

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MÉTRICAS DE DESEMPENHO DE MARKETING**  
**EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

**Mauricio Jucá de Queiroz**

**Orientador: Prof. Dr. Fauze Najib Mattar**

**São Paulo**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Prof. Dra. Suely Vilela  
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**MAURICIO JUCÁ DE QUEIROZ**

**MÉTRICAS DE DESEMPENHO DE MARKETING  
EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do Título de Doutor em Administração

**Orientador: Prof. Dr. Fauze Najib Mattar**

**São Paulo**

**2008**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Queiroz, Maurício Jucá de

Métricas de desempenho de marketing em empresas  
brasileiras / Maurício Jucá de

Queiroz. -- São Paulo, 2008.

188 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2009

Bibliografia.

1. Marketing 2. Avaliação de desempenho 3. Marketing –  
Indicadores

I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade

**A minha esposa, Renata**  
**A meus filhos, Guilherme e Letícia**

**Agradeço ao professor e orientador Prof. Fauze Najib Mattar, pela confiança, sabedoria, paciência e amizade que pude compartilhar desde o meu ingresso no Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP.**

**Aos Profs. Geraldo Toledo, Celso Grisi, Marcos Campomar, Ana Ikeda, Dílson Gabriel, professores de Marketing do Departamento de Administração da FEA/USP, com quem muito aprendi e tive o privilégio de conviver durante o mestrado e o doutorado.**

**Aos Profs. Almir e Roy, professores de Finanças do Departamento de Administração da FEA/USP, que me ensinaram os conceitos de finanças e que sempre me estimularam a tentar transpor as barreiras entre as áreas de finanças e de marketing.**

**Aos Profs. Adalberto e James, professores de Estratégia do Departamento de Administração da FEA/USP, cujos ensinamentos em estratégia foram essenciais para compreender a relação entre o Marketing e a Estratégia Empresarial.**

**Aos funcionários da FEA, que sempre me ajudaram e acompanham minha trajetória desde a graduação. Em especial, à secretaria de pós-graduação, representada pela Valéria e pelo Francisco, sempre solícitos em esclarecer as eternas dúvidas sobre os prazos para qualificação, depósito e defesa.**

**Aos amigos e colegas de doutorado, Carlos Honorato, Liliana Vasconcellos e Marcos Cardoso, pela ajuda para a pesquisa de campo e pelos comentários críticos em relação ao instrumento de pesquisa.**

**Ao professor Ronaldo Violante Filho, pelo grande apoio para a condução das aulas na Facamp durante este ano.**

**Aos amigos Leonardo Farra e Renato Santos, que me ajudaram na elaboração da pesquisa de campo.**

**Aos amigos Ricardo Camargo e Marisa Pulice, pela precisão dos comentários e sugestões para aprimorar diversos aspectos deste trabalho.**

**Aos amigos da FIA, Fundação Instituto de Administração, pelo suporte concedido para a realização da pesquisa de campo e pela condução de diversas atividades durante minha ausência. Leila, Camila, Roberto, Rosária, Alisson, Daniele, Liliam, Andressa, Roseli, a vocês meu muito obrigado.**

**Aos meus irmãos Miriam, Márcia e Mauro, ao meu cunhado Dílson, aos meus sobrinhos, aos meus sogros Neide e Osmar e aos cunhados Karin e Mário. As perguntas que vocês sempre faziam “e aí, quando acaba?” tinham motivo. Suas preces foram atendidas. Obrigado pelo apoio e paciência.**

**Ao meu pai Roque e ao meu tio Lindouro, ausentes deste plano, porém vivos em mim; e à minha mãe Cidinha, que suportou em silêncio as inúmeras vezes que justifiquei a impossibilidade de visitá-la devido à tese.**

**Aos meus filhos Guilherme e Letícia, que vieram ao mundo no início do mestrado e do doutorado, respectivamente, para renovar a energia que eu precisava para seguir adiante. Vocês merecem ter o pai de volta nos fins de semana.**

**À minha esposa Renata, companheira e cúmplice, colega de graduação e de mestrado, mãe de meus filhos, às vezes dona de casa, professora substituta, executiva, pesquisadora e eterna namorada. É muito difícil encontrar alguém que desempenhe tão bem inúmeros papéis. Tenho certeza que sem você eu não chegaria até aqui. É a você que dedico a minha vida, muito mais do que a tese.**

**“Não existe um caminho para a felicidade. A felicidade é o caminho”.**

*Mahatma Gandhi*

**“A vida é muito importante para ser levada a sério”.**

*Oscar Wilde*

## RESUMO

A importância crescente das atividades de marketing e a consequente ampliação dos investimentos na área justificam a cobrança exercida pela alta administração para a avaliação de desempenho e a mensuração dos resultados de marketing. A pressão acentua-se em ambientes econômicos adversos, nos quais a alocação de recursos escassos entre diferentes projetos pela direção das empresas torna praticamente mandatória a justificativa do investimento a partir de estudos de previsão do retorno do investimento. É a partir deste contexto que alguns centros de pesquisa na Europa e nos Estados Unidos têm exortado a investigação de temas relacionados ao desempenho de marketing. A tese tem por objetivos identificar o atual estágio de utilização e importância utilizando como referência as métricas de desempenho de marketing, além de comparar os resultados com estudos conduzidos em outras regiões do mundo. Como objetivo específico buscou-se identificar os fatores influenciadores no processo de mensuração de desempenho em empresas brasileiras. A revisão teórica apresenta a evolução dos sistemas de mensuração de desempenho em marketing e suas relações com os sistemas de avaliação de desempenho empresarial. Em seguida, são apresentados modelos teóricos e pesquisas que buscam relacionar as atividades de marketing e o desempenho financeiro. A última etapa do referencial teórico apresenta as principais pesquisas conduzidas em diversos países relacionadas às métricas de desempenho de marketing. Esse referencial teórico foi utilizado para a elaboração de uma pesquisa empírica, conduzida em 148 empresas que atuam no Brasil em diversos setores da economia. As análises indicam que as métricas financeiras são as mais utilizadas para mensurar o desempenho de marketing e as mais importantes para a alta administração destas empresas. A frequência de utilização de métricas de desempenho de marketing é maior em empresas de grande porte e em empresas de bens de consumo. Testes estatísticos indicaram que as métricas são mais utilizadas em empresas que possuem sistemas de avaliação de desempenho organizacional, em empresas que possuem maior alinhamento da área de marketing à estratégia e em empresas que a área de marketing é considerada como de alta importância para o sucesso da estratégia e para o desempenho financeiro. A mensuração do desempenho das atividades de marketing é importante para obter o alinhamento de marketing à estratégia, ampliando a credibilidade da área perante a alta administração. Este alinhamento permitirá a intensificação do uso de métricas não financeiras para avaliar o desempenho das atividades de marketing, cujos impactos são observados no longo prazo. As relações entre as métricas de marketing e o desempenho financeiro devem ser consideradas como prioridade para os profissionais de marketing e de finanças, bem como para os acadêmicos das duas áreas.

## ABSTRACT

*The increasing importance of marketing activities and the resulting expansion of investments in the area justify the top management's demands for a performance assessment and for a marketing results measurement. The pressure is emphasized in adverse economic environments, in which the allocation of scarce resources by companies management among different projects makes the investments justificative practically mandatory, based on prevision studies about return on investments. Based on this point of view, some research centers in Europe and United States have been exhorting the investigation of themes related to marketing performance. This thesis aims at identifying the present phase of usage and importance, referencing to performance metrics in marketing, as well as at comparing the results with other studies carried out all around the world. The thesis' specific objective is to show the effort made to identify the influencing factors over the Brazilian companies' performance measurement process. The theoretical review focus on the evolution of performance measurement systems in marketing and their relationships with companies' performance assessment systems. Following, theoretical models and researches that try to connect marketing activities to financial performance are introduced. The last phase of the theoretical review introduces the main researches carried out in several countries, related to marketing performance metrics. This theoretical referential has been used to elaborate an empirical research, carried out in 148 companies operating in Brazil, in several economic sectors. The analysis indicate that the financial metrics are the most used overall to measure the marketing performance and the most relevant according to top management's view. The frequency of performance metrics usage in marketing is greater in big companies and in consumer goods companies. Statistic tests have indicated that the metrics are most used in companies that have organizational performance assessment systems, in companies that have higher alignment of marketing area with strategy and in companies in which marketing area is considered of fundamental importance for the success of strategy implementation and for the financial performance. The performance measurement of marketing activities is important to obtain the marketing alignment with strategy, thus increasing the credibility of the area before the top management. This alignment will allow the intensification of non-financial metrics usage to assess marketing activities performance, and to check the impacts observed in the long term. The relationships between the marketing metrics and the financial performance must be considered as priorities for marketing and finance professionals, as well as for academics in both areas of study.*

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	O marketing e o contexto atual .....	9
1.2	Importância do marketing .....	10
1.3	Credibilidade da disciplina e dos profissionais de marketing .....	11
1.4	Desafios para a disciplina de marketing .....	14
2	JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO ESTUDO .....	17
2.1	Justificativa.....	17
2.2	Objetivos .....	19
2.3	Escopo do problema .....	20
2.4	Definições operacionais .....	21
2.5	Contribuições às áreas de concentração .....	24
2.6	Resultados esperados.....	25
3	MÉTODO DE PESQUISA .....	27
3.1	Tipo de pesquisa.....	28
3.2	Caracterizações essenciais do método de pesquisa .....	32
3.2.1	Sujeito da pesquisa.....	32
3.2.2	Objeto da pesquisa .....	32
3.2.3	População e amostra .....	32
3.2.4	Fonte de dados .....	34
3.2.5	Instrumento de pesquisa para coleta de dados .....	34
3.3	Descrição do instrumento de pesquisa e testes utilizados .....	36
4	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	39
4.1	Evolução da mensuração do desempenho de marketing.....	40
4.2	Avaliação de desempenho organizacional e avaliação de marketing .....	48
4.2.1	Balanced Scorecard.....	49
4.2.2	Painel de controle de marketing.....	55
4.3	Modelos de avaliação de marketing e seus impactos financeiros .....	60
4.3.1	Ativos baseados no mercado e o valor para o acionista.....	61
4.3.2	Avaliação da produtividade de marketing .....	72
4.3.3	Estudos sobre os impactos de marketing no desempenho financeiro .....	78
4.4	Métricas de marketing e pesquisas empíricas sobre o tema.....	80
4.4.1	Medidas de sucesso em marketing.....	81
4.4.2	Métricas de marketing – Reino Unido .....	83
4.4.3	Métricas de Marketing – Espanha e Reino Unido .....	94
4.4.4	Métricas de marketing – China e Reino Unido.....	96
4.4.5	Métricas de marketing em países industrializados.....	98
5	ANÁLISE DE RESULTADOS .....	101
5.1	Análise exploratória .....	101
5.1.1	Análise descritiva da amostra .....	101
5.1.2	Grau de satisfação com as métricas de desempenho utilizadas .....	104
5.1.3	Características de marketing das empresas pesquisadas.....	105
5.1.4	Frequência de utilização das métricas de marketing.....	110
5.1.5	Importância das métricas para a alta administração.....	114
5.1.6	Base de comparação em cada categoria de métricas.....	116
5.2	Testes para a frequência de uso e importância das métricas .....	117
5.2.1	Testes para a frequência de uso das métricas.....	118
5.2.2	Testes para a importância das métricas para a alta administração.....	126

5.3	Análise de correlação .....	131
5.4	Comparação do uso e importância dos tipos de métricas.....	133
5.4.1	Comparação das categorias de métricas pela frequência de uso.....	133
5.4.2	Comparação das categorias de métricas pela importância.....	135
5.5	Modelos de regressão para o uso dos tipos de métricas .....	138
5.5.1	Modelos de regressão para o uso das métricas de competitividade.....	139
5.5.2	Modelos de regressão para o uso das métricas de percepção do consumidor...	140
5.5.3	Modelos de regressão para o uso das métricas de comportamento de compra.	141
5.5.4	Modelos de regressão para o uso das métricas financeiras .....	141
5.5.5	Modelos de regressão para o uso das métricas financeiras simples.....	142
5.5.6	Modelos de regressão para o uso das métricas financeiras complexas.....	143
5.5.7	Modelos de regressão para o uso das métricas de canal de distribuição.....	144
5.5.8	Modelos de regressão para o uso das métricas de inovação .....	145
5.6	Análise de agrupamentos .....	146
6	CONCLUSÕES .....	153
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	161

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA: American Marketing Association  
ANA: Association of National Advertisers  
B2B: Business to Business  
B2C: Business to Consumer  
BSC: Balanced Scorecard  
CEO: Chief Executive Officer  
CFO: Chief Financial Officer  
CHRO: Chief Human Resources Officer  
CMO: Chief Marketing Officer  
EBIT: Earnings Before Income and Taxes  
EVA: Economic Value Added  
MSI: Marketing Science Institute  
ROI: Retorno sobre o Investimento  
UME: Unidade de Manutenção de Estoque  
VCP: Volume da Categoria do Produto  
VTP: Volume de Todos os Produtos

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação do estudo nas tipologias de pesquisas .....	28
Quadro 2 - Síntese da literatura sobre medidas de desempenho de marketing .....	41
Quadro 3 - Uso de painéis de controle em marketing .....	58
Quadro 4 - Crenças sobre interface entre marketing e finanças .....	61
Quadro 5 - Atributos de Ativos .....	63
Quadro 6 - Categorias de métricas e métricas utilizadas no estudo .....	85
Quadro 7 - Métricas relevantes por construto – Reino Unido .....	93
Quadro 8 - Conjunto de métricas de marketing propostas por Ambler e Riley .....	96

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - A importância crescente do marketing .....	10
Figura 2 - Razões para pressões sobre a área de marketing .....	13
Figura 3 - Classificação dos objetivos de uma pesquisa de marketing .....	30
Figura 4 - Classificação dos tipos de pesquisas .....	30
Figura 5 - Áreas expandidas das medidas de desempenho de marketing .....	42
Figura 6 - Inter-relacionamentos hipotéticos entre construtos .....	47
Figura 7 - Estrutura do balanced scorecard .....	51
Figura 8 - Indicadores centrais da dimensão cliente .....	54
Figura 9 - Relação entre capacidade de mensurar e resultados .....	59
Figura 10 - Ligação entre ativos baseados no mercado e valor para o acionista .....	65
Figura 11 - Influência de marketing sobre a rapidez de entrada dos fluxos de caixa .....	67
Figura 12 - Influência de Marketing sobre a magnitude dos fluxos de caixa .....	68
Figura 13 - Influência de marketing sobre vulnerabilidade e volatilidade dos fluxos .....	70
Figura 14 - Influência de marketing sobre o valor residual dos fluxos de caixa .....	72
Figura 15 - A cadeia de produtividade de marketing .....	73
Figura 16 - Esquema simplificado da influência de marketing e suas métricas .....	77
Figura 17 - A satisfação dos clientes e os impactos no fluxo de caixa futuro .....	79
Figura 18 - Modelo básico da pesquisa no Reino Unido .....	84
Figura 19 - Modelo generalizado dos fluxos de caixa .....	84

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo entre painéis e <i>scorecards</i> .....	56
Tabela 2 - Total de artigos com o uso de critérios de sucesso em marketing .....	82
Tabela 3 - Menções de métricas em cada categoria por área - Fase I .....	86
Tabela 4 - Respondentes por porte da organização e setor de atuação – Fase II.....	87
Tabela 5 - Importância por categoria para a alta administração - Fase I e II .....	88
Tabela 6 - Regularidade na obtenção dos dados por categoria de métricas– Fase II .....	88
Tabela 7 - <i>Benchmarks</i> utilizados por categoria de métricas – Fase II .....	89
Tabela 8 - Regularidade no acompanhamento do ativo de marketing – Fase II .....	90
Tabela 9 - Ranking das métricas de marketing – Reino Unido .....	91
Tabela 10 - Ranking das métricas de marketing – Reino Unido .....	92
Tabela 11 - Importância das métricas: diferenças entre Espanha e Reino Unido .....	94
Tabela 12 - Importância atribuída às categorias de métricas.....	95
Tabela 13 - Importância das categorias de métricas na China e no Reino Unido .....	97
Tabela 14 - Ranking das métricas de marketing – China .....	97
Tabela 15 - A importância das métricas por grupo – China e Reino Unido.....	98
Tabela 16 - Métricas frequentemente informadas à alta administração .....	99
Tabela 17 - Distribuição amostral da área de atuação .....	102
Tabela 18 - Distribuição amostral da função na organização.....	102
Tabela 19 - Distribuição amostral do setor de atuação da empresa.....	103
Tabela 20 - Distribuição amostral do faturamento anual .....	103
Tabela 21 - Distribuição amostral da origem do capital.....	104
Tabela 22 - Grau de satisfação com as métricas de desempenho da organização.....	104
Tabela 23 - Grau de satisfação com as métricas de marketing da organização.....	105
Tabela 24 - Principal executivo responsável pelos resultados de marketing .....	106
Tabela 25 - Alinhamento de marketing aos objetivos estratégicos da empresa .....	107
Tabela 26 - Importância de marketing para o sucesso da estratégia .....	107
Tabela 27 - Importância de marketing para o desempenho financeiro.....	108
Tabela 28 - Utilização de ferramenta de avaliação de desempenho empresarial .....	108
Tabela 29 - Utilização de painel de controle de marketing ( <i>dashboard marketing</i> ) .....	109
Tabela 30 - Utilização de métricas para a remuneração variável .....	109
Tabela 31 - Frequência de utilização das métricas de marketing .....	111

Tabela 32 - Percentual de uso das métricas .....	113
Tabela 33 - Importância de cada métrica para a alta administração.....	114
Tabela 34 - Ranking de importância total das métricas para a alta administração.....	116
Tabela 35 - Referência de comparação das métricas.....	117
Tabela 36 - <i>Benchmarks</i> utilizados por categoria de métricas – Fase II .....	117
Tabela 37 - Teste Kruskal-Wallis para frequência de uso de métricas – Grupo 1 .....	120
Tabela 38 - Teste Kruskal-Wallis para frequência de uso de métricas – Grupo 2 .....	122
Tabela 39 - Teste Kruskal-Wallis para frequência de uso de métricas – Grupo 3 .....	124
Tabela 40 - Teste Kruskal-Wallis para importância das métricas – Grupo 1.....	127
Tabela 41 - Teste Kruskal-Wallis para importância das métricas – Grupo 2.....	128
Tabela 42 - Teste Kruskal-Wallis para importância das métricas – Grupo 3.....	130
Tabela 43 - Correlação de Spearman entre uso e importância das métricas .....	132
Tabela 44 - Teste de igualdade da frequência de uso das categorias de métricas .....	134
Tabela 45 - Comparação do uso da métrica da linha com a métrica da coluna.....	134
Tabela 46 - Ordenação das categorias de métricas pela intensidade de uso.....	135
Tabela 47 - Teste de igualdade da importância das categorias de métricas .....	136
Tabela 48 - Comparação da importância das métricas da linha e da coluna.....	136
Tabela 49 - Ordenação das categorias de métricas pela importância para a direção.....	137
Tabela 50 - Ranking das métricas de marketing – Reino Unido .....	137
Tabela 51 - Estimativas do modelo de regressão para métricas de competitividade .....	139
Tabela 52 - Estimativas do modelo de regressão para métricas de percepção.....	140
Tabela 53 - Estimativas do modelo de regressão para métricas de comportamento .....	141
Tabela 54 - Estimativas do modelo de regressão para métricas financeiras .....	142
Tabela 55 - Estimativas do modelo de regressão para métricas financeiras simples .....	143
Tabela 56 - Estimativas do modelo de regressão para métricas financeiras complexas .....	144
Tabela 57 - Estimativas do modelo de regressão para métricas de canal.....	145
Tabela 58 - Estimativas do modelo de regressão para métricas de inovação.....	146
Tabela 59 - Grupos identificados.....	147
Tabela 60 - Frequência de utilização das métricas por grupo .....	148
Tabela 61 - Importância das métricas para a direção por grupo.....	149
Tabela 62 - Frequência relativa de cada grupo por variável.....	150
Tabela 63 - Frequência relativa de cada grupo por variável.....	151



# 1 INTRODUÇÃO

Os profissionais de marketing têm sido fortemente questionados pela ausência ou dificuldade em justificar gastos crescentes em sua área. Em resposta a isso, tem se tornado predominante o uso de indicadores financeiros para avaliação de desempenho e para respaldar a tomada de decisões de investimentos na área de marketing.

Este capítulo aborda os fatores que levam à importância crescente das atividades de marketing para a atuação em ambientes competitivos. São aqui enfocados o papel e a importância do marketing no contexto organizacional atual, a credibilidade da disciplina e dos profissionais que atuam na área e os desafios teóricos que se apresentam para a disciplina.

## 1.1 O marketing e o contexto atual

Inúmeras definições são utilizadas para conceituar marketing. Segundo Webster (1992, p. 14) “marketing é a função administrativa responsável por assegurar que todo aspecto do negócio esteja focado na entrega superior de valor aos clientes em um mercado competitivo”. Cabe ao marketing, portanto, a realização de um grande conjunto de ações para atingir seus objetivos, inclusive aquelas gerenciadas por profissionais de outras áreas funcionais.

A American Marketing Association (AMA) definiu em 2007 que “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral”. Esta nova definição considera que marketing é uma atividade, ao invés de uma função, e posiciona marketing como uma atividade mais ampla na empresa, não somente um departamento.

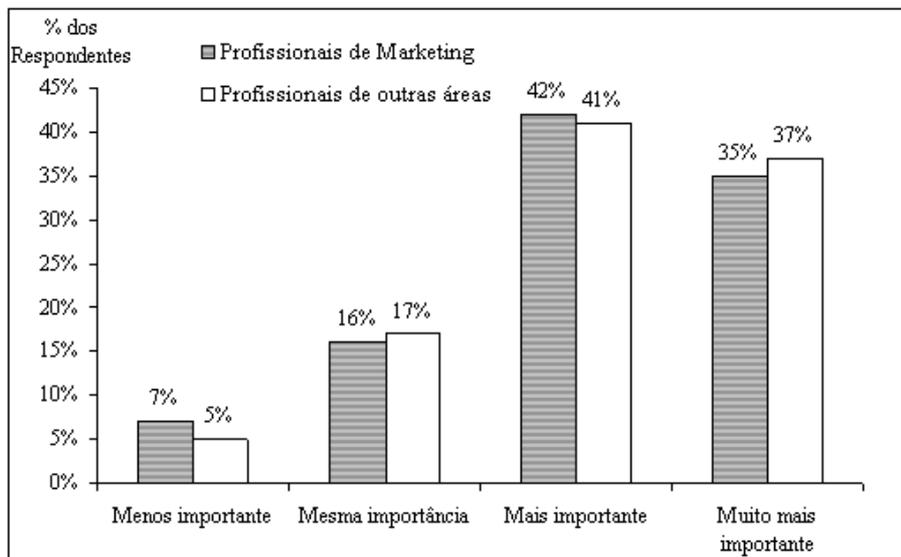
O conceito de marketing utilizado nesta tese não está circunscrito às atividades de um departamento da organização e sim ao conjunto de atividades organizacionais que visa gerenciar o relacionamento com os clientes, que por sua vez constituem a fonte essencial do fluxo de caixa. A gestão de marketing é crítica para o sucesso empresarial, bem como os instrumentos de avaliação de seu desempenho. Identificar e discutir as práticas adotadas para executar esta avaliação constituem a essência deste trabalho.

## 1.2 Importância do marketing

A riqueza e a sobrevivência da empresa dependem de sua capacidade em criar valor para seus clientes. Tendo em vista que o marketing é o principal responsável por atender esse *stakeholder*, ele colabora de maneira decisiva para o sucesso de longo prazo da organização e a avaliação do desempenho de suas atividades passa a ser uma função gerencial crítica. Contudo, poucos gestores se preocupam em realizar uma rigorosa avaliação do desempenho de marketing.

A Booz Allen Hamilton e a Association of National Advertisers – ANA realizaram, em 2004, uma pesquisa com 370 executivos de 100 empresas e 9 setores da economia norte-americana, visando descobrir a importância das atividades de marketing para a estratégia organizacional e o nível de alinhamento do marketing à agenda do *chief executive officer* – CEO.

**Figura 1 - A importância crescente do marketing**



Fonte: ANA; BOOZ ALLEN HAMILTON, 2004, p.3.

A pesquisa da ANA e Booz Allen (2004, p. 3) identificou que nos últimos cinco anos o marketing tornou-se mais importante para o sucesso corporativo, resultado este compartilhado tanto pelos profissionais de marketing como pelos executivos de outras áreas funcionais. Dentre os motivos identificados para essa tendência, destaca-se a crescente intensidade da competição nos setores mapeados.

De forma surpreendente para os responsáveis pela pesquisa, as contribuições também podem residir em áreas não tipicamente associadas ao marketing, tais como a condução do processo de inovação e o fomento da colaboração entre áreas funcionais.

Por exemplo, 79% das empresas de bens de consumo responderam que o marketing está bem posicionado para articular através das funções corporativas para criar e promover novos produtos e idéias. Executivos dos setores de varejo, serviços financeiros, serviços profissionais, manufatura, telecomunicações e de tecnologia também citaram a habilidade de marketing para auxiliar a criação de novos produtos e serviços como uma de suas contribuições de maior valor. [...] A habilidade percebida de marketing para orquestrar a colaboração multifuncional e seu papel em direcionar a demanda primária em mercados que sofrem de baixas taxas de consumo indicam que o marketing está crescendo em importância em setores nos quais tradicionalmente ocupava uma posição secundária. (ANA; BOOZ ALLEN HAMILTON, 2004, p. 3, tradução do autor)<sup>1</sup>.

Embora mais de 75% dos respondentes considerem que o marketing tenha se tornado mais importante para suas empresas nos últimos cinco anos, mais da metade das organizações consideram que o marketing e a agenda do CEO não estão alinhados. Este resultado coincide com a percepção de acadêmicos da área de marketing sobre a redução da importância dos profissionais de marketing (DOYLE, 2000, p. 4).

### 1.3 Credibilidade da disciplina e dos profissionais de marketing

A ausência de responsabilidade financeira e de prestação de contas tem minado a credibilidade da área de marketing dentro das companhias (SHETH; SISODIA, 1995, p. 10). Os profissionais de marketing e pesquisadores estão sob pressão para serem mais quantitativos e capazes de comprovar como as despesas de marketing adicionam valor para os acionistas (DOYLE, *op. cit.*, p. 19).

Ocorre um paradoxo entre a crescente importância da disciplina de marketing para as empresas e a perda de prestígio dos departamentos e dos profissionais de marketing (SHETH; SISODIA, *op. cit.*, p. 4; SRIVASTAVA *et al.*, 1998, p. 3; DOYLE, *op. cit.*, p. 19). Doyle

---

<sup>1</sup> For example, 79 percent of the study's consumer packaged goods (CPG) respondents felt that "marketing is best positioned to orchestrate across corporate functions to create and promote new products and ideas." Executives in the retail, financial services, professional services, manufacturing, telecom, and technology industries also cited marketing's ability to help create new products and services as among its highest-value contributions. [...] Marketing's perceived ability to orchestrate multifunctional collaboration and its role in driving primary demand in markets that suffer from low rates of consumption indicate that marketing is becoming increasingly important in industries where it has traditionally taken a back seat.

(*ibid.*, p. ix) argumenta que a disciplina de marketing nunca foi clara quanto à sua capacidade para evidenciar a contribuição de suas estratégias para o desempenho financeiro:

O principal problema é que a disciplina de marketing nunca foi clara em relação aos seus objetivos. A maioria das propostas oriundas do *staff* de marketing justifica os investimentos em propaganda ou marketing em termos de crescimento em consciência de marcas, volume de vendas ou participação de mercado. No entanto, a maior parte dos conselhos de diretores é cética de que tais medidas tenham qualquer relação com a rentabilidade de longo prazo da empresa. Os gestores de marketing raramente vêem a necessidade de vincular as despesas de marketing com o valor financeiro do negócio. Dadas as enormes pressões nos executivos para gerar retornos crescentes para os acionistas, não surpreende que a linguagem de marketing seja desconsiderada. A situação nunca será resolvida até que os profissionais de marketing aprendam a justificar as estratégias de marketing em termos financeiros relevantes. (Tradução do autor)<sup>2</sup>.

Um dado significativo obtido na pesquisa da ANA e Booz Allen (2004, p. 4) diz respeito ao cargo de *chief marketing officer* – CMO. Dentre as 1.000 empresas do ranking da revista Fortune, 47% possuem atualmente um executivo com a atribuição de CMO, dentre os quais Visa International, Siemens Mobile, Revlon, General Electric, JPMorganChase, McDonald’s, dentre outras citadas no artigo. Contudo, o título de CMO é bem menos utilizado do que outras posições da *C suite*, pois 98% das 1.000 empresas da Fortune possuem um *chief executive officer* – CEO, 91% tem um *chief financial officer* – CFO e 83% um *chief human resources officer* – CHRO.

Outro dado interessante diz respeito à duração de um CMO no cargo, em média 22,9 meses, menos da metade da duração de um CEO (53,8 meses), de acordo com pesquisa da empresa de recrutamento de executivos Spencer Stuart, realizada junto a 18 setores nos EUA (SPENCER STUART, 2004, p. 1). A justificativa para esse fato está baseada em expectativas, tanto do CEO quanto do grupo de principais executivos (“*C suite*”) em relação ao papel do marketing e do CMO, dentre outros fatores citados. O texto a seguir descreve a opinião de um dos executivos de marketing entrevistados:

‘Apesar da importância da função de marketing, não é incomum verificar, quando você se transfere para uma nova empresa, que alguns dos principais executivos não compreendem verdadeiramente o papel do marketing e, como resultado, as expectativas entre o executivo de

---

<sup>2</sup> *The main problem is that the marketing discipline has never been clear what its objectives are. Most strategy proposals emanating from marketing staff justify investments in advertising or marketing, in terms of increasing consumer awareness, sales volume or market share. But most boards of directors are skeptical that such measures have any clear relation to the firm’s long-run profitability. Marketing managers rarely see the necessity of linking marketing spending to the financial value of the business. Given today’s enormous pressures on top managers to generate higher returns to shareholders, it is hardly that the voice of marketing gets disregarded. The situation will never be resolved until marketing professionals learn to justify marketing strategies in relevant financial terms.*

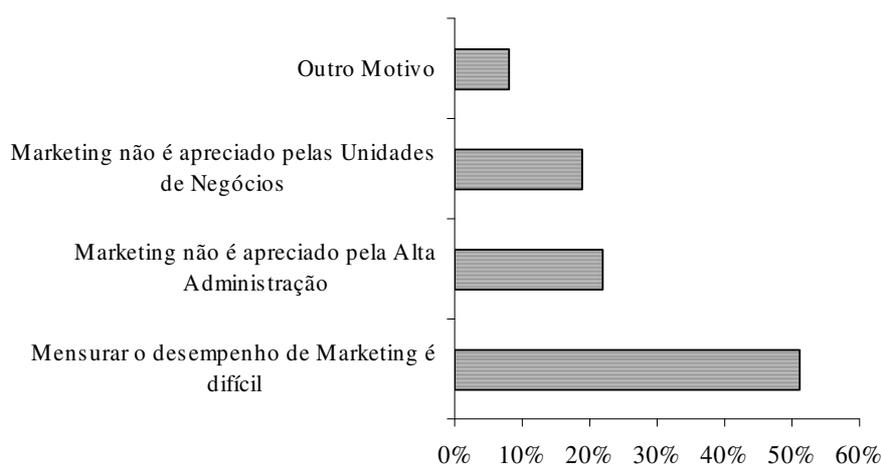
marketing e os demais não se mostram alinhadas’, explica Carter Cast, CMO do Walmart.com. ‘Por exemplo, o profissional de marketing pode querer compreender melhor a experiência de compra do consumidor por meio de informações sobre serviços ao cliente, e logo outros executivos começam a perguntar por que ele ou ela está fazendo isso. Para alguns, o marketing deve ser definido somente como propaganda ou comunicações de marketing’. (Tradução do autor).

O relatório da Spencer Stuart (2004, p. 5) aconselha aos candidatos a CMO a conhecer detalhadamente a cultura organizacional da empresa em que atuam e a compreender claramente qual o papel do marketing na organização.

O estudo da ANA e Booz Allen (2004) propõe um efetivo alinhamento dos objetivos do CMO à agenda do CEO e creditam parte dos problemas à inabilidade dos profissionais de marketing em justificar o retorno dos investimentos e ao uso de métricas de marketing que não permitem uma clara compreensão do valor de sua contribuição para o desempenho financeiro da empresa. Essas métricas são importantes, porém não são adequadamente explicadas e “vendidas internamente” para outros executivos.

A pesquisa da ANA e Booz Allen (*op. cit.*) também investigou quais seriam os principais fatores de pressão sobre os profissionais de marketing. Mais da metade dos entrevistados identificou a mensuração do desempenho como a principal dificuldade, conforme mostra a figura a seguir.

**Figura 2 - Razões para pressões sobre a área de marketing**



Fonte: ANA; BOOZ ALLEN HAMILTON, 2004, p.5.

É a partir desse contexto que se sobressaem os instrumentos de avaliação financeira para mensurar o desempenho de marketing. Apesar da proliferação de medidas de desempenho nas organizações, o desempenho de marketing ainda possui atenção limitada na prática.

A mensuração de desempenho reside tradicionalmente no nível macro de indicadores financeiros, tais como vendas e crescimento das vendas. Pesquisas realizadas no Reino Unido atestam essa afirmação (AMBLER; RILEY, 2000, p. 9). As 3 métricas mais utilizadas para avaliar o desempenho de marketing foram lucro/lucratividade (92%), vendas (91%) e margem bruta (81%).

Contudo, tais indicadores registram apenas o desempenho passado. Monitorar a estratégia da empresa requer medidas que possam estimar o potencial para o desempenho futuro.

Não é simples obter indicadores que possam relacionar as atividades de marketing com impactos de longo prazo. No entanto, certamente não são os indicadores de desempenho contábeis ou financeiros que irão cumprir essa função. Alguns autores argumentam que a alta gerência dedica pouco tempo, em torno de 10%, para discutir sobre os clientes e suas necessidades. A maior parte do tempo das reuniões é utilizada para saber como o dinheiro da empresa é gasto, ao invés de discutir em profundidade como ele é obtido. O desempenho de marketing raramente é avaliado na alta gerência (AMBLER, 2000, p. 1; DOYLE, 2000, p. 19).

#### **1.4 Desafios para a disciplina de marketing**

As mudanças que vêm ocorrendo no ambiente sócio-econômico e a crescente competitividade dos mercados têm acentuado a importância e a necessidade de uma aplicação cada vez mais intensiva do conhecimento. Se antes a alta administração planejava e o restante da organização executava, hoje a decisão e a iniciativa tendem a estar mais disseminadas nas empresas.

Nesse contexto, é de extrema importância que as estratégias sejam traduzidas em termos operacionais e que as organizações utilizem uma ferramenta de gestão adequada para gerenciar e medir o desempenho da empresa.

Compreender a origem da riqueza da empresa envolve questões como: a) os motivos que levam os clientes a comprar os produtos; b) se eles podem comprar com mais frequência; c) se estão predispostos a comprar outros produtos da empresa; e d) se existem outros potenciais compradores que possam adquirir os produtos da empresa por outros motivos.

Nesse sentido, os ativos intangíveis tornam-se cada vez mais importantes nas organizações, dentre os quais as marcas e o relacionamento com os clientes, que podem ser caracterizados principalmente como ativos de mercado.

Rust *et al.* (2004) enumeram três desafios para a avaliação da produtividade de marketing: o primeiro está associado com os efeitos de longo prazo das atividades da área, pois o foco de avaliação é essencialmente de curto prazo (DEKIMPE; HANSSENS, 1995). O segundo desafio é a separação das atividades específicas de marketing das demais atividades da empresa (BONOMA; CLARK, 1988). Por último, a necessidade de utilização de métricas não-financeiras como instrumentos de avaliação, pois a utilização exclusiva dos métodos financeiros tem se mostrado insuficiente para justificar os investimentos em marketing (CLARK, 1999).

Portanto, para a valorização contínua da área de marketing e, conseqüentemente, dos profissionais que o praticam, torna-se imprescindível desenvolver formas de demonstrar inequivocamente a importância de suas atividades para o desempenho organizacional. Essas medidas podem ser financeiras ou não-financeiras e, preferencialmente, devem adequar-se aos instrumentos de avaliação de desempenho organizacional existentes, tais como o *Balanced Scorecard*.



## 2 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO ESTUDO

### 2.1 Justificativa

O Marketing Science Institute (<http://www.msi.com>) — centro de estudos sediado nos Estados Unidos que congrega grandes organizações e acadêmicos da área de marketing —, vem elegendo, desde 1997, como temas prioritários de pesquisa a avaliação da produtividade de marketing (retorno de marketing) e o desenvolvimento de métricas de marketing.

A proposta desta tese está alinhada às principais recomendações desse renomado instituto de pesquisa na área de marketing. O próprio instituto instiga o avanço das pesquisas da seguinte forma em seu sítio ([www.msi.org](http://www.msi.org)) na internet:

Os esforços do MSI para estimular a pesquisa e as conferências sobre métricas de marketing têm sido muito bem-sucedidos. As empresas associadas passaram agora a questionar sobre como lidar com o próximo passo, que é a ligação dessas métricas com uma sólida estratégia de marketing, traduzida pela seguinte questão de pesquisa: ‘Qual o impacto das métricas e modelos de marketing sobre as decisões em marketing?’ Essa e outras perguntas similares necessitam de respostas em um contexto relacionado a clientes. Dois exemplos importantes são os desafios e as oportunidades causados pela fragmentação da mídia e o relacionamento entre métricas de satisfação dos clientes, lealdade dos clientes e desempenho financeiro. (Tradução do autor)<sup>3</sup>.

As empresas participantes de pesquisa conduzida pelo instituto MSI sugerem para o triênio 2006-2008 a investigação das relações entre as métricas e o processo decisório de marketing, bem como as relações entre as métricas de satisfação do consumidor, lealdade do cliente e desempenho financeiro.

---

<sup>3</sup> *MSI's recent efforts—to stimulate research, conferences, and publications on marketing metrics—have been quite successful. Member companies are asking it to tackle the next step: connecting these metrics with sound marketing strategy, business performance, and company value. Indeed, the other topic tying for first place in member company votes was the question, “What is the impact of marketing metrics and models on marketing decision making?” This and related questions need answers in a connected customer context. Customer engagement strategies might boost customer satisfaction and loyalty, but marketers need a better understanding of how these relate to superior business performance*

Os tópicos prioritários de pesquisa para as métricas de marketing são:

- Papel das métricas como suporte à estratégia de marketing,
- Métricas para o crescimento sustentado dos lucros,
- Retorno sobre marketing e pesquisa de marketing,
- Função dos painéis de controle de marketing (*marketing dashboards*),
- Integração das métricas de desempenho financeiras e não financeiras,
- Uso e valor das métricas de lealdade dos clientes.

As novas métricas de marketing desenvolvidas e a elevada quantidade de informações sobre o perfil do consumidor possibilitam o aprimoramento das práticas de marketing. Entretanto, não basta desenvolvê-las. É necessário identificar como as métricas se relacionam e como os investimentos em marketing impactam os resultados das empresas de diferentes maneiras. A investigação dessas métricas possibilita conhecer, por exemplo:

- O relacionamento entre o impacto no crescimento das vendas e o crescimento no valor da marca ou no valor do cliente;
- Se as métricas sobre o cliente estão relacionadas ao desempenho da empresa, além de definir os administradores responsáveis pela sua gestão e avaliação;
- Se os componentes do composto de marketing ajudam a compreender a conexão entre os investimentos de marketing e o desempenho da empresa;
- A busca da integração entre as métricas de clientes, o retorno sobre o investimento de marketing e o desempenho financeiro.

O anexo arrola mais de uma centena de métricas, com as respectivas definições e objetivos, para utilização pelos profissionais de marketing. Múltiplas medidas são inevitáveis; porém, um número muito elevado de métricas torna complexo o trabalho dos gestores e dificulta a compreensão.

Ambler e Riley (2000) afirmam que os gestores procuram manter um número reduzido de métricas importantes e distintas entre si que, reunidas, sejam suficientes para monitorar o desempenho passado e projetar o futuro. Uma lista “enxuta” de métricas pode permitir aos profissionais de marketing e pesquisadores a comparação entre projetos e uma visão mais

precisa para avaliação e *benchmarking*. Essas métricas podem ser importantes referências para determinar o progresso em relação à estratégia de cada empresa.

## 2.2 Objetivos

Este estudo tem como objetivo principal identificar e analisar como são mensurados os desempenhos de marketing das empresas situadas no Brasil. Objetiva também comparar os resultados do levantamento das métricas utilizadas no Brasil com estudos semelhantes conduzidos no Reino Unido (AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2001), Espanha (AMBLER; RILEY, 2000) e China (AMBLER; XIUCUN, 2003).

Como resultado da revisão teórica e das análises de informações obtidas durante a pesquisa, pretende-se obter um mapeamento abrangente das métricas utilizadas para avaliar o desempenho de marketing no Brasil, a frequência de utilização, a relevância dessas métricas para a alta administração e a identificação de variáveis que possam influenciar a utilização destes indicadores.

Em termos específicos, os objetivos secundários estão divididos em dois grupos, relacionados à revisão teórica e à pesquisa de campo.

Os objetivos secundários relacionados à revisão da literatura são:

- Apresentar um levantamento bibliográfico detalhado sobre as métricas de marketing, a evolução e os desafios para sua utilização;
- Identificar os modelos recentes na literatura que visam associar a utilização de medidas de desempenho em marketing com o futuro desempenho organizacional.

Em relação à pesquisa empírica, os objetivos secundários são:

- Relacionar a teoria sobre mensuração do desempenho e a efetiva utilização de métricas pelos gestores de marketing no Brasil;
- Identificar variáveis de influência para o uso dessas medidas de desempenho;
- Comparar os resultados obtidos com os de outras pesquisas.

O Marketing Science Institute sugere, entre os temas prioritários de investigação, a identificação das relações entre a utilização de métricas de marketing e sua relação com o desempenho financeiro. O autor desta tese considerou a possibilidade de enveredar por esse tema, porém tal tarefa exigiria um estudo longitudinal e em profundidade de determinado setor, uma vez que diversos fatores ambientais podem contribuir para o desempenho financeiro (fatores econômicos, concentração do setor, tecnologia, inovação).

Os estudos mais focados em setores econômicos ou tipos de empresas são mais adequados para estudos causais, ao permitir identificar as relações de causa e efeito. No entanto, o período inicial de investigação sobre um tema é propício para pesquisas descritivas mais abrangentes, como no caso das métricas de mensuração de desempenho de marketing. É o caso de estudos internacionais que relacionam o uso e a importância das métricas para a avaliação de desempenho de marketing.

Ao realizar a pesquisa consubstanciada nesta tese, o autor acredita contribuir de forma decisiva para a construção de uma sólida linha de investigação do assunto, que possibilitará novas incursões de pesquisa por outros acadêmicos.

### **2.3 Escopo do problema**

Selltiz *et al.* (1965, p. 120) destacam a importância da identificação de uma situação–problema para pesquisa, que deve ser expressa de maneira correta, clara e precisa.

A escolha de um tópico para pesquisa não coloca o investigador imediatamente numa posição de começar a considerar os dados que coligirá, quais métodos a empregar e como analisar tais dados. Antes de iniciar tais etapas, precisa formular um problema específico que possa ser pesquisado por processos científicos. Infelizmente, não poucas vezes, ocorre que um pesquisador tenta saltar, imediatamente, da escolha de um tópico para a coleta de observações. No melhor dos casos isso significa que, depois da coleta de dados, enfrentará a tarefa de formular um problema; no pior dos casos, significa que não realizará qualquer pesquisa científica.

Portanto, a definição do problema de pesquisa é crucial para o sucesso do trabalho. O trabalho de investigação a ser desenvolvido pode ser resumido nas seguintes questões de pesquisa:

- Quais são as métricas atualmente utilizadas para avaliar o desempenho das atividades de marketing no Brasil? Quais são as métricas mais importantes para avaliação das atividades de marketing pela alta direção?
- A frequência de utilização e a importância das métricas de marketing para a alta administração podem ser influenciadas por variáveis como setor de atuação, origem do capital, sistemas de avaliação de desempenho organizacional, importância da área de marketing para a empresa ou alinhamento de marketing à estratégia?

O problema de pesquisa está contextualizado da seguinte maneira:

- Campos: estratégia, marketing e finanças.
- Área: marketing.
- Tema: métricas de avaliação do desempenho de marketing.

