

# Indicadores Chave de Desempenho em Marketing

Ricardo Domingues<sup>1</sup>, Isabel Pedrosa<sup>2,3</sup>, Jorge Bernardino<sup>1,4</sup>

**a21250166@isec.pt; ipedrosa@iscac.pt; jorge@isec.pt**

<sup>1</sup> Instituto Politécnico de Coimbra, ISEC, Rua Pedro Nunes, 3030-199 Coimbra, Portugal

<sup>2</sup> Instituto Politécnico de Coimbra, ISCAC | Coimbra Business School, Quinta Agrícola - Bencanta, 3045-231, Coimbra, Portugal

<sup>3</sup> Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE-IUL, ISTAR-IUL, Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal

<sup>4</sup> Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto de Investigação Aplicada, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, 3045-093, Coimbra, Portugal

**Pages: 128–140**

**Resumo:** Atualmente, o volume de dados que as empresas produzem e têm acesso tem vindo a aumentar exponencialmente. Definir objetivos e utilizar KPIs são fundamentais para perceber quão próximas as empresas estão de atingir os seus objetivos. Na área de Marketing existem reduzidas propostas de KPIs para a avaliação de desempenho, dificultando a gestão de um departamento de Marketing. Consequentemente, é importante mostrar a importância da utilização de KPIs nesta área e propor KPIs que possam ser suficientemente genéricos. Assim, são objetivos deste artigo mostrar a necessidade do uso de KPIs em Marketing e propor e avaliar KPIs. Este trabalho pretende assim contribuir para a evolução deste tópico, ajudando a preencher uma lacuna que tem existido neste domínio.

**Palavras-chave:** Marketing; Indicadores chave de desempenho; KPI.

## *Key Performance Indicators in Marketing*

**Abstract:** Currently, the volume of data that companies produce and have access to has been increasing exponentially. Defining goals and using KPIs are essential to understand how close companies are to achieving their goals. In the area of Marketing, there are few proposals for KPIs for performance evaluation, making it difficult to manage a Marketing department. Consequently, it is important to show the importance of using KPIs in this area and to propose KPIs that can be sufficiently generic. Thus, the objectives of this article to show the need to use KPIs in Marketing, and to propose and evaluate KPIs. This work aims to contribute to the evolution of the theme and help to fill a gap that exists in the area.

**Keywords:** Marketing; Key performance Indicators; KPI.

## 1. Introdução

Nos dias de hoje, existe uma elevada competitividade entre empresas e, conseqüentemente, as organizações deparam-se com alguns fatores críticos de sucesso, também conhecidos por *Critical Success Factors* (CSFs), que são uma das causas do sucesso. Segundo Marr (2020b), alguns exemplos de CSFs são, por exemplo, ter uma boa liderança, os empregados envolvidos e o lucro da empresa.

Na atualidade, as empresas para alcançarem os seus objetivos e sobreviverem nestes tempos conturbados precisam de conseguir responder à mudança. Para isso precisam de ser inovadoras, resolver os problemas rapidamente, ajudar a encontrar novas oportunidades e alcançar boas perspetivas para o novo desenvolvimento. Assim, um dos maiores fatores críticos para que uma empresa alcance os seus objetivos é tomar decisões de modo eficiente. Contudo, muitas empresas tomam as suas decisões de forma intuitiva e sem fundamentos.

Os indicadores de desempenho, mesmo sendo um elemento de alta relevância para as empresas na tomada de decisões são pouco ou, muitas vezes, utilizados de forma errada. Estes, como fazem uma quantificação objetiva dos resultados realizados, conseguem assumir-se como um papel gerador de consenso dentro da organização, dando apoio aos responsáveis por tomar decisões. Assim, uma organização, com um bom uso de indicadores de desempenho, consegue tomar boas decisões de modo a alcançar os seus objetivos.

O principal contributo deste artigo é preencher uma lacuna, que tem existido na área de Marketing, relativa a propostas de indicadores de desempenho. Como as propostas nesta área são reduzidas, a gestão de um departamento de Marketing sem indicadores torna-se complexa. Assim, este artigo vai familiarizar o leitor com indicadores de desempenho através de uma revisão de literatura, mostrar a importância de indicadores bem como propor e avaliar indicadores de desempenho neste domínio, contribuindo, assim, para uma visão *data-driven decision making* também nesta área de gestão.

