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

MÉTRICAS PARA O ACCOUNTABILITY EM MARKETING: UMA ANÁLISE
EM EMPRESAS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Samantha Mazzero

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

SÃO PAULO

2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

SAMANTHA MAZZERO

**MÉTRICAS PARA O ACCOUNTABILITY EM MARKETING: UMA ANÁLISE
EM EMPRESAS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

Dissertação apresentada ao
Departamento de Administração da
Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de Mestre
em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2014

FICHA CARTOGRÁFICA

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

Mazzero, Samantha

Métricas para o accountability em marketing: uma análise em empresas da indústria farmacêutica / Samantha Mazzero. -- São Paulo, 2014. 228 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2014.
Orientador: Marcos Cortez Campomar.

1. Marketing 2. Métricas para o desempenho 3. Accountability 4. Alocação de recursos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8

Ao Marcos, o grande amor da minha vida, companheiro e melhor amigo.

À Sophia, minha filha amada, que me faz desejar ser alguém melhor todos os dias.

Aos meus pais Sonia e Nilson, que me educaram com valores princípios humanos e à Patricia, minha irmã querida e grande parceira de vida.

Agradeço a Deus, acima de tudo e de todos, por me fazer perseverar e levantar mais forte após a queda.

Ao CNPq, pelo suporte financeiro durante parte do programa de Mestrado, me permitindo maior dedicação à pesquisa.

Ao meu orientador, Professor Marcos Campomar, pela atenção, paciência e carinho com que me tratou durante o período do mestrado.

Ao Professor Geraldo Toledo, por ser uma fonte de inspiração como docente e pesquisador, mas acima de tudo como ser humano admirável que é.

Ao Flavio Urdan, pelo privilégio da convivência e valiosas contribuições para meu desenvolvimento acadêmico durante o mestrado.

Aos executivos do IMS, Interplayers e da indústria farmacêutica de medicamentos OTC, que foram fundamentais para que a pesquisa empírica se tornasse realidade.

Ao meu marido Marcos e minha filha Sophia, que compreenderam minhas ausências em diversos momentos para dedicar-me à dissertação e mantiveram seu apoio incondicional em todos os momentos do período do mestrado.

Aos meus pais, Nilson e Sonia, por me ensinarem os valores e princípios humanos que me guiam em minha vida.

À minha irmã Patricia e meu sobrinho Felipe, que sempre solicitavam notícias sobre a evolução da pesquisa.

Às minhas tias Elza e Vera, que tiveram a paciência, carinho e amor para cuidar da Sophia, ainda tão pequena, durante meus dias de dedicação às aulas e estudos.

Aos meus sogros José Carlos e Neusa, que sempre se referiam ao meu empenho com orgulho nos encontros de família.

Ao meu amigo Roberto Falcão pelo companheirismo diário, ajuda e apoio nos momentos difíceis e pela grande parceria acadêmica que estabelecemos.

Ao amigo Fabiano Siqueira, meu querido parceiro de trabalho de tantos anos.

À minha amiga Samanta Nunes, que concedeu seu total e incondicional apoio a minha decisão profissional.

À Janise Rocha, minha fiel parceira que cuida da minha filha e de minha casa com o maior amor do mundo.

Aos meus queridíssimos amigos Luisa Guimarães, Marcelo Araújo e Mônica Formiga, grandes entusiastas do meu projeto e apoiadores incondicionais em todos os momentos.

Por último, à minha querida amiga e irmã de coração, Patrícia Carla, por me obrigar a fazer a inscrição no processo do PPGA e crer na minha capacidade mais do que eu mesma.

**"Com aquela medida que o homem usa
para medir a si mesmo, mede as suas
coisas."**

Dante Alighieri

**"Há uma medida em todas as coisas,
existem afinal certos limites."**

Horácio

RESUMO

Em um ambiente altamente competitivo, onde a disputa por clientes rentáveis torna-se cada vez mais acirrada, a crescente importância das ações de marketing como atividades estratégicas ganham destaque. Este papel traz consigo cobranças, deveres e responsabilidades a serem cumpridas em um ambiente corporativo. Torna-se natural que a alta gestão das companhias exija avaliações de desempenho pautadas pela mensuração dos resultados através de métricas bem definidas e estabelecidas. Mais que indicadores de resultados, as corporações necessitam justificar seus investimentos com maior responsabilidade de forma a garantir transparência junto aos Stakeholders, assim como proporcionar uma melhor remuneração aos Shareholders. Os princípios de Governança Corporativa, Accountability e Compliance tornam-se essenciais nas corporações que exercem as melhores práticas de mercado e utilizam métricas de desempenho como meio de prestação de contas. Àquelas que possuem orientação para mercado necessitam de métricas adequadas e específicas que meçam a satisfação do cliente visando assegurar-lhes uma entrega de valor superior frente aos competidores, pois clientes são ativos de marketing significativos e geram valor para o acionista. Esta dissertação tem por objetivo estudar métricas de desempenho, que são utilizadas regularmente pelos gestores de marketing para análise de resultados, alocação de recursos e Accountability. Para que o objetivo ora proposto fosse alcançado, o estudo foi organizado em duas etapas, onde a primeira aborda o levantamento do referencial teórico, que visou organizar o conhecimento das métricas de desempenho proposto em literatura, sobre a evolução do pensamento de marketing e sua influência no desenvolvimento e utilização de métricas para aferir resultados, alocação de recursos, valor para o Acionista, Accountability em marketing e seus objetivos, orientação para mercado e Métricas de desempenho e aplicações. A segunda etapa abrange a pesquisa empírica, que proporcionou a identificação das métricas mais difundidas e utilizadas pelas empresas farmacêuticas de medicamentos isentos de prescrição no Brasil e seus gestores de marketing, para aferir resultados, subsidiar alocação de recursos e Accountability em Marketing, bem como àquelas que são consideradas mais importantes por estes profissionais. Este estudo foi desenvolvido por meio de uma abordagem quantitativa, através de levantamento, utilizando um questionário estruturado (survey), via internet, o qual foi aplicado em gestores de marketing de empresas farmacêuticas de medicamentos isentos de prescrição. A análise dos dados obtidos por meio da pesquisa empírica foi descrita de forma detalhada, assim como os achados da utilização das métricas em acordo com perfil da empresa, seja por tamanho ou origem. Dentre os principais resultados encontrados e por meio da análise das evidências apresentadas, as métricas mais utilizadas são as métricas de margens e lucros e financeiras, quando analisamos empresas multinacionais, e, as empresas nacionais, embora também façam uso das métricas de margens e lucros, utilizam com mais intensidade em seu lugar as métricas de mapeamento, segmentação e posicionamento de mercado, associadas às financeiras.

Palavras Chave: Marketing, Métricas de desempenho, Accountability, Alocação de Recursos.

ABSTRACT

In a highly competitive environment where competition for profitable customers becomes increasingly fierce, the growing importance of marketing actions as strategic activities is highlighted. This importance carries duties, responsibilities, and requests to be met in a corporate environment. It becomes natural that top management of companies requires performance evaluations based on well-defined and established measurements of results. More than indicators of results, corporations need to justify their investments with greater responsibility to ensure transparency with stakeholders, as well as provide better remuneration to Shareholders. Principles of Corporate Governance, Accountability and Compliance become essential in corporations that exert the best market practices and use performance metrics as a means of accountability. Those that have market orientation require appropriate and specific metrics that measure customer satisfaction in order to ensure the delivery of superior value compared to competitors, because customers are marketing assets and generate significant shareholder value. This thesis aims to study performance metrics, which are regularly used by marketing managers to analyze results, resource allocation and Accountability. To reach the proposed objective, this study was organized in two parts: the first deals with the survey of theoretical framework, which aimed at organizing knowledge of the performance metrics proposed in the literature, the evolution of marketing ideas and their influence in the development and use of metrics to measure results, resource allocation, value for Shareholders, Accountability and marketing objectives, market orientation and performance metrics and applications. The second part covers the empirical research, which yielded the identification of the most widespread marketing metrics used by non-prescription drug pharmaceutical companies in Brazil and their managers to measure outcomes, support resource allocation and Accountability in Marketing, as well as those that are considered most important by these professionals. This study was conducted via a quantitative approach, through a structured questionnaire (survey), via the Internet, where the survey instrument was proposed to marketing managers of non-prescription drug pharmaceutical companies. The analysis of data obtained through empirical research has been described in detail, as well as the findings of the use of metrics in accordance with company profile, either by size or origin. Among the main findings and analyzing the evidence presented, the most frequently used metrics are financial and margins & profits when we are analyzing multinational companies. When we analyze the domestic companies, although it also makes use of margins & profits metrics, they used more intensively in its place mapping, segmentation and market positioning metrics, associated with financial metrics.

Key words: Marketing, Performance Metrics, Accountability, Resource Allocation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Arcabouço teórico de Pesquisa.....	3
Figura 2 – Resumo de linha do tempo das atividades, escolas e conceitos de Marketing versus a evolução dos conceitos de suas métricas de desempenho e <i>Accountability</i>	37
Figura 3 – A cadeia produtiva de Marketing.....	47
Figura 4 - Framework para o <i>Accountability</i> em Marketing	52
Figura 5 – Mapa do domínio de Marketing.....	53
Figura 6 – Matriz de Ansoff	54
Figura 7 – Modelo conceitual de Mintz e Currim	56
Figura 8 – Influencia de marketing na rapidez de entrada do fluxo de caixa.....	68
Figura 9 – Dimensões do conceito de marketing – Conceito tridimensional de Marketing	69
Figura 10 - Domínios do desempenho das empresas	82
Figura 11 - Processo de expansão dos tipos de métricas.....	87
Figura 12 - Processo de expansão dos tipos de métricas.....	87
Figura 13 - Domínio expandido das medidas de <i>performance</i> de marketing.....	89
Figura 14 –Vinculando Ativos de mercado ao Valor para acionista.....	93
Figura 15 –Vinculando Métricas de Marketing com consequências Financeiras	94
Figura 16 — Síntese das inter-relações entre os conceitos chave.	97
Figura 17 — Síntese das inter-relações entre os conceitos chave.	97
Figura 18 — Modelo ampliado da performance de marketing.	99
Figura 19 – Estrutura de cadeia produtiva da indústria farmacêutica segundo proposta pela CEPAL.....	119
Figura 20 – Vendas de produtos <i>OTC</i> nas farmácias por regiões.	124
Figura 21 – Modelo teórico do estudo.....	126
Figura 22 – Modelo teórico do estudo.....	130
Figura 23 – Etapas estratégicas da Pesquisa.....	134
Figura 24 – Depuração da população	137
Figura 25 – Abordagens de Coleta de Dados	138
Figura 26 – Níveis de mensuração das escalas e variáveis	141
Figura 27 – Tipos de Escalas.....	144