## 2.4 Definições operacionais

### Sistema de controle

Anthony e Govindajaran (2002, p. 28) afirmam que qualquer sistema de controle é composto de, pelo menos, quatro componentes. Um exemplo simples, como no caso de um motorista numa estrada de limite de velocidade de 80 km/h, permite identificar com clareza a função destes componentes.

- Um componente detector ou sensor, dispositivo de medição que reage ao aparecimento de uma situação, no processo que está sendo controlado. Ex: o olho do motorista identifica a velocidade (100 km/h) do carro no velocímetro.
- Um componente avaliador, dispositivo que determina a importância da situação que está ocorrendo. Geralmente, essa importância é avaliada por comparação com um padrão ou com uma expectativa de o que deveria estar ocorrendo. Ex: o cérebro do motorista, que compara a velocidade do carro (100 km/h) com a velocidade permitida na estrada (80 km/h).
- Um componente executante, dispositivo que altera o comportamento do sistema quando o componente avaliador indica a necessidade de alteração. Esse dispositivo é

chamado, geralmente, retro-alimentador (*feedback*). Ex: o cérebro julga a velocidade do carro excessiva (100 km/h) e emite um comando para o pé do motorista frear.

- Uma rede de comunicação, que transmite a informação entre o detector e o avaliador, e entre o avaliador e o executante. Ex: os nervos do corpo transmitem as informações sobre as velocidades e a ordem para frear.

Anthony e Govindajaran (2002, p. 30) descrevem a relação entre esse sistema de controle e o sistema de controle da organização. Os fatores detectores informam o que está ocorrendo na organização; os fatores avaliadores comparam essa informação com a condição desejada, que deriva da estratégia implementada; os fatores executantes iniciam as ações corretivas quando existe diferença substancial entre a situação detectada e a situação desejada; e há um sistema de comunicação que informa os membros da organização do que está realmente ocorrendo e como a situação presente compara-se com a situação desejada.

O sistema de avaliação de desempenho de marketing é semelhante ao sistema de controle. O componente detector, neste caso, são as métricas utilizadas, que podem ser classificadas de distintas maneiras, como financeiras ou não financeiras, objetivas ou subjetivas.

### **Métricas**

Farris *et al.* (2007, p. 15) definem da seguinte forma uma métrica:

[...] é um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Em virtualmente todas as disciplinas, os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados de eventos futuros. No mundo da ciência, dos negócios e do governo, as métricas estimulam o rigor e a objetividade. Elas tornam possível comparar observações entre regiões e períodos de tempo. Elas facilitam a compreensão e a colaboração.

Os gestores devem selecionar, explicar e calcular as principais métricas empresariais. Devem compreender como cada uma é construída e como utilizá-la na tomada de decisão. Ambler (2000, p. 5) destaca que a métrica é uma medida originária da música e implica em regularidade.

As métricas devem ser necessárias, precisas, consistentes e compreensivas para objetivos de avaliação; pode ter origem financeira (como o demonstrativo de lucros e perdas de uma gerência de produtos), origem no ambiente externo ou em fontes internas não-financeiras.

## **Eficiência e eficácia**

Esses objetivos de avaliação também estão associados ao conceito de eficiência e eficácia que indicam como a organização avalia o desempenho de acordo com as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizam os recursos. Maximiano (2006, p. 4) define esses conceitos:

Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz. Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é.

Portanto, as métricas de marketing utilizadas para avaliar o alcance de objetivos estão mais associadas à eficácia do marketing. São essas métricas que a alta administração deve procurar avaliar, pois indicam se a empresa está ou não atingindo os objetivos estabelecidos em seu planejamento.

Já as métricas de eficiência de marketing têm perfil mais operacional. Kotler e Keller (2006, p. 722) afirmam que essas métricas são de responsabilidade de gerentes de linha e *controller* de marketing, que avaliam métricas de eficiência de força de vendas (ex. número de visitas, pedidos), eficiência da propaganda (ex. custo por mil, opinião do público sobre o anúncio), eficiência da promoção de vendas (ex. custo dos *displays* em relação às vendas, porcentagem das vendas obtidas com promoções) e eficiência da distribuição (ex. custos de logística, entregas no prazo).

A eficiência está muito relacionada à divisão entre inputs e outputs. A recente ênfase no cálculo do retorno sobre investimento em marketing (ROI em marketing), por exemplo, é um exemplo de métrica de eficiência.

## **Avaliação do desempenho das atividades de marketing**

A avaliação de desempenho é a maneira pela qual a organização pode mensurar o alcance de seus objetivos em termos de eficácia e/ou eficiência. Está associada ao controle gerencial, uma das atividades essenciais da administração — planejar, organizar, liderar, executar e controlar (MAXIMIANO, 2006, p. 5). A avaliação está associada ao conceito de controle e, portanto, é uma atividade essencial do processo administrativo.

Clark *et al.* (2006, p. 191) consideram a avaliação de desempenho de marketing como um processo de negócio que fornece para a organização o feedback do desempenho em relação aos resultados dos esforços de marketing.

As atividades de marketing podem incluir atividades realizadas por profissionais da área de marketing ou de outras áreas funcionais, mas que também exerçam influência sobre o relacionamento com os clientes da organização.

### **Utilização pela alta administração**

Ambler (2000, p. 17) identifica como problema central o alinhamento das métricas com a estratégia, já que poucas empresas possuem uma estratégia explícita com marcos quantificáveis para indicar progressos. Ambler afirma que, ao identificar as métricas que realmente importam para a alta administração, é possível identificar a estratégia que a empresa esteja perseguindo.

Pode-se concluir, a partir dessa afirmação, que a identificação das métricas relevantes para a alta administração possibilita a verificação da importância (ou não) da área de marketing na organização, bem como os instrumentos utilizados para avaliação do desempenho de marketing.

## **2.5 Contribuições às áreas de concentração**

A utilização das métricas de desempenho de marketing é considerada vital para a disciplina e para seus profissionais, pois somente com o rigor na avaliação de seus resultados é que pode se tornar evidente a justificativa para os investimentos realizados e a obtenção de novos recursos para a consecução de suas atividades.

A identificação e a utilização correta dessas métricas também contribuem para a utilização de ferramentas estratégicas de avaliação de desempenho, como o *Balanced Scorecard*, que devem mensurar os resultados obtidos com ativos intangíveis associados à área de marketing (relacionamento com clientes e marcas). A estratégia deve determinar as métricas a serem utilizadas para mensuração do desempenho de marketing, porém a utilização das métricas ao

longo do tempo pode auxiliar na identificação de situações que exijam eventuais ajustes na estratégia.

A correta utilização dessas métricas e a crescente importância decorrente de sua utilização certamente serão observadas pelos investidores e analistas de mercado, que solicitarão a utilização dessas medidas em complemento às tradicionais medidas financeiras, propiciando maior transparência na gestão de empresas brasileiras que buscam manter elevados níveis de governança corporativa.

Os profissionais da área financeira, por sua vez, podem ter à disposição informações relevantes a partir da área de marketing para subsidiar os gestores que devem decidir em quais projetos investir. A fronteira atual de pesquisas sobre as métricas de marketing vem buscando a identificação de conexões entre as ações de marketing e o desempenho financeiro e a possibilidade dos indicadores de marketing precederem o desempenho financeiro futuro (SRIVASTAVA *et al.*, 1998; LEHMANN; REIBSTEIN, 2006; SRIVASTAVA *et al.*, 2006; O'SULLIVAN; ABELA, 2007).

## **2.6 Resultados esperados**

Pretende-se com este trabalho identificar o atual estágio de utilização das métricas de marketing no país e do conhecimento existente sobre o tema no ambiente corporativo, despertando o interesse e aplicação dessas métricas para avaliar o desempenho das atividades de marketing nas companhias brasileiras.

A comparação dos resultados obtidos com pesquisas semelhantes em outros países permite a identificação do estágio atual de adoção dessas métricas no Brasil.

Por fim, o estudo pretende identificar eventuais diferenças na utilização dos indicadores de desempenho de marketing pelas empresas que atuam no Brasil e investigar as razões que possam explicá-las.



### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo surge de uma inquietação do pesquisador com a necessidade de transpor as tradicionais fronteiras funcionais (marketing, finanças, produção, recursos humanos, tecnologia) que muitas vezes caracterizam a formação e a atuação de profissionais e acadêmicos. O executivo de marketing, por exemplo, incumbe-se de atividades em que deve interagir com profissionais de outras áreas, em sentido horizontal e vertical na estrutura organizacional.

Uma destas interfaces diz respeito aos desafios e dificuldades enfrentados pelos profissionais da área em justificar seus investimentos para a alta administração de suas organizações. A revisão da literatura indica que esta inquietação do autor está alinhada com inúmeras correntes de pesquisa ao redor do mundo. Contudo, a revisão da literatura atualizada sobre o tema atinge apenas parte do problema. A complexidade deste assunto sugere a realização de uma pesquisa empírica visando compreender a aplicação dos conceitos revisados.

Este trabalho está organizado em duas etapas. A primeira trata de um levantamento do referencial teórico em diversos centros de estudos sobre o tema central da pesquisa: as métricas de desempenho das atividades de marketing. Artigos acadêmicos, relatórios de consultorias, livros e outras fontes de consulta visam obter uma ampla e atualizada revisão da discussão existente sobre o assunto.

A segunda etapa aborda a pesquisa empírica visando conhecer a frequência de utilização das métricas para avaliar o desempenho das atividades conduzidas pelos profissionais de marketing no Brasil e a importância atribuída pela alta direção das empresas a estas métricas.

### 3.1 Tipo de pesquisa

Mattar (2005, p. 80) esclarece que distintas classificações dos tipos de pesquisa podem ser adotadas conforme a abordagem pretendida. As pesquisas podem ser classificadas como:

**Quadro 1 - Classificação do estudo nas tipologias de pesquisas**

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>TIPOS DE PESQUISAS</b>	<b>TESE</b>
<b>Natureza das variáveis pesquisadas</b>	Qualitativas	
	Quantitativas	SIM
<b>Natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas</b>	Descritivas	SIM
	Explicativas	
<b>Objetivo e grau em que o problema de pesquisa está cristalizado</b>	Exploratória	SIM
	Conclusiva	
<b>Forma utilizada para a coleta de dados primários</b>	Pesquisa por comunicação	SIM
	Pesquisa por observação	
<b>Escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade</b>	Estudo de casos	
	Estudos de campo	SIM
	Levantamentos amostrais	
<b>Dimensão da pesquisa no tempo</b>	Pesquisas ocasionais	SIM
	Pesquisas evolutivas	
<b>Possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo</b>	Pesquisas experimentais de laboratório	
	Pesquisas experimentais de campo	
	Pesquisas <i>ex-post facto</i>	SIM
<b>Ambiente de pesquisa</b>	Pesquisa de campo	SIM
	Pesquisa de laboratório	
	Pesquisa por simulação	

Fonte: Adaptado pelo Autor a partir de MATTAR, 2005, p. 80-81.

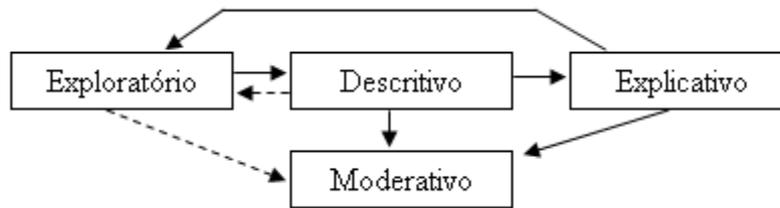
A proposta de pesquisa para esta tese contempla diversos aspectos dos diferentes tipos de classificações observados por Mattar (2005).

- É uma pesquisa quantitativa, pois este estudo busca a obtenção de respostas de um grande número de executivos de marketing, vendas e finanças, o uso de escalas e análises estatísticas formais e a mensuração do grau de utilização e importância das métricas de marketing nas organizações situadas no Brasil.
- É uma pesquisa descritiva, pois procura responder a questões como: quem, o que, quanto, quando e onde. Tem como principal objetivo avaliar a importância e uso de métricas para avaliação do desempenho de marketing.
- É uma pesquisa exploratória, pois o tema métricas de marketing ainda não foi estudado em profundidade e abrangência no Brasil. Este estudo pretende gerar maior conhecimento sobre a avaliação de marketing e desenvolver hipóteses para futuros estudos.
- É uma pesquisa por comunicação. Mattar (2005, p. 82) observa que há duas formas de se fazer esse tipo de pesquisa: entrevistas e questionários. Este estudo será respondido via questionário eletrônico enviado para executivos de marketing, vendas e finanças de empresas selecionadas.
- É um estudo de campo. Mattar (*ibid.*, p. 82) destaca que os estudos de campo situam-se a meio termo entre os estudos de caso, que são profundos, mas não amplos, e os levantamentos amostrais, que são amplos e representativos da população, mas pouco profundos. Os estudos de campo trabalham com amostras de dimensões que permitem análises estatísticas, sem, no entanto, haver preocupações com a representatividade, mas que permitem profundidade maior que a dos levantamentos amostrais.
- É uma pesquisa ocasional (*ad-hoc*), realizada uma única vez e que mostrará a situação atual da utilização das métricas de marketing no Brasil.
- É uma pesquisa *ex-post facto*, pois busca avaliar a existência de relacionamentos entre variáveis após o fenômeno em estudo já ter ocorrido.
- É uma pesquisa de campo, realizada em condições ambientais consideradas normais para o problema estudado.

Mattar (*ibid.*, p. 83-84) afirma que qualquer classificação que não leve em conta todas essas variáveis classificatórias será sempre incompleta e, por isso, sujeita a crítica.

Evrard, Pras e Roux (1993), *apud* Mattar (*ibid.*, p. 84), classificam os objetivos de uma pesquisa de marketing segundo o problema de decisão que se pretende selecionar.

**Figura 3 - Classificação dos objetivos de uma pesquisa de marketing**



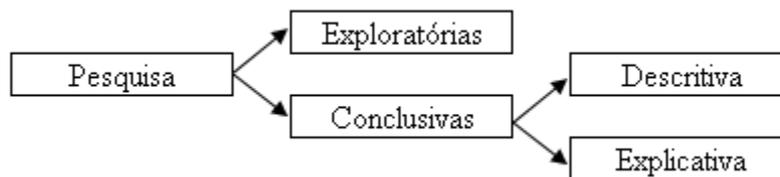
Fonte: MATTAR, 2005, p. 84.

Mattar faz a seguinte observação sobre os objetivos de uma pesquisa.

Conforme o objetivo de pesquisa, a primeira necessidade pode ser a de explorar um tema que é de desconhecimento do pesquisador; essa exploração permitirá ao pesquisador gerar questões de pesquisa e gerar um instrumento de coleta que lhe permitirá realizar um estudo descritivo. Um estudo descritivo tem por objetivo descrever o fenômeno que está sendo pesquisado. Os conhecimentos adquiridos tanto no estudo exploratório quanto no descritivo possibilitam ao pesquisador a elaboração de hipóteses sobre as razões dos fatos observados e descritos. Nos estudos verificativos/explicativos o pesquisador poderá realizar a verificação dessas hipóteses e constatar quais devem ser aceitas como explicativas desses fatos e quais devem ser rejeitadas. Todos os três tipos de estudos podem contribuir (o exploratório menos intensamente) para a construção de modelos de simulação do funcionamento de mercados. Uma alternativa que o pesquisador pode seguir é a de realizar um estudo descritivo e, com base nos resultados, efetuar um estudo exploratório, procurando levantar hipóteses explicativas para os resultados. (*ibid.*, p. 84).

De forma didática, Mattar resume a classificação das pesquisas em três tipos, conforme o objetivo e ao grau de cristalização do problema de pesquisa e, em seguida, a natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas, conforme representado pela figura seguinte.

**Figura 4 - Classificação dos tipos de pesquisas**



Fonte: MATTAR, 2005, p. 84.

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, sendo apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, exíguos ou inexistentes. É apropriada quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa e o pesquisador não tem conhecimento

suficiente para formular questões e (ou) hipóteses específicas. Mesmo quando o pesquisador conhece o assunto, a pesquisa exploratória também é útil, pois normalmente para um mesmo fato em marketing pode haver inúmeras explicações alternativas e sua utilização permite ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas (MATTAR, 2005, p. 85).

Já as pesquisas conclusivas descritivas “são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação”. Diferentemente do que ocorre em pesquisas exploratórias, a elaboração das questões de pesquisa pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado. O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, o que deve medir, quando e onde o fará e por que deverá fazê-lo (MATTAR, *ibid.*, p. 90). Cooper e Schindler (2003, p. 136) enumeram os seguintes objetivos de pesquisa em estudos descritivos:

- Descrições de fenômenos ou características associadas com a população-alvo;
- Estimativa das proporções de uma população que tenha essas características;
- Descoberta de associações entre as diferentes variáveis.

As pesquisas conclusivas causais, por sua vez, buscam estabelecer evidências sobre relacionamentos entre variáveis que sugerem relações de causa e efeito. Sua aplicação é comum em marketing quando se tem por objetivo descobrir relações de causa e efeito entre variáveis de decisão de marketing (sobre as quais há controle) e variáveis de resultado (sobre as quais não há controle). Ainda assim, a atribuição, na prática, da “causalidade”, não é simples de ser estabelecida.

O estudo proposto nesta tese atende a dois tipos de pesquisa. Ela tem caráter exploratório, dado o número limitado de pesquisas sobre o tema no Brasil. O fator preponderante para caracterizá-lo como exploratório, contudo, é a atualidade da discussão sobre o uso e a importância das métricas de marketing, além dos recentes estudos sobre as relações dessas medidas com a performance financeira e organizacional, que ainda não permitem concluir se estes indicadores de marketing podem de fato tornar-se preditivos do desempenho empresarial futuro.

Também pode ser considerada conclusiva descritiva, uma vez que a pesquisa proposta tem como objetivo realizar um mapeamento abrangente da situação atual sobre a utilização e a importância das métricas de desempenho de marketing para avaliação pela alta administração. A partir de um questionário estruturado e de um procedimento formal para coleta de dados, pretende-se sugerir quais métricas podem ser mais úteis e importantes para avaliação de marketing em distintos tipos de organizações. A obtenção desses resultados certamente trará contribuições efetivas para o desenvolvimento dos instrumentos de avaliação de marketing.

## **3.2 Caracterizações essenciais do método de pesquisa**

### **3.2.1 Sujeito da pesquisa**

O sujeito da pesquisa é o conjunto de métricas utilizadas para avaliação do desempenho de marketing em empresas situadas no Brasil. Abrange as métricas caracterizadas como da área de marketing e as métricas de natureza financeira.

### **3.2.2 Objeto da pesquisa**

Os seguintes objetos ou unidades de pesquisa constituem o escopo deste trabalho:

- Métricas adotadas pelas empresas para avaliação das estratégias e dos resultados de marketing;
- Frequência de utilização dessas métricas;
- Importância percebida pelos gestores para a utilização de métricas para avaliar o desempenho das atividades de marketing;
- Grau de importância das métricas de marketing utilizadas para a avaliação de marketing pela alta administração da empresa.

### **3.2.3 População e amostra**

A população de pesquisa é constituída pelas 1.000 empresas que participaram do ranking Melhores e Maiores 2007 da Revista Exame. Esse grupo representa um percentual significativo do PIB nacional e compreende um conjunto de empresas com porte e

complexidade organizacional para justificar a utilização de métricas de desempenho por área ou unidade de negócios. Pretendia-se fazer uma pesquisa censitária, para que todos os elementos componentes da população de pesquisa pudessem ser contatados e convidados a respondê-la.

A identificação do perfil do respondente é um critério importante, considerando-se a possibilidade de diferenças de opiniões entre gestores de distintas áreas funcionais ou níveis hierárquicos. O papel atribuído à área de marketing na organização também pode influenciar a obtenção das respostas, tendo em vista que há muitas empresas que consideram o marketing como responsável apenas pelas atividades de comunicação, enquanto outras atribuem aos gestores de marketing um papel preponderante na condução das atividades da empresa.

Estudos de referência em mensuração de desempenho de marketing utilizaram diferentes critérios para definir o perfil do respondente. Ambler *et al.* (2001, p. 27) conduziram pesquisa no Reino Unido sobre a mensuração do desempenho de marketing com executivos seniores de marketing e finanças, a partir de listagens concedidas por entidades de classe. Os autores comentam a ocorrência de casos de executivos que assumiram outros cargos, porém como permaneceram na mesma empresa suas respostas foram consideradas válidas.

Estudo semelhante realizado na China por Ambler e Xiucun (2003, p. 270) obteve respostas de executivos e gerentes de diversas áreas funcionais. Houve diferença significativa entre profissionais de marketing e outras áreas somente em treze métricas relativas ao quesito importância da métrica para o respondente. No estudo britânico, comentam os autores, a área do respondente foi ainda menos relevante para identificar diferenças e nos dois estudos as diferenças entre os cargos foram maiores para o nível de importância da métrica do que para o nível hierárquico de revisão da métrica.

Os principais objetivos da pesquisa de campo nesta tese são identificar a importância das métricas para a alta administração e a frequência de utilização das métricas. A importância da métrica para o respondente não é objeto de análise. O autor considera que o executivo em cargo de direção geral também pode ter sua resposta considerada como válida, pois este profissional está apto a dizer quais métricas são mais importantes para a direção ou qual a frequência de utilização destas métricas na empresa.

Não foi possível obter a lista de contatos dos executivos de empresas que participam do ranking da revista Exame. As ligações telefônicas para a obtenção dos contatos dos executivos de marketing e finanças destas empresas também resultou em baixo índice de sucesso. Devido às inúmeras barreiras para acesso a esse público, foram realizados contatos com a direção de uma importante escola de negócios brasileira, cuja base de dados permite a classificação por empresa, cargo e área de atuação do executivo e experiência profissional em número de anos.

A listagem permitiu selecionar os nomes de executivos que ocupavam cargos nas áreas de marketing, finanças e administração geral nas empresas que participam do ranking 2007 Melhores e Maiores da revista Exame. A amostra resultante, não probabilística, foi constituída pelas empresas que fizeram parte da listagem obtida e cujos executivos responderam ao questionário auto-administrado.

#### **3.2.4 Fonte de dados**

Mattar (2005, p. 86) afirma que a pesquisa exploratória utiliza métodos amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamento de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal. Dentre as alternativas existentes, o presente trabalho utilizou levantamentos bibliográficos, obtidos em revistas, livros, artigos e jornais para colher maiores informações sobre o tema proposto.

O trabalho também pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva, cujos métodos de coleta, segundo Mattar (2006, p. 90), compreendem entrevistas pessoais; entrevistas por telefone; questionários enviados por correio, fax ou internet; questionários pessoais e observação. Este estudo optou pela utilização de questionário eletrônico, enviado pela internet.

#### **3.2.5 Instrumento de pesquisa para coleta de dados**

A escolha por um questionário auto-administrado justifica-se pelos seguintes fatores, adaptados a partir das vantagens e desvantagens citadas por Cooper e Schindler (2003, p. 261):

- Permite contato com respondentes inacessíveis de outra forma, como diretores e gerentes de marketing / vendas / finanças;
- A abrangência da pesquisa exige uma opção de custo mais baixo, tendo em vista as restrições orçamentárias para a concretização do trabalho;
- Possibilita maior cobertura geográfica, já que a pesquisa tem abrangência nacional;
- Torna viável ao respondente a resposta ao questionário em momento mais conveniente;
- Coleta de dados é mais rápida do que em outros formatos, como entrevista pessoal ou telefônica;

Evidentemente, existem desvantagens que devem ser observadas durante o período de execução da pesquisa:

- Baixo índice de respostas em algumas pesquisas. A fim de contornar essa possibilidade, foi evidenciada a importância do tema e a origem da pesquisa em um importante centro em Administração no Brasil (FEA/USP). Foi elaborado um instrumento de pesquisa atraente e conciso e foram enviadas até duas mensagens via e-mail solicitando respostas aos não-respondentes. Foram assegurados aos respondentes o sigilo das respostas individualizadas, o tratamento dos dados e sua divulgação sempre de forma consolidada, bem como o comprometimento do envio de um sumário dos resultados da pesquisa aos respondentes.
- Impossibilidade de intervenção do entrevistador para comprovação ou explicação. Essa limitação do instrumento exigiu a realização de pré-testes, de forma a minimizar as dúvidas em relação ao conteúdo, termos e aspectos técnicos. Adicionalmente, foi fornecido um endereço de e-mail para o respondente recorrer caso houvesse dúvidas em relação ao preenchimento do questionário.
- Listas de endereçamento acuradas. As listas disponibilizadas para a pesquisa continham informações sobre o cargo e a área de atuação dos respondentes, o que minimizou os problemas de envio incorreto do questionário para executivos que não atendessem ao perfil exigido.

### 3.3 Descrição do instrumento de pesquisa e testes utilizados

O trabalho tem como objetivo estudar a utilização de métricas de marketing em empresas com atuação no Brasil. Para isso, foram enviados e-mails a ex-alunos de cursos de MBA de importante escola de negócios brasileira que atendessem aos critérios da revista Exame, responsável pelo guia das maiores e melhores empresas do Brasil.

Aos executivos, foi solicitado o preenchimento de um questionário (Apêndice 2) a respeito da empresa em que estavam trabalhando naquele momento. O questionário elaborado contém 36 questões, sendo 33 delas fechadas.

Foram apresentadas 28 métricas, organizadas em seis categorias, selecionadas a partir de estudos — apresentados no referencial teórico — que as reconhecem como as mais relevantes para avaliar o desempenho de marketing. Os respondentes foram indagados sobre a utilização, a frequência de uso e, em seguida, sobre a importância de cada métrica para a alta administração.

O questionário contém perguntas gerais a respeito do respondente (função, cargo), empresa (setor de atuação, faturamento anual, origem do capital), ferramentas utilizadas para avaliação do desempenho de marketing e da organização, uso de indicadores para remuneração variável, importância e contribuição do marketing para o sucesso da estratégia e para o desempenho financeiro. Essas perguntas, ao serem transformadas em variáveis, possibilitaram o cruzamento com as métricas de marketing para testar relações existentes.

Para cada categoria de métricas também foi perguntado sobre a referência de comparação utilizada para avaliação do desempenho de marketing e quais as atividades sob responsabilidade ou influência da área de marketing na organização.

As 28 métricas foram avaliadas em termos de frequência de utilização e importância para a alta administração. Em seguida, foram realizados cruzamentos com dez variáveis elaboradas a partir das perguntas do questionário:

- Setor de atuação predominante da empresa (B2B, B2C);
- Origem do capital;

- Faturamento anual;
- Executivo responsável pelos resultados marketing;
- Alinhamento de marketing aos objetivos estratégicos da empresa;
- Contribuição das atividades de marketing para o sucesso da estratégia;
- Contribuição das atividades de marketing para o desempenho financeiro;
- Uso de ferramentas de avaliação de desempenho empresarial;
- Utilização de painel de controle para as atividades de marketing;
- Uso das métricas para remuneração variável.

O objetivo é identificar quais dessas variáveis influenciam a existência e a utilização de métricas de marketing nas empresas. Elas são comparadas em relação à frequência de utilização e à importância das métricas para a alta administração.

Para verificar as relações foram utilizados testes estatísticos, como Kruskal-Wallis, Correlação de Spearman, modelos de regressão e análise de agrupamentos.



## 4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo está dividido em cinco seções. A primeira parte discorre sobre a evolução histórica da avaliação do desempenho de marketing, sintetizadas por Clark (1999). A revisão dessa trajetória possibilita a compreensão dos desafios que permanecem para os acadêmicos e profissionais da área de marketing.

Na segunda parte, são analisados estudos sobre a mensuração do desempenho organizacional e de marketing. Ênfase é concedida ao estudo do *Balanced Scorecard*, em função da atualidade do tema bem como sua disseminação como instrumento de avaliação estratégica a partir da década de 90. Uma tendência identificada e que surge como possível resposta da própria área de marketing aos questionamentos em relação à avaliação de seu desempenho é a adoção de um painel de controle de marketing (*dashboard marketing*). Ambas cumprem objetivos muito semelhantes e são discutidas as possibilidades de integração dessas ferramentas de desempenho.

A terceira parte apresenta estudos e arcabouços teóricos recentes que discutem como o marketing contribui para a estratégia organizacional e as formas de mensurar os resultados a partir desses modelos (SRIVASTAVA *et al.*, 1998; RUST *et al.*, 2004).

Na quarta parte, são revistas as relações entre as atividades de marketing e seus impactos financeiros como a fronteira definitiva para a aceitação e disseminação das métricas de marketing como importantes medidas de desempenho organizacional e que certamente podem propiciar avanços para a disciplina de marketing e seus profissionais.

A quinta parte apresenta pesquisas sobre a mensuração de desempenho de marketing em diversos países, com destaque para a descrição do método e dos resultados de pesquisa realizada no Reino Unido (AMBLER *et al.*, 2001), utilizada como principal referência para a elaboração do estudo empírico tese.

#### 4.1 Evolução da mensuração do desempenho de marketing

As medidas de avaliação do desempenho de marketing existem há muitas décadas, porém uma convergência de fatores identificados por Clark (1999, p. 711) sinaliza uma urgência e uma abrangência sem precedentes para esse tema:

- Foco na atividade de marketing como indutor das vendas presentes e futuras e, por conseqüência, dos lucros, da permanência e do crescimento;
- Busca crescente, por parte dos investidores, sobre informações relacionadas à qualidade do esforço de marketing, tradicionalmente escassas e insatisfatórias quando disponibilizadas nos relatórios financeiros;
- Novas concepções de avaliação de desempenho, como o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997), que atraíram atenções para a questão de quais medidas de marketing devem fazer parte dessa ferramenta gerencial;
- Os próprios profissionais de marketing, frustrados com as medidas tradicionais de desempenho, que subestimam a contribuição de marketing para a organização.

Clark (1999, p. 714) realizou uma compilação dessas práticas e identificou três consistentes direções:

- Primeiro ciclo: medidas de resultados (*output*) financeiros para não-financeiros;
- Segundo ciclo: medidas de resultados (*output*) para medidas de recursos necessários (*input*);
- Terceiro ciclo: medidas unidimensionais para medidas multidimensionais.

Este levantamento ilustra como as tradicionais medidas financeiras (lucros, vendas, fluxo de caixa) expandiram-se para um conjunto de medidas não-financeiras (participação de mercado, qualidade, satisfação do cliente, lealdade, *brand equity*), atraindo a atenção de outra corrente de pesquisadores e gestores. Uma síntese da literatura revista pelo autor é apresentada no quadro a seguir:

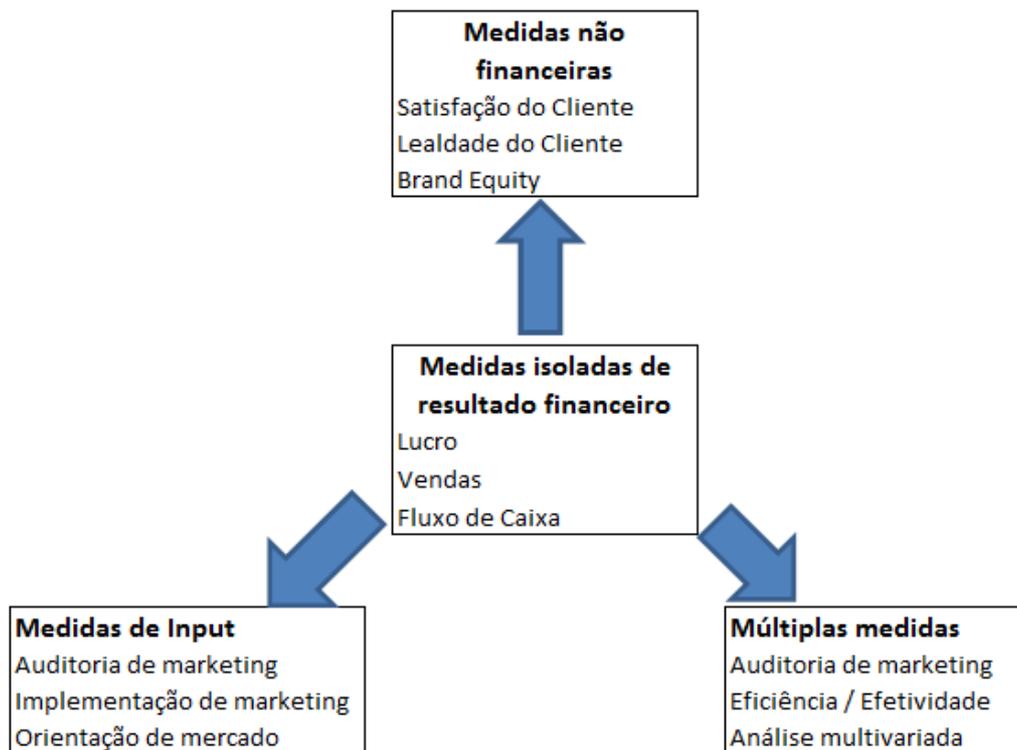
**Quadro 2 - Síntese da literatura sobre medidas de desempenho de marketing**

<b>Medidas financeiras de resultados</b>	
Lucro	Goodman (1970, 1972), Sevin (1965)
Receitas sobre vendas	Feder (1965)
Fluxo de caixa	Buzzell and Chussil (1985), Day and Fahey (1988)
<b>Medidas não-financeiras</b>	
Participação de Mercado	Buzzell and Gale (1987), Jacobson (1988), Szymanski, Bharadwaj and Varadarajan (1993)
Qualidade dos serviços	Bucklin (1978)
Adaptabilidade	Bhargava, Dubelaar and Ramaswami (1994), Walker and Ruekert (1987)
Satisfação do cliente	Anderson and Stillivan (1993), Anderson, Fomell and Rust (1997), Donaher and Matson (1994), Fornell (1992), Fornell, Johnson, Anderson, Cha and Bryant (1996), Halstead, Hartman and Schmidt (1994), Hauser, Simester and Wernerfelt (1994), Oliva, Oliver and MacMillan (1992), Peterson and Wilson (1992), Piercy and Morgan (1995), Seines (1993), Spreng, MacKenzie, and Olshavsky (1996), Teas (1993), Teas and Palan (1997), Voss, Parasuraman and Grewal (1998), Yi (1990)
Lealdade do cliente	Anderson and Stillivan (1993), Dick and Basti (1994), Fomell, Johnson, Anderson, Cha, and Bryant (1996), Jones and Sasser (1995), Oliva, Oliver, and MacMillan (1992), Reichheld (1994), Seines (1993)
Brand Equity	Aaker and Jacobson (1994), Ambler and Barwise (1998), Barwise (1993), Keller (1993, 1998), Haigh (1998), Lassar, Mittal, and Sharma (1995), Selnes (1993), Simon and Sullivan (1993)
<b>Medidas de Recursos Necessários (Inputs)</b>	
Ativos de marketing	Piercy (1986), Srivastava, Shervani, and Fahey (1998)
Auditoria de marketing	Brownlie (1993, 1996), Kotler, Gregor and Rodgers (1977), Rothe, Harvey, and Jackson (1997)
Implementação de marketing	Bonoma (1985, 1986), Bonoma and Crittenden (1988)
Orientação para o mercado	Day and Nedungadi (1994), Deshpande and Farley (1998a, 1998b), Han, Kim, and Srivastava (1998), Kohli and Jaworski (1990), Kohli, Jaworski and Kumar (1993), Jaworski and Kohli (1996), Narver and Slater (1990, 1998), Slater and Narver (1994), Wrenn (1997)
<b>Múltiplas Medidas</b>	
Eficiência	Bonoma and Clark (1988), Dunn, Norburn and Birley (1994)
Eficácia	Sheth and Sisodia (1995), Walker and Ruekert (1987)
Análise Multivariada	Bhargava, Dubelaar, and Ramaswami (1994), Spriggs (1994)

Fonte: CLARK, 1999, p. 712-713 (tradução do autor).

Clark (*ibid.*, p. 714) sintetiza a evolução do desempenho de marketing para três outras formas de avaliação, conforme ilustração.

**Figura 5 - Áreas expandidas das medidas de desempenho de marketing**



Fonte: CLARK, 1999, p. 714.

### **Primeiro ciclo: medidas de *output* financeiras para medidas não-financeiras**

A primeira fase buscou examinar a produtividade dos esforços de marketing para gerar resultados financeiros positivos e fornecer orientações aos gestores sobre como alocar seus recursos de marketing.

Durante os anos 80, diversos estudos expandiram a concepção dos resultados (*outputs*) financeiros para incluir novas medidas não-financeiras. Bonoma e Clark (1988) revelaram inúmeros fatores moderadores na literatura sobre a produtividade de marketing, sugerindo que o processo de transformação entre os *inputs* de marketing e os *outputs* possui elevada dependência em outras variáveis.

Foi durante esse período que a participação de mercado surgiu como uma forte variável preditiva do fluxo de caixa e da rentabilidade, tendo originado o estudo *Profit Impact of Market Strategies* – PIMS, conduzido por Buzzell e Gale (1987). Esse estudo, um modelo de regressão múltipla originalmente desenvolvido pela General Electric, relacionava lucratividade a 37 variáveis de negócios. O PIMS indica que a intensidade de investimento, a participação de mercado relativa, a taxa de crescimento da indústria, a posição no ciclo de

vida e a proporção despesas/vendas de marketing estão entre os fatores mais importantes que afetam o retorno sobre o investimento (ROI) e o fluxo de caixa. Essa relação entre participação de mercado e rentabilidade foi posteriormente criticada e questionada por outros autores (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 80; SIMON *et al.*, 2008, p. 21).

Clark (1999, p. 715) identifica outras medidas não-financeiras que surgiram nessa época, como a qualidade dos serviços e o nível de desenvolvimento de novos produtos ou inovação. O autor ressalta três medidas, devido à elevada produção de pesquisas acadêmicas na área: a) satisfação do cliente (consumidor); b) lealdade do cliente e c) *brand equity*.

A satisfação do cliente possibilitou o surgimento de arcabouços teóricos sobre o tema, porém esse construto gerou inúmeras interpretações e dificuldades para mensurá-los. Entre as limitações destaca-se a dificuldade em associar a satisfação do cliente com o desempenho da empresa, já que a concorrência também pode obter índices semelhantes ou superiores de satisfação, atraindo os clientes da organização.

Em resposta aos problemas nas medidas de satisfação do cliente, surgem outros estudos focando a lealdade do cliente como uma atividade essencial do marketing. Reicheld (1996) sugere que a boa gestão de marketing atrai os clientes corretos: aqueles cuja lealdade a empresa é capaz de obter e manter. Em seguida, vieram inúmeros esforços que buscam mensurar o *Lifetime Value* – LFT, ou valor do cliente ao longo do tempo.

Outro conceito que surgiu a partir da década de 90 foi o *brand equity*, em consequência de estudos que identificaram a marca como um dos ativos de marketing mais importantes. Uma marca forte permite às empresas cobrar um preço *premium* sobre produtos de marcas menos conhecidas, estendê-la para outras categorias de produtos e/ou reduzir o risco percebido por clientes e investidores.

Essas medidas de *brand equity* dividem-se em duas correntes: a de marketing, com foco na importância da marca para o cliente, e a financeira, que procura quantificar o valor da marca para a empresa e seus investidores.

### **Segundo ciclo: medidas de *output* para medidas de *input***

Clark (1999, p. 717) identifica as ênfases em medidas como satisfação dos clientes, lealdade e *brand equity* como um movimento mais amplo de distanciamento das métricas financeiras (lucro e vendas) em direção a métricas de atividades de marketing (*inputs*) que levam a resultados intermediários (*outputs*), que por sua vez resultam em *outputs* financeiros.

Esses resultados intermediários podem ser considerados os ativos de marketing (PIERCY, 1986; SRIVASTAVA *et al.*, 1998) que podem ser alavancados para produzir um superior desempenho financeiro.

### **Auditoria de marketing**

O autor identifica como a primeira tentativa nesse sentido o conceito de auditoria de marketing, cuja função é sistematicamente avaliar a adequação das atividades e ativos de marketing da organização. Esse conceito, oriundo dos anos 50, foi abordado posteriormente por Kotler *et al.* (1977), que propõem 6 componentes de avaliação:

- Auditoria do ambiente de marketing;
- Auditoria da estratégia de marketing e da consistência entre a estratégia e o ambiente externo;
- Auditoria da organização de marketing e das interações com a área de vendas;
- Auditoria dos sistemas de marketing e os procedimentos para obtenção de informações, planejamento e controle;
- Auditoria da produtividade, avaliação das informações contábeis;
- Auditoria da função de marketing e revisão das funções principais de marketing, com base nas averiguações das demais auditorias realizadas.

Morgan *et al.* (2002, p. 365) reconhecem essa abordagem como a primeira tentativa sistemática de avaliar a eficácia de marketing e antecessora de estudos sobre orientação para o mercado. Contudo, a ausência de implementação desse processo de auditoria ocorreu devido às suas limitações, que incluem a inexistência de auditores independentes, a baixa cooperação dos profissionais de marketing, a reduzida disponibilidade de dados e de comunicação com a direção para assegurar acesso e compreensão das informações. Em resumo, a auditoria de marketing é útil como diagnóstico para o aprimoramento da organização, porém é incapaz de gerar medidas adequadas para avaliar o desempenho de marketing.

Morgan *et al.* (*ibid.*, p. 364) afirmam que a auditoria de marketing é uma abordagem centrada na eficácia do marketing, enquanto a análise da produtividade do marketing versa sobre a eficiência, isto é, a relação entre os *inputs* e os *outputs*.

### **Produtividade de marketing**

Bonoma e Clark (1988) identificam inúmeras medidas de produtividade, a maioria baseada em medidas de *inputs*, como despesas de marketing e níveis de investimento, e de *outputs*, a saber: lucro, vendas (quantidade e valor), participação de mercado e fluxo de caixa.

A análise de produtividade contribuiu para a avaliação do desempenho de marketing ao fornecer um modelo conceitual para discutir a eficiência dos gastos, a exemplo do que foi feito por outras áreas da administração, além de focar a identificação e mensuração dos custos de marketing.

Contudo, os autores identificam inúmeros problemas que limitaram a operacionalização dessa abordagem, pois ela exige a avaliação econômica e exata dos *inputs* e *outputs* e que tais medidas sejam constantes no tempo (MORGAN *et al.*, 2002, p. 365). Entretanto, as atividades de marketing atuam primordialmente sobre ativos intangíveis, cujos resultados são mais difíceis de monetizar, além de gerar impactos em horizontes de tempo mais longos.

### **Orientação para o mercado**

O esforço mais sistemático de avaliação da qualidade dos *inputs* de marketing resultou no conceito de orientação de mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990), que busca medir as atividades que desenvolvem e utilizam a inteligência sobre o mercado.

Evidências empíricas sugerem que o sucesso na geração, disseminação e aplicação das informações de mercado dentro da organização podem tornar-se uma importante fonte de vantagem competitiva, mas a relação entre a orientação de mercado e o desempenho ainda não são conclusivas, o que pode ser explicado pela presença de fatores moderadores. É difícil mensurar o quanto de fato uma organização está orientada para o mercado e se é possível utilizá-la como medida de desempenho na prática. Outros autores consideram a orientação para o mercado muito mais uma forma de cultura organizacional.

### **Terceiro ciclo: medidas unidimensionais para medidas multidimensionais**

As medidas multidimensionais tiveram início com a proposta de auditoria de marketing nos anos 70. Bonoma e Clark (1988) e Walker e Rtiekert (1987) são citados por Clark (1999, p. 719) como autores dos anos 80 que buscaram medir de forma simultânea a eficiência e a eficácia de marketing.

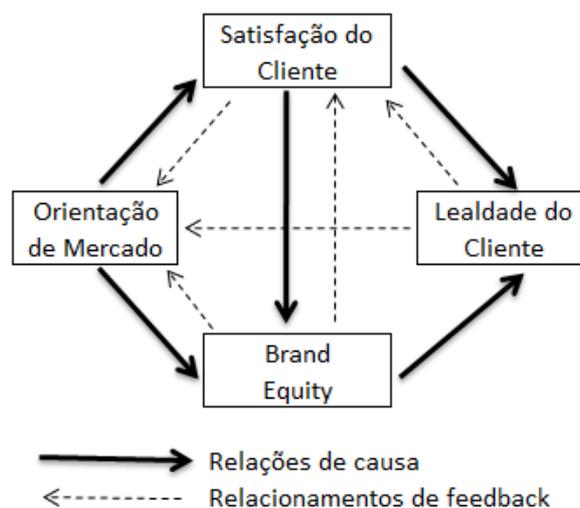
A tendência de uso de medidas multidimensionais é considerada importante para os pesquisadores, porque possibilitam uma apreensão mais completa da realidade do que somente uma dimensão isolada. Contudo, modelos complexos são rejeitados pelos profissionais de marketing, que consideram as técnicas estatísticas multivariadas de difícil utilização na rotina gerencial. Tais esquemas multidimensionais sofisticados não interessam aos administradores, que tendem a preferir modelos mais simples, como o *Balanced Scorecard*, estruturado em poucas dimensões e métricas.