O resto deste artigo está estruturado da seguinte forma. Na secção 2 e nas suas subsecções, é feito uma abordagem teórica relativa ao tema dos indicadores de desempenho. Na secção 3 são propostos indicadores de desempenho para a área de Marketing. Na secção 4 é feito um levantamento de trabalhos relacionados com este tema. Por último, na secção 5 são apresentadas as conclusões deste estudo, bem como proposto algum trabalho futuro.

## 2. Indicadores de Desempenho

Os indicadores chave de desempenho (KPI) são métricas que quantificam a performance de processos da empresa de acordo com as estratégias e objetivos organizacionais. Recentemente, os KPIs são considerados muito importantes no planeamento e controlo de informação de suporte, pois criam transparência e dão apoio aos responsáveis para tomar melhores decisões.

Os indicadores têm como função apurar os resultados para que estes possam ser comparados com as metas pré-estabelecidas, dando o desvio e o respetivo nível de performance. Assim, num processo de monitorização de performance, os indicadores são o elemento mais crítico.

### **2.1. Conceitos chave**

Normalmente, em cada indicador e KPI estão agregados alguns elementos e conceitos. De modo a facilitar a compreensão deste artigo, um dos elementos principais agregados a um indicador é o seguinte (Caldeira, 2012):

- **Objetivo:** os objetivos devem ser capazes de expressar com clareza um determinado intento, esclarecendo os colaboradores o que a empresa pretende conseguir num determinado aspeto e num determinado período de tempo.

O objetivo também deve ter as seguintes características: 1) Eliminar subjetividade; 2) Reforçar o compromisso; 3) Identificar a ambição; 4) Promover a inovação; 5) Estimular melhoria contínua.

### **2.2. Diferença entre Objetivos e KPIs**

Embora estes termos sejam por vezes confundidos, um KPI não é o mesmo que um objetivo. O objetivo é o resultado do que queremos atingir. Um KPI é uma métrica ou indicador que diz se estamos no caminho certo para atingir esse tal objetivo.

Não distinguir estes dois termos pode ter consequências negativas, pois o foco seria o KPI em vez do objetivo. Assim, a relação entre objetivos e KPIs pode ser resumida em três partes: 1) Primeiramente, começamos com um objetivo estratégico; 2) Depois, decidimos como vamos medir esse objetivo usando KPIs; 3) Para finalizar, decidimos a melhor direção para esses KPIs.

### **2.3. KPIs eficazes**

Objetivos SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Oriented) nem sempre se traduzem em bons KPIs. Segundo Marr (2019b), de modo a criar KPIs eficazes é necessário seguir os seguintes passos: 1) Começar por criar uma estratégia e estabelecer ou rever a missão da empresa bem como a sua visão; 2) Depois, com a missão e visão em mente, criar um plano simples que englobe os objetivos estratégicos mais importantes; 3) Relembrar que os objetivos da empresa não são apenas de metas financeiras. Considerar também as metas dos clientes, metas de recursos, competidores e metas em risco; 4) Para cada meta, definir o KPI que vai permitir a medição e monitorização de sucesso; 5) Depois, para cada KPI, definir claramente como o sucesso se parece; 6) Criar um plano que mostra como vão ser atingidos as metas; 7) Fazer uma monitorização dos KPIs sobre as metas de modo regular; 8) Rever e ajustar os objetivos, KPIs e metas em períodos regulares ou quando há uma alteração importante no negócio; 9) Finalmente, celebrar o sucesso de atingir as metas e objetivos.

Independentemente de ser uma pequena ou grande empresa, definir objetivos SMART, utilizar KPIs efetivos e criar metas claras, vai ajudar a manter o foco bem como o negócio na direção correta.

## 2.4. Modelo base de um indicador

A leitura de um KPI tem que ser direta, devendo um utilizador ser capaz de fazer a sua interpretação facilmente. Porém, muitas pessoas não conseguem ler e interpretar KPIs. Embora existam diversos modelos de KPIs, foram considerados os seguintes para definir o modelo base de um indicador a utilizar neste artigo:

**Modelo 1:** Segundo Caldeira (2012), um indicador deve ter os seguintes atributos: i) Nome do indicador – Explica de forma clara sobre o que é o indicador; ii) Para que serve? - Explica a finalidade do indicador; iii) Como se calcula? – Fórmula matemática que permite apurar o resultado; iv) Onde se vai buscar a informação? – Em que área se retiram os dados para o cálculo do resultado; v) Quando se deve apurar? – Frequência da utilização do indicador; vi) Qual a polaridade? – Esclarece a forma como o indicador deve ser lido quando o resultado aumenta ou diminui; vii) Notas adicionais – Facilita a compreensão do indicador; viii) Visualização – Visualização do resultado obtido. Exemplo: a Figura 1, apresenta um exemplo demonstrativo do modelo 1 (segundo Caldeira (2012)).