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Valores médios atribuídos para as capacidades importantes de Marketing	51
Gráfico 2 - Baixo uso de métodos quantitativos.....	60
Gráfico 3 – Principais Países em crescimento no Mercado <i>OTC</i> Mundial	123
Gráfico 4 - Vendas em unidades comerciais de 2008 a 2013 e projeção de 2014 a 2017.....	124
Gráfico 5 – Questionários enviados por origem	151
Gráfico 6 – Questionários enviados por origem - Percentual.....	151
Gráfico 7 – Retorno dos questionários preenchidos (N=107)	152
Gráfico 8 – Respostas dos questionários preenchidos (N=101)	152
Gráfico 9 – Empresas respondentes por origem	158
Gráfico 10 – Empresas respondentes por origem	159
Gráfico 11 – Empresas respondentes por porte – Número absolutos	160
Gráfico 12 – Composição da população por porte de empresa – Distribuição relativa	161
Gráfico 13 – Empresas respondentes por porte e origem	161
Gráfico 14 – Detalhamento das empresas multinacionais respondentes por porte	162
Gráfico 15 – Média de Idade de fundação das empresas por origem e porte.....	163
Gráfico 16 – Mediana de Idade de fundação das empresas por origem e porte.	164
Gráfico 17 – Número de funcionários por origem.....	165
Gráfico 18 – Número de funcionários origem e porte econômico de empresas.....	166
Gráfico 19 – Número de funcionários origem e porte econômico de empresas.....	166
Gráfico 20 – Faixa de crescimentos versus origem	168
Gráfico 21 – Faixa de crescimento dos últimos 3 anos por porte de empresas	168
Gráfico 22 – Faixa de crescimento dos últimos 3 anos por porte de empresas	169

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese sobre a literatura sobre métricas de desempenho de marketing segundo Clark	88
Quadro 2 – Síntese das definições de conceitos chave.	96
Quadro 3 – Consciência, atitudes e uso: questões características	112
Quadro 4 - Diferenças entre pesquisas exploratórias e pesquisas conclusivas	130
Quadro 5 – Classificação dos tipos de pesquisa e autores precursores	131
Quadro 6 - Classificação dos estudos por tipos de pesquisas	132
Quadro 7 – Regra sobre aplicação da dimensão do Coeficiente Alpha de Cronbach	156
Quadro 8 – Resultados de Alpha de Cronbach para a escala do estudo.....	157
Quadro 9 - Classificação de porte de empresa BNDES por Receita operacional bruta anual	160
Quadro 10 – Distribuição por faixa de funcionários	165
Quadro 11 – Distribuição por faixa de crescimento.....	167
Quadro 12 – Importância das métricas – Medidas de Frequência	170
Quadro 13 – Importância das métricas – Medidas de Frequência, Multinacionais	172
Quadro 14 – Importância das métricas – Medidas de Frequência, Nacionais	173
Quadro 15 – Utilização das métricas – Medidas de Frequência	174
Quadro 16 – Utilização das métricas – Medidas de Frequência, Multinacionais	175
Quadro 17 – Utilização das métricas – Medidas de Frequência, Nacionais	176
Quadro 18 – Métricas consideradas mais importantes.....	177
Quadro 19 – Métricas consideradas mais úteis	178
Quadro 20 – Utilização das métricas para Alocação de Recursos– Medidas de Frequência	180
Quadro 21 – Utilização das métricas para Alocação de Recursos– Medidas de Frequência, Multinacionais	181
Quadro 22 – Utilização das métricas para Alocação de Recursos– Medidas de Frequência, Nacionais.	182
Quadro 23 – Utilização das métricas para Prestação de Contas– Medidas de Frequência	184
Quadro 24 – Utilização das métricas para Prestação de Contas – Medidas de Frequência, Multinacionais.	185
Quadro 25 – Utilização das métricas para Prestação de Contas – Medidas de Frequência, Multinacionais.	186
Quadro 26 – Correlação entre as métricas mais importantes <i>versus</i> as mais utilizadas	188

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	1
1.2	OBJETIVO E JUSTIFICATIVA.....	4
1.3	MÉTODO DO ESTUDO PARA ESTA DISSERTAÇÃO.....	6
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	7
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1	A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM MARKETING E A EVOLUÇÃO DA MENSURAÇÃO DE SEU DESEMPENHO NO CONTEXTO MUNDIAL	10
2.2	GOVERNANÇA CORPORATIVA E MARKETING	38
2.2.1	Governança Corporativa.....	38
2.2.1.1	Teoria da Agência.....	41
2.2.2	Accountability	43
2.2.3	Compliance.....	57
2.3	ALOCAÇÃO DE RECURSOS EM MARKETING	59
2.4	VALOR PARA O ACIONISTA	64
2.5	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	69
2.5.1	Orientação para mercado segundo Shapiro	72
2.5.2	Orientação para mercado segundo Kohli e Jaworski.....	73
2.5.3	Orientação para mercado segundo Narver e Slater	74
2.5.4	Orientação para mercado segundo Day	75
2.5.5	Orientação para mercado segundo Pelham e Wilson	76
2.5.6	Orientação para mercado segundo Matsuno, Mentzer e Rentz	78
2.6	MÉTRICAS DE DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES E MARKETING	79
2.6.1	Apresentação das métricas de resultados corporativos e marketing.....	101
2.6.1.1	Métricas de Margens e Lucros	101
2.6.1.2	Métricas de Rentabilidade do Cliente.....	104
2.6.1.3	Métricas Financeiras.....	106
2.6.1.4	Métricas de mapeamento, segmentação e posicionamento de mercado. ...	109
2.6.1.5	Métricas de gerenciamento de produto e de portfólio	114
2.6.2	Sistemas de métricas de avaliação organizacional e de marketing	118
2.7	A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE MEDICAMENTOS ISENTOS DE PRESCRIÇÃO NO BRASIL – PRODUTOS OTC.....	119
2.8	SÍNTESE DA REVISÃO TEÓRICA.....	125
3.	MÉTODO DE PESQUISA	127
3.1	CONSIDERAÇÕES GERAIS	127
3.2	TIPOS DE PESQUISA	128
3.3	ESTRATÉGIA DE PESQUISA DE CAMPO	133
3.4	MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO	135
3.5	POPULAÇÃO DO ESTUDO.....	136
3.6	INSTRUMENTO E PLANO DE COLETA DE DADOS	137
3.6.1	Escalas	140
3.6.2	Pré-Teste do Instrumento de Coleta	149
3.6.3	Coleta de dados.....	149

3.7	TRATAMENTO DOS DADOS	150
3.7.1	Avaliação dos dados	150
3.7.2	Análise da qualidade e validade dos dados	153
3.7.3	Validade de Escala.....	154
3.7.4	Confiabilidade da escala	156
4.	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS OBSERVADOS.....	158
4.1	DESCRIÇÃO DAS MÉTRICAS PARA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS.....	170
4.2	DESCRIÇÃO DAS MÉTRICAS PARA ALOCAÇÃO DE RECURSOS	179
4.3	DESCRIÇÃO DAS MÉTRICAS PARA PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)	183
4.4	CORRELAÇÕES E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBSERVADOS	187
5.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E OPORTUNIDADES PARA FUTUROS ESTUDOS.	198
	REFERÊNCIAS	202

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do tema e contextualização

O Marketing vem interpretando o crescente e importante papel de atividade estratégica nas corporações (TOLEDO; AMIGO, 1999) e torna-se natural que a alta gestão das companhias exija avaliações de desempenho pautadas pela mensuração dos resultados através de métricas bem definidas e estabelecidas. (LOVETT; MACDONALD, 2005)

Mais que indicadores de resultados, as corporações buscam repensar seus processos e investimentos com maior responsabilidade e transparência junto aos *Stakeholders*¹, assim como uma melhor remuneração aos *Shareholders*². (ARNOTT; ASNESS, 2003)

Para que isto ocorra, existe uma série de processos e regulamentações que utilizam métricas como forma de controle e demonstração dos resultados obtidos pelos investimentos executados. Desta forma, a adoção dos princípios de Governança Corporativa, *Accountability* e *Compliance* tornam-se essenciais nas corporações que exercem as melhores práticas de mercado. (DOIDGE *et al.* 2007)

Sob a ótica do *Shareholder*, a governança corporativa atua como arranjos institucionais que regem suas relações com os administradores da corporação (BNDES, 2014). Àquelas que possuem orientação para mercado necessitam de métricas adequadas e específicas que meçam a satisfação do cliente visando assegurar-lhes uma entrega de valor superior frente aos competidores. (DAY, 1994). Clientes são ativos de marketing significativos e geram valor para o acionista. (SRIVASTAVA; REIBSTEIN; JOSHI, 2006; GAO, 2010; GAMA, 2012).

A adoção de métricas em marketing proporciona a avaliação dos resultados dos programas de marketing, subsidia as decisões de alocação de recursos (KERIN; O'REGAN 2008) e torna-se o arcabouço do controle e transparência das atividades de

¹ Stakeholder: Denominação utilizada pela primeira vez por R. Edward Freeman, no livro “Gerência estratégica: Uma aproximação da parte interessada”, Ptiman 1984 e designa os agentes com interesse na firma, sendo eles os empregados, clientes, fornecedores, entre outros agentes.

² Shareholder: Termo utilizado para designar todos aqueles que possuem parte da empresa ou da organização, denominado como Acionista.

marketing nas corporações que optam por uma conduta pautada pelas diretrizes de Governança Corporativa, (DOIDGE *et al*, 2007; BROWN; CAYLOR, 2004; BOWEN *et al*, 2008), onde o cumprimento das normas e políticas, isto é, o *Compliance* é exigido. Este tem por missão mitigar riscos, melhorar os controles internos e gestão dos riscos operacionais. (LARUCCIA; YAMADA, 2013).

A investigação ora proposta nesta dissertação aborda a utilização das métricas como ferramenta para o *Accountability*, ou seja, aumento das responsabilidades na prestação de contas de marketing com relação aos resultados obtidos por suas atividades, a eficácia de suas ações e o retorno sobre os investimentos alocados.