Clark (1999, p. 720) sugere que os acadêmicos da área de marketing busquem desenvolver modelos mais simples, com um número menor de métricas, mas capazes de oferecer um entendimento suficiente do negócio para possibilitar uma avaliação rigorosa do desempenho. Ele conclui sua retrospectiva histórica com as seguintes observações e propostas para o desempenho das atividades de marketing:

- As medidas de resultados financeiros provavelmente sempre serão utilizadas como indicadores do desempenho de marketing, porém elas são apenas uma “fotografia” da situação atual e são de pouca utilidade para avaliar as futuras atividades de marketing.
- A proliferação de métricas na área de marketing deve ser evitada. Essa mensagem é direcionada particularmente à área acadêmica que, na ânsia de propor seus próprios indicadores para cada construto, multiplica de forma desnecessária as métricas disponíveis. Ao invés de desenvolver novas medidas, a área acadêmica de marketing deve incentivar um conjunto mínimo de indicadores padronizados.
- A busca de indicadores relevantes para cada construto de marketing deve limitar-se a um número reduzido de indicadores (mínimo de 3), mas que assegurem a confiabilidade. Esta pode ser obtida com o uso de técnicas estatísticas, como a análise fatorial.

- O maior desafio para os acadêmicos de marketing é compreender a natureza de causalidade entre os múltiplos construtos, tanto para o avanço da teoria como para aconselhar os gestores sobre quais medidas sejam mais úteis para suas organizações. A figura a seguir ilustra essa proposta:

**Figura 6 - Inter-relacionamentos hipotéticos entre construtos**



Fonte: CLARK, 1999, p. 725.

Clark (1999, p. 725) argumenta que o relacionamento entre os diversos construtos fornecem inúmeros desafios, como identificar a direção de relacionamentos causais entre os construtos, a forma desse relacionamento (linear, não-linear), a força dessas relações em termos práticos e a relação temporal entre essas medidas.

Cabe aos acadêmicos de marketing compreender a natureza da causalidade entre esses e/ou outros construtos, no intuito do avanço da teoria como para o aconselhamento dos gestores em relação às métricas mais adequadas para suas organizações.

## 4.2 Avaliação de desempenho organizacional e avaliação de marketing

É fundamental para o marketing a capacidade de medir o sucesso ou o fracasso de suas iniciativas. Apesar da proliferação de medidas de desempenho, o desempenho de marketing como um todo tem recebido pouca atenção na prática. As medidas têm se concentrado em indicadores financeiros e isso ocorre em parte pela dificuldade em relacionar as atividades de marketing com efeitos de longo prazo.

Morgan *et al.* (2002, p. 364) identificam cinco importantes contribuições da avaliação do desempenho de marketing:

- Monitorar os “sinais vitais” da organização e fornecer sinais antecipados de problemas que possam afetar o desempenho futuro;
- Fornecer informações para o planejamento e execução, bem como um auxílio para o aprendizado;
- Auxiliar a estratégia de implementação, ao rastrear a amplitude de consecução dos objetivos estratégicos de marketing;
- Assegurar conformidade a padrões não negociáveis, como regulações de mercado e padrões definidos por associações de indústria;
- Sinalizar as prioridades de marketing e os resultados desejáveis para os gerentes e empregados.

Existe uma ampla literatura em administração que aborda o desempenho das organizações e as distintas formas para estimar esses resultados. De forma abrangente, pode ser classificada sob dois aspectos: a) medidas financeiras e não-financeiras; b) medidas objetivas e subjetivas.

Ambler e Riley (2000, p. 3-4) identificam como obstáculo adicional o desafio para definir e correlacionar dados mais subjetivos (*soft data*), tais como atitudes do consumidor, com o desempenho. “Muitas empresas consideram problemático mensurar até mesmo comportamentos relativamente quantitativos, como retenção de clientes, e o resultado inevitável é que muitas empresas não estão propensas para despender o tempo, energia e recursos para fazê-lo de forma efetiva.” Contudo, alegam os autores, isto parece estar mudando, com o surgimento de ferramentas de avaliação de desempenho organizacional

como o *Balanced Scorecard* – BSC, medidas de satisfação de clientes, métricas de processos e custeio baseado em atividades.

Recentemente, o *dashboard marketing* (ou painel de controle de marketing) surgiu como um recurso para organizar as métricas de marketing em um sistema de controle gerencial. O BSC, devido à sua disseminação no ambiente corporativo e à existência de uma dimensão “Clientes”, e os painéis de controle de marketing são revistos e discutidos nas seções subsequentes.

#### 4.2.1 **Balanced Scorecard**

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, a partir dos anos 90. Nessa época, os autores propuseram o BSC como um instrumento para resolver problemas de mensuração, pois os indicadores financeiros se mostravam incapazes de refletir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis da organização, tais como (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 8):

- Habilidades, competências e motivação dos empregados;
- Bancos de dados e tecnologias da informação;
- Processos operacionais eficientes e sensíveis;
- Inovação nos produtos e serviços;
- Relacionamentos com os clientes;
- Fidelidade dos clientes;
- Imagem da organização nas esferas políticas, sociais e regulamentárias.

Os autores adotam como premissa que a confiança exclusiva em indicadores financeiros induz as empresas a opções errôneas, pois as mensurações financeiras são indicadores defasados, concentrados em resultados e conseqüências de ações passadas. Kaplan e Norton (*ibid.*, p. 13) destacam que esses indicadores são focados no curto prazo e sacrificam a criação de valor de longo prazo, enquanto o BSC tem como mérito o fato de utilizar na avaliação de desempenho a mensuração de outros vetores de desempenho futuro.

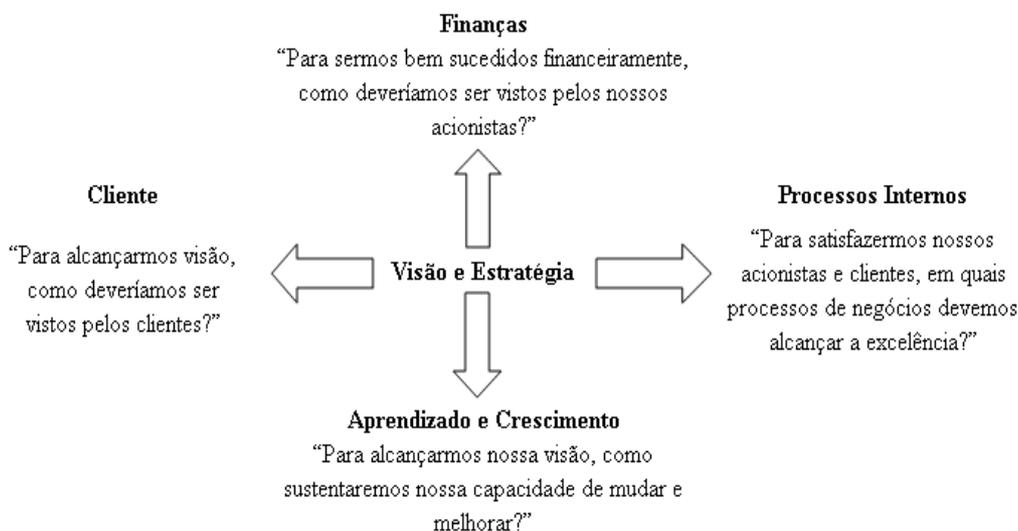
De um método simples de utilização dos indicadores de desempenho, o BSC passou a apoiar a implementação de estratégias e se tornou um sistema de gestão estratégica.

Kaplan e Norton (2000) afirmam que o BSC capacita as organizações a focalizarem e alinharem suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, recursos de tecnologia da informação e recursos financeiros à estratégia da organização. Assim, os autores propõem cinco princípios, denominados “princípios da organização focalizada na estratégia”:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais: ou seja, descrever e comunicar a estratégia a todos os colaboradores da organização de forma a envolvê-los, pois para alcançar os resultados considera-se tal passo fundamental;
- Alinhar a organização com a estratégia: é necessário que todos os colaboradores das diversas unidades de negócios ou departamentos das organizações estejam alinhados à estratégia;
- Transformar a estratégia em tarefa de todos: segundo os autores “as organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados a compreendam e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia”;
- Converter a estratégia em processo contínuo: segundo os autores a maioria das empresas concentra suas atividades em rever e comparar desempenhos ocorridos, deixando de discutir as estratégias e até mesmo sua implementação;
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: a estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças; assim, o envolvimento ativo da equipe executiva é de suma importância.

De forma prática, a operacionalização do conceito de BSC acontece basicamente em duas fases. A primeira é a criação do mapa estratégico, que tem como objetivo traduzir a estratégia da organização num conjunto de objetivos e indicadores de desempenho. Como as medidas de desempenho financeiro são insuficientes, os autores propõem que o conjunto de objetivos e indicadores de desempenho organizacional esteja baseado em quatro dimensões: financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento. A partir dos objetivos e indicadores do mapa estratégico inicia-se a segunda etapa, constituída de um plano formal para orientar as ações e o controle. A figura a seguir apresenta cada uma das dimensões propostas por esses autores:

**Figura 7 - Estrutura do *balanced scorecard***



Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 32.

### **Dimensão financeira**

Esta dimensão traduz a forma mais utilizada pelas organizações na mensuração de desempenho. A ênfase está nos objetivos e nas medidas monetárias, sendo os aspectos financeiros da organização o objetivo central, principalmente no que diz respeito aos impactos das decisões estratégicas da organização nos indicadores e nas metas estabelecidos na área financeira.

A dimensão financeira propõe que os indicadores e os objetivos utilizados sejam estabelecidos em conjunto com a área financeira, tendo as seguintes características:

- Indicadores de crescimento de receita e sua composição em função de novos produtos ou novos clientes e mercados conquistados, identificando o quanto de receita pode-se gerar com a inovação.
- Indicadores relacionados aos custos e à melhoria de produtividade, ou seja, indicadores que reflitam se os custos atuais resultam em receitas significativas aliadas à produtividade e à lucratividade desejadas. Os autores apontam ainda que um sistema de custeio, baseado em atividades e em processos, provavelmente será necessário para a medição do custo unitário de processamento de transações e de produção.
- Indicadores que reflitam a utilização dos ativos e as estratégias de investimentos em capital físico: como sistemas de informação, equipamentos especializados e

instalações de distribuição; e capital intelectual e humano como: técnicos capacitados, bancos de dados, e pessoal com conhecimento sobre o mercado e o cliente.

### **Dimensão processos internos**

Os processos internos compreendem as diversas atividades empreendidas dentro da organização que, de uma forma ampla, possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. São abrangidos os processos de inovação (projeto e desenvolvimento de produtos e serviços), de operação (produção e comercialização) e de serviço pós-venda.

Esta dimensão do BSC identifica os processos internos críticos, ou seja, aqueles em que a empresa ou a unidade de negócios deve alcançar a excelência e a efetiva diferenciação em relação aos concorrentes, de forma a atrair e reter clientes, satisfazendo as expectativas de retornos financeiros interessantes aos acionistas. Os indicadores desta dimensão e seus objetivos devem estar em sintonia com as dimensões “clientes” e “financeira”. Assim, os indicadores dos processos internos devem ser definidos de forma a capturar o maior impacto na satisfação do cliente e o cumprimento dos objetivos financeiros da empresa.

Os objetivos e os indicadores mais comumente utilizados são relacionados a: produtividade, qualidade dos produtos, tecnologia empregada, gerenciamento de estoques, custo e tempo de fabricação.

### **Dimensão aprendizado e crescimento**

Esta dimensão busca analisar a habilidade da empresa em manter sua competitividade e evoluir no longo prazo. Os principais objetivos relativos a esta dimensão são a capacidade em inovar e desenvolver funcionários. Os autores ressaltam a importância dos recursos humanos nesse processo, destacando o papel fundamental assumido por eles na execução da estratégia desenhada. Torna-se necessário um conjunto de indicadores e objetivos que contemplem o desenvolvimento e a capacitação dos funcionários, o ambiente de trabalho, a motivação, suas habilidades e competências.

Adicionalmente, eles propõem a mensuração de indicadores referentes à eficiência dos sistemas de informação, pois os mesmos contribuem fortemente para o processo de gestão do conhecimento, que por sua vez auxilia no processo de aprendizado da organização.

### **Dimensão clientes**

Esta dimensão descreve como o valor deve ser criado para os clientes, a fim de que a empresa se diferencie da concorrência, atraindo, retendo e aprofundando seu relacionamento com seus clientes. Os autores ressaltam que o estudo da proposta de valor é a medida principal de desempenho para esta dimensão e que essa proposição de valor determina os segmentos de mercado almejados pela estratégia e a maneira como a organização se diferencia nos segmentos-alvo em relação à concorrência.

Tais propostas de valor para o cliente se dão basicamente por meio do efeito conjunto de três fatores:

- Atributos dos produtos ou serviços, que englobam funcionalidade, preço e qualidade. Determinados clientes aceitam a prestação de serviços básica, mas com preço e qualidade igualmente baixos. Já para outros clientes, a proposta pode ocorrer de forma oposta;
- Relacionamento: para os autores a dimensão das relações deve englobar os compromissos de longo prazo, como, por exemplo, no caso de relações entre empresas, a interligação dos sistemas de informação;
- Imagem: reflete fatores intangíveis que atraem os clientes para as empresas, como, por exemplo, a reputação da empresa.

Os autores enfatizam que a expectativa da empresa, no que tange à dimensão clientes, não deve estar centrada em obter retorno financeiro de curto prazo, uma vez que esse tipo de investimento normalmente apresenta retorno a médio ou a longo prazo. Os autores destacam que esta dimensão complementa a dimensão financeira, notória pela dificuldade em mensurar tais retornos.

Kaplan e Norton (1997, p. 120) sugerem como objetivos ou indicadores de desempenho para esta dimensão a satisfação, a retenção, a lucratividade e a aquisição de clientes, além da participação de mercado.



Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 187.

- Satisfação dos clientes: o objetivo é mensurar o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor da empresa.
- Retenção dos clientes: o objetivo é mensurar a intensidade com que a empresa mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. Segundo os autores a retenção é fortemente impactada pela satisfação dos clientes.
- Aquisição dos clientes: o objetivo é mensurar a intensidade com que a empresa atrai ou conquista novos clientes ou negócios. De forma análoga à retenção, este indicador é impactado fortemente pela satisfação dos clientes.
- Participação de mercado: mensura a proporção de negócios num determinado mercado. Este é o indicador mais comumente utilizado e impactado diretamente pela quantidade de clientes retidos e adquiridos.
- Lucratividade dos clientes: o objetivo é a mensuração do lucro líquido, ou seja, efetua-se a diferença entre todas as receitas e as despesas de cada um dos clientes ou dos respectivos segmentos. Segundo os autores, este indicador reflete a habilidade da empresa em gerar satisfação para os clientes, retê-los e adquirir novos.

É interessante notar que tais métricas são extremamente genéricas para a proposta de mensuração desta dimensão. Os próprios autores recomendam a adoção de métricas específicas dentro da proposta de valor da empresa, como, por exemplo, pontualidade, conveniência, atendimento, entre outros.

As métricas de marketing discutidas na revisão da literatura e avaliadas neste trabalho constituem importantes contribuições para o modelo de avaliação de desempenho proposto no BSC. É importante destacar, contudo, que inúmeras métricas de marketing destacadas na literatura estão classificadas na dimensão financeira do BSC.

O BSC trouxe importantes e relevantes contribuições para a estratégia empresarial. De forma análoga, a ferramenta de painel de controle de marketing começa a servir ao mesmo propósito, com foco primordial na área de marketing, porém com benefícios para toda a organização.

#### **4.2.2 Painel de controle de marketing**

A evolução das métricas de marketing trouxe avanços importantes para a avaliação do desempenho de marketing, embora este ainda seja um tema em desenvolvimento. Contudo, a organização dessas métricas em um conjunto sistematizado de medidas sobre marketing possibilitou o surgimento de outra ferramenta, o painel de marketing ou *dashboard marketing* (LAPOINTE, 2005, p. 12).

Os painéis de controle gerencial não são novidade na área de administração. Eles são compostos por indicadores-chave para o sucesso de uma organização e inclui indicadores de tendências (*leading indicators / drivers*) e indicadores de resultados (*lagging indicators / outcomes*).

Clark (1999) discorre sobre a necessidade de se obter maior compreensão em relação à causalidade entre os indicadores direcionadores (*leading indicators*) e o desempenho de marketing, possibilitando aos gestores a identificação das métricas preditivas para a performance de seus negócios. Contudo, a direção, a forma, a intensidade e a natureza temporal desses relacionamentos ainda precisam ser testados (AMBLER; RILEY, 2000).

Um painel de controle para a alta direção é constituído por um conjunto de medidas interligadas que permitem aos dirigentes avaliar o direcionamento da empresa e compará-la com os objetivos de curto, médio e longo prazos, além de evidenciar as estratégias organizacionais para os colaboradores e demais grupos interessados.

Um amplo conjunto de organizações nos últimos anos tem adotado *dashboards* (painéis) e *scorecards* como instrumento para verificar as informações de desempenho. A palavra *dashboard*, "painel" em português, se refere ao conjunto de instrumentos de controle. Essa interface torna mais fácil para a maioria dos usuários a busca e a análise da informação necessária para realizar suas atividades diárias.

Eckerson (2005) enumera as distinções entre ambos, embora ressalte que muitos executivos os considerem idênticos na prática. O painel mede processos, monitora em tempo real e notifica sobre exceções quando o desempenho em relação às métricas se desvia do padrão esperado.

Já o *scorecard* mapeia o progresso em relação aos objetivos, exibe fotos periódicas de desempenho associadas com os objetivos estratégicos e planos da empresa e mede a atividade da empresa contra os objetivos predefinidos para identificar se o desempenho está em intervalos aceitáveis. A escolha de indicadores de tendência ajuda os executivos a comunicar sua estratégia e a focar nas tarefas de alta prioridade necessárias para execução dos planos.

Enquanto o painel informa aos usuários o que estão fazendo, um *scorecard* diz o quão bem está sendo feito; ou seja, um painel registra o desempenho, enquanto um *scorecard* mapeia o progresso. Um painel é um sistema de monitoramento do desempenho, ao passo que o *scorecard* é um sistema de gestão do desempenho.

**Tabela 1 - Comparativo entre painéis e *scorecards***

	<b>PAINEL</b>	<b>SCORECARD</b>
<b>Objetivo</b>	Lista o desempenho	Lista o progresso
<b>Uso</b>	Monitoramento de desempenho	Gestão do desempenho
<b>Atualização</b>	Em tempo real	Mensalmente
<b>Dados</b>	Eventos	Resumos
<b>Medidas</b>	Métricas	Indicadores chave
<b>Contexto</b>	Alertas, exceções	Objetivos, metas
<b>Fonte</b>	Ligados a sistemas	Ligados a planos

Fonte: ECKERSON; 2005.

Eckerson (2005) afirma que essa distinção “cai por terra” devido à semelhança de uso pelos gestores. Os painéis indicam situações momentâneas, em tempo real, do desempenho da

empresa, ao passo que o *scorecard* busca alinhar os objetivos com a estratégia. O painel bem construído comunica o desempenho de forma rápida e fácil, fornecendo aos usuários a informação necessária e alertando-os para as condições que demandem atenção imediata.

Eckerson (2005) destaca que o nome atribuído (*dashboard* ou *scorecard*) não é relevante, pois o que importa é se tais instrumentos fornecem as informações corretas e em tempo hábil para que os executivos possam executar de forma efetiva os objetivos estratégicos, planos, e processos.

Clark *et al.* (2006) corroboram a tendência na adoção de tais painéis de controle gerencial, ou *dashboards*, que consistem em um conjunto refinado de métricas de marketing, geralmente apresentados de forma visual, por meio dos quais a alta administração pode obter uma visão estratégica do desempenho da organização. Esses painéis são considerados pelos autores como uma variação do *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), bem como da abordagem do *key performance indicator* – KPI (DAY, 1994; COPELAND, 2002) para a mensuração do desempenho.

Em termos informacionais, os autores defendem os “painéis de instrumentos” como forma de fornecer a visualização, o resumo e a agregação de informações que possam atuar como antídoto para o excesso de informações. Dessa forma, ao resumir o desempenho de marketing para a alta administração, esses painéis podem aumentar a satisfação dos gestores com seus sistemas de mensuração de desempenho.

Clark *et al.* (*op. cit.*) conduziram pesquisas nos anos de 2001 e 2003 com gerentes seniores de marketing ou gerentes gerais, membros do Washington’s Marketing Leadership Council – MLC, associação norte-americana de educação e pesquisa em marketing. Em 2001, a pesquisa obteve 88 respostas (29% de retorno) e em 2003 foram respondidos 139 questionários (32% de retorno).

Nas duas pesquisas, aproximadamente 45% dos respondentes das grandes empresas participantes indicaram o uso de *dashboards* – “definidos como um conjunto significativo de métricas de marketing”, utilizadas para monitorar e comunicar o desempenho estratégico de marketing.

**Quadro 3 - Uso de painéis de controle em marketing**

Ano da pesquisa	Usuários de Painéis de controle de marketing	% do orçamento de marketing para o qual a produtividade pode ser calculada	% do orçamento de marketing que é desperdiçada	% de mudança na receita
2001	Usuários de Painéis de Controle	47,4%	22,9%	-6,2%
	Não Usuários	36,7%	29,5%	0,1%
2003	Usuários de Painéis de Controle	39,9%	16,8%	6,8%
	Não Usuários	31,5%	21,4%	1,1%

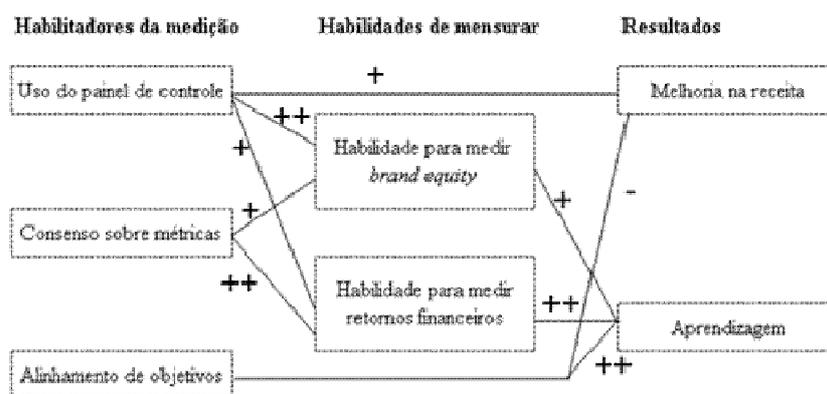
Fonte: CLARK, 2006, p. 20.

A pesquisa também demonstrou benefícios do uso de “painéis de controle” nas empresas, associadas à maior habilidade para calcular a produtividade de marketing e à redução na percepção de gastos supérfluos em marketing. As respostas, em 2003, dos usuários de “painéis de controle” indicam também uma associação positiva em termos de receitas.

A mesma pesquisa conduzida em 2003 possibilitou o desenvolvimento de um modelo mais sofisticado, indicando que esses painéis podem produzir medidas e resultados superiores no contexto de outras áreas de mensuração. São descritos três instrumentos habilitadores para a mensuração: a) uso de um painel de controle; b) consenso da alta gerência sobre as métricas de marketing e; c) alinhamento dos objetivos de marketing com as estratégias corporativas.

Os resultados obtidos sugerem que tais instrumentos podem produzir melhores medições e resultados. Os “painéis de controle” (*dashboards*) tiveram a relação positiva mais consistente com a habilidade de mensurar. Também possuem associações positivas com as medidas de *brand equity* e uma associação marginal positiva com as medidas de retorno financeiro.

**Figura 9 - Relação entre capacidade de mensurar e resultados**



Fonte: CLARK, 2006, p. 21.

O consenso interno sobre as métricas está fortemente associado a medidas financeiras e parcialmente associado à habilidade para medir o *brand equity*. Os autores do estudo, no entanto, não esperavam a ausência de associação entre o alinhamento de objetivos e as habilidades para medir os resultados financeiros e/ou o *brand equity*.

Por outro lado, o alinhamento de objetivos possui forte e direta relação positiva com aprendizagem e uma relação negativa (porém marginal) com a melhoria da receita. A explicação dos autores para essa importante descoberta é que o foco no longo prazo amplia a visão da alta gerência para desenvolver as capacidades e a aprendizagem para o futuro, reduzindo o foco nos resultados imediatos de vendas de curto prazo.

Os autores alertam que as vendas foram utilizadas como único parâmetro financeiro, pois a confidencialidade das informações impossibilitou a obtenção de dados sobre lucro, fluxo de caixa ou valor para o acionista, que poderiam indicar outras relações. A relação entre a adoção dos painéis de controle de marketing e o desempenho financeiro carece de estudos mais conclusivos.

Outro estudo procurou associar a utilização dos painéis de controle à satisfação dos gestores com a avaliação do desempenho de marketing (CLARK *et al.*, 2006, p. 194). Uma das hipóteses testadas foi se a presença dos painéis de controle amplia a satisfação dos gestores com seus sistemas de avaliação. Essa hipótese, contudo, foi rejeitada.

Os autores identificam que a satisfação dos gestores em relação ao processo de mensuração do desempenho está mais associada à capacidade de disseminação dessas informações dentro da organização. Embora a relação seja positiva, essa propagação deve ser feita com parcimônia, pois o excesso de métricas e a sobrecarga de dados podem causar insatisfação nos gestores, causando efeito inverso ao desejado.

Esse resultado indica a importância de definir-se um grupo reduzido e relevante de métricas, conforme sugerido por outros autores (CLARK, 1999; AMBLER *et al.*, 2001).

A avaliação de desempenho de marketing evoluiu desde os anos 60 e gerou ferramentas como o *dashboard marketing* nos anos 2000. Enquanto isso, os acadêmicos da área buscam estabelecer as bases conceituais que suportam essas ações, como os modelos revisados na próxima seção deste capítulo.

### **4.3 Modelos de avaliação de marketing e seus impactos financeiros**

Como já mencionado, marketing vem assumindo um papel de destaque como direcionador do crescimento empresarial (DOYLE, 2000, p. 18; ANA; BOOZ ALLEN, 2004, p. 3). Por outro lado, cresce a pressão para que sejam demonstradas suas contribuições para o desempenho da empresa, especialmente os impactos financeiros oriundos das decisões de marketing.

Essa relação deveria aproximar as duas áreas, porém marketing e finanças atuam quase sempre como áreas funcionais independentes. O competitivo ambiente empresarial não permite mais a permanência dessas fronteiras funcionais e há relatos de casos no Brasil em que isso já é uma realidade (QUEIROZ, 2004).

Em decorrência, estruturas conceituais estão sendo propostas por renomados acadêmicos da área de marketing, buscando identificar como as decisões de marketing podem impactar sobre a organização e gerar resultados financeiros. Esses resultados, porém, não são imediatos e são precedidos por resultados não-financeiros.

As estruturas conceituais desenvolvidas para explicar essas relações trazem em seu bojo a temática da avaliação do desempenho de marketing, cujas nuances também são exploradas ao longo desta seção.

#### 4.3.1 Ativos baseados no mercado e o valor para o acionista

Srivastava *et al.* (1998) desenvolveram uma estrutura conceitual sobre a interface entre marketing e finanças, utilizando os ativos baseados no mercado como a principal ligação e contribuição de marketing à criação de valor para o acionista. Os autores argumentam que a crescente utilização dessas medidas de valor deve ser incorporada pelos profissionais de marketing e que novas crenças devem emergir, conforme sintetizado no quadro a seguir.

**Quadro 4 - Crenças sobre interface entre marketing e finanças**

	<b>Crenças Tradicionais</b>	<b>Crenças Emergentes</b>
Objetivo de marketing	Criar valor para o consumidor	Criar e gerenciar ativos de marketing para criar valor ao acionista
Relacionamento entre marketing e finanças	Sucesso do produto no mercado gera resultado financeiro positivo	Interface mercado-finanças deve ser gerenciada sistematicamente
Perspectiva sobre os clientes e canais	Objetos das ações de mercado	Um ativo relacional que deve ser cultivado e alavancado
Input para análise de marketing	Compreensão do mercado e organização	Consequências financeiras das decisões de marketing
Concepção de ativos	Específicos primordialmente para a organização	Resultante da interação entre a organização e o ambiente externo
Participantes no processo decisório de marketing	Profissionais de marketing; outros, se extremamente necessários	Todos os gerentes relevantes, independente de função ou posição
<i>Stakeholders</i> de marketing	Clientes, concorrentes, canais e órgãos reguladores	Acionistas, potenciais investidores
O que se mede	Avaliações de produto-mercado, clientes, canais e concorrentes	Resultados financeiros: configuração de ativos baseados no mercado
Medidas Operacionais	Volume de vendas; % de mercado; satisfação do cliente; retornos sobre vendas, ROA, ROE	Valor presente líquido dos fluxos de caixa; valor para o acionista

Fonte: SRIVASTAVA *et al.*, 1998, p. 4.

As novas crenças complementam as tradicionais e são importantes devido ao papel secundário do marketing para a formulação da estratégia. Destacam-se nesse conjunto de propostas dos autores a compreensão que os gestores de marketing devem desenvolver ativos de mercado e a noção de que a consequência de suas ações é a criação de valor para o acionista do negócio.

A mudança desse panorama exige do marketing identificação, medição e comunicação às outras áreas e à direção da empresa sobre o valor financeiro criado por suas ações; porém, esse tem sido um desafio ainda não identificado pelos acadêmicos de marketing e de finanças, que raramente procuram estabelecer a conexão entre as duas áreas. Compreender como funcionam os ativos que ligam o marketing à criação de valor para o acionista é fundamental para reduzir o *gap* entre as áreas.

Srivastava *et al.* (1998, p. 2) propõem que os profissionais de marketing adotem a perspectiva de que os clientes e os canais não são simplesmente objetos das ações de marketing, mas sim ativos que devem ser cultivados e alavancados.

### **Ativos baseados no mercado**

Um ativo é qualquer atributo físico, organizacional ou humano que permite à empresa criar e implementar estratégias capazes de aprimorar a eficiência e/ou eficácia no mercado (BARNEY, 1991, *apud* SRIVASTAVA *et al.*, 1998, p. 4).

Os ativos intangíveis constituem percentuais significativos do valor das empresas, conforme inúmeros artigos e livros que abordam este tema. Low e Kalafut (2003), por exemplo, destacam 12 ativos intangíveis que conduzem o desempenho das empresas: liderança; execução da estratégia; comunicação e transparência; força da marca; reputação; redes e alianças; tecnologia e processos; capital humano; organização e cultura do ambiente de trabalho; inovação; capital intelectual; adaptabilidade.

Marketing é responsável ou contribui de forma significativa nos ativos:

- Comunicação e transparência: ao desenvolver suas atividades e desenvolver métricas de controle, o marketing fornece medidas não-financeiras de desempenho que são relevantes para os analistas de mercado e acionistas das empresas de capital aberto.
- Força da marca: constitui um dos pilares da atividade de marketing. Marcas fortes criam valor significativo para as empresas, conforme atestam os rankings anuais de empresas de consultoria (Interbrand, Millward-Brown). Determinadas marcas representam 40% ou 50% do valor atribuído a uma empresa.

- Reputação: é semelhante ao conceito de marca, porém há distinções importantes. Enquanto a marca se refere aos atributos e às emoções do ponto de vista do cliente, a reputação abrange também os demais grupos interessados na empresa. Marketing contribui de forma decisiva para este ativo, pois as atividades de relacionamento com estes grupos, as relações públicas, a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes envolvem ações de marketing.
- Redes e alianças: ações de relacionamento podem ocorrer com fornecedores, clientes, empresas do setor e mesmo com concorrentes. O relacionamento com os clientes constitui outro ativo cuja contribuição de marketing é decisiva.
- Inovação: a inovação pode ocorrer em produtos, processos, modelos de negócios e de gestão, por exemplo. As pesquisas de mercado e a identificação de tendências de comportamento são atividades de marketing que contribuem para o desenvolvimento de inovações no ambiente corporativo.

Srivastava *et al.* (1998, p. 6) apresentam as distinções entre os ativos tangíveis e intangíveis.

**Quadro 5 - Atributos de Ativos**

	<b>Ativos do Balanço Patrimonial</b>	<b>Ativos fora do Balanço Patrimonial</b>
Tipo de ativo	Primordialmente tangível	Primordialmente intangível
Exemplos	Plantas industriais e equipamentos	Ativos baseados em mercados, como marcas e relacionamentos com canais
Podem ser negociadas ?	Sim	Sim
Podem ser alavancadas para reduzir custos ?	Sim, através do aumento da produtividade	Sim, através de menores custos de vendas ou de serviços e conhecimento superior dos canais e dos clientes
Podem ser alavancadas para ampliar preços ou participação ?	Sim, através da qualidade ou funcionalidade superior do produto, que justifiquem preços superiores	Sim, através de marcas ou clientes que levem à percepção maior de valor e, portanto, preços diferenciados
Podem gerar barreiras de entrada ?	Sim, desde que concorrentes façam investimentos similares	Sim, custos de troca e lealdade reduzem a vulnerabilidade competitiva
Podem criar alternativas de produtos ou mercados aos gerentes?	Sim, caso as instalações e equipamentos possam ser compartilhados com outros	Sim, pois os clientes satisfeitos são mais propensos a experimentar extensões de marca e de categoria
Os investimentos em ativos podem ser capitalizados ?	Sim, investimentos em plantas e equipamentos podem ser diluídos em balanço	Não, pois os custos de marketing são tratados como despesas e devem se pagar no curto prazo

Fonte: SRIVASTVA *et al.*, 1998, p. 6.

Em geral, os ativos de marketing são de natureza relacional e intelectual. Ambos são externos à empresa, intangíveis e, freqüentemente, não aparecem no balanço.

Os ativos relacionais são resultantes do relacionamento entre a empresa e diversos *stakeholders*, como distribuidores, varejistas, clientes, parceiros, comunidades e agências governamentais. Os laços que constituem esses relacionamentos e suas fontes podem variar entre diferentes *stakeholders*.

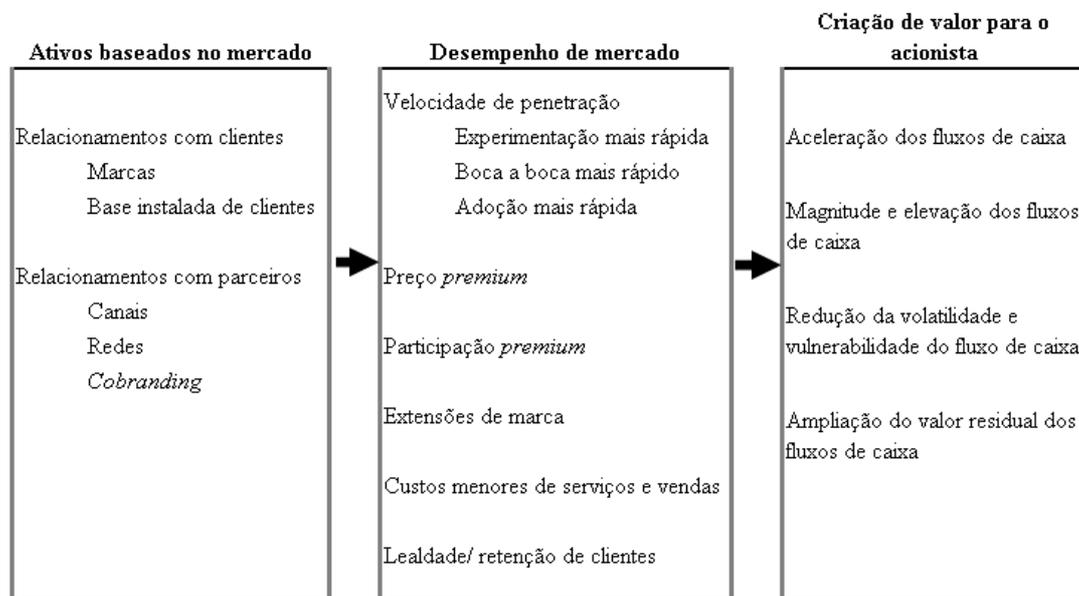
Os ativos intelectuais são os tipos de conhecimento que a empresa possui sobre o ambiente, tais como tendências, fatos e percepções sobre o mercado, concorrentes, clientes, canais, fornecedores e grupos de interesse políticos e sociais. Esse tipo de ativo permite à empresa, por exemplo, estabelecer projeções sobre os impactos resultantes de reduções de preços, entrada de novos produtos, processos de manufatura e/ou mudanças nos hábitos de compra.

Srivastava *et al.* (1998, p. 5) afirmam existir diversas correntes de pesquisa na literatura de marketing que contribuem para o conceito de ativos baseados no mercado: valor da marca, satisfação do cliente e administração de relacionamentos estratégicos. Todas demonstram que relacionamentos duradouros com os clientes podem ser criados quando a empresa usa o conhecimento sobre preferências e necessidades dos compradores para construir vínculos estreitos entre estes e a empresa.

### **Impacto dos ativos baseados no mercado**

Embora estes ativos possam contribuir para o desempenho da empresa e reduzir riscos, pouco se conhece sobre as formas de o mercado acionário avaliar a capacidade destes ativos em melhorar o desempenho atual e futuro. Srivastava *et al.* (1998, p. 8) buscam estabelecer as conexões entre ativos baseados no mercado, desempenho esperado da empresa e a criação de valor para o acionista.

**Figura 10 - Ligação entre ativos baseados no mercado e valor para o acionista**



Fonte: SRIVASTVA *et al.*, 1998, p. 9.

A primeira coluna abrange os dois tipos de ativos baseados no mercado — relacionamentos com clientes e com parceiros —, que formam a base do valor entregue aos clientes por meio da funcionalidade superior do produto, como alto desempenho, maior confiabilidade e durabilidade, melhor serviço, maior disponibilidade, facilidade de uso, menores níveis de risco percebido, melhor reputação e imagem.

A segunda coluna resume várias medidas de desempenho de mercado consideradas desejáveis pelas empresas e que são resultantes da satisfação do consumidor e do investimento no valor da marca. Ou seja, os ativos de mercado contribuem na: velocidade da penetração do mercado, redução da elasticidade de preço, eficiência de programas de comunicação, lealdade de clientes e extensão de linhas de produtos.

Dentre as abordagens financeiras e contábeis existentes, a abordagem de valor para o acionista se sobressai porque está baseada nas expectativas de desempenho futuro. Os autores alertam que o profissional de marketing deve ser hábil para demonstrar como os recursos alocados às estratégias de marketing são investimentos capazes de criar ativos que: a) alavanquem positivamente o desempenho futuro; b) forneçam potencial para o crescimento futuro; ou c) reduzam o risco.

Para tal, eles procuram mostrar a interface entre os ativos de mercado e os direcionadores de valor propostos por Rappaport (2001): a) aceleração dos fluxos de caixa; b) elevação dos fluxos de caixa; c) redução dos riscos associados com os fluxos de caixa; d) valor residual do negócio.

### **Ativos baseados no mercado e valor para o acionista**

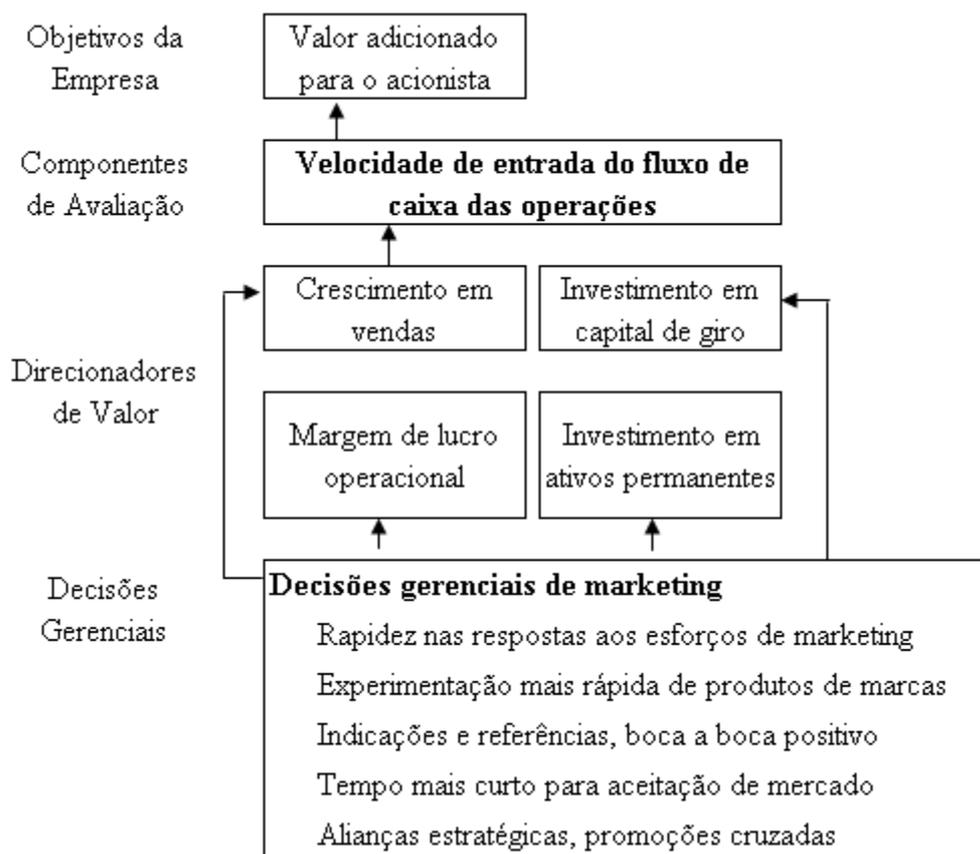
O profissional de marketing deve estar atento a todos os direcionadores de valor, pois os ativos baseados no mercado podem causar impactos simultâneos em diversos direcionadores, tanto de forma sinérgica quanto oposta.

A maior velocidade na entrada de recursos no caixa torna maior o valor presente líquido esperado. O investimento em marcas fortes pode resultar em consciência e resposta mais rápidas por parte do consumidor, que tende a experimentar o produto, adotar a marca e divulgá-la a outras pessoas com maior rapidez.

Impacto semelhante ocorre no caso do desenvolvimento de novos produtos, pois é a rapidez na adoção do produto pelos clientes que gera impactos positivos no caixa da empresa. Essas estratégias que visam acelerar a entrada de recursos no caixa da empresa incluem: a) promoções para criar uma base inicial de clientes capazes de facilitar a divulgação boca a boca; b) ampla base instalada de clientes capazes de utilizar e adotar o produto; c) parcerias estratégicas para ampliar a velocidade de penetração de um produto em escala global, especialmente em mercados de desenvolvimento tecnológico acelerado, nos quais os concorrentes rapidamente imitam produtos desenvolvidos em outras regiões.

Queiroz (2004) procurou ilustrar como as atividades de marketing podem impactar positivamente na aceleração dos fluxos de caixa.

**Figura 11 - Influência de marketing sobre a rapidez de entrada dos fluxos de caixa**

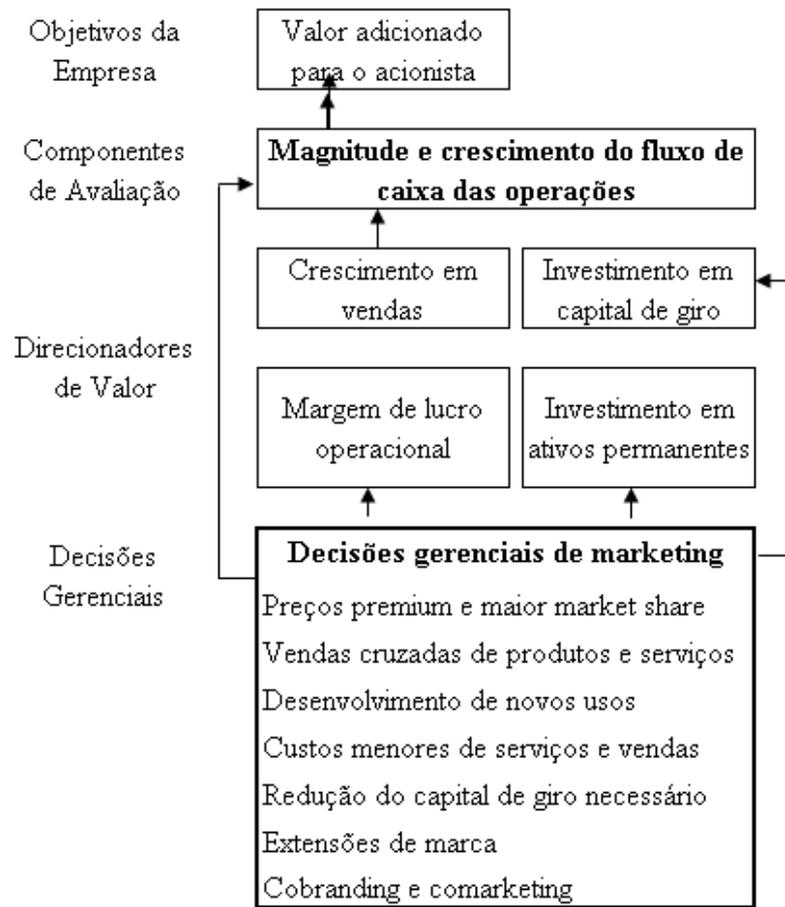


Fonte: QUEIROZ, 2004, p. 80. Adaptado de RAPPAPORT, 2001 e SRIVASTAVA; SHERVANY; FAHEY, 1998.