Figura 1 – Exemplo demonstrativo de um indicador usando o modelo 1.

**Modelo 2:** De modo a ajudar na interpretação de KPIs, Eckerson refere que um bom painel de performance de um indicador deve mostrar os seguintes 7 atributos: i) Estado: Mede o desempenho em relação ao objetivo; ii) Comportamento: mede o desempenho em relação a um período de tempo; iii) Nome do KPI; iv) Valor real: Especifica o valor nesse determinado período de tempo; v) Objetivo: Valor que se pretende chegar; vi) Variação: Mede a diferença entre o real e o objetivo; vii) Percentagem do desvio: divide a variância em relação ao objetivo.

Exemplo: a Figura 2 mostra um exemplo demonstrativo do modelo 2 (segundo Eckerson, 2009)).

Perspective / KPI	Trend	Status	Actual	Target	Previous Target	Target % Change	Lead/Lag	Type	Unread Comments	Associated Initiative	Oct 2007 Actual	Oct 2007 Target
Financial												
DSO	—	⊙	39.69	38.17	38.17	-0.00	Leading	Quantitative			-	38.18
Direct Profit	↘	⊙	24,299,956.57	25,854,105.27	27,749,739.40	-6.83	Lagging	Quantitative	2	Initiatives	-	27,014,588.17
EBITDA as % of Revenue	↘	⊙	27.45	32.22	32.32	-0.30	Lagging	Quantitative			-	-
(+) Index Example		⊙										
Advertising Effectiveness	↗	⊙	77.02	82.00	82.00	-	Leading	Qualitative			79.05	82.00
Market share	—	⊙	7.88	8.45	8.02	5.39	Leading	Quantitative			8.27	8.85
Number of New Dealers		⊙	10.00	5.00	5.00	-	Leading	Quantitative			10.00	5.00
Revenue	↘	⊙	36,335,162.20	37,615,490.46	40,315,130.50	-6.70	Leading	Quantitative			-	39,192,632.64
Service Cost	—	⊙	2.00	8.00	8.00	-	Lagging	Quantitative			2.02	8.00

Figura 2 – Exemplo do modelo 2, que usa texto e símbolos gráficos para mostrar vários atributos de diferentes KPIs.

**Modelo 3:** Segundo Marr (2019a), um modelo de um indicador deve ter os seguintes atributos: i) Objetivo estratégico: Clarificar especificamente para que objetivo estratégico o KPI se refere; ii) Acesso e audiência: Definir para que audiência é o KPI, para quem são os dados e quem vai ter acesso a eles; iii) *Key performance questions* (KPQ): O KPI deve ter as questões chave de desempenho que o indicador ajuda a resolver; iv) Como vai e não vai ser usado o indicador: especificar como o KPI vai ser usado para esclarecer sobre como planeamos usar a informação e também especificar como não deve ser usado; v) Nome do indicador: Todos os KPIs precisam de um nome para facilitar a discussão do mesmo. Escolher um nome que explique de forma clara sobre o que é o indicador; vi) Método de recolha de dados: Identificar e descrever o método de recolha de dados que vamos usar no KPI; vii) Avaliação / fórmula/ escala: Descreve como os níveis de performance vão ser determinados; viii) Fonte de dados: Especificar de onde os dados surgem; ix) Frequência de recolha de dados: Dizer a frequência com que os dados dos KPIs vão ser recolhidos; x) Frequência dos dados reportados: Especificar quando e quantas vezes os dados para o KPI vão ser reportados; xi) Pessoa responsável: Especificar a pessoa responsável por recolher os dados e fazer a atualização dos dados; xii) Validade/data de revisão: Como os KPIs, são por vezes somente necessários para um período específico, incluindo uma data de validade ou uma data de revisão faz com que estes se deixem de utilizar caso não sejam necessários; xiii) Quanto vai custar: É importante fazer uma estimativa do custo para recolher e monitorizar um indicador e avaliar se o seu custo é justificável; xiv) Avaliação do indicador: Quanto este indicador está a ajudar a responder à respetiva KPQ e identificar possíveis limitações; xv) Possíveis consequências: Brevemente descrever em como um indicador pode influenciar de modo negativo, ou como as pessoas conseguem enganar este KPI.