A importância do presente estudo dá-se pela progressiva necessidade de prestação de contas acerca da alocação de recursos em marketing, que carecem de argumento e fundamentação através das análises dos retornos obtidos pelos investimentos, visando controle e transparência nas atividades de marketing da corporação.

Além disto, a relevância deste estudo surge à medida que os profissionais de marketing confrontam-se com situações em que as exigências por justificativas claras e objetivas são crescentes e decisivas para a realização de investimento em marketing. O estudo é ainda pertinente, pois a ausência ou utilização escassa de métricas dificulta a elaboração de projetos consistentes e a apresentação dos resultados de programas já realizados (FARRIS; REIBSTEIN; BENDLE; PFEIFER, 2012). Com efeito, quando controlar claramente o retorno não é possível, o orçamento disponível torna-se limitado (LENSKOLD, 2003). Com a ausência das métricas de marketing, os investimentos em seus programas são realizados de forma insegura dada à falta de conhecimento dos resultados que serão obtidos, sejam estes em termos financeiros, de imagem ou de outras possíveis vantagens competitivas para a companhia.

Segundo Powell (2002), um fator significativo para a existência de métricas em marketing é a inconstância na disponibilidade de recursos financeiros dada por sua dificuldade em controlar e aferir o retorno. Em virtude destas limitações, quando existe a necessidade de cortes nos orçamentos, o setor de marketing geralmente é afetado, sendo o primeiro a ter uma diminuição ou até corte na sua totalidade (LENSKOLD, 2003; KERIN; O'REGAN 2008).

Por meio do levantamento e análise do referencial teórico, buscou-se desenvolver um arcabouço para a pesquisa proposta, onde o leitor compreenda de forma clara o papel fundamental que a utilização das métricas de resultado desempenham com relação às análises sobre o retorno obtido pelos programas de marketing, alocação de recursos e responsabilidade com a prestação de contas das alocações. O *Accountability* tem como função a manutenção da transparência que permite o *Compliance*, num ambiente regulamentado pelos processos de Governança Corporativa. A finalidade reside no incremento do valor da firma com a geração de valor para os *Shareholders*. (MCDONALD; 2010, p. 384-390)

A figura 1 ilustra o arcabouço teórico que será explorado no decorrer deste estudo.

Figura 1 - Arcabouço teórico de Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Neste contexto, o problema de pesquisa a ser respondido nesta dissertação atenderá pela seguinte questão: Quais métricas são utilizadas para avaliação de resultados dos programas de marketing, nas decisões de alocação de recursos e em sua posterior *Accountability* (Prestação de contas)?

1.2 Objetivo e Justificativa

Objetivo

Esta dissertação tem por objetivo estudar métricas de desempenho, que são utilizadas regularmente pelos gestores de marketing para análise de resultados, alocação de recursos e Accountability (prestação de contas). É feita uma avaliação do uso destas métricas em Accountability de empresas farmacêuticas de medicamentos isentos de prescrição (*Over The Counter*).

Sub objetivos: Para alcançar o objetivo, são apresentados uma revisão de literatura referente ao assunto e o resultado de uma pesquisa de campo.

Justificativa

Com o desenvolvimento dos mercados e o crescimento da competitividade, o marketing passa a ocupar uma posição cada vez mais sólida como disciplina estratégica. Ao assumir este papel, as exigências nas prestações de contas passam a ser cada vez mais rígidas e constantes (STEWART, 2009), como forma de garantir transparência em suas atividades. Segundo Doyle (2000), esta prestação de contas passa a ser uma atividade fundamental para a alocação adequada de recursos financeiros em marketing, que devem ser associadas ao custo de oportunidade de capital, levando a expectativa de geração de valor para a corporação.

Um grande desafio para os profissionais de marketing é o desenvolvimento das habilidades quantitativas e analíticas necessárias para administrar a produtividade (FARRIS *et al.*, 2012). Estas demandas por análises quantitativas vêm sendo cada vez mais exigidas em marketing como forma de justificar as alocações financeiras que visam gerar valor para o acionista.

Embora as ações de marketing sejam historicamente relacionadas ao desempenho de vendas e lucro, a pesquisa acadêmica vem ampliando o campo de estudo e passou a incluir o impacto do marketing no mercado financeiro. Autores como Day and Fahey (1988) Agrawal e Kamakura (1995), Srivastava, Shervani, e Fahey (1998 e 1999), Mathur e Mathur (2000), Pauwels, Silva-Risso, Srinivasan, e Hanssens (2004),

ênfatisam em suas pesquisas técnicas de modelagem que meçam o impacto financeiro de marketing no mercado de ações. Esses estudos assumem implicitamente que o marketing influencia os preços das ações e outras medidas do mercado financeiro, como o retorno sobre o investimento (NARAYANAN; DESIRAJU; CHINTAGUNTA; 2004), por meio do desempenho de uma empresa no mercado de consumo. Lovett e MacDonald (2005) sugerem que as ações de marketing podem influenciar os mercados financeiros, bem como mercados de consumo. Elas podem afetar os preços das ações indiretamente através da participação de mercado e lucratividade, e diretamente alterando as percepções dos analistas e investidores (ECCLES; HERZ; KEEGAN; PHILLIPS, 2001; EPSTEIN; BIRCHARD, 2000).

O Marketing Science Institute (MSI), um instituto Americano de pesquisa, possui agendas trienais de prioridades de estudos. Há 15 anos o MSI já se atinha à relevância da necessidade de aprofundar-se na pesquisa sobre o desenvolvimento das medidas de resultados de marketing, sendo eleita para os triênios de 1998-2000, 2002-2004 e 2006-2008 como tema prioritário de estudo, a avaliação da produtividade das ações de marketing e o retorno sobre os investimentos. Ao final da conferência de cada triênio foram publicados os documentos “*Marketing Metrics*”, da autoria de Marion Debruyne e Katrina Hubbard (2000) e “*Does Marketing measure up? Performance Metrics: Practices and Impacts*”, da autoria de Hernan A. Bruno, Unmish Parthasarathi, e Nisha Singh, (2005), do centro de Marketing da London Business School, umas das escolas de maior influência nos estudos de métricas de marketing e “*Marketing Metrics for the Connected Organization*”, dos autores Gautham Gopal Vadakkepatt e Jeff Meyer, (2008) do centro de Marketing da Mays Business School, da Universidade do Texas.

A relevância do presente estudo caracteriza-se pelo objetivo proposto que pretende trazer à luz do conhecimento (1) quais as métricas de desempenho tornam-se alicerces no processo de implementação dos controles sobre os resultados de marketing da companhia, quais influenciam na decisão de alocação de recursos e (2) quais se prestam ao *Accountability*, ou seja, à prestação de contas dos resultados obtidos pelos planos de marketing, de forma a atender às exigências propostas pelas regras de Governança Corporativa como *Compliance*.

Outra razão para sua relevância caracteriza-se pela busca em contribuir para a literatura, ao proporcionar, por meio da pesquisa empírica, a identificação das métricas mais difundidas e utilizadas pelas empresas de medicamentos isentos de prescrição no Brasil e seus gestores de produto/marketing, para aferir resultados, subsidiar alocação de recursos e *Accountability* em Marketing, bem como àquelas que são consideradas mais importantes por estes profissionais.

A escolha pela indústria farmacêutica de medicamentos isentos de prescrição se deve ao fato de haver um volume significativo de informações de mercado disponíveis para este segmento, disponibilizadas através das auditorias especializadas como IMS, Close-Up e AC Nielsen, uma cultura de utilização destas informações por seus respectivos setores de Inteligência de Mercado, possuir acentuada exigência de prestações de contas sobre os investimentos financeiros, ter políticas de *Compliance* bem definidas e fazer parte de um segmento de mercado fortemente normatizado e orientado pelas regras de governança corporativa.

1.3 Método do estudo para esta dissertação

Esta seção propõe uma sucinta descrição do método de estudo da presente dissertação, dado que há um capítulo exclusivo dedicado a este tema em suas minúcias.

Para que o objetivo ora proposto fosse alcançado, o estudo foi organizado em duas etapas.

A primeira etapa aborda o levantamento do referencial teórico, que visou organizar o conhecimento das métricas de desempenho proposto em literatura, analisando:

- ✓ Evolução do pensamento de marketing e sua influência no desenvolvimento e utilização de métricas para aferir resultados.
- ✓ Alocação de recursos.
- ✓ Valor para o Acionista
- ✓ *Accountability* em marketing e seus objetivos.
- ✓ Orientação Para Mercado.

- ✓ Métricas de desempenho e aplicações.

A segunda etapa abrange a pesquisa empírica, que proporcionou a identificação das métricas mais difundidas e utilizadas pelas empresas de medicamentos isentos de prescrição no Brasil e seus gestores de produto/marketing, para aferir resultados, subsidiar alocação de recursos e *Accountability* em Marketing, bem como àquelas que são consideradas mais importantes por estes profissionais. Este estudo foi desenvolvido por meio de uma abordagem quantitativa, através de levantamento, utilizando um questionário estruturado (*survey*), via internet, por meio do software *Survey Monkey*. O instrumento de pesquisa foi aplicado em gestores de produto/marketing de empresas farmacêuticas de medicamentos isentos de prescrição, após pré-teste.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente estudo apresenta-se estruturado em cinco capítulos, sendo estes:

- ✓ Capítulo 1 – Este capítulo introdutório delimita o escopo da pesquisa, sua contextualização, os objetivos, a justificativa da relevância do tema proposto e o resumo estrutural do estudo.
- ✓ Capítulo 2 – Tem por objetivo desenvolver uma revisão teórica abrangente, de modo a organizar o conhecimento disposto em literatura sobre as métricas de desempenho em marketing e sua utilização nas esferas hierárquicas das corporações para tomada de decisões estratégicas em alocações de recursos e para *Accountability*. Além disto, esta organização do pensamento acadêmico do tema será arcabouço teórico para as análises e conclusões da pesquisa empírica, no que tange ao acompanhamento dos resultados dos programas de marketing e à decisão estratégica supracitada e sua posterior prestação de contas. A linha racional proposta inicia-se com uma visão sobre o contexto contemporâneo de marketing e sua relevância nas corporações. Esta seção busca apresentar as circunstâncias vivida pelo mundo desde os anos 1900, o desenvolvimento do pensamento em marketing nos respectivos períodos e como esta evolução suscitou o desenvolvimento das métricas aplicadas a marketing até chegar à prestação de contas de suas atividades nas corporações. Este tópico introduz a necessidade de métricas claras e definidas que justifiquem investimentos e alocações de recursos. Por esta razão, é sequencialmente apresentada a seção

sobre governança corporativa, que abrange os temas de *Accountability* e *Compliance*. Este tópico propõe o uso e análise das métricas como forma de controle e gestão dos recursos, gerando sob esta ótica, valor para o acionista. Em consonância, a de alocação de recursos em marketing é tratada em defluência. A filosofia empresarial para a obtenção de desempenho superior das organizações, especialmente em ambientes competitivos é a razão para análise da filosofia de administração orientada para mercado, que se correlaciona ao tema principal desta dissertação: Métricas. As métricas são tratadas segmentadas por desempenho das organizações, de marketing e os sistemas de métricas de avaliação.