### **Influência no crescimento dos fluxos de caixa**

Os fluxos de caixa maiores naturalmente se traduzem em maior valor para o acionista. Em grandes linhas, esses fluxos podem ser ampliados através de: a) geração de maiores receitas; b) redução de custos; c) redução das necessidades de capital de giro; d) redução das necessidades de investimento de capital.

**Figura 12 - Influência de Marketing sobre a magnitude dos fluxos de caixa**



Fonte: QUEIROZ, 2004, p. 81. Adaptado de RAPPAPORT, 2001 e SRIVASTAVA; SHERVANY; FAHEY, 1998.

Srivastava *et al.* (1998, p. 11) destacam que a geração de receitas e a redução de custos têm sido amplamente discutidas na literatura de marketing, como no caso de criação e gestão de marcas.

As marcas fortes podem se tornar importantes mecanismos de ampliação de receitas, através da cobrança de preços relativos maiores (poder monopolístico da marca, custos elevados de troca para o consumidor e lealdade). Essas marcas de elevado valor para o cliente (*brand equity*) possuem consumidores mais propensos a responder positivamente a propagandas e promoções.

As extensões de marca constituem outro ponto importante, ampliando a possibilidade de sucesso com a utilização de marcas renomadas em outras categorias de produtos e acesso a novos mercados.

O relacionamento com os clientes constitui, evidentemente, outra fonte relevante. Clientes mais satisfeitos podem tornar-se mais leais à empresa, reduzindo os custos de atendê-los e comprando com maior frequência.

Os canais também constituem outro ponto importante. As parcerias estratégicas com os canais permitem acesso a novos mercados, além de possibilitar reduções de custos operacionais. O relacionamento estratégico desenvolvido pelo Wal Mart e pela Procter & Gamble, por exemplo, resultou em reduções de estoques, custos de pedidos e custos de logística.

Os autores destacam que “somente há pouco tempo iniciou-se uma discussão sobre o impacto das atividades de marketing nas necessidades de capital de giro e ativo fixo, muito embora ainda não sejam bem compreendidas”.

### **Influência na vulnerabilidade e na volatilidade dos fluxos de caixa**

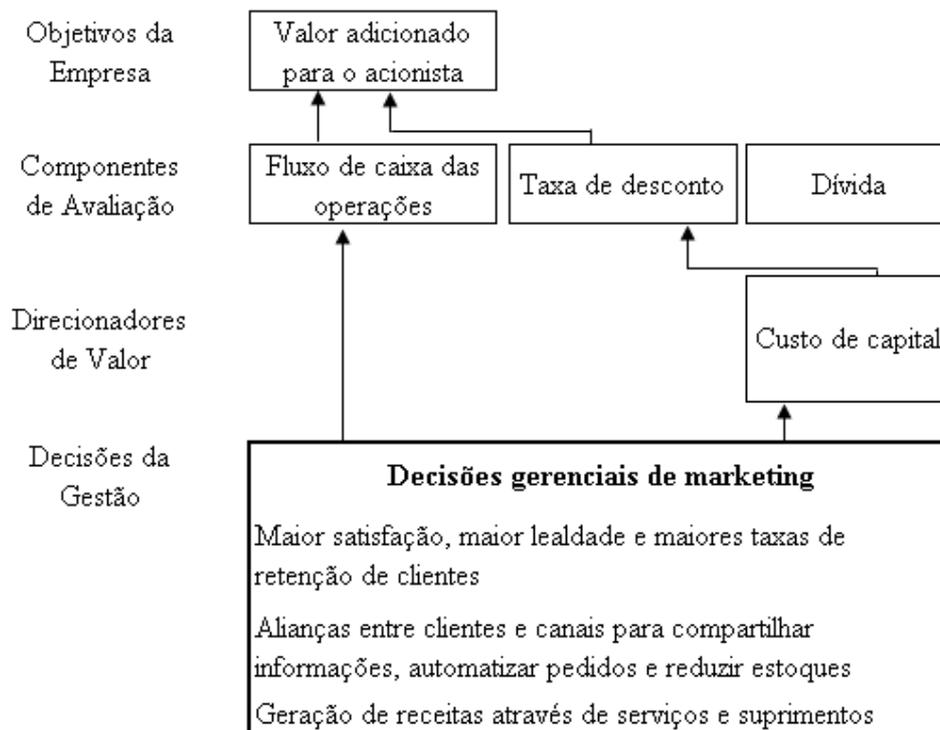
A redução da volatilidade e da vulnerabilidade minimiza os riscos associados com os fluxos de caixa, traduzindo-se em menor custo de capital. Desse modo, fluxos de caixa mais estáveis e previsíveis podem apresentar um maior valor presente líquido e, conseqüentemente, maior valor para o acionista.

A vulnerabilidade dos fluxos é reduzida quando ocorrem maiores taxas de satisfação, de lealdade e de retenção de clientes. Clientes satisfeitos tendem a ser mais leais e endossar a empresa para terceiros.

As empresas bem-sucedidas nesses quesitos possuem ativos raros e de difícil imitação, criam fortes barreiras de entrada e tornam seus fluxos de caixa decorrentes das transações com esses clientes menos suscetíveis à concorrência.

A manutenção de elevados índices de satisfação com a qualidade de produtos e serviços, atendimento superior e programas de fidelização são ações de marketing que atuam nessa direção.

**Figura 13 - Influência de marketing sobre vulnerabilidade e volatilidade dos fluxos**



Fonte: QUEIROZ (2004), p. 84. Adaptado de RAPPAPORT (2001) e SRIVASTAVA; SHERVANY; FAHEY (1998).

A volatilidade dos fluxos se reduz quando o relacionamento da empresa com seus clientes e parceiros de canal é organizada de forma a promover a estabilidade das operações e a diminuir a frequência e a intensidade dos picos e vales nas vendas.

A coordenação de atividades da cadeia de fornecimento — como troca de informações, pedidos automatizados e estoques menores — resulta em maior estabilidade dos fluxos de caixa dos participantes. A volatilidade também é influenciada pela capacidade de fidelização dos clientes, o que tem resultado em políticas corporativas, visando privilegiar mercados menos vulneráveis às ações de concorrentes.

As atividades de marketing podem reduzir a volatilidade e a vulnerabilidade dos fluxos de caixa; porém, raramente são avaliados os impactos de marketing sobre esses direcionadores. Os autores indicam que tradicionalmente ocorre o oposto, como as constantes estratégias de promoção e precificação que encorajam clientes e parceiros de canal a comprarem com menor regularidade. Em face disso, eles destacam a tendência de algumas empresas em monitorar as

vendas e participação de mercado não somente em termos absolutos, mas também em termos de volatilidade e vulnerabilidade.

### **Influência no valor residual dos fluxos de caixa**

O valor residual retrata o valor presente do negócio atribuível ao período além daquele originalmente previsto, e que, em geral, constitui a maior parcela do valor da empresa. Os autores destacam que alguns dos fatores que contribuem para a ampliação dos fluxos de caixa e para sua menor volatilidade e vulnerabilidade também estão presentes no valor residual.

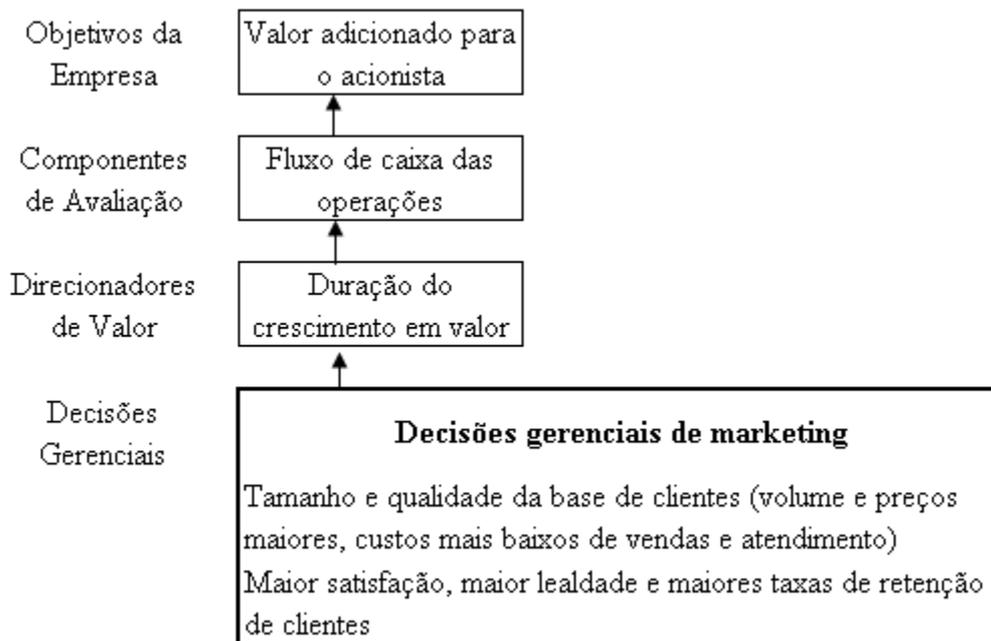
Quanto maior a base instalada de clientes e melhor a qualidade desse grupo (mensurados por volume de compra, propensão a pagar preços mais altos, custos de atendimento menores), maior a sua lealdade e maior o valor residual. Esses clientes compram mais, aceitam pagar preços maiores, geram custos menores de vendas, são mais propensos a endossar a empresa e a experimentar extensões de marca.

Uma base instalada de bons clientes também reduz a necessidade de a empresa investir na aquisição de novos clientes, ação cujo custo é muito alto (REICHELDT, 1996). Segundo o autor, a fidelização dos clientes pode implicar um aumento de 25% a 85% no lucro.

A base instalada de clientes leais é um ativo relativamente raro, difícil de imitar e uma barreira à competição que contribui significativamente para o valor residual dos fluxos de caixa.

A compreensão dessas relações entre satisfação, retenção e lealdade de clientes, gestão de marcas, relacionamentos com canais e os respectivos impactos no desempenho financeiro são cada vez mais relevantes para os gestores de marketing que necessitam justificar seus orçamentos e comprovar o retorno do investimento para a alta direção e para a área financeira.

**Figura 14 - Influência de marketing sobre o valor residual dos fluxos de caixa**



Fonte: QUEIROZ, 2004, p. 87. Adaptado de RAPPAPORT (2001) e SRIVASTAVA; SHERVANY; FAHEY (1998).

O artigo de Srivastava, Shervani e Fahey (1998) recebeu um duplo reconhecimento em 1998 pela American Marketing Association e pelo Marketing Science Institute, considerado, respectivamente, como a melhor contribuição para a teoria e para a prática de marketing. Foi considerado também um marco para subseqüentes estudos, ao identificar os ativos baseados no mercado como *inputs* importantes para a estratégia de marketing e ao vincular esses ativos com o impacto para a criação de valor para o acionista.

Apesar disso, os próprios autores reconhecem que esses ativos precisam ser refinados e precisam ser estabelecidos os limites e a extensão de suas influências nos resultados, além de serem desenvolvidos conjuntos de indicadores para mensurar o estoque e o fluxo desses ativos.

#### **4.3.2 Avaliação da produtividade de marketing**

R. Rust, T. Ambler, G. S. Carpenter, V. Kumar e R. K. Srivastava, acadêmicos de renome na área de marketing, foram convidados pela American Marketing Association e pelo Marketing Science Institute para escreverem um artigo em uma edição especial do Journal of Marketing sobre o estado da arte do tema avaliação de desempenho de marketing.

A partir dos princípios teóricos apresentados no artigo de Srivastava *et al.* (1998), ao mapear as relações entre as atividades de marketing e os impactos financeiros para a empresa, os autores chegaram à conclusão de que é possível mostrar como os gastos em marketing criam valor para o acionista. Uma síntese desse importante trabalho é apresentada nesta seção.

Rust *et al.* (2004, p. 77) afirmam que toda organização deve ter um modelo de negócio que rastreie como os gastos em marketing podem influenciar o que os consumidores conhecem, acreditam, sentem e como se comportam.

Esses resultados intermediários são habitualmente mensurados por métricas não-financeiras, como, por exemplo, atitudes e intenções. Tais métricas devem ser conectadas às métricas de desempenho financeiro, como vendas, lucros e valor para o acionista, tanto no curto como no longo prazos. A fim de ilustrar estas ligações, os autores propõem uma estrutura conceitual abrangente, denominada cadeia de produtividade de marketing. O fluxo deste processo é apresentado na figura a seguir.

**Figura 15 - A cadeia de produtividade de marketing**



Fonte: RUST *et al.*, 2004, p. 77.

### **Estratégias e ações táticas de marketing**

Este fluxo tem início nas estratégias da empresa, dentre as quais a estratégia de promoção, estratégia de produto ou estratégia de distribuição. Estas, por sua vez, conduzem a ações táticas de marketing, como campanhas, aprimoramento de serviços, gestão de marcas, programas de lealdade ou outras iniciativas específicas delineadas a gerar impactos de marketing. Inúmeras ações podem ser desenvolvidas para ampliar e sustentar a lucratividade de curto prazo.

### **Impactos nos clientes**

Estas ações causam impactos no mercado e influenciam a satisfação dos clientes, as atitudes em relação às marcas e a fidelização dos clientes. Esses impactos podem ser mensurados em termos de consciência ou lembrança de marca, associações únicas a atributos e benefícios, atitudes em relação a avaliações de qualidade e de satisfação, vínculos de lealdade e preferência.

Estudos recentes indicam múltiplos aspectos do comportamento de compra do cliente, como vendas cruzadas, comunicação boca a boca e valor do cliente ao longo do tempo.

### **Impactos nos ativos de marketing**

No âmbito da empresa, os impactos nos clientes podem ser reunidos nos ativos de marketing, conforme ilustrado pelo trabalho de Srivastava *et al.* (1998), e que podem ser mensurados pelo valor da marca (*brand equity*) e pelo valor do cliente (*customer equity*).

O valor de cada cliente (*lifetime value*) somado resulta no valor dos clientes (*customer equity*). A mensuração desses ativos de marketing está sendo adotada por diversos setores, especialmente empresas de marketing direto, bancos e empresas de cartões de crédito.

### **Impactos no mercado**

Os impactos nos clientes e os resultantes progressos nos ativos de marketing impactam o mercado, alterando as vendas e a participação de mercado.

Os autores citam que os impactos de longo prazo são bastante distintos dos impactos de curto prazo. Algumas ações têm efeito imediato, como vendas e promoções, com pouca influência no longo prazo, ao passo que outras ações acumulam sua influência por muito mais tempo, como a propaganda e as melhorias na qualidade dos serviços.

A compreensão dessas diferenças é importante para que os resultados sejam avaliados em horizontes de tempo mais longos.

### **Impactos financeiros**

Estes impactos no mercado, por sua vez, se tornam fluxos de caixa para a empresa, traduzindo-se em impactos financeiros. Inúmeras medidas de desempenho financeiro podem ser utilizadas, como a lucratividade por marca ou produto e o retorno sobre investimento (ROI).

A lucratividade por marca ou produto é útil para a avaliação de resultado no período, possibilitando a identificação de custos, receitas e margens; porém, o resultado é sempre de curto prazo.

O retorno sobre investimento foi bastante utilizado como medida de desempenho financeiro para o resultado de marketing, como no estudo do PIMS, posteriormente questionado em sua metodologia. O ROI como métrica de desempenho também é questionado por autores da área financeira (RAPPAPORT, 2001, p. 15).

### **Impactos no valor da empresa**

Estes resultados financeiros são refletidos em seguida no valor de mercado da companhia, foco maior de atenção da alta administração. O trabalho de Srivastava *et al.* (1998), exposto na seção anterior, procura mostrar como essas relações ocorrem entre as atividades de marketing e seus impactos nos direcionadores de valor da empresa.

A determinação do valor da empresa utiliza medidas do desempenho atual, como EVA (*economic value added*) e fluxo de caixa, e medidas de desempenho futuro, como o MVA (*market value added*), valor para o acionista e Tobin's  $q$ .

Essa última medida, por exemplo, é a razão entre o valor de mercado da empresa e o custo de reposição de seus ativos tangíveis (terrenos, fábricas, caixa, estoques). Índices acima de 1 indicam a existência de ativos intangíveis, alguns dos quais certamente influenciados pelas atividades de marketing.

O arcabouço conceitual estabelece um fluxo desde as estratégias e táticas de marketing até seus impactos sobre o valor da empresa, reconhecendo o papel preponderante das medidas financeiras na determinação do valor da empresa e, ao mesmo tempo, a importância do marketing no início de todo o processo. Ou seja, o resultado financeiro é precedido pelas ações de marketing.

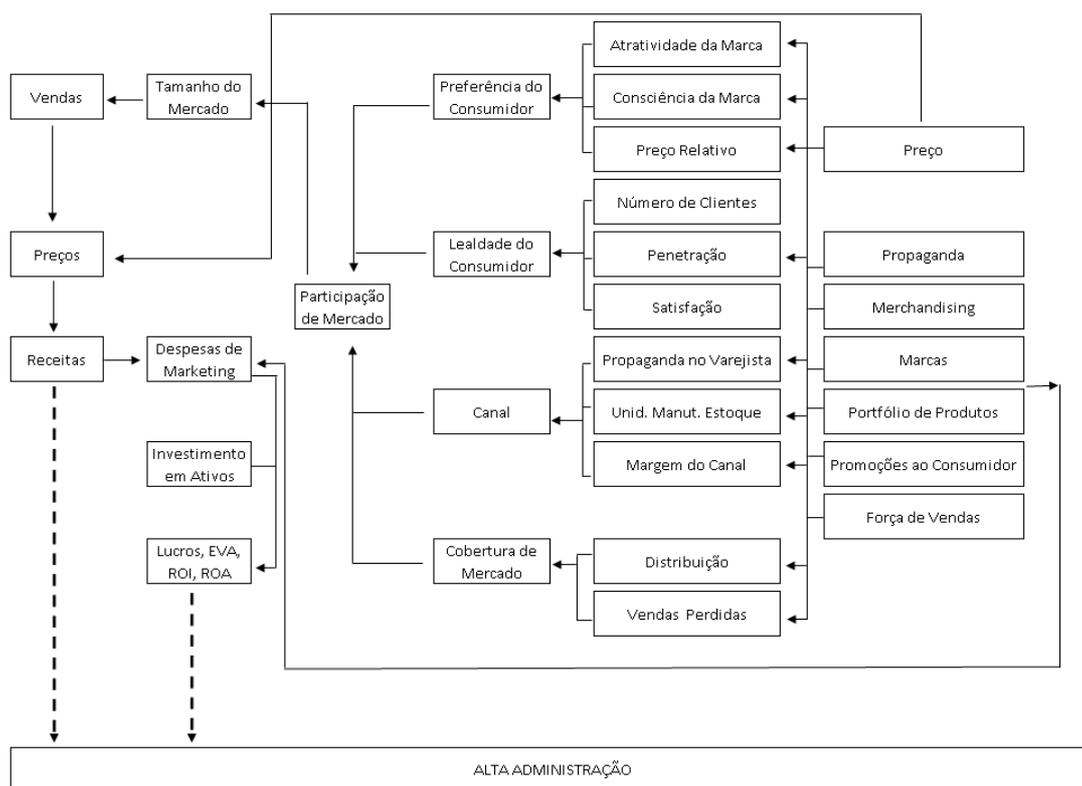
Ao relacionar este modelo conceitual com o tema desta tese, verifica-se que ao longo de toda a cadeia é possível monitorar o desempenho de marketing por intermédio de um amplo conjunto de métricas.

Portanto, essas métricas podem ser consideradas antecedentes importantes do desempenho da organização (*leading indicators*), o que legitima a preocupação e a atenção da alta administração em monitorá-las.

Os arcabouços conceituais apresentados nas seções 4.3.1 e 4.3.2 permitem a identificação das relações entre as ações de marketing e o desempenho financeiro, cujos indicadores são utilizados pelos gestores e pela alta administração como principais medidas de desempenho organizacional.

Tais relações entre as ações de marketing e os impactos podem ser identificados na figura a seguir.

**Figura 16 - Esquema simplificado da influência de marketing e suas métricas**



Fonte: O Autor.

Esse processo, apresentado de forma simplificada, resulta em um conjunto de indicadores de desempenho de marketing que antecedem o desempenho financeiro futuro. Os indicadores financeiros, embora sejam métricas de resultado, predominam como instrumentos de avaliação inclusive para avaliação da área de marketing.

No entanto, as atividades de marketing contemplam iniciativas cujos resultados não são verificáveis no curto prazo. Cabe às empresas desenvolver estratégias de marketing e monitorar o desempenho dessas atividades, mesmo que estas não se traduzam em termos monetários no ano corrente.

Contudo, tais iniciativas encontram resistências e questionamentos quanto à viabilidade, o que tem causado um distanciamento entre a alta administração e os executivos de marketing. Há outros fatores que influenciam o uso dessas métricas, como a importância atribuída e o efetivo papel desempenhado pela área de marketing dentro de cada organização.

### 4.3.3 Estudos sobre os impactos de marketing no desempenho financeiro

A satisfação de clientes ocorre simultaneamente à satisfação dos acionistas? Esta pergunta, feita por Anderson *et al.* (2004, p. 172), é acompanhada pela afirmação de que “clientes” e “satisfação dos clientes” somente serão critérios relevantes para a alta direção e para os acionistas se houver rigor teórico e suporte empírico de uma associação positiva entre esses construtos e o desempenho financeiro de longo prazo.

Estudos anteriores associaram a satisfação dos clientes a métricas financeiras como margens operacionais e retorno sobre investimento; porém, essas medidas estão associadas ao desempenho passado.

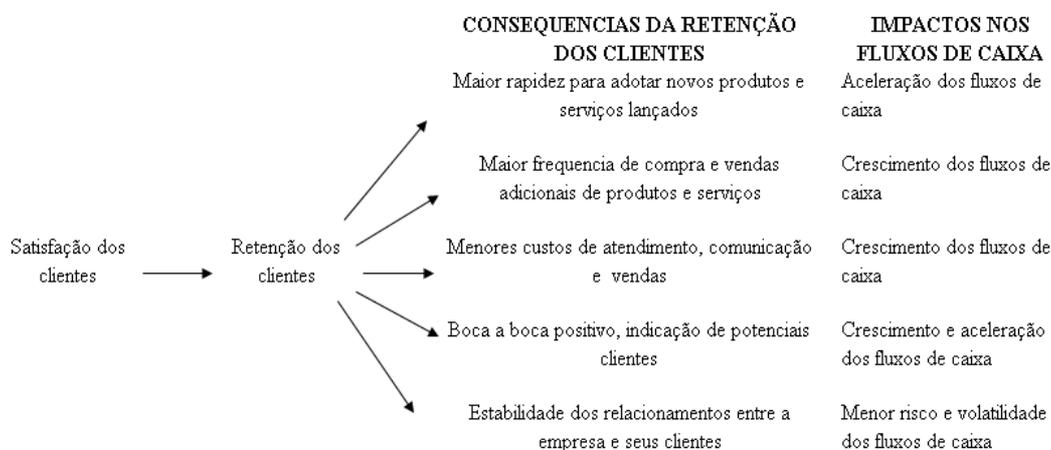
Anderson *et al.* (*ibid.*) buscaram identificar essa associação entre a satisfação dos clientes ao valor para o acionista em termos conceituais e em uma pesquisa empírica longitudinal, com dados do período entre 1994 e 1997 relativos a 200 empresas da *Fortune 500*, utilizando dados da *American Customer Satisfaction Index – ACSI* e a métrica Tobin’s  $q$ .

A premissa do estudo foi que os clientes constituem a fonte primária dos futuros fluxos de caixa e que o indicador satisfação do cliente é significativo da força das relações da empresa com seus clientes, a qual afeta a duração, o tamanho e a estabilidade dos fluxos de caixa.

A primeira contribuição do estudo foi mostrar as conexões entre as ações de marketing voltadas para o cliente e seu nível de satisfação, redundando em maior percentual de fidelização e trazendo uma série de ações posteriores por parte dos clientes que podem resultar na criação de valor para a empresa.

A figura desenvolvida pelo autor da tese ilustra a formulação teórica proposta por Anderson *et al.* (2004).

**Figura 17 - A satisfação dos clientes e os impactos no fluxo de caixa futuro**



Fonte: O Autor.

Anderson *et al.* (*op. cit.*, p. 173) reconhecem que os impactos da satisfação do cliente podem ser distintos conforme o setor de atuação da empresa. Para testar essa afirmação os autores formularam duas hipóteses:

- 1) a existência de uma associação positiva entre satisfação do cliente e valor para o acionista;
- 2) quanto menor o grau de concentração de um setor, menor tende a ser o impacto da satisfação do cliente no valor para o acionista.

Os autores testam diversas variáveis em um modelo para identificar os fatores mais relevantes para a obtenção do Tobin's q, como nível de satisfação dos clientes, percentual de gastos com propaganda em relação às vendas, participação de mercado da empresa no setor, nível de concentração do setor de atuação.

A variável que apresentou melhor coeficiente de explicação foi satisfação do cliente (1,62). A concentração do setor também apresentou resultado positivo e significativo (0,29). A propaganda apresenta coeficiente positivo (0,03), porém de impacto relativamente pequeno. A participação de mercado teve coeficiente insignificante. Este último valor ratifica estudos recentes sobre o tema que minimizam a importância da participação de mercado no desempenho financeiro futuro.

O estudo testou também a influência moderadora da competição na associação entre o índice de satisfação ACSI e Tobin's q. O resultado obtido indica que a associação positiva entre satisfação do cliente e valor para o acionista é mais fraca quando os níveis de concentração são baixos e quando o setor é fragmentado.

Anderson *et al.* (2004, p. 181) obtiveram no estudo empírico uma associação positiva entre o índice ACSI e Tobin's q de 1,62, o que implica na seguinte conclusão: 1% de aumento na satisfação do consumidor (mensurado pelo ACSI) está associado com uma mudança esperada de 1,016% no valor para o acionista (conforme Tobin's q). O nível médio de Tobin's q para a base pesquisada é de 1,73, que se traduz em um aumento em q de aproximadamente 0,027 para 1% de aumento na satisfação. Ou seja, para uma empresa com ativos de 10 bilhões, 1% no aumento da satisfação do consumidor implica no aumento do valor da empresa em aproximadamente 275 milhões.

A natureza de longo prazo dos retornos econômicos de melhorias na satisfação do consumidor tem importantes implicações para a avaliação do valor da empresa. Clientes leais e satisfeitos representam um ativo gerador de receitas para a empresa, considerado valioso e que deve ser desenvolvido e preservado. Esse ativo deveria figurar em evidência nas avaliações da saúde financeira esperada das empresas (ANDERSON *et al.*, 2004, p. 182).

Os autores concluem que, se cada empresa elaborar um índice de satisfação padronizado como parte do relatório financeiro, os mercados de capitais estarão muito mais bem-informados em relação às projeções de saúde financeira da organização.

#### **4.4 Métricas de marketing e pesquisas empíricas sobre o tema**

Com o objetivo de elucidar a linguagem, a construção e o significado de importantes métricas de marketing, Farris *et al.* (2006) realizaram um estudo abrangente que culminou no lançamento de um livro dedicado ao tema. Para eles, a compreensão das métricas permite aos profissionais de marketing escolher as mais adequadas para lhes fornecer significado prático.

As métricas financeiras não conseguem explicar de forma isolada como se comportam aspectos importantes para o desempenho futuro, tais como clientes, produtos, preços, canais

de distribuição, concorrentes e marcas. Ao identificar um amplo conjunto de métricas possíveis, os objetivos de cada uma, suas limitações e as formas de categorizá-las, os autores salientam que cada organização deve selecionar aquelas mais adequadas para sua realidade e para seu ambiente de negócios específico. De forma bastante objetiva e resumida, são apresentados no apêndice 1 o conjunto de métricas a partir das categorias estabelecidas por Farris *et al.* (*op. cit.*).

A literatura sobre métricas de marketing cresceu significativamente nos últimos anos e estudos importantes sobre a adoção dessas medidas de desempenho foram conduzidos em diferentes regiões do mundo. A partir desta pesquisa, a realidade brasileira torna-se passível de comparação aos resultados desses estudos, apresentados resumidamente nas próximas seções.

Embora a preocupação com o desempenho de marketing seja um tema antigo, conforme exposto anteriormente, a partir da década de 90 o assunto teve seu interesse renovado nos principais centros de pesquisa nos EUA e na Europa. Vários institutos do Reino Unido, liderados pela London Business School, desenvolveram pesquisas sobre o tema métricas de marketing, que culminaram na edição de um livro sobre o tema (AMBLER, 2000).

Nesse período, inúmeras pesquisas empíricas foram conduzidas principalmente pelo professor Tim Ambler, da London Business School, cujas contribuições para o tema são apresentadas nesta seção. Esses estudos foram conduzidos no Reino Unido e em outros países e constituem fontes importantes para esta tese e a realização desta pesquisa no Brasil.

#### **4.4.1 Medidas de sucesso em marketing**

Um problema fundamental para mensurar o desempenho de marketing é definir e identificar as métricas mais relevantes. Ambler e Kokkinaki (1997) analisaram, entre 1991 e 1996, os estudos de sete prestigiosos periódicos<sup>4</sup> na área de marketing e estratégia, tendo identificado inúmeras medidas para o sucesso em marketing.

---

<sup>4</sup> Periódicos analisados pelos autores: JM (Journal of Marketing); IJRM (International Journal of Research in Marketing); JMR (Journal of Marketing Research); MS (Marketing Science); JAMS (Journal of the Academy of Marketing Science); SMJ (Strategic Management Journal); JCR (Journal of Consumer Research).

**Tabela 2 - Total de artigos com o uso de critérios de sucesso em marketing**

<b>Critério de sucesso</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Vendas (e crescimento)	47	22%
Participação de mercado	36	17%
Contribuição ao lucro	23	11%
Preferência de marca / intenção de compra	23	11%
Objetivos atingidos / efetividade percebida	13	6%
ROI / ROA	10	5%
Força da marca / brand equity	10	5%
Satisfação do cliente	10	5%
Outras (<10)	38	18%
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

Fonte: AMBLER, Tim; KOKKINAKI, Flora, 1997, p. 672.

As principais medidas de sucesso em marketing identificadas pelos autores foram: vendas, participação de mercado, lucro, marca de preferência e intenção de compra. De acordo com os autores, apenas 11,5% dos artigos trataram empiricamente o tema desempenho de marketing. Desse percentual, apenas 10% tentaram conciliar a perspectiva do pesquisador com a dos respondentes.

Não houve consenso sobre quais devem ser as medidas de sucesso para avaliar o desempenho de marketing. Ambler e Kokkinaki (1997, p. 674) ressaltam que nesses artigos foi o pesquisador (e não o respondente) quem determinou o critério para avaliar o desempenho, e que é preciso maior cautela dos pesquisadores na seleção desses indicadores.

Os autores sugerem que futuras pesquisas sobre o tema devem explicar previamente qual *stakeholder* (cliente, acionista, empregados) será utilizado como parâmetro para definir as medidas de sucesso. Outras recomendações incluem conhecer as medidas de *benchmark* adotadas no planejamento da organização pesquisada e aquelas que são consideradas essenciais no setor de atuação da empresa em análise, pois somente assim evitar-se-á o viés do pesquisador sobre quais medidas de desempenho deverão ser adotadas para avaliar o sucesso das estratégias de marketing.

A ausência de amplos estudos sobre a adoção das métricas de marketing levou o Centre for Marketing da London Business School a liderar uma ampla pesquisa sobre o tema no Reino Unido, coordenada pelo professor Tim Ambler. Esse estudo, minuciosamente descrito a

seguir, estimulou pesquisas em outros países, as quais também serão abordadas nas próximas seções.

Ambler *et al.* (2001, p. 8) sugerem que o modelo da evolução das métricas de marketing aparenta ser:

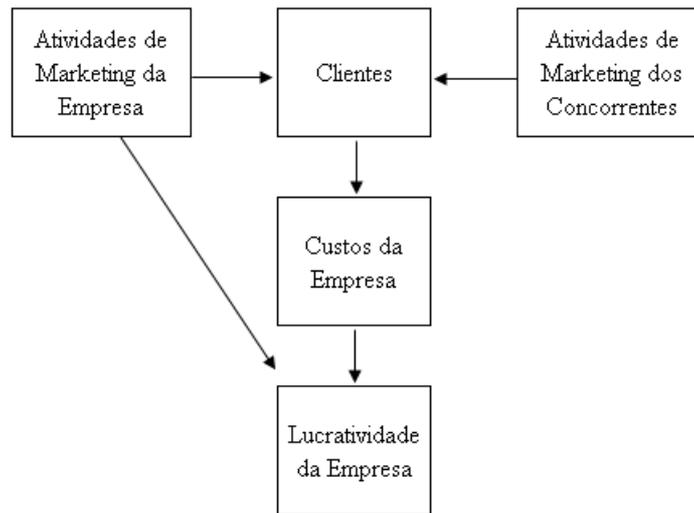
- Baixa consciência sobre a necessidade de métricas de marketing no âmbito da alta administração;
- Utilização de métricas financeiras, para suprir a falta de métricas próprias;
- Ampliação do *portfólio* de métricas a partir de uma coletânea de métricas não-financeiras;
- Busca de uma análise racional para reduzir o número de métricas a um conjunto gerenciável, em torno de 25 métricas ou menos.

#### **4.4.2 Métricas de marketing – Reino Unido**

A apresentação dos resultados e da metodologia utilizada no extenso levantamento conduzido no Reino Unido deve ser precedida de uma breve descrição das estruturas conceituais e metodológicas utilizadas.

O modelo proposto pelos autores incorpora premissas importantes, como o reconhecimento do cliente como origem dos recursos financeiros que levam ao desempenho financeiro, as atividades internas desenvolvidas, as atividades dos concorrentes e os custos internos. A partir dessa estrutura, é possível identificar medidas de desempenho financeiras e não-financeiras.

**Figura 18 - Modelo básico da pesquisa no Reino Unido**

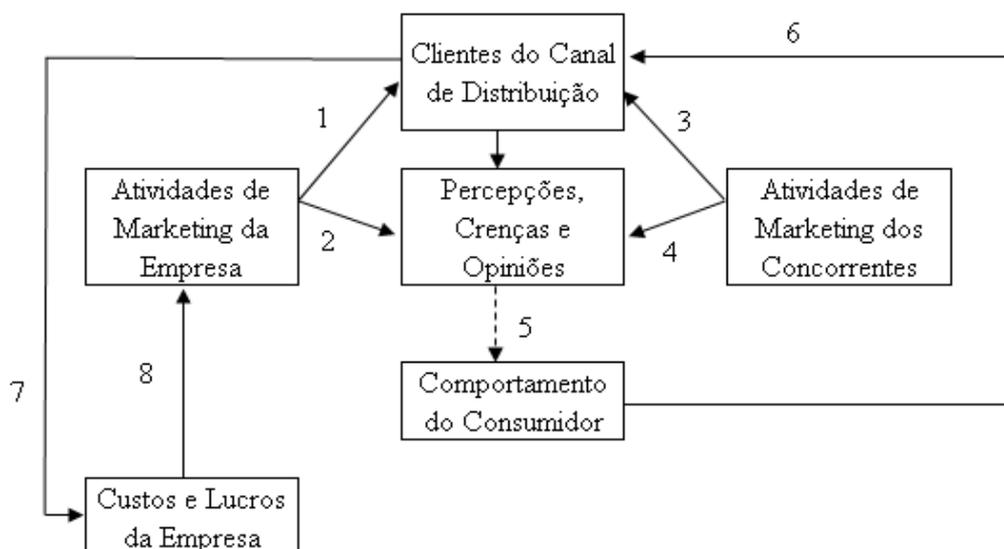


Fonte: AMBLER *et al.*, 2001, p. 13.

Os autores identificaram o ativo *Brand Equity* como sendo o principal ativo de marketing a influenciar o comportamento de compra dos clientes, o qual apresenta efeitos subdivisíveis.

Um refinamento do modelo leva ao seguinte esquema:

**Figura 19 - Modelo generalizado dos fluxos de caixa**



Fonte: AMBLER *et al.*, 2001, p. 14.

As atividades de marketing influenciam os clientes do canal (1) e as crenças, opiniões e valores dos consumidores (2), que por sua vez influenciam o comportamento de compra (5).

Os concorrentes estão simultaneamente realizando suas atividades de marketing para atingir os mesmos objetivos e obter a preferência dos clientes do canal (3) e dos consumidores (4).

Essa disputa resulta na preferência dos consumidores por determinados bens e serviços de uma empresa (5), adquiridos em diversos canais (6), permitindo o ingresso de recursos monetários na empresa (7) e o conseqüente desempenho financeiro (8).

Esse modelo esquemático possibilita a identificação de diferentes categorias de métricas de desempenho financeiras e não-financeiras, bem como métricas de *input* (gastos com propaganda, distribuição, preços) e *output* (vendas, margem bruta, lucro). Ambler *et al.* (2001, p. 15) consideram as categorias do centro da figura (percepções, crenças e opiniões) como variáveis que afetam o ativo de marketing *brand equity*.

A partir deste modelo conceitual os autores propuseram cinco categorias para a classificação das métricas de desempenho de marketing. Uma sexta categoria, inovação, foi incorporada após a realização da etapa 1 do projeto. Estas categorias sugeridas por Ambler *et al.* (*op. cit.*) constituem o modelo adotado pelo autor desta tese na elaboração do questionário de pesquisa. Esta estrutura é apresentada no próximo quadro, associando as categorias às métricas utilizadas.

**Quadro 6 - Categorias de métricas e métricas utilizadas no estudo**

<u>CATEGORIAS DE MÉTRICAS</u>	<u>MÉTRICAS UTILIZADAS</u>
Competitividade	Participação de mercado, preço relativo, penetração de mercado
Intermediárias do consumidor	Consciência de marca, satisfação do consumidor, diferenciação percebida
Comportamento do consumidor	Número de novos consumidores, lealdade, número de reclamações
Canal	Distribuição/disponibilidade, satisfação do cliente
Inovação	Número de novos produtos, receita com novos produtos
Financeiras	Vendas, margem bruta, lucratividade, gastos de marketing

Fonte: O autor. Elaborado a partir de AMBLER *et al.*, 2001.

A pesquisa realizada no Reino Unido foi conduzida em três etapas. Os principais resultados e uma sucinta apresentação da metodologia utilizada em cada etapa são apresentados a seguir.

### Etapa I

A primeira etapa utilizou uma abordagem qualitativa, com seis pré-testes e 44 entrevistas em profundidade junto a altos executivos das áreas de marketing e de finanças de 24 empresas britânicas.

O roteiro de entrevista abordou temas como as métricas utilizadas para avaliar o desempenho de marketing, as métricas revistas por nível hierárquico, o principal ativo de marketing da empresa, a satisfação dos profissionais com os processos de mensuração e os aprimoramentos necessários, o tipo de orientação da empresa, bem como o porte e setor de atuação (AMBLER *et al.*, 2001, p. 16).

As métricas mais citadas foram da categoria “financeira”, tanto pelos profissionais de marketing como de finanças. Entre estes, ocorreu diferença significativa somente na categoria de métricas “intermediárias do consumidor”, relacionadas aos hábitos, opiniões e atitudes (conhecimento de marca, crenças, atitudes) do consumidor em relação aos produtos, marcas e/ou empresas.

**Tabela 3 - Menções de métricas em cada categoria por área - Fase I**

Categorias de métricas	Profissionais de Marketing	Profissionais de Finanças	Total
Financeiras	40,7%	54,7%	44,4%
Intermediárias do consumidor	30,3%	13,3%	25,9%
Competitividade	12,7%	16,0%	13,5%
Comportamento do consumidor	13,2%	14,7%	13,5%
Canal	2,6%	0,0%	1,9%
Inovação	0,5%	1,3%	0,8%
Número de medidas por respondente	6,6	5,0	6,0
Número de respondentes	29	15	44

Fonte: AMBLER *et al.*, 2001, p. 17.

Foram sugeridas métricas sobre os resultados de campanhas de comunicação, de lançamento de produtos e de promoções; agilidade e maior regularidade na apuração das métricas, dentre outras propostas.

Os respondentes ressaltaram que um número excessivo de métricas é prejudicial, pois torna complexa a interpretação e pode iludir os gestores, especialmente quando tais métricas não estão integradas a um sistema coerente de avaliação.

## Etapa II

Os resultados obtidos do estudo qualitativo serviram como referência para uma segunda etapa, realizada por meio de uma pesquisa *survey*, com o questionário sendo enviado para 1.014 profissionais de marketing e 1.180 profissionais de finanças que atuam no Reino Unido. Participaram 531 respondentes (24%), dos quais 367 da área de marketing (36%) e 164 de finanças (14%).

**Tabela 4 - Respondentes por porte da organização e setor de atuação – Fase II**

Número de empregados	Varejo	Bens B2C	Serviços B2B	Bens B2B	Serviços B2B	Outros	Total
Pequenas Empresas (<110)	8	7	14	6	44	32	111
Médias Empresas (<500)	8	13	6	7	21	12	67
Grandes Empresas (>500)	51	111	38	30	38	77	345
Em Branco							8
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>131</b>	<b>58</b>	<b>43</b>	<b>103</b>	<b>121</b>	<b>531</b>

Fonte: AMBLER *et al.*, 2001, p. 17.

Nesta etapa os respondentes apontaram, para cada categoria de métricas, a importância para a alta administração, a regularidade de coleta e as bases de comparação dos resultados. Além disso, informaram o principal ativo de marketing da empresa e a frequência de avaliação e o tipo de orientação da empresa (escala de NARVER; SLATER, 1990). O desempenho da empresa foi baseado em duas escalas de cinco pontos, na qual cada respondente opinava sobre a taxa de sucesso de sua empresa em comparação à média do setor de atuação e como eram vistos pelos concorrentes em termos de liderança de mercado.

De acordo com os respondentes, as métricas financeiras eram as mais importantes para a alta administração de suas empresas. Houve uma diferença mínima na avaliação de importância entre as categorias “competitividade” e “intermediárias do consumidor”. A única diferença relevante ocorreu na categoria de métricas “canal”, que na etapa dois tornou-se a segunda em termos de importância para a alta administração.

Não houve diferenças significativas entre os respondentes de marketing e finanças porque, segundo os autores, eles informaram sobre a importância das métricas para a alta administração de suas empresas. A importância das métricas para a alta administração não apresentou diferenças significativas entre os setores pesquisados.

**Tabela 5 - Importância por categoria para a alta administração - Fase I e II**

Categories de métricas	Etapa 1 Citações	Etapa 2 Médias da importância
Financeiras	44%	6,51
Canal	2%	5,53
Competitividade	14%	5,42
Intermediárias do consumidor	26%	5,42
Comportamento do consumidor	14%	5,38
Inovação	1%	5,04

Fonte: AMBLER *et al.*, 2001, p. 20.

A satisfação dos executivos em relação aos sistemas de avaliação de desempenho de marketing também foi objeto de estudo. Em uma escala de sete pontos a média obtida foi 4,06. Neste quesito, a média de satisfação dos profissionais de finanças foi superior aos de marketing (4,28 contra 3,97). Os autores acreditam que isto se deve à predominância dos indicadores financeiros no processo de avaliação.

A regularidade na coleta de informações também foi objeto de pesquisa. Novamente sobressaíram as métricas financeiras, coletadas mensalmente em 75% das empresas. A categoria de métricas com menor regularidade de coleta foi a de inovação.