Na Figura 3, segundo Marr (2019a), está um exemplo demonstrativo do modelo 3.



Figura 3 – Exemplo do modelo 3 de um indicador, de acordo com Marr.

### 2.8.1. Seleção do modelo base a utilizar

Normalmente as propostas de indicadores para a área de Marketing são compostas por uma breve descrição e uma visualização do indicador. Após a análise dos modelos base descritos anteriormente, e tendo em consideração que um dos objetivos é propor indicadores na área de Marketing, foi considerada a facilidade de interpretação do modelo, tendo sido escolhido o modelo 1, de Caldeira.

O primeiro fator de escolha no modelo a utilizar foi a facilidade de interpretação do intuito do indicador, que deve ser explicativo do que se pretende apurar. Assim, o modelo 2, de Eckerson, não foi selecionado, pois não especifica o que o indicador pretende apurar, apresentando apenas o nome do indicador que pode ser sujeito a diversas interpretações. O modelo 3, de Marr, embora apresente detalhadamente o intuito do indicador, apresenta diversos atributos específicos, como a especificação da pessoa responsável por recolher os dados, e como nós pretendemos indicadores suficientemente genéricos na área de Marketing, este modelo não foi selecionado. O modelo 1, de Caldeira, apresenta diversos atributos que ajudam a interpretar o indicador com facilidade, apresentando também um exemplo de visualização do indicador, tendo por isso sido selecionado como o modelo a utilizar neste artigo.

### 3. Propostas de Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho em Marketing propostos podem ser implementados por qualquer empresa, porém, é necessário questionar e refletir se estão de acordo com a estratégia da empresa. Assim, é necessário considerar se é mesmo fundamental a recolha da informação de cada indicador.

É também importante realçar que as visualizações de todos os indicadores propostos têm como fonte a Datapine: <https://www.datapine.com/>

Assim, apresentam-se como indicadores de desempenho, suficientemente genéricos na área de Marketing, os seguintes indicadores:

Custo por lead	
<i>Para que serve?</i>	Perceber quanto é que custa em média cada Lead obtida.
<i>Como se calcula?</i>	Custo total com a campanha / N° de leads gerados. Unid.: Euros
<i>Onde se vai buscar a informação?</i>	Direção de Marketing e Direção Financeira.
<i>Quando se deve apurar?</i>	Mensalmente.
<i>Qual a polaridade</i>	Negativa (quanto menor o valor, melhor).
<i>Notas adicionais</i>	Lead é um potencial cliente que revelou interesse na empresa. A figura que se obtém ajuda a identificar onde a empresa se deve concentrar, pois é possível comparar o CPL (Custo por lead) para diferentes canais ou campanhas. Também faz sentido monitorizar o CPL ao longo do tempo para ver quando foi o CPL mais baixo com maior receita, pois isso significa que as estratégias que a empresa usou nesse período temporal foram eficazes.
<i>Visualização</i>	

Tabela 2 – Indicador nº1: Custo por lead

Este indicador permite perceber quanto é que custa em média cada lead obtido. É uma boa métrica pois se uma empresa não determinar o custo dos leads, a empresa não saberá se as utilizações das suas campanhas são economicamente viáveis. Pois, poderá acontecer que o custo dos leads supera os rendimentos obtidos e com isso, traz um prejuízo para a empresa. Assim, este KPI é inevitável para um marketing de desempenho eficiente.

Este KPI foi selecionado, pois é um dos KPIs que é recomendado para a área de Marketing por diversos autores e empresas. Alguns autores e empresas que sugerem este KPI são: (Caldeira,2012; Dashthis,n.d.; Datapine, 2019; Edgecomb, 2017).