- ✓ Capítulo 3 – Apresenta o detalhamento dos principais aspectos metodológicos, como as análises estatísticas empregadas para a realização da pesquisa empírica ora proposta.
- ✓ Capítulo 4 – Trata dos resultados obtidos na pesquisa de campo e suas análises e conclusões. Apresenta também as limitações do estudo e as sugestões para futuras pesquisas.
- ✓ Capítulo 5 – Descreve as conclusões, limitações do estudo e oportunidades para futuros estudos.
- ✓ Referências - Descreve as referências bibliográficas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a revisão bibliográfica que fundamentou o arcabouço teórico desta dissertação. O desafio da pesquisa proposta está em organizar o pensamento acadêmico do desenvolvimento e aplicação das métricas em marketing e utilizá-lo como método de *Accountability* para os controles de Governança Corporativa.

Segundo Farris *et al.* (2012) os gestores de marketing necessitam desenvolver suas habilidades de análise quantitativa e utilizar as métricas de marketing para avaliar o desempenho das ações estratégicas de marketing que foram desenvolvidas durante o processo de planejamento estratégico.

Devido a essa escassez de ferramentas e a ausência de rigor de métricas nas organizações sobre o retorno dos investimentos e controle das ações de marketing, surge a relevância desta pesquisa (WEBSTER, 1981), (HAUSER e KATZ, 1998); (CLARK, 1999); (AMBLER, 2000); (AMBLER e KOKKINAKI, 1997); (BARWISE; FARLEY, 2004); (PATTERSON, 2007).

Mensurar ações de marketing tornou-se um desafio crescente para os executivos (FARRIS *et al.*, 2012), pois as organizações precisam comprovar e justificar os resultados das estratégias para expor aos acionistas ou sócios. De modo a mensurar estas ações estratégicas com precisão, entender melhor os resultados e avaliar o desempenho das decisões de investimentos em determinados projetos, a literatura apresenta um tema recorrente: as medidas de desempenho (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Muitos profissionais do marketing não possuem afinidade com este tema e este tem-se destacado como uma crescente exigência do mercado (FARRIS *et al.*, 2012).

A filosofia de orientação para o mercado, como descrito por Shapiro em 1998, representa um conjunto de processos que envolvem todos os aspectos de uma organização. Os aspectos a serem explorados nesta dissertação dizem respeito às atividades de Marketing. Para tanto, é imperativo o controle e a mensuração das ações de marketing com foco no cliente, em prol da efetivação desta filosofia.

Em revisão e análise preliminar da literatura, houve maior interesse por parte das organizações e comunidade acadêmica em compreender e aprofundar-se no tema a partir da década de 1980. (WEBSTER, 1981), (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993).

As medidas de desempenho surgiram dentro da linha de estudos em estratégias, mas outras subdivisões da administração, como finanças e marketing também as adotaram e fizeram suas observações particulares a respeito do conceito. Na administração mercadológica havia autores que sinalizavam, também desde a década de 1980, sobre a necessidade de criar formas de mensuração do desempenho das ações de marketing e munir os gestores com informações precisas (WEBSTER, 1981), (SRIVASTAVA *et al.*, 1998).

Segundo o arcabouço proposto para a estrutura desta pesquisa, as métricas de desempenho atuarão como elemento de análise em várias esferas hierárquicas, de forma a subsidiar a tomada de decisão estratégica.

2.1 A evolução do pensamento em Marketing e a evolução da mensuração de seu desempenho no contexto mundial

O estudo ora proposto prevê uma sucinta revisão sobre a evolução dos conceitos de marketing e de sua mensuração de desempenho, objetivando na finalização deste tópico demonstrar a evolução temporal da correlação evolutiva dos conceitos de marketing *versus* a mensuração e avaliação de performance de marketing e *Accountability*.

Com a evolução dos mercados e suas características competitivas, os conceitos de marketing absorveram-na tencionando adequar-se às mudanças no ambiente de atuação das corporações.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p.33),

“O dinamismo do marketing e a determinação sem-fim de seus profissionais para desenvolver novas maneiras de entender as mudanças nos mercados, clientes, concorrentes e colaboradores

certamente provocam o surgimento de novos entendimentos e ferramentas”.

Em 2007, Kotler e Armstrong (p. 4) definiram Marketing como “o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”.

Kotler e Keller (2012) afirmaram que “*O Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais*”.

A definição do conceito de marketing publicado pela AMA (*American Marketing Association*) em julho de 2013 é:

“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.”

Os conceitos de marketing atuais são frutos da evolução do pensamento e pesquisas acadêmicos ao longo de décadas que, por conseguinte é um reflexo da evolução das características competitivas das corporações e do mercado (TOLEDO *et al.*, 2008).

Neste sentido, Rosenwald (2005) agrega a este pensamento, quando coloca que o ambiente contemporâneo de negócios vivencia um cenário competitivo, e o foco em resultados tem desenvolvido nas corporações uma cultura de contabilizar, quantificar e apurar os investimentos efetuados.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) corroboram este pensamento quando descrevem as intensas transformações que os conceitos de marketing têm passado, buscando adaptar-se ao ambiente competitivo em que as corporações estão inseridas. Os autores ainda afirmam que “*a contínua adaptação dos conceitos de marketing a diferentes épocas da vida humana é o que torna tão interessante*” (p.29).

Neste ambiente, as corporações requerem maior controle nas alocações de recursos, que tendem a ser mais escassas, e no retorno de seus resultados. Para que isto ocorra, é necessário que haja métricas de resultados bem definidas.

Seguindo esta mesma perspectiva, Rosenwald (2005) afirma que as transformações de um ambiente econômico cada vez mais competitivo, em um mundo comercial no qual as corporações vêm intensificando a busca por eficiência é natural que a disciplina do marketing seja afetada, sendo julgada por novas regras.

Campomar e Ikeda (2006) colocam que os investimentos em marketing consomem uma parcela significativa do orçamento das empresas, sendo que parte destes investimentos estão voltados aos objetivos estratégicos, desenvolvidos durante o planejamento, feito pela alta direção e que deverão ser implementados taticamente.

Neste contexto, conforme afirma Clark (1999, p.711), é natural que “medir o desempenho de marketing venha atraindo a atenção de acadêmicos e gestores com uma urgência e abrangência sem precedentes anteriormente no campo da história”.

Há, entretanto uma incipiência acentuada na instrumentação que as empresas possuem para mensurar de fato o retorno desses investimentos realizados em marketing, que suscitou a importância na evolução da literatura acadêmica nos últimos 15 anos sobre o desenvolvimento de métricas de marketing (AMBLER, 2000); (MSI, 1998).

Sobre a urgência do desenvolvimento de ferramentas de mensuração e controle das ações de marketing, os autores Sheth e Sisodia (1995a; 1995b) alertaram os profissionais de marketing para um crescente descrédito em função da ausência ou fraca capacidade do profissional de marketing em justificar os investimentos efetuados.

Em 1999, Clark, em seu trabalho “*Marketing Performance Measures: History and Interrelationships*” ratifica a visão de Sheth e Sisodia quando apresenta quatro tendências que impulsionaram a atenção e desenvolvimento para o estudo de métricas em marketing:

- ✓ Após uma década de *downsizing* nas grandes corporações buscam eficiência operacional. Isto levou a uma reorientação do marketing como condutor para as vendas futuras e, portanto, o crescimento do lucro.
- ✓ Em segundo lugar, a crescente demanda por parte dos investidores em busca de informações relacionadas com a qualidade do esforço de marketing que, tradicionalmente vem sendo mal relatada nas demonstrações financeiras.

- ✓ Em terceiro lugar, concepções de sistemas de medidas de desempenho mais amplamente difundidas, tais como o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992), têm atraído a atenção para a questão de que as medidas de marketing devem ser incluídas nas avaliações gerais de performance do negócio.
- ✓ Finalmente, a insatisfação dos próprios gestores de marketing com as métricas tradicionais que subestimam os resultados de marketing e sua contribuição para a corporação.

Posteriormente Doyle (2000, p. 4), Rust e Lemon (2004) e Farris et al. (2007; 2012) corroboram em seus trabalhos a questão da perda de prestígio e crédito do profissional de marketing agregando como justificativa a falta de domínio de métricas de marketing criteriosas e bem definidas.

Desta forma, é consenso na literatura entre os mais prestigiados pesquisadores de métricas de marketing, que a mensuração dos resultados das ações de marketing seja crítica para avaliação de desempenho e tomada de decisão de alocação de recursos (WEBSTER, 1981), (HAUSER e KATZ, 1998); (CLARK, 1999); (AMBLER, 2000); (AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2004); (BARWISE; FARLEY, 2004); (PATTERSON, 2007); (FARRIS et al., 2012).

Dada esta natureza evolutiva do pensamento e dos conceitos de marketing, conforme o progresso dos estágios dos mercados e sua competitividade, onde os recursos disponíveis tornam-se cada vez mais escassos, a necessidade do desenvolvimento de estudos e pesquisas sobre métricas de seu desempenho é vital.

Esta análise evolutiva remonta ao início do século passado e passa pela análise do desenvolvimento das escolas de marketing (AJZENTAL, 2008); (MIRANDA; ARRUDA, 2004); (TOLEDO *et al.*, 2008); (BARAKAT; LARA; GOSLING, 2011), (ROWSON, 1998); (RANCHOLD, 2004); (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010); (SHETH; GARDNER; GARRET, 1988); (CLARK, 1999).