**Tabela 6 - Regularidade na obtenção dos dados por categoria de métricas- Fase II**

Categories de métricas	Mensal	Anual / Trimestral	Raramente / Ad hoc	Nunca
Financeiras	74,9%	16,6%	6,9%	1,5%
Competitividade	36,2%	39,9%	21,1%	2,7%
Comportamento do consumidor	23,0%	45,9%	26,9%	4,2%
Intermediárias do consumidor	17,5%	43,5%	33,5%	5,5%
Canal	25,1%	42,0%	27,7%	5,2%
Inovação	10,3%	34,7%	40,9%	14,1%

Fonte: AMBLER *et al.*, 2001, p. 20.

A análise de regressão sobre a regularidade na obtenção dos dados identificou que o porte da empresa exerce influência significativa em todas as categorias, exceção feita à categoria de inovação, onde não foram observadas diferenças. As grandes empresas mensuram os resultados com maior regularidade do que as pequenas.

O setor de atuação da empresa também exerce influência significativa (excetuando-se a categoria de inovação) na frequência de coleta de dados, com destaque para os setores de Bens B2C e de Varejo, que apresentem maior tendência a coletar dados em todas as categorias de métricas do que os demais setores.

A importância das métricas para a alta administração não gerou diferenças entre as empresas conforme o setor ou o porte. A sua regularidade de coleta, contudo, apresentou diferenças. Deduz-se, a partir disso, que a análise dos resultados pela alta administração baseia-se primordialmente em métricas financeiras, independentemente do tipo de organização.

A comparação das métricas obtidas com as bases de comparação para realizar *benchmark* permite observar diferenças por categoria de métrica.

**Tabela 7 - Benchmarks utilizados por categoria de métricas – Fase II**

Categorias de métricas	Ano anterior	Plano de marketing	Setor	Concorrente específico	Outras unidades do grupo
Financeiras	80,4%	85,1%	17,5%	23,0%	22,0%
Competitividade	51,4%	51,0%	35,8%	55,7%	6,6%
Comportamento do consumidor	47,1%	42,0%	27,1%	31,6%	6,4%
Atitudes do consumidor	36,7%	30,3%	22,0%	27,7%	5,1%
Cliente do Canal	40,3%	37,7%	17,3%	22,8%	7,3%
Inovação	21,3%	33,7%	10,9%	20,7%	6,6%

Fonte: AMBLER *et al.*, 2001, p. 22.

Os planos são as medidas de comparação mais comuns para as métricas financeiras ou de inovação. Nas demais categorias predominam ligeiramente as avaliações em relação ao ano anterior.

Ambler *et al.* (2001, p. 22) observam que os ativos de marketing possuem menor regularidade na avaliação do desempenho. Os termos mais comuns utilizados para definir o principal ativo de marketing foram *brand equity* (32,5%), reputação (19,6%), força da marca (8,8%), valor da marca (8,2%) e saúde da marca (6,9%). Vinte por cento dos respondentes adotaram outro

termo para definir o principal ativo de marketing, totalizando 65 citações. As avaliações desse ativo em termos financeiros ou em métricas de marketing denotam que apenas uma minoria as realiza freqüentemente.

**Tabela 8 - Regularidade no acompanhamento do ativo de marketing – Fase II**

Categoria de métricas	Nunca	Raramente / Ad hoc	Regularmente / Anual / Trimestral	Mensalmente
Avaliação Financeira	51,4%	23,6%	16,9%	8,0%
Outras Medidas	36,8%	22,2%	28,7%	12,3%

Fonte: AMBLER *et al.*, 2001, p. 22.

### Etapa III

A terceira etapa foi uma pesquisa *survey* realizada por telefone, com índice de retorno de 50,1%, totalizando 231 questionários válidos, composta por 81 respondentes da área de marketing (35%), 79 respondentes da área financeira (34%) e 70 respondentes de outras áreas (30%).

Os executivos informaram qual a freqüência de utilização das métricas de marketing, a importância dessas medidas para a alta administração e as bases de comparação do desempenho de marketing. A pesquisa era estruturada nos seguintes quesitos:

- A importância de 38 medidas de desempenho de marketing, a partir de uma escala *likert* de cinco pontos, variando de muita importância (5) a nenhuma importância (1);
- O maior nível de revisão habitual de cada métrica, em uma escala variando desde a alta administração (5), a assistente de marketing júnior (1) e não utilizada (0);
- Desempenho da empresa, a partir de escalas de cinco pontos, na qual a empresa se compara aos principais concorrentes, ao plano de negócios, às vendas do ano anterior e ao desempenho geral de marketing.

O *ranking* de métricas de marketing no Reino Unido, apresentado na tabela a seguir, indica em ordem decrescente as métricas com maiores percentuais de utilização, bem como as consideradas mais importantes e as que são revistas pela alta administração.

**Tabela 9 - Ranking das métricas de marketing – Reino Unido**

Métrica	% de empresas que informaram uso da medida	% de empresas que ranquearam como muito importante	% de empresas que dizem que a métrica alcança a Alta Adm.	Correlação de Pearson entre Nível e Importância
1. Lucro / Rentabilidade	92	80	71	.719**
2. Vendas, Valor e/ou Volume	91	71	65	.758**
3. Margem Bruta	81	66	58	.827**
4. Consciência	78	28	29	.732**
5. Participação de Mercado (volume ou valor)	78	37	34	.727**
6. Número de Novos Produtos	73	18	19	.859**
7. Preço Relativo (valor / volume)	70	36	33	.735**
8. Número de Reclamações de Clientes	69	45	31	.802**
9. Satisfação do Cliente	68	48	37	.815**
10. Distribuição / Disponibilidade	66	18	11	.900**
11. Número Total de Clientes	66	24	23	.812**
12. Gastos com Marketing	65	39	46	.849**
13. Qualidade Percebida / Estima	64	37	32	.783**
14. Lealdade / Retenção	64	47	34	.830**
15. Qualidade Relativa Percebida	63	39	30	.814**

n = 231, \*\* p < .01

Fonte: AMBLER *et al.*, 2001, p. 29.

Houve alta correlação entre a proporção de empresas que consideram uma métrica como muito importante e o nível de regularidade de revisão pela alta administração.

Ambler *et al.* (2001, p. 29) consideraram surpreendentemente baixos os percentuais das métricas de lucro e vendas informados à alta administração. Os autores argumentam que alguns respondentes podem ter interpretado que, por tratar-se de uma pesquisa da área de marketing, as métricas de lucratividade ou de volume de vendas fossem relativas a um produto ou marca. Logo, a alta administração somente avaliaria a lucratividade ou as vendas do portfólio completo da empresa, sem se ater a produtos ou marcas específicos.

A predominância de indicadores financeiros ocorre nas empresas no Reino Unido. Métricas típicas de marketing, como consciência de marca e participação de mercado, embora com altos índices de mensuração, possuem índices muito inferiores de importância para os respondentes e para a alta administração dessas companhias.

Esses resultados corroboram estudos anteriores que indicam a predominância de indicadores financeiros na alta gestão e um percentual muito baixo de tempo dedicado à discussão sobre os clientes, que constituem a fonte dos recursos.

Observa-se maior consistência na comparação entre os dados obtidos nas etapas 2 e 3 da pesquisa do que entre os resultados das etapas 1 e 2.

**Tabela 10 - Ranking das métricas de marketing – Reino Unido**

Categorias	Etapa 3	Etapa 2
Financeiras	4,54	4,68
Canal	4,19	4,02
Competitividade	4,05	3,95
Intermediárias do consumidor	4,03	3,69
Comportamento do consumidor	3,96	3,92
Inovação	3,95	3,95

Fonte: AMBLER *et al.*, 2001, p. 30.

A avaliação dos resultados por setor também identifica importantes diferenças nas métricas. O setor de bens B2C atribui notas elevadas para as métricas em termos de importância e nível de revisão, enquanto o setor de serviços B2B atribui notas mais baixas do que os demais setores pesquisados. Ambler *et al.* (2001, p. 30) deduzem que essas respostas ocorrem porque as empresas de bens B2C são geralmente aquelas mais orientadas para o mercado, o oposto de empresas de serviços B2B.

Uma última e importante contribuição do estudo foi a identificação de um total de 54 métricas de marketing que, a partir das respostas obtidas no Reino Unido, possibilitou a redução para um conjunto de 30 métricas (AMBLER *et al.*, 2001, 32).

**Quadro 7 - Métricas relevantes por construto – Reino Unido**

Construto	Se é avaliado pela alta administração		Se é avaliado pela importância atribuída à métrica	
	Alpha	Ítems	Alpha	Ítems
Intermediárias do consumidor	0,85	Consciência de marca Qualidade percebida Satisfação do consumidor Imagem / personalidade Diferenciação percebida Conhecimento do produto / marca	0,84	Consciência de marca Qualidade percebida Satisfação do consumidor Relevância para o consumidor Diferenciação percebida Conhecimento do produto / marca
Comportamento do consumidor	0,78	Número total de consumidores Número de novos consumidores Lealdade / retenção Conversões Número de reclamações	0,83	Número de novos consumidores Lealdade Pedidos obtidos Conversões
Canal	0,80	Satisfação do cliente Número de reclamações	0,79	Distribuição / disponibilidade Satisfação do cliente Número de reclamações
Competitividade	0,79	Satisfação relativa do consumidor Qualidade percebida	0,80	Satisfação relativa do consumidor Qualidade percebida Participação no cliente (share of voice)
Inovação	0,84	Número de novos produtos Receita de novos produtos Margem de novos produtos	0,81	Número de novos produtos Receita de novos produtos Margem de novos produtos
Financeiras	0,81	Vendas Margens brutas Lucratividade	0,77	Vendas Margens brutas Lucratividade

*n* = 231

Fonte: AMBLER *et al.*, 2001, p. 34.

Um total de 19 métricas, identificadas nos dois grupos (revisão pela alta administração e nível de importância da métrica), foi utilizado pelas empresas, independentemente de seu setor ou porte.

Esse conjunto de métricas, revisadas pela alta administração e percebidas como importantes para a avaliação de desempenho, constitui o grupo central de métricas utilizadas pelo autor desta tese para a condução da pesquisa no Brasil. Pesquisas similares foram conduzidas em outros países, cujos principais resultados são apresentados a seguir.

#### 4.4.3 Métricas de Marketing – Espanha e Reino Unido

Estudo similar ao do Reino Unido foi conduzido na Espanha por Ambler e Riley (2000). Os respondentes radicados no país ibérico ranquearam a maioria das métricas como menos importantes do que os ingleses e poucos indicaram que tais métricas fossem revistas pela alta gestão.

Ambler e Riley (2000, p. 10) afirmam que o nível de envolvimento do executivo sênior com a gestão operacional é menor na Espanha do que no Reino Unido. A próxima tabela compara a frequência daquelas métricas consideradas como muito importantes e em que houve diferenças percentuais entre os dois países acima de 10 pontos.

**Tabela 11 - Importância das métricas: diferenças entre Espanha e Reino Unido**

Métrica	% de empresas no Reino Unido que consideram a métrica muito importante para avaliação do desempenho de marketing	% de empresas na Espanha que consideram a métrica muito importante para avaliação do desempenho de marketing
Lucro / Rentabilidade	80	56
Número de Reclamações de Clientes	45	30
Satisfação do Cliente	48	34
Lealdade / Retenção	47	21
Qualidade Relativa Percebida	39	20
Número de Novos Clientes	33	18
Número de Reclamações de Clientes (Trade)	33	21
Percentual de Desconto	20	35
Tamanho da Amostra (n)	231	101

Fonte: AMBLER, Tim; RILEY, Debra, 2000, p. 11.

Os resultados dessa pesquisa são comparados a outro estudo realizado por Kokkinaki e Ambler (1999), cuja principal conclusão é que a maioria das empresas se baseia primordialmente em dados financeiros gerados internamente para avaliar o desempenho de marketing. Uma síntese dos dois estudos é apresentada pelos autores (*ibid*, p. 12).

**Tabela 12 - Importância atribuída às categorias de métricas**

<u>Categorias de Métricas</u>	<u>Reino Unido - Média</u>	<u>Espanha - Média</u>	<u>Kokkinaki e Ambler (1999) ajustado (UK)</u>
Financeiras	4.54 (n=222)	4.54 (n=90)	4.68
Canal	4.19 (n=138)	4.36 (n=51)	4.02
Competitividade	4.05 (n=211)	4.27 (n=77)	3.95
Inovação	4.03 (n=211)	4.42 (n=55)	3.69
Comportamento do consumidor	3.96 (n=207)	3.12 (n=78)	3.92
Intermediárias do consumidor	3.95 (n=202)	3.18 (n=82)	3.95

Fonte: AMBLER, Tim; RILEY, Debra, 2000. p. 12.

Um dos objetivos do estudo conduzido no Reino Unido e, posteriormente na Espanha, foi identificar possíveis relações entre a utilização das métricas e o desempenho da empresa. Os critérios para indicar as empresas de alta performance foram baseados em quatro dimensões: desempenho geral de marketing, desempenho global em relação aos maiores concorrentes, lucro e vendas.

Por intermédio de regressão multivariada (variáveis dependentes vendas e lucro), não foi identificado nenhuma forte relação entre métricas individuais e desempenho.

Das 19 métricas consideradas como mais relevantes pelos autores, cinco possuem associação com empresas de alto desempenho: satisfação do consumidor, conhecimento sobre produto ou marca, satisfação relativa do consumidor, vendas e lucratividade.

Ambler e Riley (2000, p. 21) alertam que a utilização de um indicador não prevê o sucesso e que os resultados obtidos não permitem concluir que as métricas prevêm o desempenho futuro, mas apenas que as cinco métricas citadas são utilizadas com frequência pelas empresas de alta performance.

O quadro a seguir resume as categorias e as métricas utilizadas neste projeto conduzido pela London Business School, sob a supervisão do professor Tim Ambler. As cinco métricas associadas com o alto desempenho estão em negrito e marcadas com um asterisco.

Quadro 8 - Conjunto de métricas de marketing propostas por Ambler e Riley

<b>Construto</b>	<b>Itens</b>
Intermediárias do consumidor	Consciência Qualidade percebida <b>* Satisfação do consumidor</b> Relevância para o consumidor Diferenciação percebida <b>* Conhecimento do produto / marca</b>
Comportamento do consumidor	Número total de novos consumidores Lealdade / retenção Conversões
Canal	Satisfação do cliente Número de reclamações
Competitividade	<b>* Satisfação relativa do consumidor</b> Qualidade percebida
Inovação	Número de novos produtos Receita de novos produtos Margem de novos produtos
Financeiras	<b>* Vendas</b> Margens brutas <b>* Lucratividade</b>

Fonte: AMBLER; RILEY, 2000, p. 22.

#### 4.4.4 Métricas de marketing – China e Reino Unido

Ambler e Xiucun (2003) conduziram estudo similar na China, sendo entrevistados executivos de 500 empresas. No entanto, muitos executivos chineses desistiram de respondê-la ou levaram um tempo muito maior do que o esperado, resultando em um índice de apenas 12,5% de retorno. A falta de familiaridade com os termos utilizados obrigou a realização de uma segunda rodada de entrevistas com executivos de multinacionais estabelecidas na China ou de empresas locais dirigidas por executivos com formação em MBAs. Desta forma o índice total de respostas nas duas fases subiu para 30,8% (154 questionários).

Ao comparar os resultados, em uma escala de 1 a 7 em termos de importância por categoria de métricas, foi possível observar que as médias atribuídas pelos chineses foram menores em todas as categorias, porém Ambler e Xiucun (2003, p. 272) acreditam que isso se dá mais pelo conservadorismo dos respondentes na China.

No entanto, ao se comparar a importância de cada categoria de métricas por país, é possível identificar diferenças relevantes, como a maior importância das métricas relacionadas com o consumidor na China, ao passo que no Reino Unido predominam as métricas financeiras. A importância do canal também apresentou resultados muito distintos, com maior relevância no Reino Unido do que na China.

**Tabela 13 - Importância das categorias de métricas na China e no Reino Unido**

Construto	China	Reino Unido
	Média	Média
Intermediárias do consumidor	4,90	5,42
Comportamento do consumidor	4,50	5,38
Competitividade	4,42	5,42
Financeiras	4,29	6,51
Inovação	4,28	5,04
Canal	3,69	5,53

Fonte: AMBLER, Tim; XIUCUN, Wang, 2003. p. 273.

A tabela a seguir apresenta as 15 métricas mais utilizadas, bem como aquelas consideradas mais importantes pelos respondentes e o percentual destas que atinge a alta administração.

**Tabela 14 - Ranking das métricas de marketing – China**

MÉTRICA	% de empresas que indicaram a utilização da métrica	% de empresas que consideram muito importante para avaliação do desempenho de marketing	% de empresas que afirmam que a métrica alcança a alta administração	Correlação de Pearson entre nível e importância
Vendas (valor ou volume)	82,5	62,3	64,3	.645***
Giro de vendas	77,3	65,6	70,2	.532***
Satisfação do consumidor	76,0	57,1	52,6	.372***
Participação de mercado (valor ou volume)	75,3	51,9	57,8	.518***
Número total de clientes	73,4	46,1	50,6	.528***
Lucro / lucratividade	72,1	46,8	54,6	.722***
Despesas de marketing	70,8	29,9	39,0	.580***
Margens brutas	70,1	42,9	51,2	.596***
Reclamações do consumidor	70,1	46,1	37,0	.485***
Preço relativo	70,1	35,1	44,8	.568***
Custo por contato	69,5	44,8	42,1	.568***
Satisfação do cliente (canal)	69,5	47,4	40,3	.603***
Qualidade percebida / estima	68,8	49,4	56,5	.406***
Lealdade / retenção	67,5	42,9	37,7	.545***
Comprometimento / intenção de compra	67,5	37,0	28,0	.476***

*n* = 154 \*\*\* *p* <.001.

Fonte: AMBLER, Tim; XIUCUN, Wang, 2003, p. 274.

A métrica mais utilizada na China é a de vendas, resultado observado também na Espanha e no Reino Unido, seguida pelas métricas de satisfação do consumidor, participação de mercado e número de clientes.

As empresas no Reino Unido utilizam com maior frequência métricas geradas internamente, como as métricas financeiras (lucratividade, margem bruta), ao passo que os chineses ressaltam medidas de competitividade (participação de mercado), intermediárias do consumidor (qualidade percebida) e de comportamento do consumidor (número de clientes), conforme pode ser observado na próxima tabela.

**Tabela 15 - A importância das métricas por grupo – China e Reino Unido**

MÉTRICA	% de empresas que consideram muito importante a métrica para avaliação do desempenho de marketing		
	Reino Unido	China	Diferença
Lucro	80	46	34
Margem Bruta	66	42	24
Número total de clientes	24	46	22
Saliência (proeminência)	12	34	22
Satisfação do cliente (trade)	27	47	20
Valor para o acionista	45	28	17
Consciência	28	44	16
Participação de mercado	37	51	14
Imagem / personalidade / identidade	29	15	14
Comprometimento / intenção de compra	23	37	14
Qualidade percebida / estima	37	49	12
Número de novos produtos	18	29	11
Tamanho da amostra	231	154	

Fonte: AMBLER, Tim; RILEY, Debra, 2003. p. 275.

#### 4.4.5 Métricas de marketing em países industrializados

Barwise e Farley (2004) conduziram um estudo sobre a utilização de métricas de marketing em países industrializados, como França, Inglaterra, EUA, Alemanha e Japão. O levantamento foi realizado em 2002, por intermédio de entrevistas estruturadas por telefone com diretores de marketing de empresas cujo investimento em marketing superava o valor de um milhão de euros anuais.

O estudo teve por objetivos estabelecer um *benchmark* do uso atual ou planejado das métricas em cada um dos países, identificar relações entre o uso das métricas e as características da empresa (tamanho, setor, propriedade), além de mapear se as organizações as identificam como métricas complementares ou substitutas.

Os respondentes foram indagados a identificar, a partir de uma lista de seis métricas, quais eram regularmente informadas à direção e quais delas passariam a ser utilizadas em um futuro próximo.

As métricas participação de mercado, qualidade percebida, lealdade do cliente, preço relativo e potencial do segmento/cliente foram escolhidas pelos autores a partir de estudos conduzidos por Ambler e representam diferentes dimensões de avaliação do desempenho de marketing.

A métrica valor do cliente ao longo do tempo foi acrescentada por representar um indicador relevante do crescente uso de abordagens de CRM (BARWISE; FARLEY, 2004, p. 258).

**Tabela 16 - Métricas freqüentemente informadas à alta administração**

MÉTRICA	Total <i>n</i> = 697	EUA <i>n</i> = 224	Japão <i>n</i> = 117	Alemanha <i>n</i> = 120	Reino Unido <i>n</i> = 120	França <i>n</i> = 116
Participação de mercado	79	73	57	97	80	90
Qualidade percebida do produto / serviço	77	77	68	84	71	75
Retenção / lealdade do cliente	64	67	56	69	58	65
Preço relativo	64	73	40	74	65	59
Real / potencial do cliente / segmento	63	65	48	84	53	63
Valor ao longo do tempo ( <i>lifetime value</i> )	40	32	35	51	32	58
Média	64	64	51	77	60	68

Fonte: BARWISE, Patrick; FARLEY, John U., 2004, p. 259.

As métricas mais utilizadas são participação de mercado e qualidade percebida do produto/serviço, ao passo que a medida menos utilizada é o valor do segmento/cliente ao longo do tempo, cuja complexidade da métrica justifica a menor adoção, segundo os autores da pesquisa.

Há diferenças significativas entre os países, conforme relatam eles. Os alemães estão acima da média em quase todas as métricas pesquisadas, situação oposta aos japoneses, que apresentam os menores índices entre todos os países em 5 das 6 métricas avaliadas.

Barwise e Farley (2004, p. 259) comparam tais resultados com as diferenças em termos de cultura organizacional observadas por Deshpandé *et al.* (2000). As empresas japonesas apresentam baixa orientação para o mercado, ao passo que os alemães possuem elevados índices de orientação para o mercado.

Outra conclusão obtida pelos autores é de que as multinacionais e as empresas de grande porte tendem a utilizar com maior freqüência métricas de desempenho.



## **5 ANÁLISE DE RESULTADOS**

A fim de alcançar o objetivo central desta tese, foram enviadas mensagens eletrônicas para 1.450 executivos de marketing, vendas, finanças e gestores de unidades de negócios, solicitando sua participação na pesquisa sobre métricas de desempenho de marketing por meio do fornecimento de informações sobre a utilização dessas métricas em suas empresas.

Como já mencionado, o questionário de pesquisa compreendeu 36 questões, sendo 33 delas fechadas, a respeito da frequência de uso e da importância dada pela alta administração a 28 métricas diferentes. Para cada tipo de métrica, também foi perguntado sobre a referência de comparação utilizada para seu estudo. O questionário abrangeu, ainda, perguntas gerais a respeito da empresa, sobre sua área de marketing, sobre ferramentas utilizadas por ela e questões sobre o respondente e sua opinião a respeito da organização.

Como a amostra resultante não foi probabilística, os resultados apresentados a seguir são válidos exclusivamente para a amostra pesquisada, não permitindo inferências para a população da qual foi extraída.

### **5.1 Análise exploratória**

Foram recebidos 203 questionários (14% de retorno). Após a análise das respostas, foram excluídos questionários incompletos, os com elevado número de respostas “não sei”, os de empresas com faturamento anual inferior a R\$ 10 milhões e questionários com duplicidade em relação à empresa analisada. Neste último caso, a prioridade foi atribuída ao respondente da área de marketing e, como segunda opção, ao nível hierárquico do respondente.

Com estas exclusões, chegou-se a 148 questionários (10%) válidos para a pesquisa. As próximas seções descrevem as características dessa amostra e os resultados obtidos.

#### **5.1.1 Análise descritiva da amostra**

A área predominante de atuação dos respondentes é marketing (41%), seguida pela área comercial/vendas (30%).

**Tabela 17 - Distribuição amostral da área de atuação**

Área de atuação	Distribuição amostral	
	Absoluta	Relativa
Marketing	60	41%
Vendas / Comercial	45	30%
Finanças	16	11%
Administrativa / Direção	14	9%
Outras	4	3%
TI	3	2%
Consultoria / Assessoria	2	1%
Planejamento	2	1%
Engenharia / P&D	2	1%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

A maioria dos respondentes ocupa cargos de nível gerencial. Aproximadamente 19% da amostra é composta por executivos de alta direção e 72% de nível gerencial.

**Tabela 18 - Distribuição amostral da função na organização**

Função na organização	Distribuição amostral	
	Absoluta	Relativa
Gerente de Produto / Mercado / Marketing / Categoria	68	46%
Presidente / Diretor / Vice-Presidente	28	19%
Gerente Geral / Superintendente	15	10%
Gerente Financeiro / Controladoria	12	8%
Coordenador	8	5%
Gerente - Outros	8	5%
Gerente de Planejamento	4	3%
Analista de Marketing	3	2%
Assessor / Consultor	2	1%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

O setor de atuação da empresa foi dividido em quatro grupos: bens para empresas (produtos B2B), bens de consumo (produtos B2C), serviços para empresas (serviços B2B), serviços de consumo (serviços B2C). O setor de atuação mais frequente é o de produtos B2B com 45,3% da amostra, sendo que 61,5% das empresas são B2B e 38,5% são B2C.

Para efeitos de análise dos resultados, foi dada preferência à divisão apenas em dois grupos: empresas B2B e empresas B2B, de maneira a reduzir o número de variáveis a serem investigadas.

**Tabela 19 - Distribuição amostral do setor de atuação da empresa**

Setor de atuação da empresa	Distribuição amostral	
	Absoluta	Relativa
Bens para empresas (Produtos B2B)	67	45%
Bens de consumo (Produtos B2C)	35	24%
Serviços para empresas (Serviços B2B)	24	16%
Serviços de consumo (Serviços B2C)	22	15%
Total	148	100%

As empresas também foram classificadas pelo porte, que pode ser dimensionado pelo número de funcionários ou pelo faturamento. A classificação pelo número de funcionários tem como principal limitação a adoção de novas formas de contratação e de terceirização, que tornam esse critério menos aderente à realidade das empresas. Em função disso, optou-se pelo critério econômico, baseado no faturamento.

Mesmo o critério de faturamento apresenta deficiências. O BNDES, por exemplo, considera a empresa de grande porte quando sua receita operacional bruta supera R\$ 60 milhões anuais e como empresa de médio porte quando sua receita operacional bruta varia entre R\$ 10,5 milhões e R\$ 60 milhões anuais. Este valor é atendido, por exemplo, por 99% das empresas que compõem o ranking da revista Exame do ano de 2007. Embora reconhecendo o critério do BNDES, o autor elaborou novas categorias para empresas de faturamento superior a R\$ 60 milhões anuais, conforme ilustrado na tabela a seguir.

**Tabela 20 - Distribuição amostral do faturamento anual**

Faturamento anual	Distribuição amostral	
	Absoluta	Relativa
Acima de R\$ 600 milhões	90	61%
Entre R\$ 240 milhões e R\$ 600 milhões	14	9%
Entre R\$ 60 milhões e R\$ 239 milhões	26	18%
Entre R\$ 10 milhões e R\$ 59 milhões	18	12%
Total	148	100%

Esse critério, embora mais rigoroso, não impediu a concentração de empresas no grupo de faturamento anual superior a R\$ 600 milhões, constituído por 60,8% da amostra.

A distribuição das empresas pela origem do capital é apresentada a seguir. As empresas de capital predominantemente estrangeiro representam 70% da amostra.

**Tabela 21 - Distribuição amostral da origem do capital**

Origem do capital	Distribuição amostral	
	Absoluta	Relativa
Predominantemente estrangeiro	104	70%
50% estrangeiro / 50% nacional	3	2%
Predominantemente nacional	41	28%
Total	148	100%

### 5.1.2 Grau de satisfação com as métricas de desempenho utilizadas

Os respondentes foram solicitados a indicar seu grau de satisfação com as métricas de desempenho da organização em que atuam. Pergunta similar foi feita em relação às métricas de desempenho de marketing.

A distribuição indica que o grau de satisfação com as métricas de desempenho da organização (média 2,30) é superior àquela registrada para o desempenho de marketing (média 1,74).

O percentual de respondentes que apresentam alta ou total satisfação (47%) é muito superior ao percentual de respondentes que apresenta baixa ou nenhuma satisfação com as métricas de desempenho da organização (19%).

**Tabela 22 - Grau de satisfação com as métricas de desempenho da organização**

Grau de satisfação com as métricas de desempenho da organização	Distribuição amostral	
	Absoluta	Relativa
Total Satisfação ( 4 )	9	6%
Alta Satisfação ( 3 )	60	41%
Moderada Satisfação ( 2 )	49	33%
Baixa Satisfação ( 1 )	22	15%
Nenhuma Satisfação ( 0 )	6	4%
Não sei informar (99)	2	1%
Total	148	100%

O inverso ocorre em relação à satisfação com as métricas de desempenho de marketing. O percentual de baixa ou nenhuma satisfação (38%) é superior ao percentual de respondentes que apresentam alta ou total satisfação (19%), conforme ilustrado na tabela a seguir.

**Tabela 23 - Grau de satisfação com as métricas de marketing da organização**

Grau de satisfação com as métricas de desempenho de marketing	Distribuição amostral	
	Absoluta	Relativa
Total Satisfação ( 4 )	5	3%
Alta Satisfação ( 3 )	24	16%
Moderada Satisfação ( 2 )	59	40%
Baixa Satisfação ( 1 )	42	28%
Nenhuma Satisfação ( 0 )	15	10%
Não sei informar (99)	3	2%
Total	148	100%

Esses resultados indicam a necessidade de aprimoramento dos sistemas de avaliação de desempenho de marketing na amostra de empresas pesquisadas. As causas que originam tal insatisfação constituem um interessante tema de investigação. Alguns fatores podem justificar essa insatisfação:

- Indefinição das atribuições de marketing na organização e a conseqüente dificuldade para estabelecer as formas de mensurar o resultado;
- Resistência dos profissionais de marketing para aceitar a necessidade de justificar seus investimentos perante outras áreas da organização;
- Ênfase da empresa nos resultados financeiros como única medida concreta de avaliação dos resultados;
- Foco da empresa em resultados de curto prazo.

### **5.1.3 Características de marketing das empresas pesquisadas**

A identificação do principal responsável pelos resultados de marketing pode indicar a importância do marketing para a organização. Na maioria das empresas da amostra, o executivo responsável pela área de marketing é o diretor de marketing (31,8%), o diretor da unidade de negócios (27,0%) ou o presidente (25,0%).

Portanto, somente um terço das empresas tem o diretor de marketing como principal responsável pelos resultados da área, enquanto em 52% dos casos quem assume essa função é o principal executivo (presidente ou diretor da unidade de negócios).

Distintas interpretações podem ser extraídas desses números. A primeira é que muitas empresas pesquisadas não possuem um executivo de marketing com *status* de diretor. Outra interpretação é que a atividade de marketing tem uma importância significativa na organização, o que leva o principal executivo a assumir a responsabilidade pelos resultados de marketing.

**Tabela 24 - Principal executivo responsável pelos resultados de marketing**

Executivo responsável pelos resultados de marketing	Distribuição amostral	
	Absoluta	Relativa
Diretor de Marketing	47	32%
Diretor da Unidade de Negócios	40	27%
Presidente - CEO	37	25%
Diretor de Vendas	10	7%
Outros	6	4%
Sem Resposta	5	3%
Diretor de Operações	2	1%
Diretor Financeiro	1	1%
Total	148	100%

O nível de alinhamento da área de marketing aos objetivos estratégicos da empresa é considerado um aspecto relevante para o fortalecimento da área de marketing. Os respondentes reconhecem a existência deste alinhamento (média 3,08) em suas organizações. Em 72,3% das empresas da amostra o alinhamento das atividades de marketing com os objetivos estratégicos da empresa é alto ou total.

Espera-se que empresas com elevado grau de alinhamento entre marketing e objetivos estratégicos adotem indicadores para avaliar os resultados obtidos pela área.

**Tabela 25 - Alinhamento de marketing aos objetivos estratégicos da empresa**

Grau de alinhamento das atividades da área de marketing com os objetivos estratégicos da empresa	Distribuição amostral	
	Absoluta	Relativa
Total Alinhamento ( 4 )	60	41%
Alto Alinhamento ( 3 )	47	32%
Moderado Alinhamento ( 2 )	20	14%
Baixo Alinhamento ( 1 )	10	7%
Nenhum Alinhamento ( 0 )	3	2%
Não sei informar (99)	3	2%
Sem Resposta	5	3%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

A importância crescente de marketing para a estratégia, conforme observado em outros estudos (ANA; BOOZ ALLEN, 2004, p. 3), também é percebido pelos participantes desta pesquisa. Ao redor de 63% dos respondentes da amostra reconhecem que a importância de marketing para o sucesso da estratégia da organização nos últimos 5 anos é alta ou total (média 2,86).

**Tabela 26 - Importância de marketing para o sucesso da estratégia**

Nota para a importância de marketing no sucesso da estratégia da organização nos últimos 5 anos	Distribuição amostral	
	Absoluta	Relativa
Total Importância ( 4 )	47	32%
Alta Importância ( 3 )	46	31%
Moderada Importância ( 2 )	30	20%
Baixa Importância ( 1 )	15	10%
Nenhuma Importância ( 0 )	2	1%
Não sei informar (99)	3	2%
Sem Resposta	5	3%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Comparando-se a importância de marketing para o desempenho financeiro (média 2,70) e para a estratégia (média 2,86), os resultados são também expressivos, porém ligeiramente inferiores.

**Tabela 27 - Importância de marketing para o desempenho financeiro**

Nota para a importância de marketing no desempenho financeiro da organização nos últimos 5 anos	Distribuição amostral	
	Absoluta	Relativa
Total Importância ( 4 )	33	22%
Alta Importância ( 3 )	56	38%
Moderada Importância ( 2 )	31	21%
Baixa Importância ( 1 )	16	11%
Nenhuma Importância ( 0 )	4	3%
Não sei informar (99)	3	2%
Sem Resposta	5	3%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Um aspecto importante que pode influenciar a utilização das métricas de marketing é a presença de ferramentas de avaliação empresarial, como o *balanced scorecard*. Metade dos respondentes está utilizando ou está em fase de implantação de instrumentos de avaliação empresarial.

**Tabela 28 - Utilização de ferramenta de avaliação de desempenho empresarial**

Empresa utiliza ferramenta de avaliação de desempenho empresarial	Distribuição amostral	
	Absoluta	Relativa
Utiliza há mais de 3 anos	48	32%
Utiliza há menos de 3 anos	19	13%
Está em fase de implantação	7	5%
Não possui e pretende utilizar em breve	14	9%
Não possui e não há expectativas de utilizar	30	20%
Utilizava, porém foi descontinuado	3	2%
Não sei responder	17	11%
Outra alternativa. Favor especificar.	5	3%
Sem Resposta	5	3%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

A presença dessa pergunta na pesquisa explica-se pela possibilidade de que a existência de ferramentas desse tipo influencie no desenvolvimento de métricas de desempenho da organização e, por conseqüência, na existência de métricas para avaliar o desempenho de marketing.

Em relação à utilização dos painéis de controle de marketing, o percentual de uso é menor. Um terço dos respondentes possui ou está implantando esta ferramenta de controle do desempenho de marketing. Por outro lado, 40% informaram que não possuem e não há expectativas de utilizá-la.

**Tabela 29 - Utilização de painel de controle de marketing (*dashboard marketing*)**

Empresa utiliza painel de controle para as atividades de marketing	Distribuição amostral	
	Absoluta	Relativa
Utiliza há mais de 3 anos	27	18%
Utiliza há menos de 3 anos	13	9%
Está em fase de implantação	7	5%
Não possui e pretende utilizar em breve	7	5%
Não possui e não há expectativas de utilizar	59	40%
Utilizava, porém foi descontinuado	1	1%
Não sei responder	26	18%
Outra alternativa. Favor especificar.	3	2%
Sem Resposta	5	3%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Conforme relato de Clark *et al.* (2006), 45% de grandes empresas nos EUA indicaram o uso de *dashboards* em 2003. O percentual de utilização no Brasil desse instrumento de controle gerencial da área de marketing é surpreendente. A ausência de estudos anteriores no país impossibilita a verificação da tendência ou do perfil de empresas que adotaram essa ferramenta, o que pode ser um interessante tema de investigação para outros pesquisadores.

A existência de métricas para a remuneração variável dos executivos pode ser considerada um fator importante para a utilização de métricas de marketing. Mais da metade dos respondentes afirmam existir métricas para remuneração variável.

**Tabela 30 - Utilização de métricas para a remuneração variável**

Métricas são utilizadas para remuneração variável	Distribuição amostral	
	Absoluta	Relativa
Sim	81	55%
Não	62	42%
Sem Resposta	5	3%
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Diversas métricas foram citadas pelos respondentes, dentre as quais participação de mercado, vendas, lucro bruto por produto, EBIT (*earnings before interest and taxes*), margem por produto, satisfação do cliente, cumprimento de metas individuais estabelecidas no planejamento. Por se tratar de questão de preenchimento não obrigatório pelo respondente, diferentes critérios e terminologias foram informados, tornando qualquer tentativa de consolidação desses critérios pouco relevante para o objetivo deste trabalho.

Para efeitos de análise dos resultados, foi utilizada exclusivamente a informação da existência ou não de métricas para a remuneração variável para os executivos.

#### **5.1.4 Freqüência de utilização das métricas de marketing**

Nesta seção, são apresentadas as principais análises dos resultados obtidos junto à amostra observada. A tabela, a seguir, apresenta a freqüência detalhada da utilização das métricas de marketing, em ordem decrescente de utilização (uso diário até anual).

A freqüência de uso varia bastante entre as métricas. Na amostra, a métrica utilizada com mais freqüência é a de vendas, com 80,4% das empresas com utilização mensal ou mais freqüente. A menos utilizada é a valor do cliente no tempo, que não é utilizada por 42,6% das organizações da amostra.

**Tabela 31 - Frequência de utilização das métricas de marketing**

Métrica	Diário	Semanal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Ocasional	Não mede	Não sei
Vendas	28%	10%	42%	10%	2%	3%	1%	3%	1%
Crescimento das vendas	16%	9%	52%	14%	3%	2%	1%	3%	1%
Margem bruta	8%	3%	64%	9%	1%	4%	3%	4%	3%
Despesas de marketing	2%	2%	61%	14%	5%	5%	3%	7%	2%
Lucro por produto/marca	5%	5%	56%	13%	2%	4%	1%	10%	4%
Participação de mercado	3%	6%	26%	15%	6%	18%	11%	11%	4%
Reclamação de clientes	18%	7%	31%	6%	1%	9%	15%	6%	7%
Preço relativo	3%	11%	27%	12%	9%	7%	14%	9%	7%
Receita novos produtos	2%	1%	26%	11%	5%	23%	8%	16%	7%
Total de clientes	5%	4%	24%	9%	8%	18%	11%	17%	4%
Novos clientes	6%	4%	24%	9%	9%	14%	14%	17%	3%
Margem novos produtos	1%	1%	28%	11%	5%	18%	9%	18%	8%
Qualidade relativa	3%	4%	11%	15%	11%	19%	16%	13%	8%
Satisfação do Consumidor	2%	2%	9%	11%	9%	30%	22%	11%	3%
Total de novos produtos	1%	1%	20%	7%	6%	27%	8%	23%	7%
Qualidade Percebida	1%	1%	9%	12%	8%	28%	22%	13%	4%
Cobertura de mercado	4%	3%	24%	10%	6%	13%	5%	24%	11%
Margem por canal	3%	2%	35%	10%	2%	7%	5%	23%	13%
Perda de clientes	2%	3%	22%	12%	7%	11%	18%	18%	7%
Lealdade de clientes	1%	0%	20%	9%	5%	18%	17%	23%	7%
ROI em Marketing	1%	2%	31%	8%	4%	5%	7%	31%	11%
Satisfação do cliente (canal)	3%	1%	13%	10%	2%	21%	7%	25%	17%
EVA	0%	1%	32%	10%	2%	5%	2%	34%	14%
Conhecimento de marca	0%	1%	7%	5%	7%	24%	20%	32%	5%
Disposição para recomendar	1%	1%	7%	7%	7%	21%	18%	30%	9%
Custo do pedido	4%	2%	16%	13%	3%	5%	5%	31%	22%
Valor cliente no tempo	0%	2%	16%	8%	4%	11%	4%	43%	13%
Intenção de compra	0%	1%	6%	7%	9%	15%	18%	36%	8%

Também entre métricas de mesmo tipo, a frequência de uso varia bastante. Enquanto as métricas financeiras tradicionais (vendas, margem bruta, lucratividade por produto ou marca) estão entre as mais utilizadas, a métrica menos utilizada também é financeira (EVA).

As frequências de utilização mais observadas são a mensal e a anual. A alternativa de periodicidade “ocasional/*ad hoc*” foi incluída nesta pesquisa, tendo em vista que determinadas métricas somente são utilizadas a partir de necessidades específicas identificadas pela organização. A inclusão dessa opção mostrou-se acertada, tendo em vista o percentual verificado em certas métricas, como satisfação do consumidor (22%), conhecimento de marca (20%), intenção de compra (18%) e disposição para recomendar (18%).

Algumas métricas tiveram considerável número de respostas “não sei”. A métrica com maior percentual com este tipo de resposta é a de custo do pedido (21,6%). Como é razoável esperar que grande parte dessas respostas refira-se a empresas que na verdade não utilizam a métrica, o número real de não-uso da métrica pode ser bem superior aos 31,1% de respostas marcadas como “não medimos”.

Estudos similares conduzidos em outros países apresentam os resultados em formatos mais simples e fáceis de assimilar pelos leitores. As métricas são classificadas a partir do critério de utilização (“usa” ou “não usa” a métrica).

Contudo, o autor identificou um problema nessa classificação associado às métricas utilizadas ocasionalmente ou em situações específicas. Métricas mais propensas ao uso ocasional, conforme o critério utilizado, podem apresentar variações importantes em termos de frequência de utilização pelas empresas.

A fim de permitir a verificação dessas diferenças, a tabela a seguir apresenta, em seu lado esquerdo, as métricas regularmente utilizadas segundo ordem decrescente de sua utilização, variando desde o uso diário até o uso anual. O lado direito da tabela apresenta a utilização da métrica desde o uso diário até o uso ocasional ou *ad hoc* (sob encomenda, a partir de necessidades específicas). Para cada grupo, as informações estão organizadas segundo a utilização das métricas com periodicidade entre uso diário e anual, a não-utilização da métrica ou seu uso apenas ocasional e, ainda, as respostas “não sei responder” ou “não respondeu” (*missing values*).

Tabela 32 - Percentual de uso das métricas

USO REGULAR DAS MÉTRICAS				USO REGULAR (OU NÃO) DAS MÉTRICAS			
MÉTRICAS	Utiliza a medida *	Ocasional / Não mede	Não sabe responder	MÉTRICAS	Utiliza a medida *	Não mede	Não sabe responder
Crescimento das vendas	95%	4%	1%	Crescimento das vendas	97%	3%	1%
Vendas	95%	4%	1%	Vendas	97%	3%	1%
Margem bruta	90%	7%	3%	Margem bruta	93%	4%	3%
Despesas de marketing	89%	9%	2%	Despesas de marketing	91%	7%	2%
Lucro por produto/marca	84%	11%	4%	Reclamação de clientes	87%	6%	7%
Participação de mercado	74%	22%	4%	Lucro por produto/marca	86%	10%	4%
Reclamação de clientes	72%	21%	7%	Satisfação do Consumidor	86%	11%	3%
Preço relativo	70%	23%	7%	Participação de mercado	84%	11%	4%
Receita novos produtos	70%	24%	7%	Preço relativo	84%	9%	7%
Total de clientes	68%	28%	4%	Qualidade percebida	83%	13%	4%
Novos clientes	66%	30%	3%	Novos clientes	80%	17%	3%
Margem novos produtos	64%	28%	8%	Total de clientes	79%	17%	4%
Qualidade relativa	64%	28%	8%	Qualidade relativa	79%	13%	8%
Satisfação do Consumidor	64%	34%	3%	Receita novos produtos	78%	16%	7%
Total de novos produtos	62%	31%	7%	Perda de clientes	75%	18%	7%
Qualidade percebida	61%	35%	4%	Margem novos produtos	74%	18%	8%
Cobertura de mercado	59%	30%	11%	Total de novos produtos	70%	23%	7%
Margem por canal	59%	28%	13%	Lealdade de clientes	70%	23%	7%
Perda de clientes	57%	36%	7%	Cobertura de mercado	65%	24%	11%
Lealdade de clientes	53%	40%	7%	Margem por canal	64%	23%	13%
ROI em marketing	51%	38%	11%	Conhecimento de marca	63%	32%	5%
Satisfação do cliente (canal)	51%	32%	17%	Disposição para recomendar	61%	30%	9%
EVA	50%	36%	14%	Satisfação do cliente (canal)	58%	25%	17%
Conhecimento de marca	43%	51%	5%	ROI em marketing	58%	31%	11%
Disposição para recomendar	43%	48%	9%	Intenção de compra	55%	36%	8%
Custo do pedido	43%	36%	22%	EVA	52%	34%	14%
Valor cliente no tempo	41%	47%	13%	Custo do pedido	47%	31%	22%
Intenção de compra	38%	54%	8%	Valor cliente no tempo	45%	43%	13%

\* periodicidade: mede diariamente até 1 vez por ano

\* periodicidade: mede diariamente até ocasionalmente / ad hoc

Em ambos os casos, fica evidente o predomínio de métricas financeiras para avaliação do desempenho de marketing. Este resultado é esperado, já que informações sobre receitas, despesas e lucratividade são medidas universais e obrigatórias. Essas métricas são simples de se calcular, porém métricas financeiras mais sofisticadas, como EVA, ROI em marketing e valor do cliente no tempo apresentaram índices de utilização muito menores.