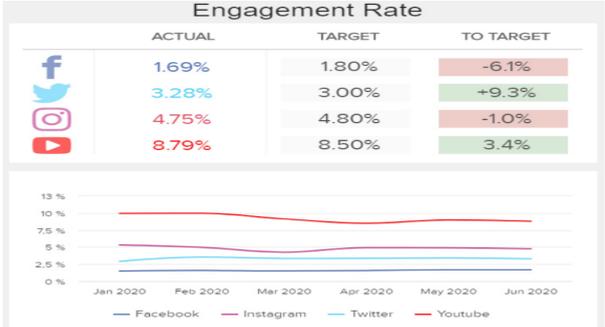
<b>Custo por lead</b>																					
<i>Para que serve?</i>	Medir a % de pessoas que interagiram com o conteúdo em comparação com as pessoas que viram o conteúdo.																				
<i>Como se calcula?</i>	Nº de pessoas que interagiram com o conteúdo / Nº total de pessoas que viram o conteúdo *100 Unid.: %																				
<i>Onde se vai buscar a informação?</i>	Software de Web analytics.																				
<i>Quando se deve apurar?</i>	Mensalmente.																				
<i>Qual a polaridade</i>	Positiva (Quanto maior, melhor).																				
<i>Notas adicionais</i>	O objetivo é atingir a maior taxa de engajamento possível, pois isso afeta positivamente o alcance orgânico dos respetivos posts.																				
<i>Visualização</i>	 <table border="1"> <caption>Engagement Rate</caption> <thead> <tr> <th></th> <th>ACTUAL</th> <th>TARGET</th> <th>TO TARGET</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Facebook</td> <td>1.69%</td> <td>1.80%</td> <td>-6.1%</td> </tr> <tr> <td>Instagram</td> <td>3.28%</td> <td>3.00%</td> <td>+9.3%</td> </tr> <tr> <td>Twitter</td> <td>4.75%</td> <td>4.80%</td> <td>-1.0%</td> </tr> <tr> <td>Youtube</td> <td>8.79%</td> <td>8.50%</td> <td>3.4%</td> </tr> </tbody> </table>		ACTUAL	TARGET	TO TARGET	Facebook	1.69%	1.80%	-6.1%	Instagram	3.28%	3.00%	+9.3%	Twitter	4.75%	4.80%	-1.0%	Youtube	8.79%	8.50%	3.4%
	ACTUAL	TARGET	TO TARGET																		
Facebook	1.69%	1.80%	-6.1%																		
Instagram	3.28%	3.00%	+9.3%																		
Twitter	4.75%	4.80%	-1.0%																		
Youtube	8.79%	8.50%	3.4%																		

Tabela 3 – Indicador nº2: Engagement rate

Este indicador mede a taxa de engajamento (a percentagem de pessoas que interagem com o conteúdo em comparação com o número de pessoas que viram o conteúdo). No Facebook, por exemplo, uma interação pode ser um comentário ou uma partilha.

Este indicador foi selecionado pois é recomendado pelas empresas: Dashthis (Dashthis, n.d.) e Datapine (Datapine, 2019).

<b>Custo por clique (CPC)</b>	
<i>Para que serve?</i>	Medir e avaliar o custo por clique numa campanha paga.
<i>Como se calcula?</i>	Preço por clique (por campanha paga) Unid. Euros
<i>Onde se vai buscar a informação?</i>	Departamento financeiro.
<i>Quando se deve apurar?</i>	Semanalmente, Mensalmente.
<i>Qual a polaridade</i>	Negativa (quanto menor o custo, melhor).
<i>Notas adicionais</i>	O custo por clique (CPC) é o modelo de preço mais comum em publicidade on-line pagas. Assim, é útil que as empresas monitorizem este indicador.



Tabela 4 – Indicador nº3: Custo por clique (CPC)

Este indicador mede o custo por clique que se paga por cada clique em qualquer campanha paga. Este KPI de marketing serve para comparar o sucesso de um anúncio em vários canais e decidir qual é o mais lucrativo para o negócio. É importante acompanhar o CPC, e ter como objetivo diminuí-lo constantemente ao longo do tempo, de modo a reduzir os custos para a empresa.

Este indicador é recomendado pelas empresas Datapine (Datapine, 2019) e Dashthis (Dashthis, n.d.), tendo sido assim selecionado.

Retorno sobre o investimento (ROI)	
<i>Para que serve?</i>	Medir o retorno que a empresa recebe em cada investimento.
<i>Como se calcula?</i>	$\text{Ganho do investimento} - \text{Custo do investimento} / \text{custo do investimento} * 100$ Unid.: %.
<i>Onde se vai buscar a informação?</i>	Departamento financeiro.
<i>Quando se deve apurar?</i>	Mensalmente.
<i>Qual a polaridade</i>	Positiva (quanto maior, melhor).
<i>Notas adicionais</i>	Quanto maior for o ROI, melhor, pois indica que o orçamento de marketing investido é eficiente.