Embora a divisão das escolas de marketing por décadas não seja a mais adequada para analisar a evolução do pensamento (AJZENTAL, 2008), dada à falta de exatidão de seus respectivos princípios assim como suas continuidades através dos anos,

utilizaremos este desmembramento como forma ilustrativa para acompanhar a evolução e resposta dos conceitos de marketing à evolução cultural mundial, a consequente necessidade de mensurar resultados e posteriormente a responsabilidade em prestar contas aos investimentos (*Accountability*).

Década de 1900

No Mundo: O contexto mundial observa os primeiros saltos tecnológicos no campo dos transportes, com o desenvolvimento da aviação e do automóvel.

Na área cultural, o início da chamada arte moderna com os movimentos culturais pós-romantismo estão florescendo.

Politicamente o Japão foi reconhecido pela primeira vez como potência mundial, após a Guerra Russo-Japonesa. A Commonwealth (Comunidade das Nações) foi formada.

Em Marketing: Neste período nasciam as escolas *Commodity* e Funcional.

A escola *Commodity* é classificada por Sheth, Gardner e Garret (1988) como não interativa e econômica. Refere-se a produtos sem diferenciação e nasceu da preocupação da Economia em estudar diversos produtos e sua distribuição.

A principal contribuição desta escola está no foco nos objetos da transação, ou seja, nos produtos.

A escola Funcional tem em Arch Shaw como o pai desta escola, que classificou as principais funções de marketing em: risco, transporte, financiamento, venda, embalagem, sortimento e reexpedição. Sua contribuição está na conceituação do Marketing como um termo que cobre, engloba e dissimula o processo social de facilitação e canalização das trocas.

Década de 1910

No Mundo: O ambiente desta década se passa com os terrores da Primeira Guerra Mundial, e pela Revolução Russa, que culminaria na instituição do comunismo.

No âmbito tecnológico, houve a popularização do rádio e do automóvel.

Ao mesmo tempo em que vários movimentos filosóficos e religiosos se desenvolvem, crescem também os movimentos artísticos modernistas. É uma década efervescente nas mudanças de comportamento.

Em Marketing: Para os estudos de Marketing, esta é a década da criação da escola Institucional, que é considerada, em adição às escolas *Commodity* e Funcional, pilar fundador do pensamento em marketing.

Nasceu estimulada pela necessidade de compreensão que os consumidores tinham para entender o *mark-up* que pagavam sobre os produtos agrícolas. Seu foco está na função da comercialização pelos intermediários. Introduziu a perspectiva interativa através do reconhecimento da relação interdependente entre vendedores e compradores. Influência dos canais de Marketing nas transações comerciais.

Década de 1920

No Mundo O mundo e especialmente, a Europa sofre com o Pós Primeira Guerra Mundial, o desenvolvimento do Nazismo e surgimento do Fascismo.

Culturalmente, o cinema exerce forte influência ditando tendências comportamentais. As comédias de Charles Chaplin são um grande fenômeno.

No cenário econômico, a quebra da bolsa de *New York*, conhecida como o “*Black Tuesday*” encerrou a década regada ao luxo e drama no melhor estilo “*Great Gatsby*”.

Em Marketing: No universo de marketing e sua evolução conceitual, não houve a criação de novas escolas, entretanto as escolas *Commodity*, Funcional e Institucional, provaram de considerável desenvolvimento. Suas características foram desenvolvidas e o foco desta década esteve para a perspectiva nas atividades de troca (relacionamentos entre fornecedores e consumidores).

Década de 1930

No Mundo Com o “*New Deal*”, Roosevelt dá início ao plano de recuperação econômica pós quebra da bolsa de *New York*.

Os movimentos totalitários começam a eclodir em países europeus, com Mussolini na Itália, Salazar em Portugal, Francisco Franco na Espanha, Stálin na União Soviética e Hitler na Alemanha.

O cinema foi o grande referencial de disseminação dos novos costumes e alguns novos tipos de roupas surgiram com a popularização da prática de esportes, como o short, que surgiu a partir do uso da bicicleta.

Em Marketing: Neste ambiente, há o desenvolvimento de duas novas escolas de marketing, chamadas de Funcionalista e Regionalista.

A escola Funcionalista é considerada como uma escola econômica e interativa (SHETH; GARDNER; GARRET, 1988). O principal autor dessa escola foi Wroe Alderson, que defende a existência de três tipos de sistemas: o atomístico, o mecânico e o ecológico.

Já a escola Regionalista possui foco em analisar em qual local geográfico os consumidores estariam mais dispostos a realizar suas compras.

Os teóricos perceberam marketing como uma forma de atividade econômica para reduzir a lacuna espacial entre compradores e vendedores.

A contribuição da escola Funcionalista está na observação de uma estrutura sistêmica, determinando o relacionamento entre entradas e saídas, e criando a base que traz a melhoria desse relacionamento. Quanto à escola Regionalista, suas principais áreas de interesse são a localização de varejo, mercados atacadistas e centros de atividade econômica.

Década de 1940

No Mundo O mundo passa por um período de guerras e crueldade que marcará profundamente a humanidade: a Segunda Guerra Mundial e Holocausto. O Japão ataca Pearl Harbor e o contra ataque Americano a Hiroshima e Nagasaki com a bomba atômica abalam a opinião pública.

Hitler comete suicídio, Mussolini é fuzilado e ocorrem os julgamentos de Nuremberg. Um mundo sofrido assiste ao início da Guerra Fria.

Em Marketing: No ambiente acadêmico de marketing, nasce a escola Gerencial, que aborda conceitos como *marketing concept*, *marketing mix*, ciclo de vida do produto e segmentação de mercado.

A ciência e disciplina do marketing taylorista ocorreu segundo duas linhas: a gestão científica da força de vendas e a gestão científica dos mercados.

A disciplina de marketing reconhece a interdependência natural entre os consumidores e os gestores de marketing. Nesta fase, ocorreu o desenvolvimento dos manuais de marketing de Hoyt e White, que contribuíram notoriamente para o ensino do marketing, tornando-se os primeiros "clássicos" do marketing e segundo o "*marketing concept*", o consumidor deveria ser o centro da prática de negócios.

Década de 1950

No Mundo Década conhecida como Anos Dourados. Foi uma fase de transição entre o período de guerras da primeira metade do século XX e o período das revoluções comportamentais e tecnológicas da segunda metade. Foi considerada como a "Era de Ouro" do cinema.

No cenário de ciências, uma das maiores descobertas da história ocorreu: o DNA.

Houve neste período o início da Corrida Espacial entre EUA e URSS que naturalmente levou a um acentuado desenvolvimento tecnológico.

Em Marketing: Foi uma década muito fértil para o pensamento de marketing. A escola Gerencial evoluiu sua linha de pesquisa e houve a criação das escolas do Comportamento do Consumidor e Dinâmica Organizacional.

Sob a ótica da escola do Comportamento do Consumidor, houve foco nos mercados consumidores, na informação demográfica qualitativa e quantitativa sobre os consumidores. Autores geraram conceitos como utilidade subjetiva, racionalidade limitada, objetivos e metas para a satisfação de conflitos organizacionais. Essa escola é considerada interativa e não econômica.

Sob a perspectiva da escola da Dinâmica Organizacional, classificada como interativa e não econômica (SHETH; GARDNER; GARRET, 1988), o foco estava no bem estar do consumidor e necessidades dos membros dos canais de distribuição como, fabricantes, atacadistas e varejistas.

A escola Gerencial evoluiu com os conceitos de segmentação de mercado e “*Marketing Mix*”, trabalhados por Neil Borden, onde um dos conceitos mais difundidos da disciplina, os “*4 P’s*”, terá sua origem posteriormente. Em 1953 McGarry propõe uma pesquisa que classifica marketing em seis funções: contatual (contato com clientes potenciais e fornecedores), *merchandising*, preço, propaganda, distribuição física e término (no qual são feitas observações e alterações no produto), outro conceito predecessor dos “*4 P’s*”. (AJZENTAL, 2008).

A escola de Comportamento do Consumidor abordou as pesquisas de sondagens sobre as motivações profundas referentes ao consumo. Neste mesmo período a escola da Dinâmica Organizacional abordou temas sobre poder, conflito e cooperação. Estudiosos dessa escola desenvolveram um modelo teórico que visa a explicar a interação entre as forças econômicas e sociopolíticas internas e externas dos canais de marketing.

Métricas de Marketing: É nesta década que se observa pela primeira vez menções sobre a importância em buscar os resultados de marketing. Houve o desenvolvimento de modelos de precificação de produtos em prol de melhores resultados financeiros sob uma base econométrica apresentados inicialmente por Clark e Dirksen (1951) e sequencialmente por Boschan (1953). As agências de publicidade na América iniciaram os primeiros esforços em medir resultados em propagandas e outras decisões de comunicação (FREUNDET, 2012).

Foi ainda neste período que houve o desenvolvimento do conceito de auditoria em marketing (QUEIROZ, 2008). Foi por meio desta concepção que se observou a primeira organização estruturada para avaliar a eficácia de marketing (MORGAN *et al.*, 2002), embora suas limitações tenham dificultado a sua implementação e sua utilidade tenha de resumido à utilidade diagnóstica para o aperfeiçoamento das organizações sendo entretanto inábil para a geração de medidas adequadas às avaliações de performance de marketing.

Década de 1960

No Mundo: Na primeira metade da década destacam-se a vitória de John F. Kennedy nas eleições de 1960 para a presidência dos EUA e os movimentos de cinema e teatro de vanguarda.

Na segunda metade no contexto cultural, destacam-se as experiências com drogas, a perda da inocência, a revolução sexual e a revolução comportamental vêm com o surgimento do feminismo e os movimentos *hippie*, civis em favor dos negros e homossexuais, o movimento da contracultura: protestos contrários à Guerra Fria, à Guerra do Vietnã e o racionalismo.

Em Marketing: Para o pensamento de marketing, a relevância acadêmica dá-se pela evolução da Escola Gerencial, criação das escolas Macromarketing, Sistêmica e de Trocas Sociais.

A escola gerencial apresenta a ampliação do pensamento em Marketing com a introdução do conceito de Miopia em Marketing por Theodore Levitt em 1960. Jerome McCarthy colabora para a evolução dos conhecimentos de marketing quando a partir dos conceitos apresentados por Borden e por McGarry, descreve em “*Basic marketing: a managerial approach*” os “4 P’s” (*Product, Place, Price, Promotion*) também em 1960.