A medida de marketing utilizada com maior regularidade é a participação de mercado (74%), corroborando resultados de pesquisas no exterior (AMBLER *et al.*, 2001; BARWISE; FARLEY, 2004).

Contudo, ao incluir as métricas mensuradas ocasionalmente, a participação de mercado é superada pelos indicadores reclamações de clientes (87%) e satisfação do consumidor (86%).

As categorias de métricas mais utilizadas são as financeiras e, em seguida, as métricas de competitividade. As demais categorias (inovação, canal, intermediárias do consumidor e comportamento de compra) possuem métricas com altos e baixos percentuais de utilização.

### 5.1.5 Importância das métricas para a alta administração

A importância dada pela alta administração também parece variar bastante entre as métricas, ordenadas de forma decrescente a partir das médias obtidas com a resposta (total importância = 4 e nenhuma importância = 0).

**Tabela 33 - Importância de cada métrica para a alta administração**

Métrica	Média	Grau de importância da métrica para a alta administração da empresa					
		Total Importância	Alta Importância	Moderada Importância	Baixa Importância	Nenhuma Importância	Não sei
Vendas	3,4	61%	27%	5%	3%	2%	1%
Crescimento das vendas	3,4	59%	29%	6%	3%	2%	1%
Margem bruta	3,1	45%	35%	9%	3%	4%	3%
Participação de mercado	2,9	42%	31%	14%	6%	5%	3%
Lucro por produto/marca	2,8	36%	35%	10%	6%	7%	5%
Qualidade relativa	2,7	28%	36%	17%	9%	5%	5%
Preço relativo	2,6	26%	34%	24%	9%	3%	3%
Satisfação do consumidor	2,6	24%	41%	18%	5%	6%	5%
Reclamação de clientes	2,6	23%	43%	18%	3%	3%	10%
Despesas de marketing	2,6	19%	44%	22%	7%	5%	3%
Qualidade percebida	2,6	23%	42%	16%	7%	5%	7%
Novos clientes	2,5	18%	43%	24%	1%	3%	11%
Total de clientes	2,5	20%	41%	20%	5%	3%	11%
Perda de clientes	2,4	20%	39%	16%	9%	4%	11%
Margem novos produtos	2,3	21%	39%	16%	4%	7%	14%
Lealdade de clientes	2,3	19%	37%	19%	9%	5%	11%
Receita novos produtos	2,3	21%	37%	16%	5%	8%	13%
Cobertura de mercado	2,3	22%	35%	14%	6%	5%	18%
Conhecimento de marca	2,1	14%	30%	25%	16%	7%	7%
Total de novos produtos	2,1	18%	28%	22%	8%	9%	15%
Margem por canal	2,1	20%	32%	12%	7%	8%	21%
Intenção de compra	2,0	16%	32%	15%	9%	14%	14%
ROI em marketing	1,9	21%	22%	16%	10%	16%	16%
Disposição para recomendação	1,9	16%	26%	18%	14%	13%	14%
Satisfação do cliente (canal)	1,9	14%	32%	16%	6%	9%	24%
EVA	1,9	22%	25%	10%	4%	17%	22%
Valor cliente no tempo	1,6	14%	22%	16%	10%	18%	20%
Custo do pedido	1,5	9%	21%	19%	13%	12%	26%

De forma semelhante à observada para a frequência de uso, os respondentes indicaram que a métrica de vendas é considerada como a de maior importância pela alta administração de suas empresas.

As métricas de competitividade da empresa parecem ser de elevada importância para a alta direção. É o caso da participação de mercado, qualidade relativa e preço relativo. As três

métricas estão situadas nas primeiras posições, assim como as métricas financeiras tradicionais.

Para algumas métricas, a importância dada pela alta administração varia bastante entre as empresas. Disposição para recomendar, ROI em marketing e valor do cliente no tempo têm todas elas mais de 10% das respostas em cada uma das opções de importância da métrica.

Para a avaliação da importância das métricas do ponto de vista da alta administração, o percentual de respostas “não sei” é ainda mais alto do que para a frequência de utilização, sugerindo que os resultados devem ser analisados com cautela.

A métrica EVA, por exemplo, apresenta elevados percentuais de nenhuma importância (17%) e “não sei” (22%). Por outro lado, a soma dos percentuais “total” e “alta importância” atinge 47%. A explicação mais provável é que as organizações que adotam o indicador EVA para a tomada de decisão e avaliação de desempenho empresarial consideram a métrica de extrema importância para a alta administração, situação inversa daquelas que não a utilizam.

A próxima tabela compara os resultados obtidos nesta tese com os estudos realizados no Reino Unido (AMBLER *et al.*, 2001, p. 29) e China (AMBLER; XIUCUN, 2003, p. 274). O autor não obteve acesso completo aos resultados das pesquisas nesses dois países, o que impossibilita uma análise mais detalhada. A única informação disponível considera o percentual de respondentes que atribuíram importância total em cada métrica para a avaliação do desempenho de marketing pela alta administração de suas empresas.

Essa comparação, no entanto, deve ser feita com cautela, tendo em vista as diferenças culturais, aspectos metodológicos e diferenças na composição da amostra em cada país.

**Tabela 34 - Ranking de importância total das métricas para a alta administração**

Brasil		Reino Unido		China	
Métrica	Total import. Alta Adm.	Métrica	Total import. Alta Adm.	Métrica	Total import. Alta Adm.
Vendas	61%	Lucro / rentabilidade	80%	Giro de vendas	66%
Crescimento das vendas	59%	Vendas	71%	Vendas	62%
Margem bruta	45%	Margem bruta	66%	Satisfação do consumidor	57%
Participação de mercado	42%	Satisfação do consumidor	48%	Participação de mercado	52%
Lucro por produto/marca	36%	Lealdade / retenção	47%	Qualidade percebida	49%
Qualidade relativa	28%	Número de reclamações	45%	Satisfação do cliente (canal)	47%
Preço relativo	26%	Gastos com marketing	39%	Lucro / lucratividade	47%
Satisfação do consumidor	24%	Qualidade relativa percebida	39%	Número total de clientes	46%
Reclamação de clientes	23%	Participação de mercado	37%	Reclamações do consumidor	46%
Qualidade percebida	23%	Qualidade percebida	37%	Custo por contato	45%
EVA	22%	Preço relativo	36%	Margens brutas	43%
Cobertura de mercado	22%	Consciência de marca	28%	Lealdade / retenção	43%
n = 148		n = 231		n = 154	

A métrica de vendas aparece como indicador predominante para a alta direção das empresas nos três países.

Os respondentes na China atribuem elevada importância para a alta administração em muitas métricas, ao passo que no Brasil os percentuais são menos expressivos.

Além disso, as métricas financeiras não estão no topo, enquanto no Brasil e no Reino Unido a importância é maior. Ambler e Xiucun (2003, p. 273) sugerem que na China a dificuldade relatada para a compreensão das métricas de marketing pelos respondentes pode ter influenciado esta avaliação.

A frequência de utilização das métricas e a importância atribuída pela alta administração ensejaram uma série de testes, apresentados em outras seções deste capítulo.

### 5.1.6 Base de comparação em cada categoria de métricas

Em todos os tipos de métricas, a referência de comparação mais utilizada é o ano anterior, variando de 78% para as métricas financeiras a 55% para as métricas de inovação. A segunda base de comparação mais utilizada é o plano de marketing.

A análise setorial, ou em relação a um concorrente específico, é mais utilizada nas métricas de competitividade.

**Tabela 35 - Referência de comparação das métricas**

Tipo de Métrica	Ano anterior	Plano de Marketing	Setor	Concorrente específico	Empresas do grupo	Não sei
Financeiras	78%	59%	35%	33%	14%	3%
Competitividade	68%	50%	45%	53%	14%	5%
Comportamento do consumidor	71%	39%	36%	30%	11%	9%
Intermediárias do consumidor	58%	30%	36%	42%	10%	17%
Canal	66%	41%	27%	20%	6%	18%
Inovação	55%	48%	28%	18%	9%	16%

Resultados ligeiramente distintos foram observados no estudo conduzido no Reino Unido. Ambler *et al.* (2001, p. 22) verificaram que os planos de marketing constituem a base de comparação mais utilizada para as categorias de métricas financeiras (85%) e de inovação (34%), enquanto nas demais categorias predominam ligeiramente as avaliações em relação ao ano anterior: competitividade (56%), comportamento do consumidor (47%), canal (40%) e intermediárias (37%).

**Tabela 36 - Benchmarks utilizados por categoria de métricas – Fase II**

Categorias de métricas	Ano anterior	Plano de marketing	Setor	Concorrente específico	Outras empresas do grupo
Financeiras	80%	85%	18%	23%	22%
Competitividade	51%	51%	36%	56%	7%
Comportamento do consumidor	47%	42%	27%	32%	6%
Intermediárias do consumidor	37%	30%	22%	28%	5%
Canal	40%	38%	17%	23%	7%
Inovação	21%	34%	11%	21%	7%

Fonte: AMBLER *et al.*, 2001 p. 22.

## 5.2 Testes para a frequência de uso e importância das métricas

Diversos fatores podem influenciar a utilização e a importância das métricas de marketing para as organizações. Alguns desses fatores fazem parte deste estudo e, portanto, permitem a verificação de hipóteses sobre a influência dessas variáveis em relação à frequência de uso e à importância de cada métrica.

Para verificar a existência dessas relações foram utilizados testes de Kruskal-Wallis (CONOVER, 1999). A aplicação desse teste para a frequência de uso das métricas por

variável permite a discussão dos resultados obtidos a partir das variáveis que apresentaram resultados significativos. É considerado neste trabalho um nível de significância de 0,05. Assim, níveis descritivos inferiores a 0,05 indicam que há relação entre as variáveis em teste.

Nesses testes não foram incluídas as respostas “não sei” ou não preenchidas. É importante notar que as 148 empresas da amostra foram divididas em relação às categorias de cada uma das variáveis em análise. Procurou-se evitar categorias com número de empresas muito pequeno para que os resultados sejam mais robustos.

No entanto, em muitas situações, reduzir muito o número de categorias significaria considerável perda de informação e, por isso, há algumas categorias com número não muito elevado de empresas. Assim, para que haja indícios de que uma categoria com baixo número de empresas tenha frequência de uso de uma métrica diferente das demais, é necessário que as diferenças observadas nos percentuais sejam grandes.

A seção 5.2.1 descreve os testes em relação à frequência de utilização das métricas, enquanto na seção 5.2.2 são apresentados os resultados em relação à importância dessas métricas para a alta administração das empresas.

### **5.2.1 Testes para a frequência de uso das métricas**

Esta seção apresenta os resultados para os testes de dez variáveis em relação à frequência de uso das métricas. Cada métrica (ex: vendas) é comparada em relação às categorias (ex: B2B, B2C) de uma variável (ex: setor de atuação predominante).

Por exemplo, a variável “setor de atuação predominante” é dividida em duas categorias (B2B e B2C). O teste de significância da métrica vendas em relação à variável “setor de atuação predominante” foi 0,0812 (maior do que 0,05). Não rejeita-se a hipótese  $H_0$ , portanto não há diferenças entre as categorias B2B e B2C para a frequência de utilização da métrica vendas.

Esses testes são realizados para as 24 métricas em relação às 10 variáveis. Devido à impossibilidade de agrupá-las em um único formato, os resultados são apresentados em 3 tabelas. Cada coluna representa uma variável, enquanto as linhas indicam as métricas. A

resultante do cruzamento é o teste de significância para a frequência de utilização das métricas.

A última linha de cada tabela refere-se ao total de testes que apresentaram o índice de significância inferior a 0,05, ou seja, o total de métricas que atenderam ao teste de significância.

Foram analisadas 10 variáveis, das quais oito tiveram aceita a hipótese de que há relação entre elas e a frequência de uso em pelo menos 50% das métricas. Esse critério foi estipulado pelo autor para reconhecer que, de fato, a variável em questão pode explicar as diferenças entre as empresas na utilização das métricas de marketing.

A próxima tabela apresenta os resultados dos testes de cada métrica para as variáveis “setor de atuação predominante”, “faturamento anual” e “origem do capital”.

Conforme ilustrado na próxima tabela, estão bastante relacionadas com a frequência de uso das métricas o “setor predominante de atuação” e o “faturamento anual”. Portanto, acredita-se que tanto o setor de atuação como o porte da empresa, representado nesta pesquisa pelo faturamento anual, são capazes de influenciar a frequência de utilização das métricas. A variável “origem do capital” não aceita a hipótese de que há relação entre ela e a frequência de uso.

**Tabela 37 - Teste Kruskal-Wallis para frequência de uso de métricas – Grupo 1**

Tipo de métrica	Métrica	B2C / B2B	Faturamento	Origem
Competitividade de marketing	Participação de mercado	0,0007	< 0,0001	0,0464
	Preço relativo	< 0,0001	0,0659	0,4184
	Qualidade relativa	0,0019	0,0723	0,9905
Financeiras / Contábeis	Vendas	0,0812	0,1799	0,6751
	Crescimento das vendas	0,0107	0,2802	0,604
	Despesas de marketing	0,0126	0,2016	0,6689
	Margem bruta	0,1925	0,5705	0,6313
	Lucro por produto/marca	0,0691	0,5934	0,1146
	ROI em marketing	0,0012	< 0,0001	0,0145
	Valor cliente no tempo	0,091	< 0,0001	0,2741
Percepção do Consumidor	EVA	0,7158	0,0044	0,3567
	Conhecimento de marca	< 0,0001	0,0001	0,0396
	Qualidade percebida	0,0813	0,0116	0,4441
	Satisfação do consumidor	0,272	0,018	0,7904
Comportamento de compra do consumidor	Intenção de compra	0,0003	0,0007	0,6254
	Disposição para recomendar	0,0125	0,0025	0,7633
	Total de clientes	0,0404	0,0113	0,8315
	Novos clientes	0,0839	0,0231	0,7986
Canal de Distribuição	Lealdade de clientes	0,0261	0,0086	0,421
	Perda de clientes	0,012	0,0869	0,5911
	Reclamação de clientes	0,0291	0,1476	0,6015
	Cobertura de mercado	< 0,0001	0,0109	0,047
Inovação	Custo de pedido	< 0,0001	0,18	0,8444
	Satisfação do cliente (canal)	0,0037	0,089	0,6678
	Margem por canal	< 0,0001	0,0578	0,1118
Número de Métricas que aceitam a hipótese de que há relação entre elas e a frequência de uso	Total novos produtos	0,0663	0,0234	0,0673
	Receita novos produtos	0,451	0,3122	0,026
	Margem novos produtos	0,3739	0,1545	0,1337
		17	14	5

### Faturamento anual

O faturamento anual está relacionado com a frequência de uso de 14 métricas. Essas diferenças foram observadas em uma métrica de competitividade (participação de mercado), nas métricas financeiras complexas (ROI em marketing, valor do cliente no tempo, EVA), nas métricas de percepção do consumidor (conhecimento de marca, qualidade percebida, satisfação do consumidor, intenção de compra, disposição para recomendar), em três métricas de comportamento de compra do consumidor (total de clientes, novos clientes e lealdade de clientes), em uma métrica de canal (cobertura de mercado) e uma métrica de inovação (total de novos produtos).

Ao analisar os resultados pela distribuição amostral da frequência de utilização por faturamento, percebe-se que a explicação para as diferenças observadas reside nas empresas com faturamento superior a R\$ 600 milhões de reais, que utilizam estas métricas com frequência maior do que as demais categorias.

Resultado semelhante foi obtido no Reino Unido. Ambler *et al.* (2001, p. 21) destacam que as grandes empresas daquela região mensuram os resultados de marketing com maior regularidade do que as empresas de pequeno porte.

Barwise e Farley (2004, p. 259) avaliaram o uso de métricas de marketing em cinco países e também concluíram que as empresas de grande porte tendem a utilizar as métricas com maior frequência.

### Setor

Em todas as métricas onde foi detectada relação, as empresas B2C as utilizam, em geral, com maior frequência do que as empresas que atuam no setor B2B.

O setor está relacionado com a frequência de uso em todas as métricas de competitividade de marketing e de canal de distribuição. Essa relação ocorre também com a frequência de uso de três métricas financeiras, três métricas de percepção do consumidor, quatro métricas de comportamento do consumidor e nenhuma métrica de inovação.

As maiores diferenças ocorrem nas métricas associadas ao canal, para as quais as empresas B2C apresentam percentuais mais elevados de uso do que as empresas B2B. A explicação para esse resultado deve-se à importância crescente dos clientes do canal para a estratégia de distribuição dos produtos das empresas B2C.

Diferenças expressivas na frequência de utilização também foram observadas nas métricas de conhecimento de marca, intenção de compra, disposição para recomendar e ROI em marketing. Em todas essas métricas, foram empresas B2C as que apresentaram percentuais mais elevados de utilização.

A pesquisa realizada no Reino Unido por Ambler *et al.* (2001) verificou que a maior frequência de utilização das métricas de marketing está associada a empresas de produtos para o consumidor final e empresas de varejo.

A tabela seguinte compara os resultados para as variáveis “principal executivo responsável pelos resultados de marketing”, “alinhamento de marketing à estratégia da empresa”, “contribuição de marketing para o sucesso da estratégia” e “contribuição de marketing para o desempenho financeiro”.

**Tabela 38 - Teste Kruskal-Wallis para frequência de uso de métricas – Grupo 2**

Tipo de métrica	Métrica	Principal executivo responsável pelo resultado de marketing	Alinhamento de MKT à estratégia da empresa	Contribuição de MKT p/ o sucesso da estratégia	Contribuição de MKT p/ desempenho financeiro
Competitividade de marketing	Participação de mercado	0,2701	< 0,0001	< 0,0001	< 0,0001
	Preço relativo	0,0999	0,0206	0,0018	0,0395
	Qualidade relativa	0,3761	0,0212	0,0096	0,0091
Financeiras / Contábeis	Vendas	0,2467	0,0524	0,0025	0,027
	Crescimento das vendas	0,1726	0,0685	0,0003	0,0107
	Despesas de marketing	0,6877	< 0,0001	< 0,0001	0,0002
	Margem bruta	0,7366	0,1625	0,0115	0,0704
	Lucro por produto/marca	0,9412	0,0681	0,0053	0,0095
Percepção do Consumidor	ROI em marketing	0,1321	0,0001	< 0,0001	0,0005
	Valor cliente no tempo	0,2064	0,0029	0,007	0,0261
	EVA	0,965	0,0091	0,0022	0,005
	Conhecimento de marca	0,0714	0,0007	0,0019	0,0057
Consumidor	Qualidade percebida	0,3303	0,1163	0,0234	0,0416
	Satisfação do consumidor	0,8961	0,0238	0,0653	0,0509
	Intenção de compra	0,1851	0,0007	0,0277	0,0083
Comportamento de compra do consumidor	Disposição para recomendar	0,2779	0,0484	0,3712	0,1133
	Total de clientes	0,3357	0,395	0,0597	0,6557
	Novos clientes	0,3524	0,2333	0,0126	0,109
	Lealdade de clientes	0,3536	0,0198	0,0102	0,0281
Canal de Distribuição	Perda de clientes	0,3107	0,3447	0,0691	0,0876
	Reclamação de clientes	0,1622	0,1531	0,004	0,0319
	Cobertura de mercado	0,9505	0,0615	0,0232	0,0995
	Custo de pedido	0,0726	0,0289	0,4502	0,5742
Inovação	Satisfação do cliente (canal)	0,1836	0,0349	0,377	0,6498
	Margem por canal	0,9162	0,0136	0,0571	0,0613
	Total novos produtos	0,0857	0,0075	0,0017	0,0768
Número de Métricas que aceitam a hipótese de que há relação entre elas e a frequência de uso	Receita novos produtos	0,0435	0,0203	0,005	0,0531
	Margem novos produtos	0,1687	0,0111	0,0056	0,0896
		1	18	21	15

A variável “principal responsável pelo resultado de marketing” está relacionada com a frequência de uso somente em uma métrica.

A variável que obteve o maior número de relações para a frequência de uso de métricas foi a “contribuição das atividades de marketing para o sucesso da estratégia” (21). Também estão

bastante relacionadas com a frequência de uso das métricas o “alinhamento da área de marketing com os objetivos estratégicos da empresa” (18) e a “contribuição das atividades de marketing para o desempenho financeiro” (15).

#### Contribuição das atividades de marketing para o sucesso da estratégia

Esta variável está relacionada com a frequência de uso de todas as métricas de competitividade de marketing, financeiras e de inovação.

Além disso, ela também está relacionada com a frequência de uso da maioria das métricas de percepção e comportamento de compra do consumidor. Apenas com as variáveis de canal de distribuição ela está relacionada com a frequência de uso de somente uma métrica.

Com o auxílio da análise descritiva, pode-observar que, aparentemente, quanto maior a importância das atividades de marketing para o sucesso da estratégia maior é a frequência de uso das métricas onde existe relação entre as variáveis.

#### Contribuição das atividades de marketing para o desempenho financeiro

Esta variável apresenta comportamento bem semelhante à variável anterior. A análise descritiva sugere que, nas métricas onde há associação com a frequência de uso, quanto maior a importância do marketing para o desempenho financeiro, maior é a utilização das métricas.

#### Alinhamento da área de marketing com os objetivos estratégicos da empresa

Esta variável está relacionada com a frequência de uso da maioria das métricas de competitividade de marketing, percepção do consumidor, canal de distribuição e inovação. Está relacionada ainda com a frequência de uso de metade das métricas financeiras e uma métrica de comportamento de compra do consumidor.

Para as métricas de competitividade de marketing, financeiras, comportamento de compra e canal de distribuição, empresas com moderado ou pior alinhamento da área de marketing parecem apresentar menor frequência de uso que as demais. Nos outros tipos de métricas,

apenas empresas com baixo ou pior alinhamento aparentam utilizar menos as métricas que as demais.

Foram encontradas relações com a frequência de uso das métricas na utilização de painel de controle para as atividades de marketing (19), o uso de ferramentas de avaliação de desempenho empresarial (15) e o uso das métricas para remuneração variável (14).

**Tabela 39 - Teste Kruskal-Wallis para frequência de uso de métricas – Grupo 3**

Tipo de métrica	Métrica	Uso de ferramenta de desempenho empresarial	Uso de ferramenta de desempenho de marketing	Vinculação com remuneração variável	
Competividade de marketing	Participação de mercado	0,0004	0,0268	0,0002	
	Preço relativo	0,0122	0,0825	0,0083	
	Qualidade relativa	0,0009	0,011	0,2018	
Financeiras / Contábeis	Vendas	0,4126	0,1766	0,0051	
	Crescimento das vendas	0,1607	0,0777	0,0021	
	Despesas de marketing	0,1812	0,1212	0,0003	
	Margem bruta	0,2214	0,6793	0,0011	
	Lucro por produto/marca	0,3757	0,7725	0,2913	
	ROI em marketing	0,0004	0,0052	0,0067	
	Valor cliente no tempo	< 0,0001	0,0005	0,2452	
Percepção do Consumidor	EVA	< 0,0001	0,0008	0,0273	
	Conhecimento de marca	0,0006	0,0183	0,0326	
	Qualidade percebida	0,001	0,0037	0,0325	
	Satisfação do consumidor	0,0533	0,0265	0,1012	
	Intenção de compra	0,0035	0,0173	0,1917	
	Disposição para recomendar	0,0018	0,0175	0,4772	
	Comportamento de compra do consumidor	Total de clientes	0,1746	0,0023	0,2028
		Novos clientes	0,244	0,002	0,139
		Lealdade de clientes	0,0011	< 0,0001	0,0145
		Perda de clientes	0,1454	0,0011	0,026
Canal de Distribuição	Reclamação de clientes	0,0073	0,0002	0,018	
	Cobertura de mercado	0,0419	0,0031	0,0442	
	Custo de pedido	0,3876	0,4846	0,4075	
	Satisfação do cliente (canal)	0,0018	0,0127	0,4955	
Inovação	Margem por canal	0,158	0,0353	0,1541	
	Total novos produtos	0,0289	0,0049	0,227	
	Receita novos produtos	0,1079	0,0545	0,2002	
	Margem novos produtos	0,6255	0,0605	0,1748	
Número de Métricas que aceitam a hipótese de que há relação entre elas e a frequência de uso		15	19	14	

### Utilização de painel de controle para as atividades de marketing

A variável está relacionada com todas as métricas de percepção e comportamento de compra do consumidor. Além disso, está relacionada com a frequência de uso de mais da metade das métricas de competitividade de marketing, e canal de distribuição. Está relacionada ainda com a frequência de uso de três métricas financeiras e uma métrica de inovação.

Para as métricas de percepção do consumidor, empresas que utilizam painel de controle para as atividades de marketing parecem ter maior frequência de uso que as demais organizações.

Para as outras métricas, empresas que utilizam painel de controle há mais de três anos parecem ter maior utilização das métricas que as que usam há menos de três anos, que por sua vez parecem usar mais as métricas que as demais.

Esses resultados indicam uma relação entre a frequência de utilização das métricas de marketing e o tempo de utilização de um painel de controle de marketing. A pesquisa identificou empresas que utilizam há mais de três anos (ou menos), porém a análise descritiva permite verificar que houve muitas ocorrências maiores em empresas com menos de três anos de utilização. É possível que este período de tempo não seja o mais apropriado para separar as categorias de empresas.

### Uso de ferramentas de avaliação de desempenho empresarial

Esta variável está relacionada com a frequência de uso de todas as métricas de competitividade de marketing e quatro métricas de percepção do consumidor. Também está relacionada com a frequência de uso de três métricas financeiras, duas métricas de comportamento de compra, duas métricas de canal de distribuição e uma métrica de inovação.

Em todas elas, as empresas que utilizam ferramentas de avaliação de desempenho empresarial parecem ter maior frequência de uso que as demais organizações.

### Uso das métricas para remuneração variável

Esta variável está relacionada com a frequência de uso da maioria das métricas de competitividade de marketing, financeiras e de comportamento de compra. Está relacionada ainda com a frequência de uso de duas métricas de percepção do consumidor, de uma de canal de distribuição, mas com nenhuma de inovação.

Em todas as métricas onde foi detectada relação, as empresas que usam as métricas para remuneração variável têm, em geral, maior frequência de uso que as demais.

Portanto, oito variáveis aceitam a hipótese de que há relação entre elas e a frequência de uso:

- Setor de atuação predominante;
- Faturamento;
- Alinhamento de marketing à estratégia da empresa;
- Contribuição de marketing para o sucesso da estratégia;
- Contribuição de marketing para o desempenho financeiro;
- Utilização de ferramenta de desempenho empresarial;
- Utilização de ferramenta de desempenho de marketing;
- Uso de métrica para remuneração variável.

Apenas duas variáveis rejeitaram a existência de relação entre elas e a frequência de uso:

- Origem do capital;
- Principal executivo responsável pelo resultado de marketing;

### **5.2.2 Testes para a importância das métricas para a alta administração**

O teste Kruskal-Wallis é utilizado para verificar a relação entre a importância das métricas para a alta administração e as dez variáveis utilizadas na seção anterior. Assim como no teste em relação à frequência de uso, os resultados estão divididos em 3 tabelas. As variáveis pesquisadas estão nas colunas, enquanto as métricas estão listadas nas linhas. A resultante do cruzamento é o teste de significância para a importância das métricas para a alta administração.

A última linha indica o total de testes que apresentaram o índice de significância inferior a 0,05, ou seja, o total de métricas que atendem ao teste de significância.

Apenas em três variáveis a maioria das métricas permite aceitar a hipótese de que há relação entre cada variável e a importância da métrica para a alta administração. Curiosamente, são as três variáveis da relação entre a área de marketing e a organização, conforme pode ser verificado na apresentação das variáveis listadas nas tabelas seguintes.

**Tabela 40 - Teste Kruskal-Wallis para importância das métricas – Grupo 1**

Tipo de métrica	Métrica	B2C / B2B	Faturamento	Origem
Competividade de marketing	Participação de mercado	0,1831	0,0008	0,0438
	Preço relativo	0,2872	0,3089	0,1925
	Qualidade relativa	0,7802	0,9019	0,7373
Financeiras / Contábeis	Vendas	0,5191	0,0736	0,1064
	Crescimento das vendas	0,6037	0,1035	0,0711
	Despesas de marketing	0,0355	0,0610	0,0388
	Margem bruta	0,1039	0,4117	0,0191
	Lucro por produto/marca	0,7877	0,2278	0,0259
	ROI em marketing	0,2588	0,0467	0,0091
	Valor cliente no tempo	0,7265	0,1644	0,2944
Percepção do Consumidor	EVA	0,2710	0,2105	0,1320
	Conhecimento de marca	0,1039	0,0310	0,7163
	Qualidade percebida	0,6924	0,2166	0,8868
	Satisfação do consumidor	0,9839	0,1646	0,9354
	Intenção de compra	0,4268	0,0741	0,9957
Comportamento de compra do consumidor	Disposição para recomendar	0,7495	0,0662	0,1521
	Total de clientes	0,0278	0,1223	0,5657
	Novos clientes	0,7134	0,4307	0,4149
	Lealdade de clientes	0,3935	0,6299	0,4415
Canal de Distribuição	Perda de clientes	0,2066	0,9664	0,3542
	Reclamação de clientes	0,1571	0,8219	0,9541
	Cobertura de mercado	0,3000	0,0418	0,1106
Inovação	Custo de pedido	0,3737	0,3186	0,5880
	Satisfação do cliente (canal)	0,3554	0,4237	0,8808
	Margem por canal	0,9135	0,5115	0,3053
Número de Métricas que aceitam a hipótese de que há relação entre elas e a importância	Total novos produtos	0,1776	0,0115	0,2057
	Receita novos produtos	0,9056	0,3264	0,3159
	Margem novos produtos	0,9266	0,5482	0,1857
		2	5	5

Rejeita-se a hipótese de associação entre as métricas e a importância para a alta administração nas três variáveis apresentadas.

**Tabela 41 - Teste Kruskal-Wallis para importância das métricas – Grupo 2**

Tipo de métrica	Métrica	Executivo responsável pelo resultado de MKT	Alinhamento de MKT à estratégia da empresa	Contribuição de MKT p/ o sucesso da estratégia	Contribuição de MKT p/ desempenho financeiro
Competividade de marketing	Participação de mercado	0,183	0,0003	< 0,0001	< 0,0001
	Preço relativo	0,0454	0,0117	0,0211	0,1665
	Qualidade relativa	0,2593	0,004	0,0019	0,0137
Financeiras / Contábeis	Vendas	0,2297	0,0099	0,0022	0,1183
	Crescimento das vendas	0,2124	0,0989	0,0046	0,0715
	Despesas de marketing	0,0177	0,0098	0,0106	0,031
	Margem bruta	0,5641	0,1313	0,13	0,1283
	Lucro por produto/marca	0,5667	0,0059	0,004	0,002
	ROI em marketing	0,3	0,0005	0,0105	0,036
	Valor cliente no tempo	0,4461	0,0023	0,0264	0,0418
Percepção do Consumidor	EVA	0,9683	0,002	0,0107	0,0353
	Conhecimento de marca	0,7255	0,0008	0,0055	0,054
	Qualidade percebida	0,3534	0,018	0,005	0,031
Consumidor	Satisfação do consumidor	0,3068	0,0397	0,0042	0,0128
	Intenção de compra	0,3051	0,0142	0,0005	0,0009
	Disposição para recomendar	0,5396	0,0239	0,0135	0,0442
Comportamento de compra do consumidor	Total de clientes	0,2625	0,2355	0,2372	0,7152
	Novos clientes	0,5094	0,0813	0,0662	0,0548
	Lealdade de clientes	0,8899	0,0151	0,0292	0,0166
	Perda de clientes	0,4084	0,0015	0,0154	0,0049
Canal de Distribuição	Reclamação de clientes	0,8853	0,0426	0,0024	0,0208
	Cobertura de mercado	0,6746	0,0003	< 0,0001	0,0017
	Custo de pedido	0,0721	0,002	0,194	0,0538
	Satisfação do cliente (canal)	0,6582	0,0011	0,0023	0,0029
Inovação	Margem por canal	0,4621	0,0177	0,0016	0,0044
	Total novos produtos	0,3805	0,0007	0,0022	0,0114
	Receita novos produtos	0,0324	0,0011	0,0003	0,0092
	Margem novos produtos	0,1584	0,0003	0,0001	0,0008
Número de Métricas que aceitam a hipótese de que há relação entre elas e a importância		3	24	24	20

Estão muito relacionadas com a importância dada pela alta direção as variáveis alinhamento da área de marketing com os objetivos estratégicos da empresa (24), importância das atividades de marketing para o sucesso da estratégia (24) e importância das atividades de marketing para o desempenho financeiro (20).

### Alinhamento da área de marketing com os objetivos estratégicos da empresa

Esta variável está relacionada com a importância dada pela alta administração para todas as métricas de competitividade de marketing, percepção do consumidor, canal de distribuição e inovação e para a maioria das métricas financeiras e de comportamento de compra.

Em todas as métricas para as quais se detectou associação, a alta administração de empresas onde o marketing tem alto ou total alinhamento com os objetivos estratégicos parecem dar mais importância às métricas do que aquelas onde o alinhamento é nenhum ou baixo.

### Importância das atividades de marketing para o sucesso da estratégia

Esta variável está relacionada com a importância dada pela alta administração para todas as métricas de competitividade de marketing, percepção do consumidor e inovação e para a maioria das métricas das demais categorias.

Para as métricas de inovação, empresas onde o marketing tem alta ou total importância para o sucesso da estratégia parecem dar mais importância às métricas do que aquelas onde a importância do marketing é moderada, que, por sua vez, parecem dar mais importância às métricas do que empresas nas quais a importância do marketing para o sucesso da estratégia é baixa ou inexistente.

Em relação às demais métricas para as quais se detectou associação, quanto mais importante é o marketing para o sucesso da estratégia, maior a importância que a alta administração parece dar às métricas de marketing.

### Importância das atividades de marketing para o desempenho financeiro

Esta variável apresenta comportamento semelhante às duas variáveis supracitadas. A única diferença relevante é que foram detectadas relações para quatro métricas a menos, sendo duas financeiras, uma de competitividade de marketing e uma de percepção do consumidor.

**Tabela 42 - Teste Kruskal-Wallis para importância das métricas – Grupo 3**

Tipo de métrica	Métrica	Uso de ferramenta de desempenho empresarial	Uso de ferramenta de desempenho de marketing	Vinculação com remuneração variável
Competitividade de marketing	Participação de mercado	0,027	0,175	0,003
	Preço relativo	0,090	0,156	0,036
	Qualidade relativa	0,062	0,049	0,039
Financeiras / Contábeis	Vendas	0,852	0,682	0,180
	Crescimento das vendas	0,484	0,398	0,056
	Despesas de marketing	0,062	0,007	0,038
	Margem bruta	0,268	0,529	0,282
	Lucro por produto/marca	0,027	0,632	0,097
	ROI em marketing	0,001	0,001	0,065
	Valor cliente no tempo	0,001	0,011	0,058
Percepção do Consumidor	EVA	0,002	0,121	0,042
	Conhecimento de marca	0,045	0,064	0,072
	Qualidade percebida	0,005	0,040	0,287
	Satisfação do consumidor	0,023	0,268	0,090
	Intenção de compra	0,056	0,082	0,228
Comportamento de compra do consumidor	Disposição para recomendar	0,099	0,086	0,602
	Total de clientes	0,021	0,179	0,922
	Novos clientes	0,178	0,028	0,127
	Lealdade de clientes	0,019	0,069	0,048
	Perda de clientes	0,390	0,056	0,033
Canal de Distribuição	Reclamação de clientes	0,642	0,262	0,057
	Cobertura de mercado	0,059	0,023	0,009
	Custo de pedido	0,366	0,367	0,222
	Satisfação do cliente (canal)	0,063	0,081	0,106
Inovação	Margem por canal	0,208	0,070	0,032
	Total novos produtos	0,138	0,015	0,136
	Receita novos produtos	0,129	0,063	0,018
Margem novos produtos		0,391	0,053	0,009
Número de Métricas que aceitam a hipótese de que há relação entre elas e a importância		10	8	11

Três variáveis têm relação com a importância dada pela alta direção em pelo menos 25% das métricas. São elas: uso das métricas para remuneração variável (11), uso de ferramentas de avaliação de desempenho empresarial (10) e utilização de painel de controle para as atividades de marketing (8).

Os resultados indicam que a frequência de utilização da métrica permite diferenciar melhor as empresas a partir das variáveis estudadas nesta tese do que a importância atribuída a cada métrica pela alta administração das empresas.

É interessante, portanto, verificar a existência de associação entre a frequência de uso da métrica e a importância dada a ela pela alta administração.

### **5.3 Análise de correlação**

A existência de associação entre a frequência de utilização de cada métrica de marketing e a importância atribuída para a métrica pela alta administração é enfocada nesta seção. Espera-se que quanto maior a importância atribuída pela alta direção à métrica, maior deva ser a frequência de utilização pela empresa.

Para verificar essa hipótese, foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman. O coeficiente varia de -1 a 1; quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação e quanto mais próximo estiver de zero, mais fraca é a relação entre a frequência de uso e a importância atribuída pela alta administração. A escolha deste teste não-paramétrico se deve ao fato de que as respostas às variáveis envolvidas (importância dada pela alta administração e frequência de utilização) são do tipo ordinal.

Pode-se observar que, para todas as métricas, é possível identificar a existência de relação entre essas duas variáveis ( $p < 0,05$ ), conforme esperado.

No entanto, observando-se os valores obtidos do coeficiente de correlação, nota-se que a relação entre essas duas variáveis é forte apenas para as três métricas financeiras menos utilizadas. Para o ROI em marketing e valor do cliente no tempo foi observada uma correlação de 0,68 e para o EVA foi observado 0,73.

Isso significa que as empresas que não utilizam (ou utilizam ocasionalmente) as métricas financeiras complexas também atribuem notas mais baixas para a importância das métricas pela alta administração.

**Tabela 43 - Correlação de Spearman entre uso e importância das métricas**

Tipo de métrica	Métrica	Correlação de Spearman	Nível descritivo
Competitividade de marketing	Participação de mercado	0,50	< 0,001
	Preço relativo	0,37	< 0,001
	Qualidade relativa	0,28	0,001
Financeiras / Contábeis	Vendas	0,32	< 0,001
	Crescimento das vendas	0,27	0,001
	Despesas de marketing	0,36	< 0,001
	Margem bruta	0,43	< 0,001
	Lucro por produto/marca	0,53	< 0,001
	ROI em marketing	0,68	< 0,001
	Valor cliente no tempo	0,68	< 0,001
	EVA	0,73	< 0,001
Percepção do Consumidor	Conhecimento de marca	0,47	< 0,001
	Qualidade percebida	0,34	< 0,001
	Satisfação do consumidor	0,35	< 0,001
	Intenção de compra	0,43	< 0,001
Comportamento de compra do consumidor	Disposição para recomendar	0,45	< 0,001
	Total de clientes	0,35	< 0,001
	Novos clientes	0,28	0,001
	Lealdade de clientes	0,27	0,002
	Perda de clientes	0,34	< 0,001
Canal de Distribuição	Reclamação de clientes	0,20	0,020
	Cobertura de mercado	0,47	< 0,001
	Custo de pedido	0,59	< 0,001
	Satisfação do cliente (canal)	0,51	< 0,001
Inovação	Margem por canal	0,48	< 0,001
	Total novos produtos	0,44	< 0,001
	Receita novos produtos	0,41	< 0,001
	Margem novos produtos	0,38	< 0,001

Além dessas, apenas para quatro outras métricas foram observadas correlações maiores ou iguais a 0,5: participação de mercado (0,50), lucro por produto/marca (0,53), custo de pedido (0,59) e satisfação do cliente com o canal (0,51).

Embora seja positiva a relação entre a frequência de utilização de uma métrica e a sua relevância para a alta administração, os resultados indicam que não existe uma associação tão expressiva. Métricas utilizadas com muita frequência podem não ser consideradas tão expressivas pela alta administração, por exemplo.

## **5.4 Comparação do uso e importância dos tipos de métricas**

Com o objetivo de comparar entre si o uso e a importância dos tipos de métricas, foram construídas duas medidas-resumo para cada uma delas. Para cada empresa e tipo de métrica, o índice de uso das métricas é dado pela quantidade de métricas que a empresa utiliza anualmente ou com mais frequência sobre o total de métricas daquele tipo.

O índice de importância das métricas é dado pela média das repostas nas métricas daquele tipo. Em ambos os índices, respostas “não sei” e não preenchidas não foram consideradas nem no numerador e nem no denominador.

### **5.4.1 Comparação das categorias de métricas pela frequência de uso**

Indiretamente, para o cálculo do primeiro índice está sendo considerado que empresas que usam a métrica ocasionalmente não a usa. Esse critério foi adotado porque usos ocasionais da métrica significam que ela não está inserida no processo contínuo da empresa. Por isso é mais razoável considerá-la como não utilizada do que igualá-la, por exemplo, com usos trimestrais ou mensais da métrica.

As métricas financeiras têm uma alta heterogeneidade entre si. Algumas estão entre as mais utilizadas e outras entre as menos. Assim, para evitar conclusões equivocadas a respeito dessas métricas, elas foram divididas em simples e complexas. As métricas ROI em marketing, valor do cliente no tempo e EVA são as financeiras complexas. As demais foram consideradas métricas financeiras simples.

Para uma mesma empresa e um mesmo índice, há sete valores, um para cada tipo de métrica. Assim, há mais de uma resposta por empresa e, portanto, há dependência entre as observações. Por isso, é necessária a utilização de um teste que considere essa dependência. O teste utilizado foi o de Friedman (CONOVER, 2002); sua escolha justifica-se por ser um teste não-paramétrico adequado quando há dependência entre as observações. No caso dos dados utilizados nesse teste, há dependência entre as observações porque um mesmo respondente responde a questões de todas as categorias de métricas (competitividade, percepção, etc.). Portanto, para um mesmo respondente há mais de uma resposta envolvida no teste, o que gera dependência entre as observações.

Rejeitou-se a hipótese de que o índice de uso não tem relação com o tipo de métrica ( $p < 0,0001$ ).

Para identificar entre quais métricas existem diferenças, foram utilizadas comparações múltiplas pelo critério de Bonferroni (NETER *et al.*, 1996).

Como foram realizados 21 testes (combinação de sete tipos de métricas tomadas duas a duas), conclui-se que dois tipos de métricas têm índices de uso diferentes quando o nível descritivo é inferior a 0,0024 (0,05/21). A tabela a seguir apresenta os níveis descritivos dos 21 testes, indicando se há ou não diferença na comparação duas a duas entre a importância dos tipos de métricas. O sinal  $>$  indica que o tipo de métrica que está na linha, em geral, é considerado mais importante que o tipo de métrica que está na coluna. O sinal  $<$  indica que a métrica que está na coluna é, em geral, mais importante.

**Tabela 44 - Teste de igualdade da frequência de uso das categorias de métricas**

Tipo de métrica	Competitividade	Percepção	Comport. de compra	Financ. simples	Financ. complexas	Canal	Inovação
Competitividade		< 0,0001	0,1396	< 0,0001	< 0,0001	0,0076	0,8864
Percepção			0,0006	< 0,0001	0,2100	0,0558	< 0,0001
Comportamento Compra				< 0,0001	0,0029	0,1333	0,0422
Financeiras simples					< 0,0001	< 0,0001	< 0,0001
Financeiras complexas						0,0016	< 0,0001
Canal							0,0076
Inovação							

\* Nível descritivo menores que 0,0024 indicam diferença (ajuste de Bonferroni)

A tabela seguinte indica se foi ou não detectada diferença entre a distribuição do índice de uso para cada um dos pares de tipos de métricas. Ela indica qual dos tipos de métricas é mais importante de acordo com o teste.