Tabela 5 – Indicador nº4: Retorno sobre o investimento (ROI)

Este indicador mede o retorno do investimento (ROI). É o indicador mais comum para comparar a eficácia de um investimento, pois permite comparar os ROIs de diferentes canais ou campanhas de marketing. Assim, os profissionais de marketing, analisando os diversos ROIs, conseguem saber em que canais ou campanhas de Marketing são melhores para investir.

Este indicador é proposto também pelas empresas Datapine (Datapine, 2019) e Dashthis (Dashthis, n.d.), sendo ainda recomendado por (Edgecomb, 2017), tendo sido assim selecionado.

<b>Tempo médio no site</b>	
<i>Para que serve?</i>	Mede o tempo médio das visitas ao website para o período de tempo selecionado.
<i>Como se calcula?</i>	Tempo médio total no website / N° de visitas Unid.: Minutos
<i>Onde se vai buscar a informação?</i>	Software de web analytics (ex.: Google analytics)
<i>Quando se deve apurar?</i>	Diariamente, semanalmente, mensalmente.
<i>Qual a polaridade</i>	Positiva (quanto maior, melhor).
<i>Notas adicionais</i>	Um elevado tempo no site geralmente indica que os visitantes estejam a interagir com a informação. Assim, quanto mais elevado for o tempo médio das visitas num determinado período de tempo, melhor.
<i>Visualização</i>	

Tabela 6 – Indicador nº5: Tempo médio no site

Este indicador mede o tempo médio das visitas ao website num determinado período de tempo. Este indicador é relevante pois o tempo no site é uma forma de medir a qualidade das visitas.

Este indicador é recomendado por Caldeira, (Caldeira, 2012) e pela empresa Datapine, (Datapine, 2019).

<b>Bounce rate (taxa de rejeições)</b>	
<i>Para que serve?</i>	Mede a % de visitantes que não estiveram mais do que 10 segundos numa página.
<i>Como se calcula?</i>	N° de visitantes que estiveram na página web menos de 10 segundos / N° total de visitantes. * 100 Unid.: %

<i>Onde se vai buscar a informação?</i>	Software de web analytics (ex.: Google analytics)
<i>Quando se deve apurar?</i>	Diariamente, semanalmente, mensalmente.
<i>Qual a polaridade</i>	Negativa (quanto menor, melhor).
<i>Notas adicionais</i>	Este indicador representa o peso dos visitantes que não consideram interessante o website. A medição deste indicador pode variar conforme a empresa. Por exemplo, o bounce rate pode ser também calculado através da % de visitantes que chegam ao website e não visitaram mais nenhuma página.
<i>Visualização</i>	

Tabela 7 – Indicador nº6: Bounce rate (taxa de rejeições)

Este indicador mede a taxa de rejeição. É um KPI de marketing importante pois avalia se os visitantes encontram o que procuravam, sendo assim uma forma de medir a qualidade de visitas.

Usando a taxa de rejeição e por quanto tempo os visitantes ficam em média no site (indicador nº5: Tempo médio no site), consegue-se perceber o que o público procura e se a empresa está a fornecer o conteúdo certo. Percebendo o que leva aos visitantes permanecer no site, ajuda a melhorar a qualidade do tráfego no site, ajudando a empresa a diminuir a taxa de rejeição de forma constante ao longo do tempo, enquanto aumenta a duração média no site.

Este indicador é recomendado por Caldeira, (Caldeira, 2012) e pela empresa Datapine, (Datapine, 2019).

#### 4. Trabalhos relacionados

Um dos principais pontos de partida deste trabalho foi o livro “100 indicadores da Gestão” do autor Jorge Caldeira. Este livro aborda de um modo teórico o que são indicadores de desempenho, mostrando diversas características e importância que estes têm na atualidade. Para além do contexto teórico, o autor propôs ainda diversos indicadores em diferentes áreas de gestão.

Relativamente a indicadores de desempenho em Marketing, o autor propôs 10 indicadores. Estes indicadores, embora sejam simples (uma das características importantes de um indicador), podem não ter muita relevância para muitas das empresas interessadas em adotar indicadores de desempenho para melhorar a gestão da mesma. Entende-se que isto ocorre porque há uma falha na análise crítica dos indicadores.