A escola de Macromarketing caracteriza-se pelo desenvolvimento na área do relacionamento entre o marketing e a sociedade. Também denomina que marketing deve ser aplicado a todas as transações sociais, não apenas às transações econômicas.

Colaborando com o desenvolvimento teórico desta escola, em 1969, Lazer propôs que a dimensão de produtos se desse de acordo com as necessidades do consumidor. O marketing público foi um dos novos mercados identificados.

A escola Sistêmica é classificada por Sheth, Gardner e Garret (1988) como interativa e econômica. Para os teóricos desta escola, o marketing pode ser considerado um subsistema dentro da sociedade, dividido em outros subsistemas, como o mercado e os canais de distribuição. Os sistemas organizacionais são complexos, abertos e

comportamentais, possuindo características como transformação, entropia negativa, diferenciação e outras. Segundo Ajzenal (2008), os primeiros trabalhos dessa escola foram desenvolvidos por Forrester (1958), Boulding (1956), Kuhn (1963) e Bertalanffy (1968). O referido autor ainda afirma que a partir da influência desta escola, pesquisadores operacionais especializados em marketing decidiram formar o TIMS College on Marketing em 1967, uma instituição intermediária que transitaria de Marketing à pesquisa operacional.

A escola de Trocas Sociais é considerada como uma escola interativa e não econômica. O papel principal desta escola é atribuído às percepções e às preferências dos atores nas trocas, na determinação do ponto ótimo da transação é uma característica crítica desta escola. Alguns autores desta escola defenderam que a força que há por trás da troca é a necessidade de satisfação.

Rotulada como uma das escolas mais controversas propôs a possibilidade da aplicação do Marketing para política e religião. Os pesquisadores mais conservadores demonstraram preocupação frente ao princípio de que o Marketing poderia ampliar suas fronteiras além dos limites tradicionais do ambiente de negócios.

Na continuidade da evolução da escola do Comportamento do consumidor, em 1968, James Engel, David Kollat e Roger Blackwell, produziram o primeiro modelo integrado de comportamento do consumidor.

Métricas de Marketing: No que concerne ao desenvolvimento de mensuração de resultados de marketing, observa-se nesta década o foco em métricas financeiras e contábeis como alicerce para a mensuração da contribuição de marketing. São estas métricas de lucro, alocação de custos e receita sobre vendas. As métricas de lucro são abordadas por Sevin em 1965 e alocação de custos, defendidas por Feder, em 1965.

Sevin promove em sua obra “*Marketing Productivity Analysis*”, o conceito de produtividade de marketing determinado como a “*proporção de vendas ou lucro líquido (efeito produzido) em relação aos gastos de marketing (energia consumida) em um específico segmento de negócios*”.

Os estudiosos de métricas de marketing, entretanto, criticam a insipiência e capacidade da área de marketing em apresentar resultados e a contribuição para os resultados da organização. (CLARK, 1999); (STEWART, 2009); (GAO, 2010).

Embora os autores desta década tenham impulsionado a discussão sobre o tema, permanecem praticamente ausentes métricas de ordem não financeira para a mensuração dos resultados de marketing.

Como uma forma de buscar por alternativas que mensurassem os resultados de marketing através de uma abordagem não essencialmente financeira, surgiram as abordagens de hierarquia dos efeitos da comunicação, proposta por Lavidge e Steiner (1961), e o modelo *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Response* (DAGMAR), desenvolvido por Colley (1961). A contribuição do modelo DAGMAR para a evolução da mensuração de resultados de marketing é dada pela defesa em definir-se um objetivo a ser alcançado pelas atividades de comunicação, o qual deve ser expresso em atividades concretas e mensuráveis, em um período de tempo determinado e posicionado para um segmento definido. (BELCH; BELCH, 2008) (FREUNDET, 2012).

Segundo a revisão teórica, análise e modelo de organização de métricas proposto por Clark (1999) para mensuração de marketing, as medidas de *Input*, ou seja, aquelas referentes às atividades de marketing e as medidas de *Output*, referentes às métricas de resultados intermediários, tais como medidas de satisfação do cliente, lealdade e *Brand Equity*, não estão presentes e só configurarão no cenário acadêmico a partir da década de 1990. Outra consideração recente, feita por Gama (2012) em sua revisão e proposta de modelo para a avaliação do desempenho em marketing, trata-se da questão entre o tempo de execução das ações de marketing e o efeito nos resultados, quando se trata de modelagem dos dados. Estes cuidados com a modelagem e resultados obtidos terão abordagem adequada somente na década de 1990 quando, segundo Clark (1999), as análises multivariadas passarão a fazer parte do modelo de métricas de marketing, segmentada em seu modelo como “medidas múltiplas”.

Década de 1970

No Mundo O mundo sofre os efeitos da crise do petróleo e a guerra do Vietnã chega ao fim com a derrota Americana. A maior economia do mundo sofreria outro golpe nesta década com o “*Watergate*” e renúncia de Richard Nixon à presidência dos EUA.

Há uma movimentação combatente em guerras civis e golpes militares, como no Chile, liderado pelo general Augusto Pinochet, a revolução dos Cravos em Portugal, que finaliza regime militar e o início da guerra civil no Líbano, junto à revolução Iraniana.

Na área da ciência a Intel lança o primeiro microprocessador do mundo, o walkman é lançado pela Sony e nasce o primeiro bebê de proveta da história da humanidade.

Em Marketing: No ambiente acadêmico de marketing emergia e crescia a escola Ativista, embora seu início não possua determinação clara, e pode estar entre o final da década anterior e a década de 1970. É classificada como não interativa e não econômica por Sheth, Gardner e Garret (1988). O bem-estar em longo prazo do consumidor mede a efetividade de marketing, e a sua imediata satisfação mede a eficiência do marketing. Essa escola representa uma orientação crítica e em muitas situações até tendenciosa, sobre os efeitos do marketing no ambiente, pois segundo seus teóricos, os consumidores tornaram-se vítimas dos efeitos perversos de suas ações individuais. É uma escola que propõe integrar o marketing clássico, o marketing social e o marketing societal.

Métricas de Marketing: No desenvolvimento e estabelecimento das métricas de marketing, esta década é marcante sob o aspecto do progresso e uso de medidas não financeiras.

Os estudos BCG e PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategies*) são amplamente discutidos e popularizados.

A metodologia BCG emprega a participação relativa de mercado, uma métrica não financeira, utilizada nas análises de portfólio e alocação de recursos. A matriz proposta pela “*Boston Consulting Group*” popularizou a aplicação dos estudos propostos por

Henderson (1970, 1973), onde este relaciona a participação de mercado com a geração de caixa nas empresas.

O estudo PIMS, conduzido por Buzzell, Gale e Sultan (1975), em seu artigo “*Market Share – a Key for Profitability*” consumiu metade da década para ser finalizado. Sua análise verificou o estabelecimento da relação entre participação de mercado e lucratividade da empresa. O estudo foi conduzido em duas etapas onde a primeira concentrou-se na avaliação e identificação dos determinantes do ROI (*Return of Investment*) nas empresas. A segunda etapa identificou e analisou 37 elementos chave de influência na lucratividade das empresas, sendo um dos mais relevantes a participação de mercado. Compreende-se então o título do estudo.

Logo, com a relação entre participação de mercado e a lucratividade de uma empresa comprovada por um estudo metódico e estruturado, em adição à metodologia da matriz BCG, torna-se notória a razão pela qual esta métrica tornou-se tão popular e amplamente utilizada, até os dias atuais.

Além disto, é importante o destaque para o fato de ser a primeira métrica não financeira a buscar os resultados das atividades de marketing.

Todavia uma análise contrária feita na década seguinte por Jacobson (1988, p. 78) aponta circunstâncias onde o aumento da participação de mercado não levaria ao incremento do ROI, como nos casos de nichos de mercado.

Ainda na década de 1970, a aplicação do conceito de Auditoria de Marketing (dos processos de marketing) é retomada por Kotler, Gregor, and Rodgers em 1977. Os autores propõem 6 elementos de avaliação, sendo eles:

- ✓ 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 e avaliação das informações contábeis.

- ✓ Auditoria da função de marketing e revisão das funções principais de marketing, com base nas averiguações das demais auditorias realizadas.

A auditoria de marketing é a primeira proposta sistemática de avaliar a eficácia de marketing. Segundo Morgan *et al.* (2002, p.365) a auditoria de marketing é a predecessora dos estudos de orientação para mercado, que advirá duas décadas depois, no início dos anos 1990, e sua abordagem é centrada na eficácia de marketing enquanto a análise de produtividade de marketing trata da eficiência de marketing. Ambas classificadas por Clark (1999) como medidas múltiplas.

Há, entretanto, as considerações de Clark (1999), Morgan *et al.* (2002) e Gama (2012) que enfatizam suas limitações tais como baixa ou nula disponibilidade de dados, baixa cooperação dos profissionais de marketing, ausência de auditores independentes e de comunicação com a direção das empresas no sentido de garantir acesso e compreensão das informações, levam à sua não implementação de fato.

As métricas de qualidade em serviços são tratadas por Bucklin em seu estudo “*Productivity in Marketing*“, de 1978 foi particularmente inflexível em sua afirmação de que a qualidade dos serviços prestados deve ser incluída em qualquer medida de produtividade de marketing. Ao invés de considerar apenas o benefício para um cliente de usar um produto, Bucklin tenta explicar os serviços que agregam a utilidade de forma simples, discutindo serviços logísticos (por exemplo, entrega), serviços de informação (por exemplo, informações sobre o produto), e serviços funcionais do produto (por exemplo, garantias, embalagem). Posteriormente o aprimoramento desta métrica levará ao desenvolvimento das medidas de satisfação do cliente, no início da década de 1990.

Ao final desta década, os estudiosos desta área passaram a focar suas atenções no desenvolvimento e correlação entre métricas financeiras e não financeiras.

Década de 1980

No Mundo: Esta década marca o fim da idade industrial e início da idade da informação. No âmbito econômico, altos índices de crescimento dos “tigres asiáticos” (Hong Kong,

Coreia do Sul, Singapura e Taiwan) influenciam o mercado mundial. É conhecida como a década perdida (economicamente) para os países da América Latina.