**Tabela 45 - Comparação do uso da métrica da linha com a métrica da coluna**

Tipo de métrica	Competitividade	Percepção	Comport. de compra	Financ. simples	Financ. complexas	Canal	Inovação
Competitividade		>	=	<	>	=	=
Percepção			<	<	=	=	<
Comportamento Compra				<	=	=	=
Financeiras simples					>	>	>
Financeiras complexas						<	<
Canal							=
Inovação							

Caso haja diferença, a tabela indica ainda qual dos dois tipos de métricas apresenta, em geral, valores mais altos do índice de uso.

Pode-se observar, por exemplo, que as métricas de competitividade de marketing apresentam, em geral, valores mais altos do índice de uso do que as métricas de percepção do consumidor e financeiras complexas. No entanto, o oposto ocorre quando comparadas em relação às métricas financeiras simples.

Ao analisar o sinal de cada comparação, pode-se perceber que as métricas mais utilizadas são as financeiras simples. No grupo daquelas com uso intermediário, estão as métricas de competitividade, comportamento de compra, canal e inovação. As métricas de percepção do consumidor e financeiras complexas são as menos utilizadas.

**Tabela 46 - Ordenação das categorias de métricas pela intensidade de uso**

Grupo de uso		
Mais alto uso	Intermediário uso	Mais baixo uso
Financeiras simples	Competitividade	Percepção
	Comportamento Compra	Financeiras complexas
	Canal	
	Inovação	

Os resultados obtidos no Brasil foram classificados quanto à intensidade de uso, impossibilitando ordenamento pela importância, a exemplo do que foi realizado no Reino Unido.

#### **5.4.2 Comparação das categorias de métricas pela importância**

Análise semelhante foi realizada para o índice de importância dada pela alta administração às métricas. A tabela a seguir apresenta os níveis descritivos dos testes.

**Tabela 47 - Teste de igualdade da importância das categorias de métricas**

Tipo de métrica	Competitividade	Percepção	Comport. de compra	Financ. simples	Financ. complexas	Canal	Inovação
Competitividade		< 0,0001	0,4772	0,0002	< 0,0001	0,0015	0,2864
Percepção			0,0006	< 0,0001	0,0035	0,6117	0,0779
Comportamento Compra				< 0,0001	< 0,0001	0,0143	0,3290
Financeiras simples					< 0,0001	< 0,0001	< 0,0001
Financeiras complexas						0,0126	0,0495
Canal							0,3938
Inovação							

\* Nível descritivo menores que 0,0024 indicam diferença (ajuste de Bonferroni)

A tabela seguinte indica se foi ou não detectada diferença entre a distribuição do índice de importância entre cada um dos pares de tipos de métricas.

**Tabela 48 - Comparação da importância das métricas da linha e da coluna**

Tipo de métrica	Competitividade	Percepção	Comport. de compra	Financ. simples	Financ. complexas	Canal	Inovação
Competitividade		>	=	<	>	>	=
Percepção			<	<	=	=	=
Comportamento Compra				<	>	=	=
Financeiras simples					>	>	>
Financeiras complexas						=	=
Canal							=
Inovação							

A tabela acima apresenta os resultados das comparações. Ao se comparar novamente as métricas de competitividade de marketing, conclui-se que elas são consideradas mais importantes do que as métricas de percepção do consumidor, financeiras complexas e de canal de distribuição e menos importantes do que as métricas financeiras simples.

Não se rejeitou ainda a hipótese de que a distribuição do índice de importância é a mesma entre as métricas de competitividade de marketing e os dois outros tipos de métricas. A partir desses resultados é possível dividir as métricas em 3 grupos quanto à importância atribuída pela administração.

**Tabela 49 - Ordenação das categorias de métricas pela importância para a direção**

Grupo de importância		
Mais alta importância	Intermediária importância	Mais baixa importância
Financeiras simples	Competitividade	Percepção
	Comportamento Compra	Financeiras complexas
		Canal
		Inovação

As métricas financeiras simples são consideradas as mais importantes pela alta administração. As métricas de competitividade de marketing e comportamento de compra do consumidor têm importância intermediária e as demais são consideradas menos importantes.

Esses resultados confirmam a ênfase que a alta administração atribui ao desempenho financeiro. Evidenciam também a preocupação da alta administração com a competitividade da empresa no mercado e como os indicadores associados aos clientes.

O estudo conduzido no Reino Unido por Ambler *et al.* (2001, p. 30) ordenou as categorias de métricas a partir da importância atribuída pelos respondentes.

**Tabela 50 - Ranking das métricas de marketing – Reino Unido**

Categorias	Etapa 3	Etapa 2
Financeiro	4,54	4,68
Cliente do Canal	4,19	4,02
Competitividade	4,05	3,95
Atitudes do consumidor	4,03	3,69
Comportamento do consumidor	3,96	3,92
Inovação	3,95	3,95

Fonte: AMBLER *et al.*, 2001, p. 30.

Ao se comparar os resultados com os resultados obtidos no Brasil, observa-se como destaque em ambas a categoria de métricas financeiras, com a ressalva de que no Brasil as métricas foram divididas em duas categorias (simples e complexas).

## 5.5 Modelos de regressão para o uso dos tipos de métricas

Na seção 5.2.1 foi testada, de forma univariada, a existência de relação entre a frequência de uso de cada uma das métricas de marketing e cada uma das variáveis em estudo. No entanto, também é importante verificar todas as variáveis em conjunto. É comum que algumas variáveis só apresentem relação com a variável resposta devido à correlação existente com outras variáveis.

Com o objetivo de estudar o uso de cada um dos tipos de métricas em relação a todas as variáveis conjuntamente, foram criadas, para cada empresa e tipo de métrica, relações entre a quantidade de métricas utilizadas e a quantidade de métricas analisadas. Também neste caso, as respostas “não sei” e não preenchidas não foram consideradas e as respostas de uso ocasional foram tratadas como não-utilização da métrica.

Além do fato de nesta seção serem consideradas todas as variáveis conjuntamente, outra diferença em relação aos testes anteriores é que, nesta etapa, a análise foca exclusivamente o uso das métricas.

Na Seção 5.2.1 foram analisados o uso e a frequência de uso das métricas. Assim, caso alguma variável esteja relacionada com a frequência de uso das métricas, mas não ao fato de usá-las ou não usá-las, então será detectada associação desta variável com a resposta na Seção 5.2.1 e não será detectada nos modelos desta seção.

O modelo utilizado para ajustar a quantidade de métricas utilizadas, dada a quantidade de métricas analisadas, foi o modelo de regressão beta-binomial (WILLIAMS, 1975). As variáveis foram incluídas no modelo uma a uma até que nenhuma mais fosse significativa. Ao final do processo, foi verificado se alguma variável poderia ser retirada e a exclusão foi efetuada quando necessário. O procedimento utilizado é semelhante ao *forward stepwise* (NETER *et al.*, 1996). Verificou-se se o ajuste do modelo estava bem adequado a partir dos resíduos quantílicos (RIGBY; STASINOPOULOS, 2005). O nível de significância utilizado foi de 0,05 e os testes de significância foram da razão de verossimilhanças.

### 5.5.1 Modelos de regressão para o uso das métricas de competitividade

A tabela abaixo apresenta os resultados obtidos para as métricas de competitividade de marketing. Na presença das demais, as variáveis que apresentaram relação com o uso dessas métricas foram o uso de ferramenta de desempenho empresarial ( $p = 0,0004$ ), a importância de marketing no sucesso da estratégia ( $p < 0,0001$ ) e o faturamento anual ( $p = 0,0025$ ).

**Tabela 51 - Estimativas do modelo de regressão para métricas de competitividade**

Variável	Termo ou categoria	Estimativa	Erro padrão	Nível descritivo	Razão de chances
Intercepto	Parâmetro de locação	1,39	0,58		
Uso de ferramenta de desempenho empresarial	Há mais de 3 anos	refer		0,0004	0,4
	Há menos de 3 anos	-0,95	0,64		
	Não usa/em implantação	-1,84	0,58		
	Não sabe	-1,92	0,72		
Importância do marketing no sucesso da estratégia	Nenhuma/baixa importância	refer		< 0,0001	2,8
	Moderada importância	1,05	0,55		
	Alta importância	2,00	0,56		
	Total importância	2,35	0,57		
Faturamento anual	Acima de R\$ 600 milhões	refer		0,0025	0,3
	Abaixo de R\$ 600 milhões	-1,16	0,41		
Intercepto	Parâmetro de escala	-0,73	0,38		

Observando-se a razão de chances, conclui-se que:

- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa que usa ferramenta de avaliação de desempenho empresarial há menos de três anos utilizar uma métrica de competitividade de marketing é 0,4 vezes essa mesma chance em uma empresa que usa a ferramenta há mais de três anos, ou seja, 60% menor. Estima-se, ainda, que a chance média estimada de uma empresa que não usa ou está em fase de implantação de ferramentas de avaliação de desempenho empresarial utilizar uma métrica de competitividade de marketing é 0,2 vezes essa mesma chance em uma empresa que usa a ferramenta há mais de três anos, ou 80% menor.
- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa na qual o marketing tenha moderada importância no sucesso da estratégia utilizar uma métrica de competitividade de marketing é 2,8 vezes essa mesma chance em uma empresa onde o marketing tenha nenhuma ou baixa importância no sucesso da estratégia. Essa mesma relação chega a 7,4 vezes para empresas nas quais o marketing

tem alta importância no sucesso da estratégia e 10,8 vezes onde o marketing tem total importância no sucesso da estratégia.

- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa com faturamento anual abaixo de R\$ 600 milhões utilizar uma métrica de competitividade de marketing é 0,3 vezes essa mesma chance em uma empresa com faturamento acima de R\$ 600 milhões, ou 70% menor.

### 5.5.2 Modelos de regressão para o uso das métricas de percepção do consumidor

A tabela a seguir apresenta os resultados obtidos para as métricas de percepção do consumidor. Na presença das demais, as variáveis que apresentaram relação com o uso dessas métricas foram a utilização de ferramenta de desempenho empresarial ( $p = 0,0035$ ) e o faturamento anual ( $p = 0,0007$ ).

**Tabela 52 - Estimativas do modelo de regressão para métricas de percepção**

Variável	Termo ou categoria	Estimativa	Erro padrão	Nível descritivo	Razão de chances
Intercepto	Parâmetro de locação	1,17	0,24		
Uso de ferramenta de desempenho	Usa	refer			
	Não usa/em implantação	-1,06	0,32	0,0035	0,3
	Não sabe	-0,75	0,53		0,5
Faturamento anual	Acima de R\$ 600 milhões	refer		0,0007	
	Abaixo de R\$ 600 milhões	-1,06	0,31		0,3
Intercepto	Parâmetro de escala	0,21	0,18		

Observando-se a razão de chances, conclui-se que:

- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa que não usa ou está em fase de implantação de ferramentas de avaliação de desempenho empresarial utilizar uma métrica de percepção do consumidor é 0,3 vezes essa mesma chance em uma empresa que utiliza a ferramenta, ou 70% menor.
- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa com faturamento anual abaixo de R\$ 600 milhões utilizar uma métrica de percepção do consumidor é 0,3 vezes (ou 70% menor) essa mesma chance em uma empresa com faturamento acima de R\$ 600 milhões.

### 5.5.3 Modelos de regressão para o uso das métricas de comportamento de compra

A tabela abaixo apresenta os resultados obtidos para as métricas de comportamento de compra do consumidor. O modelo final contém apenas a variável utiliza painel de controle nas atividades de marketing ( $p = 0,0005$ ). Na presença dessa variável, nenhuma outra tem relação significativa com a quantidade de métricas de comportamento de compra do consumidor utilizadas.

**Tabela 53 - Estimativas do modelo de regressão para métricas de comportamento**

Variável	Termo ou categoria	Estimativa	Erro padrão	Nível descritivo	Razão de chances
Intercepto	Parâmetro de locação	1,72	0,39		
Utiliza painel de controle de marketing	Há mais de 3 anos	refer		0,0005	0,3
	Há menos de 3 anos	-1,29	0,60		
	Não usa/em implantação	-1,43	0,43		
	Não sabe	-0,15	0,57		
Intercepto	Parâmetro de escala	0,18	0,19		

Observando-se a razão de chances, conclui-se que:

- A chance média estimada de uma empresa que usa painel de controle nas atividades de marketing há menos de três anos utilizar uma métrica de comportamento de compra do consumidor é 0,3 vezes essa mesma chance em uma empresa que usa o painel há mais de três anos, ou seja, 70% menor. Estima-se ainda que a chance média estimada de uma empresa que não usa ou está em fase de implantação de painel de controle nas atividades de marketing utilizar uma métrica de comportamento de compra do consumidor é 0,2 vezes essa mesma chance em uma empresa que usa o painel há mais de três anos, ou 80% menor.

### 5.5.4 Modelos de regressão para o uso das métricas financeiras

A tabela a seguir apresenta os resultados obtidos para as métricas financeiras ou contábeis. Na presença das demais, as variáveis que apresentaram relação com o uso dessas métricas foram o uso de ferramenta de desempenho empresarial ( $p = 0,0007$ ), faturamento anual ( $p = 0,0006$ ) e importância de marketing no sucesso da estratégia ( $p = 0,0006$ ).

**Tabela 54 - Estimativas do modelo de regressão para métricas financeiras**

Variável	Termo ou categoria	Estimativa	Erro padrão	Nível descritivo	Razão de chances
Intercepto	Parâmetro de locação	1,39	0,58		
Faturamento anual	Acima de R\$ 600 milhões	refer		0,0006	
	Abaixo de R\$ 600 milhões	-0,85	0,25		0,4
marketing no sucesso da estratégia	Demais opções	refer			
	Alta importância	0,56	0,26	0,0006	1,8
	Total importância	1,12	0,29		3,1
ferramenta de desempenho	Demais opções	refer			
	Não usa/em implantação	-0,84	0,25	0,0007	0,4
Intercepto	Parâmetro de escala	-1,76	0,21		

Observando-se a razão de chances, conclui-se que:

- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa que não usa ou está em implantação de ferramentas de avaliação de desempenho empresarial utilizar uma métrica financeira é 0,4 vezes essa mesma chance nas demais empresas, ou seja, 60% menor.
- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa com faturamento anual abaixo de R\$ 600 milhões utilizar uma métrica financeira é 0,4 vezes essa mesma chance em uma empresa com faturamento acima de R\$ 600 milhões, ou 60% menor.
- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa onde o marketing tem alta importância no sucesso da estratégia utilizar uma métrica financeira é 1,8 vezes essa mesma chance em uma empresa onde o marketing tem nenhuma, baixa ou moderada importância no sucesso da estratégia. Estima-se ainda que a chance média estimada de uma empresa onde o marketing tem total importância no sucesso da estratégia utilizar uma métrica financeira é 3,1 vezes essa mesma chance em uma empresa onde o marketing tem nenhuma, baixa ou moderada importância no sucesso da estratégia.

### 5.5.5 Modelos de regressão para o uso das métricas financeiras simples

Em virtude das grandes diferenças de comportamento de algumas métricas financeiras, conforme citado anteriormente, os modelos foram ajustados também separando-se as métricas financeiras em dois grupos.

A tabela seguinte apresenta os resultados obtidos para as métricas financeiras contábeis simples. O modelo final contém apenas a variável importância de marketing no sucesso da estratégia ( $p < 0,0001$ ). Na presença dessa variável, nenhuma outra tem relação significativa com a quantidade de métricas financeiras simples utilizadas.

**Tabela 55 - Estimativas do modelo de regressão para métricas financeiras simples**

Variável	Termo ou categoria	Estimativa	Erro padrão	Nível descritivo	Razão de chances
Intercepto	Parâmetro de locação	1,58	0,26		
marketing no sucesso da estratégia	Demais opções	refer			
	Alta importância	1,76	0,57	< 0,0001	5,8
	Total importância	3,26	1,04		26,1
Intercepto	Parâmetro de escala	-0,50	0,31		

Observando-se a razão de chances, conclui-se que:

- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa onde o marketing tem alta importância no sucesso da estratégia utilizar uma métrica financeira simples é 5,8 vezes essa mesma chance em uma empresa onde o marketing tem nenhuma, baixa ou moderada importância no sucesso da estratégia. Estima-se ainda que a chance média estimada de uma empresa onde o marketing tem total importância no sucesso da estratégia utilizar uma métrica financeira simples é 26,1 vezes essa mesma chance em uma empresa onde o marketing tem nenhuma, baixa ou moderada importância no sucesso da estratégia.

### **5.5.6 Modelos de regressão para o uso das métricas financeiras complexas**

A tabela abaixo apresenta os resultados obtidos para as métricas financeiras complexas. Os resultados foram bem semelhantes aos observados quando se analisam as métricas financeiras como um todo. Na presença das demais, as variáveis que apresentaram relação com o uso dessas métricas foram o uso de ferramenta de desempenho empresarial ( $p = 0,0002$ ), faturamento anual ( $p = 0,0002$ ) e importância de marketing no sucesso da estratégia ( $p = 0,0064$ ).

**Tabela 56 - Estimativas do modelo de regressão para métricas financeiras complexas**

Variável	Termo ou categoria	Estimativa	Erro padrão	Nível descritivo	Razão de chances
Intercepto	Parâmetro de locação	0,64	0,33		
Ferramenta de desempenho	Demais opções	refer		0,0002	0,3
	Não usa/em implantação	-1,30	0,34		
Faturamento anual	Acima de R\$ 600 milhões	refer		0,0002	0,3
	Abaixo de R\$ 600 milhões	-1,26	0,34		
Marketing no sucesso da estratégia	Demais opções	refer		0,0064	2,0
	Alta importância	0,69	0,40		
	Total importância	1,27	0,43		
Intercepto	Parâmetro de escala	-0,42	0,30		

Observando-se a razão de chances, conclui-se que:

- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa que não usa ou está em implantação de ferramentas de avaliação de desempenho empresarial utilizar uma métrica financeira/contábil complexa é 0,3 vezes essa mesma chance nas demais empresas, ou seja, 70% menor.
- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa com faturamento anual abaixo de R\$ 600 milhões utilizar uma métrica financeira/contábil complexa é 0,3 vezes essa mesma chance em uma empresa com faturamento acima de R\$ 600 milhões, ou seja, 70% menor.
- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa onde o marketing tem alta importância no sucesso da estratégia utilizar uma métrica financeira complexa é duas vezes essa mesma chance em uma empresa onde o marketing tem nenhuma, baixa ou moderada importância no sucesso da estratégia. Estima-se ainda que a chance média estimada de uma empresa onde o marketing tem total importância no sucesso da estratégia utilizar uma métrica financeira complexa é 3,6 vezes essa mesma chance em uma empresa onde o marketing tem nenhuma, baixa ou moderada importância no sucesso da estratégia.

### 5.5.7 Modelos de regressão para o uso das métricas de canal de distribuição

A tabela abaixo apresenta os resultados obtidos para as métricas de canal de distribuição. Na presença das demais, as variáveis que apresentaram relação com o uso dessas métricas foram

o uso de ferramenta de desempenho empresarial ( $p = 0,0007$ ), setor de atuação ( $p = 0,0006$ ) e alinhamento do marketing com os objetivos estratégicos ( $p = 0,0135$ ).

**Tabela 57 - Estimativas do modelo de regressão para métricas de canal**

Variável	Termo ou categoria	Estimativa	Erro padrão	Nível descritivo	Razão de chances
Intercepto	Parâmetro de locação	1,39	2,39		
Ferramenta de desempenho	Demais opções	refer		0,0007	
	Não usa/em implantação	-1,04	0,31		0,4
Setor de atuação	B2C	refer		0,0006	
	B2B	-1,12	0,33		0,3
Alinhamento do marketing	Demais opções	refer		0,0135	
	Alta/total importância	0,87	0,36		2,4
Intercepto	Parâmetro de escala	-0,15	0,23		

Observando-se a razão de chances, conclui-se que:

- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa que não usa ou está em implantação de ferramentas de avaliação de desempenho empresarial utilizar uma métrica de canal de distribuição é 0,4 vezes essa mesma chance nas demais empresas, ou seja, 60% menor.
- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa B2B utilizar uma métrica de canal de distribuição é 0,3 vezes essa mesma chance em uma empresa B2C, sendo, portanto, 70% menor.
- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa onde o marketing tem alto ou total alinhamento com os objetivos estratégicos utilizar uma métrica de canal de distribuição é 2,4 vezes essa mesma chance em uma empresa onde o marketing tem nenhum, baixo ou moderado alinhamento com os objetivos estratégicos.

### 5.5.8 Modelos de regressão para o uso das métricas de inovação

A tabela abaixo apresenta os resultados obtidos para as métricas de inovação. Na presença das demais, as variáveis que apresentaram relação com o uso dessas métricas foram o faturamento anual ( $p = 0,0006$ ) e a importância de marketing no sucesso da estratégia ( $p < 0,0001$ ).

**Tabela 58 - Estimativas do modelo de regressão para métricas de inovação**

Variável	Termo ou categoria	Estimativa	Erro padrão	Nível descritivo	Razão de chances
Intercepto	Parâmetro de locação	1,39	0,58		
Marketing no suc. estratégia	Demais opções	refer			
	Alta/total importância	1,49	0,38	< 0,0001	4,4
Faturamento anual	Acima de R\$ 600 milhões	refer			
	Abaixo de R\$ 600 milhões	-1,27	0,38	0,0006	0,3
Intercepto	Parâmetro de escala	1,11	0,29		

Observando-se a razão de chances, conclui-se que:

- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa com faturamento anual abaixo de R\$ 600 milhões utilizar uma métrica de inovação é 0,3 vezes essa mesma chance em uma empresa com faturamento acima de R\$ 600 milhões, ou seja, 70% menor.
- Mantidas as demais variáveis constantes, a chance média estimada de uma empresa onde o marketing tem alta ou total importância no sucesso da estratégia utilizar uma métrica de inovação é 4,4 vezes essa mesma chance em uma empresa onde o marketing tem nenhuma, baixa ou moderada importância no sucesso da estratégia.

## 5.6 Análise de agrupamentos

A análise de agrupamento (JOHNSON; WICHERN, 1998) é uma técnica estatística utilizada para identificar grupos de “objetos” homogêneos entre si e diferentes dos demais grupos. Neste trabalho, a técnica foi utilizada para identificar grupos de empresas com comportamento semelhante em relação à frequência de uso das métricas e à importância dada pela alta direção a elas.

Foram utilizadas as respostas das empresas em relação às 28 métricas estudadas, padronizadas a partir do método da amplitude. A distância utilizada foi a euclidiana e o método de agrupamento foi o de Ward (JOHNSON; WICHERN, *op. cit.*).

A análise de agrupamentos sugeriu a existência de 3 grupos de empresas. O primeiro grupo é formado por aquelas empresas que menos utilizam as métricas e que menos dão importância

às métricas. O segundo grupo contém empresas em que a alta direção dá grande importância às métricas, mas nas quais sua frequência de utilização é apenas intermediária. O último grupo é formado pelas empresas que mais utilizam e atribuem maior importância às métricas.

**Tabela 59 - Grupos identificados**

Grupos	#	%
1 - menor uso e menor importância	33	22,3%
2 - intermediário uso e maior importância	64	43,2%
3 - maior uso e maior importância	51	34,5%

O primeiro grupo é o que contém o menor número de empresas (22,3%) enquanto o segundo grupo é o mais frequente (43,2%). Como esse grupo é numeroso e formado por empresas que dão alta importância às métricas, mas ainda têm uma utilização apenas intermediária, pode-se imaginar que o uso das métricas de marketing tende a crescer com o tempo.

Observando-se os resultados, pode-se notar que as caracterizações das métricas valem para todas as métricas. Tomando-se como exemplo, a métrica de vendas que é a mais utilizada nas empresas da amostra, observa-se que 50% das empresas do grupo 1 a utilizam mensalmente, no mínimo, enquanto esse número é de 84% no grupo 2 e 96% no grupo 3.

**Tabela 60 - Frequência de utilização das métricas por grupo**

Tipo de Métrica	Métrica	Grupo de empresas	Frequência de utilização das métricas (%)				
			Não medimos	Ocasional / Ad hoc	Anual / Semestral	Trimestral	Mensal / Semanal / Diário
Competitividade de marketing	Participação de mercado	1	28%	28%	38%	6%	0%
		2	10%	8%	31%	13%	38%
		3	4%	4%	10%	24%	57%
	Preço relativo	1	24%	33%	12%	15%	15%
		2	9%	14%	24%	14%	40%
		3	2%	2%	13%	11%	72%
	Qualidade relativa	1	19%	32%	42%	6%	0%
		2	17%	18%	37%	12%	17%
		3	7%	4%	22%	29%	38%
Finanças / Contábeis	Vendas	1	13%	3%	16%	19%	50%
		2	0%	2%	3%	11%	84%
		3	0%	0%	0%	4%	96%
	Crescimento das vendas	1	13%	3%	19%	22%	44%
		2	0%	2%	3%	16%	80%
		3	0%	0%	0%	6%	94%
	Despesas de marketing	1	26%	10%	32%	6%	26%
		2	3%	0%	5%	19%	73%
		3	0%	2%	4%	12%	82%
Margem bruta	1	20%	10%	17%	10%	43%	
	2	0%	2%	5%	13%	81%	
	3	0%	0%	0%	6%	94%	
Lucro por produto/marca	1	45%	3%	16%	3%	32%	
	2	2%	2%	7%	20%	70%	
	3	0%	0%	0%	12%	88%	
ROI em marketing	1	84%	3%	10%	3%	0%	
	2	31%	11%	17%	9%	31%	
	3	6%	6%	4%	13%	70%	
Valor cliente no tempo	1	100%	0%	0%	0%	0%	
	2	49%	6%	25%	8%	13%	
	3	13%	7%	20%	18%	42%	
EVA	1	90%	0%	0%	0%	10%	
	2	37%	4%	15%	13%	31%	
	3	11%	2%	4%	18%	64%	

Nota-se ainda que a importância média dada pela alta direção é de 2,8 no grupo 1 e 3,6 nos demais grupos.

**Tabela 61 - Importância das métricas para a direção por grupo**

Tipo de Métrica	Métrica	Grupo de Empresas	n	Média	Desvio
Competividade de marketing	Participação de mercado	1	32	1,8	1,3
		2	62	3,2	0,9
		3	50	3,5	0,6
	Preço relativo	1	32	2,1	1,2
		2	61	2,8	1,0
		3	51	3,0	0,9
	Qualidade relativa	1	31	1,9	1,3
		2	60	2,9	1,1
		3	50	3,2	0,8
Financeiras / Contábeis	Vendas	1	31	2,8	1,4
		2	64	3,6	0,6
		3	51	3,6	0,6
	Crescimento das vendas	1	31	2,6	1,3
		2	64	3,6	0,6
		3	51	3,7	0,5
	Despesas de marketing	1	31	1,8	1,2
		2	62	2,8	0,9
		3	51	3,0	0,8
	Margem bruta	1	29	2,0	1,4
		2	63	3,4	0,7
		3	51	3,5	0,6
	Lucro por produto/marca	1	29	1,2	1,2
		2	60	3,3	0,7
		3	51	3,5	0,7
ROI em marketing	1	27	0,6	0,9	
	2	51	2,5	1,3	
	3	47	2,9	1,0	
Valor cliente no tempo	1	28	0,5	0,8	
	2	48	2,2	1,3	
	3	43	2,9	1,0	
EVA	1	25	0,5	1,0	
	2	46	2,8	1,3	
	3	45	3,0	1,0	

A tabela a seguir caracteriza as variáveis analisadas em relação aos grupos criados. Conforme esperado, as variáveis que mostraram, nas seções anteriores, ter maior relação com o uso e a importância das métricas apresentam maior diferença entre suas categorias em relação à presença nos grupos criados.

**Tabela 62 - Frequência relativa de cada grupo por variável**

Frequência relativa do grupo de empresas segmentada por outras variáveis				
Variável	Categoria	Grupo de Empresas		
		1	2	3
Alinhamento	Nenhuma/baixa importância	69%	15%	15%
marketing	Moderada importância	45%	40%	15%
objetivos	Alta importância	2%	60%	38%
estratégicos	Total importância	18%	42%	40%
Importância	Nenhuma/baixa importância	65%	18%	18%
marketing no	Moderada importância	23%	57%	20%
sucesso da	Alta importância	17%	46%	37%
estratégia	Total importância	6%	47%	47%
Importância	Nenhuma/baixa importância	60%	20%	20%
marketing no	Moderada importância	19%	58%	23%
desempenho	Alta importância	16%	45%	39%
financeiro	Total importância	6%	48%	45%
Usa ferramenta	Há mais de 3 anos	16%	37%	47%
avaliação de	Há menos de 3 anos	11%	47%	42%
desempenho	Não usa/em implantação	32%	50%	18%
Usa painel de	Há mais de 3 anos	11%	25%	64%
controle em	Há menos de 3 anos	23%	38%	38%
marketing	Não usa/em implantação	28%	53%	20%

Por exemplo, 47% das empresas em que o marketing tem total importância no sucesso da estratégia estão no grupo 3 e apenas 6% estão no grupo 1. Por outro lado, apenas 18% das empresas em que o marketing tem nenhuma ou baixa importância no sucesso da estratégia estão no grupo 3 e 65% estão no grupo 1.

Já para a variável origem de capital, a presença em cada um dos grupos é semelhante nas duas categoriais. Esta variável não é relevante para discriminar os grupos. O mesmo pode ser dito em relação à variável executivo responsável pelos resultados de marketing.

A variável faturamento anual somente apresenta uma relação aderente aos grupos no conjunto de empresas que faturam acima de R\$ 600 milhões por ano. As demais categorias de faturamento não discriminam adequadamente.

O setor de atuação explica melhor o agrupamento de empresas que atuam no setor B2C. São empresas que utilizam as métricas de marketing com maior frequência e nas quais a alta administração atribui maior importância para as métricas.

**Tabela 63 - Frequência relativa de cada grupo por variável**

Variável	Categoria	Grupo de Empresas		
		1	2	3
Setor de atuação	B2C	16%	37%	47%
	B2B	26%	47%	26%
Faturamento anual	Acima de 600 milhões	14%	43%	42%
	Entre 240 e 600 milhões	57%	21%	21%
	Entre 60 e 240 milhões	23%	46%	31%
	Entre 10 e 60 milhões	33%	56%	11%
Origem do capital	Predominante estrangeiro	22%	45%	33%
	50% ou mais nacional	23%	39%	39%
Usa métricas remun. variável	não	34%	44%	23%
	sim	12%	46%	42%
Executivo responsável resultados marketing	Presidente - CEO	19%	51%	30%
	Diretor da unidade	20%	53%	28%
	Diretor de marketing	21%	34%	45%
	Outros	32%	42%	26%



## 6 CONCLUSÕES

A importância crescente das atividades de marketing e a conseqüente ampliação dos investimentos na área justificam a cobrança exercida pela alta administração para a avaliação de desempenho e para a mensuração dos resultados de marketing. A pressão acentua-se em ambientes econômicos adversos, nos quais a alocação de recursos escassos entre diferentes projetos pela direção das empresas torna praticamente mandatória a justificativa do investimento a partir de estudos de previsão do retorno do investimento.

É a partir desse contexto que alguns centros de pesquisa na Europa e nos Estados Unidos têm exortado a investigação de temas relacionados ao desempenho de marketing. A proposta desta tese veio ao encontro desta priorização, propondo-se a identificar o atual estágio de compreensão e adoção deste processo de avaliação de desempenho em empresas brasileiras, utilizando como referência as métricas de desempenho de marketing, além de comparar os resultados com estudos conduzidos em outras regiões do mundo.

O referencial bibliográfico utilizado traz propostas teóricas recentes, que buscam estabelecer as relações entre as ações de marketing e o desempenho da organização (SRIVASTAVA *et al.*, 1998; RUST *et al.*, 2004). Esses modelos teóricos têm sido objetos de estudos para testar sua validade, especialmente na relação entre as ações de marketing e o desempenho financeiro (ANDERSON *et al.*, 2004).

É uma área promissora de pesquisa para acadêmicos das áreas de marketing e finanças, pois a pressão para a obtenção de resultados no curto prazo pode resultar na destruição de valor das empresas. Estudos que indiquem a utilidade de indicadores de desempenho de longo prazo certamente enriquecerão a discussão estratégica entre gestores e acionistas.

No que concerne ao marketing, por exemplo, é possível identificar inúmeros investimentos, como a construção de marcas fortes, a satisfação e a lealdade de clientes, cujos impactos são expressivos e de longo prazo, mas que, na ausência de indicadores e critérios claros de sua efetiva contribuição, tornam-se potenciais alvos de cortes ou, pior, são considerados desperdício de recursos, afetando a credibilidade dos executivos responsáveis pela área de marketing.

Este trabalho trouxe, como primeira contribuição, a investigação deste tema no Brasil. Na visão do autor, a avaliação de desempenho de marketing é uma tendência inexorável, cujos reflexos serão observados no ambiente acadêmico, suscitando novas pesquisas e a modificação dos currículos de disciplinas da área de marketing, para que abordem os novos modelos que buscam identificar a efetiva contribuição de marketing para o desempenho de longo prazo da organização, bem como suas relações com o resultado financeiro. Essa abordagem também exigirá a mudança de mentalidade dos profissionais que atuam na área, nem sempre dispostos a debater temas relacionados à avaliação de desempenho ou aos impactos financeiros de suas atividades.

Como consequência dessa tendência, surgiu um novo instrumento de avaliação, o painel de controle de marketing ou *marketing dashboard*. A ferramenta em si não é o mais importante, mas a sua adoção implica em maior alinhamento da área de marketing aos objetivos estratégicos da companhia, além de explicitar as funções da área de marketing na organização. Esse aspecto é fundamental para o profissional da área, devido às inúmeras interpretações sobre o âmbito de atuação de marketing e das expectativas em relação ao trabalho dos executivos de marketing.

Embora os painéis de controle de marketing sejam muitos recentes, existem outras ferramentas gerenciais de ampla aceitação e disseminação no meio empresarial, notadamente o *balanced scorecard*, oriundo dos anos 90 a partir da insatisfação com o uso exclusivo de indicadores financeiros para a gestão das empresas. Esta tese procurou abordar esse contexto, tendo em vista a existência da dimensão clientes no BSC, na qual Kaplan e Norton (1997, 2000) sugerem inúmeras métricas de desempenho de marketing discutidas ao longo deste trabalho.

A influência dessas ferramentas gerenciais na adoção das métricas de marketing pelas empresas brasileiras foi uma das hipóteses de pesquisa testadas nesta tese. Verificou-se que, de fato, a utilização de ferramentas gerenciais, como o BSC ou o painel de controle de marketing, contribuem para a adoção das métricas de desempenho de marketing.

Não obstante, os executivos indicaram um maior grau de satisfação com o sistema de avaliação de desempenho da organização comparativamente ao desempenho de marketing. Esse resultado confirma a necessidade de avançar na direção proposta ao longo desta tese.

A pesquisa de campo indicou que a frequência de utilização das métricas de marketing é maior em empresas de grande porte, com faturamento superior a R\$ 600 milhões por ano, bem como em empresas direcionadas ao consumidor final (B2C). Resultados semelhantes foram observados também em pesquisas conduzidas na Europa (AMBLER *et al.*, 2001, BARWISE; FARLEY, 2004), com a ressalva de que nesses últimos o critério de porte da empresa utilizado foi o número de funcionários.

As métricas mais utilizadas para avaliar o desempenho de marketing no Brasil apontadas na pesquisa são de origem financeira e estão associadas a vendas, margens e lucratividade. Destacam-se também as métricas de competitividade da empresa, dentre as quais a participação de mercado, preço relativo e qualidade relativa. As métricas de canal de distribuição são mais utilizadas em empresas B2C, devido à importância crescente desses intermediários para as empresas de bens de consumo, que dependem da capilaridade e da presença destacada no ponto-de-venda para atingir o consumidor final.

A pesquisa também mostrou que as métricas associadas ao comportamento de compra dos clientes são utilizadas com menor frequência do que as métricas financeiras e de competitividade. Contudo, a base instalada de clientes, os índices de lealdade, de reclamações e de perdas de clientes impactam significativamente no desempenho financeiro futuro da organização. As empresas devem investir de forma mais intensa no monitoramento desses indicadores para assegurar maior estabilidade na previsão de receitas.

A ordenação das categorias de métricas pela importância para a alta administração confirmou a ênfase atribuída para as métricas financeiras mais tradicionais, como vendas, margens e lucratividade. A segunda categoria de métricas mais importante para a alta administração é a de competitividade da empresa, com ligeiro destaque para a participação de mercado, seguido por qualidade relativa e preço relativo.

Os fatores identificados na pesquisa que explicam a importância das métricas para a alta administração estão associados às empresas que possuem maior alinhamento da área de marketing aos objetivos estratégicos e onde ela é vista como importante para o sucesso da estratégia e para o desempenho financeiro.

Já a análise de agrupamentos sugeriu a existência de três grupos de empresas. O primeiro grupo é formado por aquelas empresas que menos utilizam as métricas e que menos dão importância a elas. O segundo grupo contém empresas nas quais a alta direção dá grande importância às métricas, mas cuja frequência de utilização é apenas intermediária. O último grupo é formado por empresas que atribuem maior importância às métricas e mais as utilizam. O grupo de empresas mais frequente é formado por aquelas em que a alta administração dá alta importância às métricas, mas com utilização apenas intermediária, sugerindo que a utilização das métricas de marketing deve crescer ao longo do tempo.

Em vista dos resultados observados na pesquisa, os seguintes direcionamentos para a avaliação do desempenho de marketing podem ser recomendados para o grupo de empresas participantes da amostra.

#### **Recomendação 1: Alinhamento de marketing à estratégia da organização**

O escopo das atividades de marketing varia consideravelmente entre as organizações, o que pode gerar divergências internas em relação às atribuições da área. A adoção de métricas de avaliação de desempenho de marketing contribui positivamente para o alinhamento de marketing à estratégia e auxilia na uniformização de expectativas entre as áreas funcionais e os níveis hierárquicos. O resultado é um claro direcionamento das atividades de marketing, o que permite ao gestor de marketing atuar em linha com as expectativas da direção da empresa.

#### **Recomendação 2: Reconhecimento da importância da linguagem financeira para a avaliação de desempenho pelos profissionais de marketing**

A ausência deste direcionamento pode suscitar questionamentos quanto à efetividade da alocação de recursos financeiros em marketing, criando tensões entre as áreas de marketing e de finanças. Conforme observado na pesquisa, as métricas financeiras são as mais utilizadas para avaliar o desempenho de marketing, sendo consideradas também como as mais importantes para a alta administração dessas empresas.

Esse resultado permite extrair duas observações, aparentemente antagônicas, mas que na verdade são complementares. Os profissionais de marketing dessas organizações devem reconhecer a importância dos indicadores financeiros e absorver a linguagem financeira, em

vez de refutá-la. Caso contrário, sua credibilidade poderá ser questionada na organização, a exemplo do que tem sido observado em estudos conduzidos fora do Brasil. Cabe ao vice-presidente de marketing ou ao diretor de marketing um papel crucial para que isso não ocorra.

### **Recomendação 3: Obter o apoio da alta direção e da área financeira para a utilização de métricas de marketing**

A maioria das atividades de marketing não gera resultados de curto prazo, embora os desembolsos sempre sejam contabilizados no período corrente. Este descasamento nos prazos exige dos profissionais de marketing a adoção de métricas de desempenho próprias da área, que permitam o acompanhamento da efetividade de suas ações pelos profissionais de finanças e, principalmente, pela direção da empresa. As métricas de marketing que irão compor o conjunto de indicadores para a avaliação do desempenho da área devem ter o aval da direção e também da área financeira. Esse compromisso reforça a importância do alinhamento de marketing à estratégia.

### **Recomendação 4: Monitoramento das métricas de marketing e avaliação dos impactos efetivos desses indicadores no desempenho financeiro**

A partir da concordância da alta administração, caberá ao profissional de marketing monitorar essas métricas e verificar a relação entre o sucesso na consecução das métricas e os impactos financeiros obtidos. Essa é a atual fronteira de pesquisas, conforme apontam importantes centros de referência em marketing, como o Marketing Science Institute. A condução de estudos longitudinais dessa natureza no Brasil dependerá da disponibilidade de dados pelas empresas durante um período de tempo que possibilite a avaliação dos impactos financeiros. Em geral, essa é uma barreira difícil de ser transposta, devido ao caráter estratégico das informações.

**Recomendação 5: Constituir equipes multidisciplinares para identificação das métricas de marketing mais adequadas para a organização**

Não existe um grupo de métricas de marketing universais. As especificidades das empresas por setor econômico, ciclo de vida da empresa, das marcas e dos produtos, intensidade da competição e dinamismo do setor, ingresso em novos mercados, objetivos estratégicos, dentre outros fatores, influenciam a definição do conjunto de métricas adequado para cada organização.

A identificação do conjunto de métricas indicadas para a organização não deve ser exclusividade da área de marketing. O apoio de outras áreas, especialmente da área financeira, é fundamental para construir um consenso em relação ao uso de indicadores não-financeiros para monitorar o desempenho de longo prazo.

**Recomendação 6: Ampliar a utilização de métricas de comportamento dos clientes**

Considerando-se que o foco da atividade de marketing é o cliente e que eles constituem a origem de recursos financeiros para a organização, certas métricas podem ser consideradas quase indispensáveis, dentre as quais satisfação de clientes, reclamações de clientes, retenção de clientes, lealdade de clientes, perda de clientes e valor do cliente no tempo. Alguns negócios são referências para obtenção destas métricas, como bancos, empresas de cartões de crédito e comércio eletrônico, pois todas as transações com seus clientes estão disponíveis nos registros internos. É necessário, contudo, desenvolver modelos e gerenciar grandes volumes de dados.

Os resultados da pesquisa indicam que as métricas de comportamento do cliente não são mensuradas na mesma intensidade que as métricas financeiras e de competitividade, como a métrica de participação de mercado, cuja dificuldade de obtenção é grande, especialmente na economia brasileira.

A recomendação é que as áreas de marketing das empresas participantes da amostra intensifiquem a utilização das métricas voltadas para o cliente.

O estudo realizado possui limitações que devem ser registradas. O método de amostragem adotado foi não probabilístico, impossibilitando qualquer tipo de inferência e generalização dos resultados.

A análise por empresa foi baseada nas respostas de um executivo apenas, o que pode ter gerado interpretações distintas sobre a realidade da organização, em função da experiência profissional progressiva, tempo de atuação na empresa, crenças, opiniões e percepções pessoais do respondente.

Uma alternativa para pesquisas futuras é obter as respostas de dois ou três executivos que representem as áreas de finanças, marketing e a alta direção. Esse método permitirá a comparação de distintas visões e a checagem de informações objetivas sobre a organização.

Recomenda-se para futuros estudos a investigação dos impactos financeiros sobre as empresas que adotaram diferentes métricas de marketing, com o intuito de verificar a efetiva contribuição de marketing para o desempenho financeiro. O desafio para o pesquisador é evitar a influência de variáveis exógenas, o que dificulta a realização de estudos muito abrangentes. A comparação de empresas do mesmo setor econômico pode amenizar esse risco.

Outra recomendação é a realização de estudo(s) de caso(s) para a investigação dos desafios e dificuldades para implantação de um sistema de avaliação de desempenho de marketing, a identificação da influência e participação de outras áreas, bem como o suporte da alta administração. A pesquisa indicou que os painéis de controle de marketing estão sendo utilizados há mais de três anos por 18% das empresas participantes, 9% delas há menos de três anos e outros 5% indicaram que estão em fase de implantação. Há, portanto, número suficiente de casos no Brasil que possibilitam a avaliação em termos de satisfação da alta direção, fortalecimento da área de marketing ou impactos financeiros alcançados.

Outro enfoque interessante para ser investigado é o mapeamento das métricas utilizadas para diferentes ativos de marketing, como marcas (*brand equity*) ou clientes (*customer equity*). Empresas de bens de consumo dependem mais de suas marcas para estabelecer relações com os consumidores; portanto, devem monitorá-las com maior cuidado. Há empresas

especializadas nessa área, com modelos próprios de avaliação de marcas e que atuam no Brasil.

Em relação ao ativo *customer equity*, setores como de comércio eletrônico, cartões de crédito e bancos de varejo são caracterizados pela utilização de bases de dados abrangentes e que possibilitam a análise individualizada dos clientes. Esse detalhamento permite avaliar o impacto de promoções e a criação de métricas mais sofisticadas, como o valor do cliente no tempo (*lifetime value*). A análise dessas experiências brasileiras pode contribuir para o processo de mensuração de marketing e servir como *benchmark* para outros setores.

