475-99, 2004.
- ANDERSON, E. W; SULLIVAN, M. W. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. **Marketing Science**, v. 12, n. 2, p. 125-143, 1993.
- BACEN – Banco Central do Brasil. **Relatório 50 Maiores bancos e o Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/top50/port/top50.asp>> . Acesso em: 01/06/2011.
- BAKER, M. J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.
- BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/home23,116,116,1,1,1,1.bb>>. Acesso em: 15/08/2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2007.

- BARWISE, P. Brand equity: snark or boojum? **International Journal of Research in Marketing**. v. 10, n. 1, p. 93-104, March 1993.
- BATOCHIO, R. Momento de ouro. Projeto Inter-Meios. **Meio & Mensagem**. São Paulo, 30/5/2011.
- BELCH, G. E.; BELCH, M. A. **Propaganda e promoção**. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 23, n. 4, p. 236-45, 1995.
- BRADESCO. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br/>>. Acesso em: 16/08/2011.
- BRADY, D. Making marketing measure up. **Business Week**. December 13th, 2004.
- BRESSOUD, E. et al. The product well placed. **Journal of Advertising Research**. v. 50, n. 4, p.374-385, December 2010.
- CAMERON, N. **Understanding sponsorship and its measurement implications**. **Journal of Sponsorship**. v. 2, n. 2, p. 131-139, February 2003.
- CORNWELL, T. et al. The relationship between major-league sports' official sponsorship announcements and the stock prices of sponsoring firms. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 33, n. 4, p. 401-412, 2005
- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- COWLEY, E.; BARRON, C. When product placement goes wrong. **Journal of Advertising**. v. 37, n. 1, p. 89-98, spring 2008.
- DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**. v. 52, p. 79-89, April 1988.
- FACEBOOK. Estatísticas. 2011. Disponível em: <<http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>>. Acesso em: 09/11/2011.
- FALKE INFORMATION. Evolução do setor brasileiro de mídia e publicidade. Relatório Setorial. São Paulo, março 2011.
- FARRELL, K.; FRAME, W. The value of Olympic sponsorships: who is capturing the gold? **Journal of Market- Focused Management**. v. 2, n. 2, p. 171-182, 1997.
- FARRIS, P. W. et al. **Métricas de marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- FOROOTAN, D. Google Analytics offer marketers plenty of ways to measure response. **B To B**. v. 93, n. 13, p. 22, 29/09/2008.

- FORNELL, C. et al. The American customer satisfaction index: nature. Purpose and findings. **Journal of Marketing**. v. 60, n. 4, p. 7-18, 1996.
- FREITAG, A. How to measure what we do. **Public Relations Quarterly**. v. 43, n. 2, p. 42-47, summer 1998.
- GOOGLE ANALYTICS. 2011. Disponível em: <<http://www.google.com/analytics/>>. Acesso em: 20/11/2011.
- GORDON, I. H. **Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customer you want and feet them over**. Toronto, Canada: John Wiley & Sons, 1998.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**. v. 32, n. 2, p. 4-21, 1994.
- GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F. **Comunicação integrada de marketing baseada em valor**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GUPTA, S. et al. Social media. **Harvard Business Publishing**. 9-510-095. 4 October 2011.
- HANSEN, F.; SCOTWIN, L. An experimental enquiry into sponsoring: what effects can be measured? **Marketing and Research Today**. p. 173-181, August 1995.
- IBOPE. Anunciantes 30 maiores. 2006 a 2010. Disponível em: <HYPERLINK "[http://www.almanaqueibope.com.br/asp/busca\\_docInfo.asp](http://www.almanaqueibope.com.br/asp/busca_docInfo.asp)"[http://www.almanaqueibope.com.br/asp/busca\\_docInfo.asp](http://www.almanaqueibope.com.br/asp/busca_docInfo.asp)>. Acesso em: 30/5/2011.
- IKEDA, A. A.; CRESCITELLI, E. O efeito potencial da comunicação integrada de marketing. **Revista Marketing**, maio 2003.
- INTERBRAND. Disponível em: <<http://www.interbrand.com/en/default.aspx>>. Acesso em: 10/07/2011.
- IRWIN, R.; SUTTON, W. Sport sponsorship objectives: an analysis to their relative importance for major corporate sponsors. **European Journal for Sport Management**. v. 1, n. 2, p. 93- 102, 1994.
- ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. Informações com investidores. Disponível em: <<http://ww13.itaubr.com.br/portalri/default.aspx?secao=1&idioma=port&aspxautodetectcookiesupport=1>>. Acesso em 16/08/2011.
- JUNG, K.; ROBINSON, B. Measuring the return on your communications investments. **Journal of Integrated Marketing Communications**, p. 32-36, 2005.

- KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based equity. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 1, p. 1-22, January 1993.
- \_\_\_\_\_. **Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity**. Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.
- KHERMOUCH, G.; GREEN, J. Buzz-z-z marketing. **Business Week**. n. 3743, p. 50-56, 30/7/2001.
- KOKKINAKI, F.; AMBLER, T. **Marketing performance assessment: current practice and the role of firm orientation**, Pan'Angra Working Paper, 98-902, Centre for Marketing, London Business School. January 1999.
- KOTLER, P.; KELLER K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.
- KUMAR, V. et al. How valuable is word of mouth? **Harvard Business Review**. v. 85, Issue 10, p. 139-146, Oct. 2007.
- LAVIDGE, R. J.; STEINER, G. A. A model for predictive measurements of advertising effectiveness. **Journal of Marketing**. v. 25, n. 6, p. 59-62, 1961.
- LAWRENCE, L. et al. A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communications mixes. **Journal of Marketing Communications**. v. 8, p. 1-17, 2002.
- LINDENMANN, W. K. An effectiveness yardstick to measure public relations success. **Public Relations Quarterly**. v. 38, n. 1, p.7-10, spring 1993.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTENSEN, A. et al. Application of a model for the effectiveness of event marketing. **Journal of Advertising Research**. v. 47, Issue 3. 47, n. 3, p. 283-301, Sep. 2007.
- McCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood, IL: Richard Irwin, 1960.
- McDONALD, M.; MOUNCEY, P. **Marketing de resultados: como medir e analisar a efetividade do marketing em sua organização**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- McKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MEENAGHAN, T. Current developments and future directions in sponsorship. **International Journal of Advertising**. v. 17, p. 3-28, 1998.



- MILLER, R. K.; WASHINGTON, K. Direct Marketing. In MILLER, Richard K.; WASHINGTON, Kelli. **Consumer behavior**. Atlanta: Richard K. Miller & Associates, 2011. Chapter 62, p. 350-353.
- MIYAZAKI, A.; MORGAN, A. Assessing market value of event sponsoring: corporate Olympic sponsorships. **Journal of Advertising Research**. v. 41, n. 1, p. 9-15, 2001.
- NEELY, A. D. **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- NIELSEN BUZZ METRICS. Disponível em: <[http://www.nielsen-online.com/products\\_buzz.jsp?section=pro\\_buzz](http://www.nielsen-online.com/products_buzz.jsp?section=pro_buzz)>. Acesso em: 10/10/2011.
- OGDEN, J.; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- OZTURK, M. et al. Impact of sponsorship on companies that supported the 2002 Salt Lake City Winter Paralympics. **International Journal of Sports Marketing & Sponsorship**. v. 5, n. 4, p. 282-295, March 2004.
- PHELPS, J. E. et al. Viral marketing or electronic word-of-mouth advertising: examining consumer responses and motivations to pass along email. **Journal of Advertising Research**. v. 44, n. 4, December 2004.
- PHILLIPS, J. J et al. **O valor estratégico dos eventos: como e por que medir ROI**. São Paulo: Aleph, 2008.
- POPAI – Point-Of-Purchase Advertising International. 2011. Disponível em: <[www.popaibrasil.com.br/biblioteca/arquivos/o\\_que\\_e\\_o\\_merchandising.pdf](http://www.popaibrasil.com.br/biblioteca/arquivos/o_que_e_o_merchandising.pdf)>. Acesso em: 22/07/2011.
- QUELCH, J. A.; CANNON-BONVENTRE, K. Better marketing at the point of purchase. **Harvard Business Review**. v. 61, n. 6, p. 162-169, November/December 1983.
- QUEIROZ, M. J. **Métricas de desempenho em marketing em empresas brasileiras**. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- REICHHELD, F. F. The one number you need to grow. **Harvard Business Review**. v. 81, n. 12, p. 46-54, 2003.
- ROSENWALD, P. J. **Accountable marketing: otimizando resultados dos investimentos em marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- RUSSELL, C. A. Investigating the effectiveness of product placements in television shows: the role of modality and plot connection congruence on brand memory and attitude. **Journal of Consumer Research**. v. 29, n. 3, p. 306-318, December 2002.



- SCHULTZ, D. E. et al. **The new marketing paradigm: integrated marketing communications**. Illinois: NTC Business Books, 1993.
- SCHULTZ, D. E.; BARNES, B. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. **IMC the next generation: five steps for delivering value and measuring returns using marketing communication**. New York: McGraw-Hill, 2003.
- SHAW, R., MAZUR, L. **Marketing accountability: improving business performance**. London: Financial Times, Retail and Consumer Publishing, 1997.
- SHIMP, T. A. **Propaganda e promoção**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SMOLIANOV, P.; SHILBURY, D. Examining integrated advertising and sponsorship in corporate marketing through televised sport. **Sport Marketing Quarterly**. v. 14, Issue 4, p. 239-250, 2005.
- SPONSORMAP. 2011. Disponível em: <<http://www.sponsormap.com/about/>>. Acesso em: 15/07/2011.
- STEWART, D.; PAVLOU, P. A. From consumer response to active consumer: measuring the effectiveness of interactive media. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 30, Issue 4, p. 376-396, fall 2002.
- STOTLAR, D. Sponsorship in North America: a survey of sport executives. Artigo apresentado na **IV Conferência Anual da Associação de Gestão de Esportes da Austrália e New Zealand, Gold Coast, Australia**, 1998.
- YOUTUBE. 2011. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=X3yGSJE53kU>>. Acesso : 3/12/2011.