No ambiente de ciências e tecnologia os destaques são a descoberta da AIDS, a identificação da camada de Ozônio, a publicação do padrão da ethernet (tecnologia para redes locais) e o lançamento do computador Macintosh.

No contexto político os destaques são a guerra das Malvinas entre Argentina e Grã-Bretanha, a retirada das tropas da URSS do Afeganistão, o boicote dos EUA às olimpíadas sediadas na URSS e a queda do Muro de Berlim em 1989.

No cenário cultural Madona e Michael Jackson são ícones pop e ditam tendências comportamentais.

Em Marketing: O Marketing de relacionamento e gestão de clientes tem seu desenvolvimento nesta década. Esta corrente visa à criação de relacionamentos duradouros, fundamentado na lealdade do consumidor junto a produto e/ou marca, administrando-o em benefício mútuo.

Com a migração do crescimento econômico para a Ásia, gerar demanda em períodos de turbulência exigiram mais que os 4 *P's*. Com a demanda escassa, os consumidores se tornaram “compradores inteligentes” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). A falta de posicionamentos distintos levava os consumidores a ver alguns produtos como “*commodities*”, o que forçou os profissionais de marketing a buscar melhores práticas e os teóricos a tratarem esta tendência.

Outros *P's* foram agregados aos 4 originais, onde Boom e Bitner (1981) acrescentam Pessoas, Processos e Provas físicas, e Kotler (1984) adiciona opinião pública e poder político.(AJZENTAL, 2008).

É introduzida nesta década a disciplina de gestão do cliente, incluindo as estratégias de segmentação, *targeting* e posicionamento.

Há o foco na satisfação e processos de retenção, especialmente no marketing direto. O papel do marketing de relacionamento é identificar, estabelecer, manter e realçar relacionamentos com consumidores e outros *stakeholders*. Parasuraman, Zeithaml e

Berry, (1985, 1988) mencionam alguns autores de destaque sobre o tema, como Berry, Shostack e Upah (1983), Jackson (1985) e Johnston (1986). Ocorre o nascimento do chamado Marketing Estratégico. Dentre os autores mais importantes deste tema, destacam-se Gardner e Thomas (1985) e Lambin (1989). A relevância do marketing estratégico verifica-se pelo intermédio da dimensão gerencial do conceito de marketing, proposto por Toledo (1994). A administração de marketing pode revelar um conjunto mais amplo ou restrito de atividades dependendo da orientação que a organização imprima ao negócio como filosofia de ação, (TOLEDO; 1994). Pode-se discutir, ainda, a abrangência do escopo de atividades de marketing, não apenas no âmbito daquelas que serão conduzidas sob a orientação que se deseja imprimir ao processo gerencial, mas também no nível decisório de atuação do profissional, seja no contexto do marketing estratégico ou operacional.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) descrevem esta década como “período de incertezas”, onde batalhas de marketing ocorreram aonde a globalização teve forte efeito. Os autores ainda atribuem a esta década os conceitos de Megamarketing, marketing global e local, marketing direto, de relacionamento com cliente, interno e desenvolvimento dos princípios de CRM (*Customer Relationship Management*).

Métricas de Marketing: Em sua revisão teórica, Clark (1999) atribui a este período a disseminação do uso das métricas não financeiras, de atividades de marketing e de resultados intermediários, classificadas por ele como *Input* e *Output*, respectivamente.

Ao estudar a produtividade de marketing, Bonoma e Clark (1988) identificaram diversas métricas, onde a maior parte das mesmas se insere na classificação de *Input* e *Output*, onde se pode mencionar como exemplos despesas de marketing e níveis de investimentos para a primeira classificação e para a segunda as métricas de lucro, vendas, participação de mercado e fluxo de caixa.

Os estudos sobre produtividade de marketing proveram um modelo estruturado para avaliação da eficiência dos gastos e favoreceram a identificação e a mensuração dos custos de marketing.

Há, entretanto, algumas considerações às suas limitações de operacionalização que devem ser analisadas como colocam Morgan *et al.* (2002), sendo estas a avaliação

econômica exata dos *Inputs* e *Outputs* e sua constância no tempo. Neste caso, as análises pertinentes a ativos intangíveis, onde os resultados monetários são de difícil aferição, serão apresentadas em períodos de tempo mais longos.

As métricas sobre qualidade de serviços proposta na década anterior por Bucklin (1978) ganharam mais amplitude de uso e são estudadas sob a ótica do cliente, como apresenta Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1988), em seu estudo “*SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*”.

Em 1987, Buzzell e Gale, concluíram em seu estudo “*The PIMS Principles: Linking strategy to performance*”, que a participação de mercado é uma variável preditiva de fluxo de caixa futuro e lucratividade, culminando nas análises que apontavam para o impacto futuro dos resultados de marketing em vendas.

Nesta década, Farris, Olver e Kluyver (1989, p. 107) desenvolveram um importante estudo onde demonstraram a “preocupação” dos profissionais de marketing em empresas de consumo quanto à relação entre participação de mercado e distribuição.

Além destas, outras métricas classificadas como não financeiras foram correlacionadas com efeitos possíveis nas vendas e distribuição.

Ainda nesta década apuraram-se métricas de distribuição, tais como *Product Category Volume* (PVC), e *All Commodities Volume* (ACV), os efeitos *Push* e *Pull* nas vendas e participação de mercado, observadas e tratadas nos estudos de Farris, Olver e Kluyver (1989) e Olver e Farris (1989).

O PCV, ou distribuição ponderada, tem o propósito de avaliar até que ponto um produto está disponível de acordo com a importância do canal para as vendas da categoria relacionada a um produto específico. O ACV tem por objetivo avaliar até que ponto um produto está disponível de acordo com a importância do canal para as vendas no varejo (GUISSONI, 2012, p. 54).

Accountability em Marketing: O estudo de Webster “s”(1981), tratou o fato de que um dos itens que melhoraria a produtividade de marketing seria a regulamentação

governamental e a prática de marketing (conceitos e técnicas de gestão). Este debate foi o precursor para o desenvolvimento do conceito de *Accountability* em marketing.

Década de 1990

No Mundo: O colapso político-econômico na União Soviética e o fim da Guerra Fria são seguidos por guerras civis nos países que fizeram parte deste bloco, e pela posterior consolidação de suas democracias. A reunificação de Alemanha e o fim do Apartheid ocorrem num momento de globalização e capitalismo global. Eventos trágicos como as guerras dos Balcãs, genocídio de Ruanda, a Batalha de Mogadíscio e a primeira Guerra do Golfo, assim como o crescimento do terrorismo marcaram a violência global desta década.

No ambiente das ciências e tecnologias houve o início do Projeto Genoma Humano, a clonagem da ovelha Dolly e o uso da identificação de DNA em investigações criminais. Alimentos geneticamente modificados são desenvolvidos comercialmente. A Mortalidade da AIDS diminui com inibidores de protease.

Com a popularização e crescimento do Microsoft Windows, da internet, celular e e-commerce a comunicação e o acesso à informação mundial nunca foi tão ágil (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 31). A reciclagem e biodegradáveis se tornam mais difundidos.

Em Marketing: Com os acontecimentos sócio-político-econômicos no cenário mundial, os conceitos de marketing passaram a focar as emoções humanas, relacionamento com cliente e criação de vínculo emocional, introduzindo conceitos como marketing emocional, marketing experimental e valor da marca, que refletiram especialmente a disciplina de gestão da marca (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 31).

Nesta década foi desenvolvido um instrumento para as estratégias de marketing aplicadas ao ambiente virtual chamado *Cyber-Marketing*. Este tem por objetivo a personalização em grande escala, a agilidade nos contatos, e a interatividade com os clientes e *prospects*.

Autores como Rowsom (1998), Rosembloom (1999), Van den Poel e Leunis (1999), Graham (2000) e McCune (2000) discutiram a respeito do alcance global, proporcionado pela difusão e popularização da internet e o veículo chamado *Cyber-Marketing*, possibilitando aos consumidores de qualquer parte do mundo e a qualquer momento, o acesso aos produtos oferecidos pelas empresas, além de trabalhar a ao mesmo tempo trabalhando com mais eficiência a personalização em massa, desenvolvendo ações individuais com milhões de pessoas simultaneamente.

Estes referidos autores ainda debatem sobre a agilidade no processo de transações, oferecendo conveniência e conforto aos consumidores. Ademais, a eficiência e flexibilidade no processo de informações permite alta interatividade com os clientes. A gestão apropriada das informações geradas neste processo permite o desenvolvimento de relacionamentos e interação com o cliente, proporcionando ofertas customizadas de produtos e serviços, atendendo a necessidades específicas.

Isto ocorreu no final da década, quando as corporações passam a desenvolver estratégias de comunicação através da internet.

Neste contexto, o processo dos negócios sofre alterações significativas em suas estruturas com o advento do *e-business*. As transações virtuais passam a ser uma atividade amplamente difundida.

O conceito de marketing *One to One* foi debatido nesta década, e obteve sua aplicação especialmente através do *Cyber-Marketing*. Este conceito foi inicialmente desenvolvido por estudiosos envolvidos em pesquisas sobre as dificuldades competitivas em um mercado cada vez mais globalizado (PITTA, 1998, P. 468). O autor afirma ainda que a maioria das indústrias se esforça para alcançar a diferenciação como a base para o sucesso.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p.32) evidenciam o Patrocínio como uma atividade de marketing extensiva nesta década e classificam esta ferramenta de comunicação como uma ação de relações Públicas. Shimp (2002, p.485) define o patrocínio como uma forma de promoção onde a marca está associada a um evento atlético, de lazer, cultural, social, ou qualquer outro tipo de atividade que seja de interesse do público.

Esta década se encerra com uma intensa discussão sobre a ética do marketing.

Lambin (2000, p. 4) diz que o termo marketing é uma “*palavra maltratada e por vezes incompreendida*” e que existem alguns “*rumores persistentes*” sobre essa função onde deles diz que o marketing é o grande corruptor. Os consumidores são explorados por vendedores e as empresas “fabricam” necessidades.

Na vertente ambiental, segundo a AMA (1988), ética em marketing é “o uso de códigos morais, valores e padrões para determinar se as ações de marketing são boas ou más, certas ou erradas. Frequentemente, os padrões são baseados nos códigos de ética profissionais ou de associações de classe”.