Por último, a disseminação das métricas de marketing como antecedente relevante do desempenho financeiro deve estimular o uso de métricas de marketing pelas organizações. Empresas de capital aberto podem disponibilizá-las nos relatórios trimestrais ou anuais da companhia. A identificação de iniciativas recentes, no Brasil ou no exterior, bem como as opiniões de analistas de mercado, executivos, conselhos de administração e investidores em relação ao sigilo, caráter estratégico e relevância destes dados como suporte para as decisões de investimento, também merecerá a atenção de acadêmicos e pesquisadores nos próximos anos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRESTI, A. *Categorical data analysis*. 2nd ed. New Jersey: John Wiley and Sons, 2002.

AKEL, Zaki. **Orientação para o mercado**: uma proposta teórica e um estudo de caso no varejo brasileiro. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

AMA – American Marketing Association. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/content25262.php>. Acesso em 12/01/2008>.

AMBLER, Tim. *Marketing and the bottom line: the new metrics of corporate wealth*. London: Pearson Education Limited, 2000.

AMBLER, Tim. *Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow*. 2nd. ed. London: Pearson Education Limited, 2003.

AMBLER, Tim; KOKKINAKI, Flora; RILEY, Debra; PUNTONI, Stefano. *Assessing market performance: the current state of metrics*. Working Paper No. 01-903, London Business School Centre of Marketing, London, September 2001.

AMBLER, Tim; KOKKINAKI, Flora. *Measures of marketing success*. **Journal of Marketing Management**, v. 13, 1997.

AMBLER, Tim; RILEY, Debra. *Marketing metrics: a review of performance measures in use in the UK and Spain*. London: London Business School, working paper, 2000.

AMBLER, Tim; XIUCUN, Wang. *Measures of marketing success: a comparison between China and the United Kingdom*. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 267-281, jun. 2003.

ANA; BOOZ ALLEN HAMILTON. *Are CMOs irrelevant? Organization, value, accountability and the new marketing agenda*. New York, 2004. Disponível em: <<http://www.boozallen.com/media/file/143264.pdf>>.

ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes; MAZVANCHERYL, Sanal K. *Customer satisfaction and shareholder value*. **Journal of Marketing**, New York, v. 68, p. 172-185, 2004.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ATKINSON, A. *Strategic performance measurement and incentive compensation*. **European Management Journal**, Oxford, v. 16, n. 5, p. 532-551, oct. 2000.

BARNEY, Jay. *Firm resources and sustained competitive advantage*. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

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

BONOMA, Thomas V.; CLARK, Bruce H. *Marketing performance assessment*. Boston: Harvard Business School Press, 1988.

BUZZELL, Robert D.; GALE, Bradley T. *The PIMS principles: linking strategy to performance*. New York: Free Press, 1987.

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

CLARK, Bruce H.; ABELA, Andrew V.; AMBLER, Tim. *Behind the wheel: marketing performance measurement, performance, and learning*. **Marketing Management**, v. 15, n. 3, p. 18-23, 2006.

\_\_\_\_\_. *An information processing model of marketing performance measurement*. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 14, n. 3, p. 191-208, 2006.

CONOVER, W. J. *Practical nonparametric statistics*. 3rd. ed. New York: John Wiley and Sons, 1999.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Avaliação de empresas – valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

DAY, George S. *The capabilities of market-driven organizations*. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, n. 4, p. 37-51, oct. 1994.

\_\_\_\_\_. **A empresa orientada para o mercado**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

DEKIMPE, Marnik G.; HANSSENS, Dominique M. *The persistence of marketing effects on sales*. **Management Science**, Providence, v. 14, n. 1, p. 1-21, 1995.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER Jr., F. W. *Triad lessons: generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets*. **International Journal of Research in Marketing**, Amsterdam, v. 17, p. 353-362, 2000.

DOYLE, Peter. **Value-based marketing**: marketing strategies for corporate growth and shareholder value. New Jersey: John Wiley and Sons, 2000.

ECKERSON, Wayne. *Dashboard or scorecard: which should you use?* jan. 2005. Disponível em <<http://www.tdwi.org/publications/display.aspx?id=7411>>. Acesso em 19/01/2008.

FARRIS, Paul W.; BENDLE, Neil T.; PFEIFER, Phillip E.; REIBSTEIN, David J. *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*. Philadelphia: Wharton School Publishing, 2006.

\_\_\_\_\_. **Métricas de marketing**: mais de 50 métricas que todo executive deve dominar. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HULBERT, James Mac; CAPON, Noel; PIERCY, Nigel F. *Total integrated marketing: breaking the bounds of the function*. New York: Free Press, 2003.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. *Applied multivariate statistical analysis*. 4th ed. New York: Prentice-Hall, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação – Balanced Scorecard*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOHLI, Ajay; JAWORSKI, Bernard J. *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p. 51-61, 1990.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

KOTLER, P.; GREGOR W.; RODGERS, W. *The marketing audit comes of age*. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 18, n. 2, p. 25-43, winter 1977.

LAPOINTE, Patrick. *Marketing by the dashboard light: how to get more insight, foresight, and accountability from your marketing investments*. Association of National Advertisers – ANA, 2005.

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

LOW, Jonathan; KALAFUT, Pam Cohen. **Vantagem invisível**: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCGOVERN, Gail J.; COURT, David; QUELCH, John A.; CRAWFORD, Blair. *Bringing customers into the boardroom*. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 11, p. 70-80, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Neil A.; CLARK, Bruce H.; GOONER, Rich. *Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment*. **Journal of Business Research**, Boston, v. 55, p. 363-375, 2002.

MSI – Marketing Science Institute. Disponível em: <http://www.msi.org/research/index.cfm?id=43>. Acesso em 12/01/2008.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. *The effect of a market orientation on business profitability*. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p. 20-35, oct. 1990.

NETER, J.; KUTNER, M. K.; NACHTSHEIM, C. J.; WASSERMAN, W. *Applied linear statistical models*. 4th ed. Chicago: Irwin, 1996.

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

O'SULLIVAN, Don; ABELA, Andrew V. *Marketing performance measurement ability and firm performance*. **Journal of Marketing**, New York, v. 71, n. 2, p. 79-93, apr. 2007.

PIERCY, Nigel. *Marketing asset accounting: scope and rationale*. **European Journal of Marketing**, v. 20, n. 1, p. 5-15, 1986.

QUEIROZ, Mauricio Jucá de. **Avaliação econômico-financeira das estratégias de marketing em empresas orientadas para o mercado**: um estudo exploratório. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em

Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando valor para o acionista**: um guia para administradores e investidores. São Paulo: Atlas, 2001.

REICHELDT, Frederick F. **A estratégia da lealdade**: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valores. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RIGBY, R. A.; STASINOPOULOS, D. M. *Generalized additive models for location, scale and shape*. **Applied Statistics**, v. 54, p. 507-554, 2005.

ROGERS, Beth. *What gets measured gets better*. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 12, n. 1, p. 20-26, jul. 2003.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. *Customer equity* – o valor do cliente. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RUST, Roland; AMBLER, Tim; CARPENTER, G. S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, Rajendra K. *Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions*. **Journal of Marketing**, New York, v. 68, p. 76-89, oct. 2004.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SHAW, Robert; MAZUR, Laurar. *Marketing accountability: improving business performance*. London: Financial Times, Retail and Consumer Publishing, 1997.

SIMON, Hermann; BILSTEIN, Frank F.; LUBY, Frank. **Gerenciar para o lucro, não para a participação de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S. *Feeling the heat – part I*. **Marketing Management**, v. 4, n. 2, p. 9-23, fall 1995a.

\_\_\_\_\_. *Feeling the heat – part II*. **Marketing Management**, v. 4, n. 3, p. 19-33, winter 1995b.

SPENCER STUART. *CMO's tenure: slowing down the revolving door*. Chicago, 2004. Disponível em: <[http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/CMO\\_brochureU1.pdf](http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/CMO_brochureU1.pdf)>. Acesso em 07/01/2008.

SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. *Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis*. **Journal of Marketing**, New York, v. 62, p. 2-18, jan. 1998.

SRIVASTAVA, Rajendra; REIBSTEIN, David J.; JOSHI, Yogesh V. *Linking marketing metrics to financial performance*. Atlanta: ZIBS Technical Report, 2006 (working paper). Disponível em <<http://www.zibs.com/techreports/Linking%20Marketing%20Metrics%20to%20Financial%20Performance.pdf>>. Acesso em 10/12/2007.

WALKER, Orville C.; RTIEKERT, Robert W. Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. **Journal of Marketing**, New York, v. 51, n. 3, p. 15-33, 1987.

WEBSTER Jr., Frederick E. *The changing role of marketing in the corporation*. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, n. 4, p. 1-17, oct. 1992.

WIND, Yoram. *Marketing as an engine of business growth: a cross-functional perspective*. **Journal of Business Research**, New York, v. 58, n. 7, p. 863-873, jul. 2005.

WILLIAMS, D. A. The analysis of binary responses from toxicological experiments involving reproduction and teratogenicity. **Biometrics**, Washington, v. 31, p. 949-952, 1975.

## APÊNDICES

APÊNDICE 1 – MÉTRICAS DE MARKETING

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO DE PESQUISA

APÊNDICE 3 – TABELA DE MÉTRICAS

## MÉTRICAS DE MARKETING

### Métricas de percepções do consumidor e do mercado

MÉTRICA	DEFINIÇÃO	OBJETIVO
Participação de mercado por receita	Receita de vendas como porcentagem da receita de vendas no mercado	Refletir como uma empresa está se saindo em relação aos seus concorrentes Mensurar a competitividade
Participação de mercado unitária	Vendas unitárias como porcentagem de vendas unitárias do mercado	Refletir como uma empresa está se saindo em relação aos seus concorrentes Mensurar a competitividade
Participação de mercado relativa	Participação de mercado de uma empresa ou marca dividida pela participação de mercado de seu principal concorrente	Avaliar a força de mercado comparativa
Índice de desenvolvimento da marca	Vendas da marca em um segmento especificado, comparadas com as vendas daquela marca no mercado como um todo	Verificar diferenças regionais ou de segmento nas compras e no consumo da marca
Índice de desenvolvimento da categoria	Vendas da categoria em um segmento especificado, comparadas com as vendas da categoria no mercado como um todo	Avaliar as diferenças regionais ou de segmento nas compras e no consumo da categoria
Decomposição da participação de mercado	Participação de penetração Participação nos gastos da categoria Índice de intensidade de consumo	Cálculo da participação de mercado. Análise competitiva Análise de tendências históricas Formulação de objetivos de marketing
Penetração de mercado	Compradores de uma categoria de produto como porcentagem da população total	Medir a aceitação da categoria por uma população definida. Útil para mapear a aceitação de novas categorias de produtos
Penetração de marca	Compradores de uma marca como porcentagem da população total	Medir a aceitação de uma marca por uma população definida

MÉTRICA	DEFINIÇÃO	OBJETIVO
Participação de penetração	Penetração de marca como porcentagem da penetração de mercado	Medir a aceitação comparativa da marca na categoria
Participação nos gastos da categoria	Compras da marca como porcentagem das compras totais da categoria por compradores daquela marca	Nível de comprometimento com uma marca por parte de seus clientes já existentes
Índice de intensidade de consumo	Compras da categoria por clientes de uma marca, comparadas com compras naquela categoria pela média de clientes	Mensurar o uso relativo de uma categoria pelos clientes para uma marca específica
Consciência	Porcentagem da população total que conhece uma marca	Considerar quem já ouviu falar da marca Avalia consciência e conhecimento da marca
Associação espontânea	Primeira marca que vem à mente do cliente quando lhe fazem uma pergunta, sem possibilidade de indução, sobre uma categoria	Identificar a força da marca em uma determinada categoria de produtos
Consciência de propaganda	Percentual de consumidores que demonstram conhecer (com ou sem auxílio) o comercial de uma marca	Medir os efeitos de uma propaganda
Atitudes/Gosto/Imagem	Classificação dada pelo consumidor – geralmente em uma escala – quando lhes perguntam até que ponto concorda com determinadas afirmações	Avaliar a reação do consumidor a uma marca ou produto
Relevância para o cliente		
Qualidade relativa percebida	Classificação dada pelo consumidor – geralmente respondido em uma escala – a um produto de uma marca quando comparado com outros da categoria/mercado	Avaliar a qualidade do produto ou marca comparativamente a outra marca concorrente
Intenções	Medida da disposição declarada pelos clientes de se comportarem de certo modo	Conhecer, por meio de pergunta de pesquisa, qual seria o comportamento do indivíduo a partir de determinada situação

<b>MÉTRICA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Intenções de compra	Medida específica ou classificação das intenções de compra declaradas pelos consumidores	Conhecer a reação dos respondentes a afirmações sobre a possibilidade de adquirir determinado produto
Hábitos de compra	Referem-se às dinâmicas de mercado, como frequência de compra e quantidade normalmente comprada	Identificar usuários assíduos, o que foi comprado, como, quando e onde. Permite também identificar quantas pessoas experimentaram, rejeitaram e/ou adotaram a marca
Disposição para recomendar	Porcentagem de clientes pesquisados que recomendaria uma marca para amigos Geralmente medida via classificações em uma escala	Mostrar a força da lealdade e o impacto potencial sobre os outros
Satisfação do cliente	Número de clientes ou percentual do total cuja experiência relatada com uma empresa, seus produtos ou serviços excede metas de satisfação específicas. Medida em termos de satisfação geral com a marca ou com atributos específicos	Indicar a probabilidade de repetição de compra. Relatos de insatisfação mostram aspectos que exigem o aperfeiçoamento para aumentar a lealdade
Disposição para procurar	Porcentagem de clientes dispostos a adiar as compras, mudar de lojas ou reduzir as quantidades para evitar a mudança de marca	Indicar a importância da abrangência da distribuição. Avalia o comprometimento da clientela de uma empresa ou marca

Fonte: FARRIS *et al.*, 2007.

**Métricas de margens e lucros**

<b>MÉTRICA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Margem unitária	Preço unitário menos o custo unitário	Determinar o valor de vendas incrementais. Orientar o estabelecimento de preços e promoções
Margem (%)	Margem unitária como porcentagem do preço unitário	Comparar margens entre diferentes produtos / tamanhos / formas de produto. Determinar o valor de vendas incrementais. Orientar o estabelecimento de preços e de promoções
Margens do canal	Lucros de canal como porcentagem do preço de venda do canal	Avaliar o valor de canal adicionado no contexto do preço de venda. Calcular o efeito das mudanças de preço em um nível do canal nos preços e margens para outros níveis no mesmo canal
Preço médio por unidade	Receita total dividida pelo total de vendas unitárias	Compreender como os preços médios são afetados por mudanças nos preços e no mix de produtos
Preço por unidade estatística	Ponderação dos diferentes preços de venda unitária pela porcentagem de vendas unitárias (mix) para cada variante de produto (modelos, versões, sabores, cores, tamanhos). Também conhecidas como unidades equivalentes	Calcular preços de venda médios significativos dentro de uma linha de produtos que inclui itens de diferentes tamanhos
Custos variáveis e fixos	Dividir os custos em duas categorias: os que variam com o volume (variáveis) e os que não variam (fixos)	Compreender como os custos são afetados por mudanças no volume de vendas
Despesas de marketing	Gasto total com atividades de marketing. Tipicamente incluem a propaganda e promoção não relacionada a preço. Às vezes, incluem a despesa com a equipe de vendas e também podem incluir promoções de preços	Compreender como as despesas de marketing mudam com as vendas

<b>MÉTRICA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Contribuição por unidade	Preço unitário menos custo unitário variável	Compreender o impacto de mudanças no volume sobre o lucro Calcular o nível de ponto de equilíbrio das vendas
Margem de contribuição (%)	Contribuição por unidade dividida pelo preço unitário	Compreender a relação entre a contribuição por unidade e o preço de venda por unidade
Vendas de ponto de equilíbrio	Nível de vendas em que a receita total se iguala ao custo total Calcula-se pela divisão entre os custos fixos e a contribuição por unidade	Conhecer o volume de vendas mínimo necessário para igualar a receita e os custos totais
Volume desejado	Volume de vendas necessário para gerar os lucros especificados nos planos de uma empresa Ajusta-se o cálculo do ponto de equilíbrio para incluir o alvo de lucro	Garantir que os objetivos das vendas unitárias possibilitem que a empresa ultrapasse os obstáculos financeiros para o lucro
Receita desejada	Volume de receita necessário para gerar os lucros especificados nos planos	Assegurar que a receita obtida com as vendas seja suficiente para cobrir os custos e também a meta de lucro definida no planejamento

Fonte: FARRIS *et al.*, 2007.

## Métricas de gerenciamento de produtos e de portfólio

MÉTRICA	DEFINIÇÃO	OBJETIVO
Experimentação	Porcentagem de uma população definida que compra ou utiliza um produto pela primeira vez em um dado período	Distinguir usuários antigos dos usuários novos, que experimentam o produto pela primeira vez no período atual
Volume de repetição	Compradores que repetem a compra, multiplicados pelo número de produtos que eles compram em cada ocasião, multiplicados pelo número de vezes que eles compram no período	Mensurar a estabilidade de opção pela marca
Penetração	Usuários no período anterior multiplicados pela taxa de repetição para o período atual, somados a novos experimentadores no período atual	Mensurar a população que está comprando no período atual
Projeções de volume	Combinação de volume de experimentação e volume de repetição	Planejar a produção e os estoques para vendas comerciais e alavancagem do consumidor
Crescimento ano a ano	Mudança de porcentagem de um ano a outro	Planejar a produção e o orçamento
Taxa de crescimento anual composta	Valor final dividido pelo valor inicial na potência de $1/N$ , onde $N$ é o número de períodos	Útil para fazer a média de taxas de crescimento em períodos longos
Taxa de canibalização	Porcentagem de vendas de novos produtos tomada de uma linha de produtos existente	Útil para explicar o fato de que novos produtos muitas vezes reduzem as vendas de produtos existentes
Taxa pela perda de <i>share</i>	Suposição de que novos participantes em um mercado capturam as vendas de concorrentes estabelecidos proporcionalmente às participações de mercado estabelecidas	Útil para gerar uma estimativa das vendas e participações após a entrada de um novo concorrente
Métricas de valor da marca	Diversas medidas, como, por exemplo, utilidades conjuntas, atribuídas à marca	Monitorar a saúde de uma marca Diagnosticar pontos fracos quando necessário

<b>MÉTRICA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Utilidades conjuntas	Coefficientes de regressão para níveis de atributos derivados de análise conjunta	Indicar os valores relativos que os clientes colocam nos atributos que compõem os produtos
Agilidade por segmento	Agrupamento de indivíduos em segmentos de mercado com base na distância “soma dos quadrados” entre coeficientes de regressão retirados da análise conjunta	Utilizar a valorização dada pelo cliente aos atributos do produto para ajudar a definir segmentos de mercado
Utilidades conjuntas e projeção de volume	Usada no simulador conjunto para calcular o volume	Prever as vendas de produtos, designs, preços e estratégias de marcas alternativas

Fonte: FARRIS *et al.*, 2007.

**Métricas de rentabilidade do cliente**

<b>MÉTRICA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Clientes	O número de pessoas (ou empresas) que compraram da empresa durante um período de tempo específico	Mensurar como a empresa está atraindo e retraindo clientes
Recência	Período de tempo desde a última compra do cliente	Mapear mudanças no número de clientes ativos
Taxa de retenção	A razão de clientes retidos para o número de risco	Mapear mudanças na habilidade da empresa em reter clientes
Rentabilidade do cliente	Diferença entre as receitas obtidas e os custos associados com a relação com o cliente durante um período específico	Permitir à empresa identificar quais clientes são rentáveis e quais não são
Valor de duração do cliente	O valor atual de futuros fluxos de caixa atribuídos à relação com o cliente	Avaliar o valor de cada cliente como suporte às decisões de marketing
Previsão do valor de duração	Taxa de resposta vezes a soma de margem inicial do valor de duração do cliente adquirido menos o custo do trabalho de prospecção	Guiar as decisões de prospecção da empresa. A prospecção é benéfica somente se o valor de duração previsto e esperado for positivo
Custo médio de aquisição	Razão da despesa de aquisição para o número de novos clientes adquiridos	Mapear o custo da aquisição de novos clientes e comparar esse custo com o valor dos clientes recém-adquiridos
Custo médio de retenção	Razão da despesa de retenção para o número de novos clientes adquiridos	Monitorar as despesas de retenção por cliente

Fonte: FARRIS *et al.*, 2007.

**Métricas de gerenciamento de equipe e de canal de vendas**

<b>MÉTRICA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Carga de trabalho	Horas necessárias para atender clientes e <i>prospects</i>	Avaliar o número de vendedores exigido para atender um território e para garantir cargas de trabalho equilibradas
Previsão do potencial de vendas	Número de <i>prospects</i> e seu poder de compra	Determinar metas de vendas. Também pode ajudar a identificar territórios que merecem uma alocação de recursos de vendas limitados
Total de vendas	Projeções de vendas individuais	Estabelecer metas para vendedores individualmente e para territórios
Eficácia da equipe de vendas	Análise de vendas no contexto de critérios, incluindo contatos, contas potenciais, contas ativas, poder de compra do território e despesas	Avaliar o desempenho de um vendedor ou de uma equipe de vendas
Remuneração	Total de pagamentos feitos a um vendedor (salário, bônus e comissão)	Motivar o máximo do trabalho de vendas. Possibilitar que vendedores e a direção mapeiem o progresso em direção às metas
Número de ponto de equilíbrio de funcionários	Receita de vendas, multiplicada pela margem líquida da comissão, dividida pelo custo por membro da equipe	Determinar o nível adequado de funcionários para um volume de vendas projetado
Funil de vendas, total de <i>prospects</i> em negociação	Panorama do número de clientes potenciais em vários estágios do ciclo de vendas	Monitorar o trabalho de vendas e projetar vendas futuras
Distribuição numérica	Porcentagem de lojas em um universo definido que mantém uma determinada marca ou produto	Avaliar até que ponto uma marca ou produto penetrou em seus canais potenciais
Volume de todos os produtos (VTP)	Distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas de todas as categorias de produto nas lojas penetradas	Avaliar até que ponto uma marca ou produto teve acesso ao tráfego no varejo

<b>MÉTRICA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Volume da categoria do produto (VCP)	Distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas da categoria relevante de produto nas lojas penetradas	Avaliar até que ponto uma marca ou produto teve acesso a lojas estabelecidas para sua categoria
Distribuição total	Geralmente baseada no VTP ou VCP. Soma as medidas relevantes para cada unidade de manutenção de estoque (UME) em uma marca ou linha de produtos	Avaliar até que ponto uma linha de produtos está disponível
Exposições	Geralmente, uma média do número total de embalagens visíveis disponíveis em uma loja típica	Determinar níveis de estoque e a visibilidade nas lojas
Ausência de estoque	Porcentagem de lojas que registram ou normalmente estocam um produto ou marca, mas que não têm nenhum disponível para venda	Monitorar a habilidade de sistemas logísticos de adequar a oferta com a demanda
Estoques	Quantidade total de produtos ou marcas disponíveis para venda em um canal	Calcular a capacidade de satisfazer a demanda e determinar investimentos em canais
Remarcações	Porcentagem descontada do preço de venda normal	Determinar se as vendas do canal estão sendo feitas nas margens planejadas
Lucratividade direta do produto (LDP)	Margem bruta ajustada dos produtos, menos os custos diretos do produto	Identificar UMEs lucrativos e calcular realisticamente os seus ganhos
Retorno de margem bruta sobre investimento em estoque (RMBIE)	Margem dividida pelo valor médio em <i>reais</i> do estoque mantido durante um período específico de tempo	Quantificar o retorno sobre o capital de giro investido em estoque

Fonte: FARRIS *et al.*, 2007.

**Métricas de preços**

<b>MÉTRICA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Variação para preço premium	Porcentagem pela qual o preço de uma marca excede um preço de <i>benchmarking</i>	Medir como o preço de uma marca se compara com os de sua concorrência
Preço de reserva	Quantia máxima que um indivíduo está disposto a pagar por um produto	Estimar as funções de demanda dos produtos em situações que outros dados não estão disponíveis
Porcentagem de bom preço	Proporção de clientes que consideram que um produto é de bom preço, isto é, tem um preço de venda abaixo de seu preço de reserva	Estimar as funções de demanda dos produtos em situações que outros dados não estão disponíveis
Elasticidade de preço da demanda	Resposta da demanda a uma pequena mudança de preço, expressa como razão de porcentagens	Medir a resposta de quantidade às mudanças de preço. Se há um preço ótimo, a margem é o inverso negativo da elasticidade
Preço ótimo	Preço que maximiza a contribuição depois de se determinar como a quantidade muda com o preço	Determinar rapidamente o preço que maximiza a contribuição
Elasticidade residual	Elasticidade “própria” mais o produto da elasticidade do concorrente e da elasticidade cruzada	Mensurar a resposta de quantidade às mudanças de preço após dar conta das reações da concorrência

Fonte: FARRIS *et al.*, 2007.

**Métricas de promoção**

<b>MÉTRICA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Vendas básicas	Vendas totais menos as vendas incrementais geradas pelos programas de marketing	Determinar até que ponto as vendas atuais são independentes de esforços específicos de marketing
Vendas incrementais ou impulso promocional	Total de vendas menos vendas básicas	Determinar os efeitos de curto prazo do trabalho de marketing
Taxas de resgate	Cupons resgatados divididos pelos cupons distribuídos	Medir a efetividade da campanha
Custos para cupons e descontos	Valor nominal do cupom mais taxas de resgate, multiplicado pelo número de cupons resgatados	Permitir orçar despesas com os cupons
Porcentagem de vendas com cupons	Vendas via cupons, divididas pelo total de vendas	Medir o quanto a marca depende dos esforços promocionais
Porcentagem de vendas com desconto	Vendas com desconto temporário como porcentagem do total de vendas	Medir o quanto a marca depende dos esforços promocionais
Porcentagem de tempo em promoção	Porcentagem de tempo durante o qual as promoções temporárias são oferecidas	Medir o quanto a marca depende dos esforços promocionais
Porcentagem de vendas em promoção	Vendas via cupons, divididas pelo total de vendas	Medir o quanto a marca depende dos esforços promocionais
Repasse de descontos	Descontos promocionais oferecidos pelo comércio aos consumidores, divididos por descontos oferecidos para o comércio pelo fabricante	Mensurar até que ponto as promoções do fabricante geram atividade promocional ao longo do canal de distribuição
Desconto médio	Preço médio real por unidade dividido pelo preço de lista	Indicar o preço realmente pago pelo produto

Fonte: FARRIS *et al.*, 2007.

**Métricas de mídia e de web**

<b>MÉTRICA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Exposições	Número de pessoas que vêm um comercial (alcance), multiplicado por sua frequência (vezes em que foi visto)	Compreender quantas vezes um comercial é visto
Exposições por impacto (GRPs)	Exposições divididas pelo número de pessoas no público para um comercial	Mensurar as exposições em relação ao número de pessoas no público para uma campanha publicitária
Custo por mil exposições (CME)	Custo de propaganda dividido pelas exposições geradas (em milhares)	Mensurar a eficácia de custo na geração de exposições
Alcance líquido	Número de pessoas que recebem um comercial	Mensurar a amplitude da difusão de um comercial em uma população
Frequência média	Número médio de vezes que um indivíduo recebe um comercial, desde que ele realmente seja exposto à propaganda	Mensurar com que intensidade um comercial se concentra em uma dada população
Funções de resposta de frequência	Impactos de uma propaganda conforme o número de exposições	Verificar a reação de uma população à exposição a um comercial
Alcance efetivo	Alcance obtido entre indivíduos expostos a um comercial com uma frequência maior ou igual à frequência efetiva	Mensurar a porção de um público que é exposta a um comercial em um número de vezes suficiente para ser influenciada
Frequência efetiva	Número de vezes que um indivíduo deve ver um comercial a fim de registrar sua mensagem	Determinar os níveis ótimos de exposição para um comercial ou campanha, comparando o risco de gasto excessivo com o risco de fracassar em obter o impacto desejado
Percentual de presença	Quantificação da presença do comercial de uma marca ou empresa em relação à totalidade de comerciais em um mercado	Avaliar a força relativa do programa publicitário dentro de seu mercado

<b>MÉTRICA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Visualização de página	Número de vezes que uma página da Web é acessada	Medir o nível de popularidade de um <i>site</i> da Web
Taxa de cliques	Número de cliques como fração do número de exposições	Mensurar a eficácia de um comercial na Web, contando os clientes que ficam intrigados o suficiente para clicar
Custo por clique	Custo de propaganda, dividido pelo número de cliques gerados	Mensurar ou estabelecer a eficácia de custo de um comercial
Custo por pedido	Custo do comercial, dividido pelo número de pedidos gerados	Mensurar ou estabelecer a eficácia de custo de um comercial
Custo por cliente adquirido	Custo de propaganda, dividido pelo número de clientes adquiridos	Mensurar o tráfego de público em um <i>site</i> da Web
Visitas	Número de visualizações individuais de um <i>site</i> da Web	Mensurar o tráfego de público em um <i>site</i> da Web
Visitantes	Número de espectadores de um <i>site</i> da Web em um dado período	Mensurar o alcance de um <i>site</i> da Web
Taxa de abandono	Taxa de compras iniciadas, mas não finalizadas	Mensurar um elemento da taxa de fechamento de negócios na internet

---

Fonte: FARRIS *et al.*, 2007.

### **Métricas de avaliação financeira dos programas de marketing**

<b>MÉTRICA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>OBJETIVO</b>
Lucro líquido	Receita de vendas menos custo total	Medir níveis e taxas de lucratividade
Retorno sobre vendas (RSV)	Lucro líquido como porcentagem da receita de vendas	Dar a porcentagem de receita que está sendo capturada nos lucros
Retorno sobre investimento (RSI)	Lucros líquidos sobre o investimento necessário para gerar os lucros	Mensurar por período as taxas de retorno em reais investidos em uma entidade econômica
Lucro econômico - EVA	Lucro líquido de operação após impostos menos o custo de capital	Mensurar os lucros em reais enquanto se explica os retornos adquiridos sobre o capital investido
Retorno	Tempo necessário para que haja retorno do investimento inicial	Avaliar investimentos com conseqüências financeiras que abrangem vários períodos
Valor presente líquido (VPL)	Valor de fluxos de caixa futuros após dar conta do valor do tempo em dinheiro	Calcular o valor presente dos fluxos de caixa futuros
Taxa interna de retorno (TIR)	Taxa de desconto em que o VPL de um investimento é zero	Calcular a taxa de desconto que zera o valor presente líquido dos fluxos de caixa futuros
Retorno sobre investimento em marketing (RSIM); receita	Incremento na receita atribuível ao marketing sobre a despesa de marketing	Comparar as vendas geradas em termos de receita com a despesa de marketing que ajuda a gerar as vendas

Fonte: FARRIS *et al.*, 2007.

## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



Muito obrigado por ter aceito o convite. Como o seu tempo é precioso, este questionário foi projetado para ser respondido entre 10 e 20 minutos. O propósito desta pesquisa é estritamente acadêmico e seus resultados não têm fins comerciais. Suas respostas serão tratadas de forma confidencial e somente serão apresentados de forma agregada.

A pesquisa tem como objetivo compreender a utilização de indicadores para avaliação do desempenho das atividades de marketing e está organizada em 3 etapas:

- a) perfil do respondente e da empresa;
- b) frequência de utilização de métricas de marketing e de finanças e a importância destes indicadores para a Direção;
- c) atribuições da área de marketing em sua empresa e a sua percepção sobre a contribuição do marketing para a estratégia.

As questões indicadas com asterisco (\*) não podem ser deixadas em branco.

Se você tiver alguma dúvida sobre a pesquisa, contate o organizador da pesquisa pelo email xxxxxxxxxxxx ou pelo telefone xxxxxxxxxxxx

Atenciosamente,

Mauricio Jucá de Queiroz

Doutorando em Administração da FEA/USP

## INFORMAÇÕES GERAIS

1. Qual é a sua área de atuação?

- Marketing
- Finanças
- Administrativa / Direção
- Vendas / Comercial
- Consultoria / Assessoria
- Planejamento
- Outra área. Qual?

2. Qual cargo descreve melhor sua função na organização em que atua?

- Presidente / Diretor / Vice-Presidente
- Gerente Geral / Superintendente
- Gerente de Produto / Mercado / Marketing / Categoria
- Gerente Financeiro / Controladoria
- Gerente de Planejamento
- Analista de Marketing
- Analista Financeiro
- Assessor / Consultor
- Outra. Especifique.

3. Em que setor a unidade de negócios de sua empresa atua? Se atuar em mais de um, escolha aquele que seja mais predominante.

- Produtos para o consumidor final (Produtos B2C)
- Produtos para empresas (Produtos B2B)
- Serviços para o consumidor final (Serviços B2C)
- Serviços para empresas (Serviços B2B)
- Varejo / Atacado / Distribuição
- Outro setor. Qual?

4. Confirme o nome da empresa em que você trabalha atualmente e que será objeto de estudo dessa pesquisa.
- 

5. Qual o faturamento anual da organização em que atual?

- Acima de 600 milhões / ano
- Entre R\$ 240 milhões e R\$ 600 milhões / ano
- Entre R\$ 60 milhões e R\$ 239 milhões / ano
- Entre R\$ 10 milhões e R\$ 59 milhões / ano
- Abaixo de R\$ 10 milhões / ano

6. Qual a origem do capital da sua empresa?

- Predominantemente estrangeiro
- 50% estrangeiro / 50% nacional
- Predominantemente nacional

7. Indique seu grau de satisfação em relação ao uso de medidas (métricas) de avaliação de desempenho de sua organização e, especificamente, de marketing.

	Total Satisfação ( 4 )	Alta Satisfação ( 3 )	Moderada Satisfação ( 2 )	Baixa Satisfação ( 1 )	Nenhuma Satisfação ( 0 )	Não sei informar (99)
Com as métricas de desempenho da organização	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Com as métricas de desempenho de marketing	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## MÉTRICAS DE COMPETITIVIDADE DE MERCADO

8. Assinale a frequência com que sua empresa utiliza as seguintes métricas de COMPETITIVIDADE de marketing.

Métricas de competitividade da marca/produto em relação ao mercado ou principais concorrentes

	Não Mede	Ocasional/ Ad hoc	Anual	Sem	Trim	Mensal	Sem.	Diário	Não sei
Participação de mercado	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Preço relativo	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Qualidade relativa percebida	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

9. Do ponto de vista da ALTA ADMINISTRAÇÃO da empresa, qual o grau de importância das métricas no processo de avaliação para revisar o DESEMPENHO DE MARKETING?

	Total Importância (4)	Alta Importância (3)	Moderada Importância (2)	Baixa Importância (1)	Nenhuma Importância (0)	Não sei informar (99)
Participação de mercado	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Preço relativo	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Qualidade relativa percebida	( )	( )	( )	( )	( )	( )

10. Estas métricas são comparadas geralmente contra qual referência? (É possível citar mais de um caso para cada tipo de categoria de métricas)“

	Ano anterior	Plano de MKT	Setor	Concorrente Específico	Empresas do grupo	Não sei / NA
Competitividade de mercado	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## MÉTRICAS DE PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR

11. Assinale a frequência com que sua empresa utiliza as seguintes métricas de PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR..

Métricas associadas à imagem e conhecimento de marcas, atitude e intenção de compra

	Não Mede	Ocasional/ Ad hoc	Anual	Sem.	Trim.	Mensal	Sem.	Diário	Não sei
Conhecimento ou lembrança de marca	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Qualidade percebida	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Satisfação do consumidor	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Intenção de compra	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Disposição para recomendar	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

12. Do ponto de vista da ALTA ADMINISTRAÇÃO da empresa, qual o grau de importância das métricas no processo de avaliação para revisar o DESEMPENHO DE MARKETING?

	Total Importância (4)	Alta Importância (3)	Moderada Importância (2)	Baixa Importância (1)	Nenhuma Importância (0)	Não sei informar (99)
Conhecimento ou lembrança de marca	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Qualidade percebida	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Satisfação do consumidor	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Intenção de compra	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Disposição p/ recomendar	( )	( )	( )	( )	( )	( )

13. Estas métricas são comparadas geralmente contra qual referência? (É possível citar mais de um caso para cada tipo de categoria de métricas)“

	Ano anterior	Plano de MKT	Setor	Concorrente Específico	Empresas do grupo	Não sei / NA
Percepção do Consumidor	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## MÉTRICAS DE COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR

14. Assinale a frequência com que sua empresa utiliza as seguintes métricas de PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR.

Métricas associadas à imagem e conhecimento de marcas, atitude e intenção de compra

	Não Mede	Ocasional/ Ad hoc	Anual	Sem.	Trim.	Mensal	Sem.	Diário	Não sei
Total de clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Novos clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Lealdade de clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Perda de clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Reclamações de clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

15. Do ponto de vista da ALTA ADMINISTRAÇÃO da empresa, qual o grau de importância das métricas no processo de avaliação para revisar o DESEMPENHO DE MARKETING?

	Total Importância (4)	Alta Importância (3)	Moderada Importância (2)	Baixa Importância (1)	Nenhuma Importância (0)	Não sei informar (99)
Total de clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Novos clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Lealdade de clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Perda de clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Reclamações de clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )

16. Estas métricas são comparadas geralmente contra qual referência? (É possível citar mais de um caso para cada tipo de categoria de métricas)'

	Ano anterior	Plano de MKT	Setor	Concorrente Específico	Empresas do grupo	Não sei / NA
Métricas de comportamento de compra do consumidor	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## MÉTRICAS FINANCEIRAS

17. Assinale a frequência de utilização de métricas FINANCEIRAS para avaliar o resultado de marketing.

	Não Mede	Ocasional/ Ad hoc	Anual	Sem.	Trim.	Mensal	Sem.	Diário	Não sei
Vendas	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Crescimento das vendas	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Despesas de marketing	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Margem bruta	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Lucro por produto / marca	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
ROI em marketing	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Valor Cliente no Tempo	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
EVA	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

18. Do ponto de vista da ALTA ADMINISTRAÇÃO da empresa, qual o grau de importância das métricas no processo de avaliação para revisar o DESEMPENHO DE MARKETING?

	Total Importância (4)	Alta Importância (3)	Moderada Importância (2)	Baixa Importância (1)	Nenhuma Importância (0)	Não sei informar (99)
Vendas	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Crescimento das vendas	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Despesas de marketing	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Margem bruta	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Lucro por produto / marca	( )	( )	( )	( )	( )	( )
ROI em marketing	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Valor Cliente no Tempo	( )	( )	( )	( )	( )	( )
EVA	( )	( )	( )	( )	( )	( )

19. Estas métricas são comparadas geralmente contra qual referência? (É possível citar mais de um caso para cada tipo de categoria de métricas)“

Métricas	Ano anterior	Plano de MKT	Setor	Concorrente Específico	Empresas do grupo	Não sei / NA
financeiras	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## MÉTRICAS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO EM MARKETING

20. Assinale a frequência com que sua empresa utiliza as seguintes métricas em relação ao CANAL.

	Não Mede	Ocasional/ Ad hoc	Anual	Sem. Trim.	Mensal	Sem. Diário	Não sei
Cobertura de mercado	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Custo de pedido	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Satisfação do cliente (canal)	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Margem por canal de venda	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

21. Do ponto de vista da ALTA ADMINISTRAÇÃO da empresa, qual o grau de importância das métricas no processo de avaliação para revisar o DESEMPENHO DE MARKETING?

	Total Importância (4)	Alta Importância (3)	Moderada Importância (2)	Baixa Importância (1)	Nenhuma Importância (0)	Não sei informar (99)
Cobertura de mercado	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Custo de pedido	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Satisfação do cliente (canal)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Margem por canal de venda	( )	( )	( )	( )	( )	( )

22. Estas métricas são comparadas geralmente contra qual referência? (É possível citar mais de um caso para cada tipo de categoria de métricas)‘

	Ano anterior	Plano de MKT	Setor	Concorrente Específico	Empresas do grupo	Não sei / NA
Métricas de canais de distribuição de marketing	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## MÉTRICAS DE INOVAÇÃO

23. Assinale a frequência com que sua empresa utiliza as seguintes métricas de INOVAÇÃO

Métricas associadas ao lançamento de novos produtos.

	Não Mede	Ocasional Ad hoc	Anual	Sem.	Trim.	Mensal	Sem.	Diário	Não sei
Total de novos produtos	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Receita com novos produtos	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Margem com novos produtos	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

24. Do ponto de vista da ALTA ADMINISTRAÇÃO da empresa, qual o grau de importância das métricas no processo de avaliação para revisar o DESEMPENHO DE MARKETING?

	Total Importância (4)	Alta Importância (3)	Moderada Importância (2)	Baixa Importância (1)	Nenhuma Importância (0)	Não sei informar (99)
Total de novos produtos	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Receita com novos produtos	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Margem com novos produtos	( )	( )	( )	( )	( )	( )

25. Estas métricas são comparadas geralmente contra qual referência? (É possível citar mais de um caso para cada tipo de categoria de métricas)“

	Ano anterior	Plano de MKT	Setor	Concorrente Específico	Empresas do grupo	Não sei / NA
Métricas de inovação	( )	( )	( )	( )	( )	( )

## RELAÇÃO ENTRE MARKETING E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

26. Qual executivo tem a maior responsabilidade pelos resultados de marketing na alta administração da empresa?

- Presidente - CEO
- Diretor da Unidade de Negócios
- Diretor de Marketing
- Diretor Financeiro
- Diretor de Vendas
- Diretor de Operações
- Outros. Quem?

27. Esta pergunta tem por objetivo identificar quais as atividades que possam estar sob responsabilidade do departamento de marketing em sua empresa. Informe se a área de marketing é a principal responsável, se contribui ou não possui qualquer influência sobre as atividades listadas abaixo.

	Responsável	Contribui	Não tem influência
Inteligência e pesquisa de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segmentação e posicionamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento de produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precificação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento com clientes (CRM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Em que grau as atividades da área de marketing estão alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa?

Considere 4 (quatro) para extremo alinhamento até 0 (zero) para nenhum alinhamento

	Total Alinham. ( 4 )	Alto Alinham. ( 3 )	Moderado Alinham. ( 2 )	Baixo Alinham. ( 1 )	Nenhum Alinham. ( 0 )	Não sei informar (99)
Alinhamento da área de marketing à estratégia	( )	( )	( )	( )	( )	( )

29. Atribua uma nota para a importância das atividades de marketing para o sucesso da estratégia de sua organização nos últimos 5 anos

Considere 4 (quatro) para extrema importância até 0 (zero) para nenhuma importância

	Total Importância ( 4 )	Alta Importância ( 3 )	Moderada Importância ( 2 )	Baixa Importância ( 1 )	Nenhuma Importância ( 0 )	Não sei informar (99)
Marketing contribui para a estratégia	( )	( )	( )	( )	( )	( )

30. Atribua uma nota para a importância do marketing para o desempenho financeiro de sua organização nos últimos 5 anos.

Considere 4 (quatro) para extrema importância até 0 (zero) para nenhuma importância

	Extrema Importância ( 4 )	Alta Importância ( 3 )	Moderada Importância ( 2 )	Baixa Importância ( 1 )	Nenhuma Importância ( 0 )	Não sei informar (99)
Marketing para o resultado financeiro	( )	( )	( )	( )	( )	( )

31. Sua empresa utiliza uma ferramenta de avaliação de desempenho empresarial, como o Balanced Scorecard (ou similares)?

- Não sei responder
- Não possui e não há expectativas de utilizar
- Não possui e pretende utilizar em breve
- Está em fase de implantação
- Utiliza há menos de 3 anos
- Utiliza há mais de 3 anos
- Utilizava, porém foi descontinuado
- Outra alternativa. Favor especificar.

32. Sua empresa utiliza um painel de controle para as atividades de marketing (Dashboard Marketing)?

- Não sei responder
- Não possui e não há expectativas de utilizar
- Não possui e pretende utilizar em breve
- Está em fase de implantação
- Utiliza há menos de 3 anos
- Utiliza há mais de 3 anos
- Utilizava, porém foi descontinuado
- Outra alternativa. Favor especificar.

33. Na sua empresa, as métricas de desempenho são utilizadas como indicadores para a remuneração variável dos gestores de marketing?

- Não
- Sim. Informe quais são mais relevantes.

34. Que outras métricas de avaliação de desempenho de marketing são utilizadas em sua empresa e não foram citadas durante a pesquisa?

---

---

---

35. Que comentários gostaria de fazer sobre o tema avaliação do desempenho de marketing?

---

---

---

36. Que sugestões, críticas ou comentários sobre a pesquisa você gostaria de fazer?

---

---

---

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)