Assim, este artigo difere no aspeto que mostra diversos erros que as empresas cometem frequentemente com indicadores de desempenho bem como uma análise crítica de cada um dos indicadores propostos de modo a que o leitor em cada indicador consiga ter uma melhor perceção da sua relevância para a sua organização.

Diversos artigos de Bernard Marr são também uma das principais fontes deste artigo. Contudo, embora o autor aborde diversos temas no que toca a indicadores, o autor não propõe nenhum indicador para a área de Marketing, sendo que apenas fornece uma componente teórica para este trabalho. Assim, este artigo difere em que para além dos aspetos teóricos de um indicador, são também propostos e avaliados diversos indicadores.

Eckerson (2009), foi também outra fonte deste artigo, porém apenas contribui de modo teórico para o tema, pois, tal como Marr, não propõem nenhum indicador. Assim, este artigo difere em que para além de uma parte teórica do tema, são também propostos e avaliados diversos indicadores.

A empresa Datapine, uma empresa que propõem diversos KPIs na área de Marketing também influenciou este trabalho. Embora seja feita uma descrição detalhada da visualização do indicador, bem como uma contextualização de cada indicador, não é feita nenhuma introdução prévia ao tema, sendo que um leitor sem conhecimentos de indicadores de desempenho, terá dificuldades na implementação dos indicadores propostos. Assim, este artigo difere no aspeto em que é feita uma parte introdutória a indicadores de desempenho, sendo só depois propostos alguns indicadores para a área de Marketing.

A empresa Dashthis e o autor Edgecomb (2017), foram também contributos para este trabalho, principalmente na seleção de KPIs. Embora ambos apresentem diversas propostas de KPIs, não apresentam nenhum modelo de visualização ou explicação dos indicadores, fazendo com que o leitor tenha dificuldades em implementar os indicadores propostos. Assim, este artigo difere no aspeto em que é feita uma parte introdutória a indicadores de desempenho e também propõem e avalia KPIs de fácil interpretação para a área de Marketing.

## 5. Conclusões

Após este estudo sobre indicadores de desempenho é possível ver que a utilização de KPIs são de extrema utilidade para as empresas usarem como uma ferramenta auxiliar para atingirem os seus objetivos.

Contudo, na pesquisa, verificou-se que existem poucas propostas de KPIs na área de Marketing, o que dificulta a gestão deste departamento. Assim, espera-se que este artigo contribuía para o tema e que ajude a mostrar a importância do uso de KPIs.

Neste artigo são propostos 6 indicadores de desempenho para Marketing, porém, espera-se que num trabalho futuro se proponha mais indicadores em diferentes áreas, de modo a contribuir em mais aspetos diferentes para o tema.

## Referências

- Caldeira, J. (2012). *100 Indicadores da Gestão*. Actual Editora, novembro de 2012 isbn: 9789896940331.
- Dashthis. (n.d.). *Top 30 Marketing KPIs you Should be Tracking | DashThis*. Retrieved July 21, 2020, from <https://dashthis.com/blog/top-30-marketing-kpis-you-should-be-tracking/>
- Datapine. (2019). *Top 16 Marketing KPIs – See Crucial Marketing KPI Examples*. <https://www.datapine.com/kpi-examples-and-templates/marketing#cost-per-lead>
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36
- Eckerson, W. W. (2009). *How to Create and Deploy Effective Metrics*. [www.tdwi.org](http://www.tdwi.org)
- Edgecomb, C. (2017). *The 10 Marketing KPIs You Should Be Tracking*. <https://www.impactbnd.com/the-10-marketing-kpis-you-should-be-tracking>
- Marr, B. (2019a). *A Sample KPI Template*. Bernard Marr & Co. <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=975>
- Marr, B. (2019b). *What are SMART KPIs? (Spoiler: They Don't Really Exist!)*. Bernard Marr & Co. <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1524>
- Marr, B. (2020a). *The 10 biggest mistakes companies make with KPIs*. Bernard Marr & Co. <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=764>
- Marr, B. (2020b). *What is the Difference between Key Performance Indicators (KPIs) and Critical Success Factors (CSFs)?* <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1406>
- Marr, B. (2020c). *What Is The Relationship Between KPIs And Big Data?* Bernard Marr & Co. <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1790>
- Rubin, R. S. (2002). *Will the Real SMART Goals Please Stand Up?*

© 2020. This work is published under <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>(the “License”). Notwithstanding the ProQuest Terms and Conditions, you may use this content in accordance with the terms of the License.