O dilema ético foi objeto de preocupação dos estudiosos. Lacznia e Murphy (1993, p. 5) discutem o dilema ético de marketing e ressaltam o “*Julgando a partir de questões que são levantadas sobre a propriedade das práticas de marketing, onde muitas decisões de marketing claramente têm significativas consequências morais*”.

Este ambiente claramente influenciou a direção da compreensão e implementação das métricas em marketing.

Métricas de Marketing: Embora na década de 1990 as métricas tradicionais tenham sido postas em xeque com relação à eficácia e aplicação efetiva, a utilização de métricas de participação de mercado e lucratividade continuaram populares e amplamente utilizadas e discutidas (SZYMANSKI; BHARADWAJ; VARADARAJAN, 1993).

Neste período diversos estudos recomendaram pela pluralização de métricas de marketing.

A utilização de métricas classificadas por Clark (1999) como intermediárias, entre os *Inputs* e *Outputs* de marketing, passaram a ser investigadas com mais intensidade.

Métricas de avaliação de marcas e valor do cliente - *Customer Lifetime Value* (CLV) foram debatidas e recomendadas por Anderson e Sullivan (1993), Aaker (1996) e Clark (1999), e posteriormente por Debruyne e Hubbard (2000), que colaboraram para identificação e compreensão do impacto da relação entre marcas e clientes nos resultados das empresas. Segundo Clark (1999) e Srivastava, Shervani, e Fahey (1998),

empresas com marcas fortes e clientes satisfeitos e leais alcançam performance superior para a companhia.

As métricas de satisfação do cliente (ANDERSON; SULLIVAN, 1993), (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997), (DANAHER; MATTSSON, 1994), (FORNELL, 1992), (FORNELL *et al.*,1996), lealdade do cliente (ANDERSON; SULLIVAN, 1993), (FORNELL *et al.*,1996), (JONES; SASSER,1995), e orientação para mercado, (DAY, 1994), (DESHPANDE; FARLEY, 1998), (KOHLI; JAWORSKI, 1990), (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993), (JAWORSKI; KOHLI, 1996), (NARVER; SLATER, 1990), (SLATER; NARVER, 1994; 1995) disseminaram-se como adequadas em mensurar os resultados das ações de marketing orientadas para o mercado.

O *Brand Equity* é também uma métrica originária desta década. Autores como Aaker e Jacobson (1994), Ambler e Barwise (1998), Barwise (1993), Keller (1993, 1998), Simon and Sullivan (1993) indicam esta métrica como referência para a avaliação dos resultados em comunicação.

As métricas de qualidade em serviços, inicialmente tratada na década de 1970 por Bucklin (1978), são observadas sob nova perspectiva, menos inflexível que a visão apresentada por Bucklin, através das pesquisas de Reichheld (1993), Heskett *et al.*,1994) e Zeithaml (2000).

Para a perspectiva de comunicação baseada em valor para o acionista ou *Value Based Communication* (VBC), Broadbent e Fry (1995) trataram sobre a avaliação de resultados de propaganda. Os autores propõem a avaliação das ações das empresas detentoras das marcas em oposição às métricas relacionadas à exposição vigentes no período.

A relação entre marketing e estratégia empresarial estava em pauta. Guissoni (2012) enfatiza o destaque recebido para o papel estratégico de marketing quando se incluiu “*a análise da contribuição do marketing para a adaptabilidade da empresa por meio de inovações e a oferta de novos produtos ao mercado*” (BHARGAVA; DUBELAAR; RAMASWAMI, 1994).

Por fim, nos anos de 1990, introduziu-se a utilização de métodos estatísticos, como análise multivariada (BHARGAVA; DUBELAAR; RAMASWAMI, 1994), (SPRIGGS, 1994) como uma forma de compreender a causalidade entre múltiplos construtos de modo a distinguir quais métricas são mais úteis à corporação. Além disto, possibilitam absorção mais completa da realidade do que apenas uma dimensão isolada.

Um fator a considerar para as análises estatísticas são o fato de o profissional de marketing possuir pouca ou nenhuma habilidade com cálculos e métodos quantitativos (FARRIS *et al*, 2012).

Todavia, os estudos sobre métricas em marketing ainda permaneciam no ambiente acadêmico, sendo pouco aplicada nas corporações. O que suscitou a urgência na adoção de métricas de resultados pelos profissionais de marketing surgiria na próxima década, quando a prestação de contas sobre os recursos utilizados (*Accountability*), e seus resultados passariam a ser decisivos na gestão estratégica de marketing e alocação de recursos. A própria disciplina teria uma orientação voltada para finanças (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 31).

Accountability em Marketing: As normas de Governança Corporativa e o foco na proteção a participações dos investidores fomentam a discussão sobre *Accountability*, que ainda possuía um conceito muito insípido para os profissionais de marketing. Este conceito aplicado a marketing se efetivaria somente na década seguinte.

A partir da década de 2000

No Mundo: Politicamente vive-se uma onda mundial de violência e a guerra ao terrorismo é declarada. Consequência disto são as guerras do Afeganistão e Iraque, além do apoio militar dos Estados Unidos à Israel na segunda guerra do Líbano e no conflito Israel-palestino, desencadeado pelos atentados terroristas ao World Trade Center em Nova York (em 11 de setembro de 2001).

A União Europeia adota o Euro como moeda comum aos países, sendo exceções o Reino Unido, a Suécia e a Dinamarca.

A Bolha Imobiliária nos Estados Unidos eclode em 2008, levando a maior economia mundial a uma crise acentuada. Toda a economia mundial sofre com os reflexos desta crise.

Tecnologia VoIP e o *e-commerce* modificaram em grande extensão a maneira como as pessoas se relacionam entre si, tanto em nível pessoal quanto em nível profissional.

Em Marketing: O marketing dos anos 2000 baseia-se no conceito de compartilhar e atingir os consumidores em seus valores, almejando alcançar suas "mentes, corações e espíritos". As empresas precisam compartilhar dos mesmos "sonhos" que os consumidores possuem em prol de fazer a diferença por um mundo melhor.

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p.32), o marketing a partir dos anos 2000 está voltado para finanças.

Segundo Ajzentel (2008, p.172),

“Uma lógica dominante começa a emergir numa visão de marketing como um processo econômico e social contínuo. A lógica de resultados financeiros não como um fim, mas como um teste de hipóteses sobre a proposição de valor”.

Para o autor, as premissas que fundamentam esta nova lógica são:

- I. conhecimentos são fundamentados na unidade de troca,
- II. a troca indireta mascara a unidade fundamental da troca
- III. produtos são mecanismos para a distribuição e oferta de serviços,
- IV. conhecimento é fonte fundamental de vantagem competitiva,
- V. todas as economias são economias de serviço,
- VI. o consumidor é sempre um co-produtor,
- VII. o empreendimento só pode ter proposição de valor e
- VIII. uma visão centrada em serviço é herança do relacionamento e orientação para o cliente.

Sheth e Usley (2007) alegam que a substituição da palavra “troca” pela expressão “criação de valor” entre as definições de Marketing da AMA de 1985 e 2004 é a

diferença mais distintiva. Com base nisso, discutem, então, sobre os limites do paradigma da troca, os méritos da criação do paradigma da criação de valor e qual deveria ser o futuro paradigma para o Marketing.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) afirmam que o novo significado do Marketing analisando o modelo dos 3I's: Identidade, Integridade e Imagem. Para os autores, marketing “*significa definir com clareza sua identidade e fortalecê-la com integridade autêntica para construir uma imagem forte*”.

Neste período vive-se o marketing de retorno sobre o investimento, marketing de valor da marca, do valor para o cliente, da responsabilidade social, da autenticidade, da cocriação e das mídias sociais. Há também o movimento de *empowerment* do cliente e do Tribalismo.

O marketing de retorno sobre investimento dá-se pela necessidade das corporações de conhecer os resultados obtidos pelos esforços de marketing e para a alocação de recursos. O valor da marca e o valor do cliente estão intimamente conectados às questões de retorno sobre investimentos, pois se referem aos ativos de marketing.

O termo “cocriação” foi criado por Prahalad para descrever a nova abordagem à evolução. Prahalad e Krishnan (2008) descrevem novas formas de criar produtos e experiências por meio de colaboração por empresas, consumidores, fornecedores e parceiros conectados a uma rede de inovação.

O marketing das mídias sociais apoia-se no fato de haver mais confiança nos relacionamentos horizontais que nos verticais. Os consumidores creem mais uns nos outros que nas empresas. Suas referências são sua rede de amigos. Neste caso, a ascensão das mídias sociais não passa de um mero reflexo da migração de confiança vertical para horizontal. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

A partir desta década, o impacto tecnológico mudou a forma como nos relacionamos e fazemos negócios. O marketing pode desenvolver um ambiente de comunicação persuasiva, especialmente a partir de mídias sociais. Os indivíduos estão conectados em suas redes, o que gera o *empowerment* do cliente, pois produzem e disseminam

rapidamente conteúdos sobre suas experiências, tanto positivas quanto negativas, com marcas e serviços.

Métricas de Marketing: O ambiente de marketing a partir dos anos 2000 favoreceu o desenvolvimento de estudos de métricas de marketing que buscam resultados financeiros através de um conjunto mais abrangente de variáveis do que havia sido utilizado até então. Powell (2002), Lenskold (2003) e Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004) abordam em seus trabalhos as métricas que abrangem mensuram o impacto da comunicação, assim como seus efeitos no comportamento do cliente. O que estimulou os trabalhos neste sentido deu-se pela falta de clareza nos controles sobre o retorno dos investimentos, que por sua vez limitava a disponibilidade de orçamento. Com esta ausência de clareza sobre os controles, os investimentos em seus programas são realizados de forma insegura dada à falta de conhecimento dos resultados que serão obtidos, sejam estes em termos financeiros, de imagem ou de outras possíveis vantagens competitivas para a companhia. (LENSKOLD, 2003).

Em 2000, Doyle estudou métricas de resultados financeiros sob a perspectiva de comunicação baseada em geração de valor para o acionista ou *Value Based Communication* (VBC), estudado previamente por Broadbent e Fry em meados da década anterior.

A evolução tecnológica deste período propiciou mais que a possibilidade do desenvolvimento de métricas com caráter mais abrangente. Segundo Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004) a coleta de informação, organização dos dados e modelagem permitiu que as pesquisas acadêmicas investigassem formas de categorizar as métricas com o intuito de eleger e implementar as mais adequadas em cada situação particular.

Esta evolução colaborou particularmente para a proximidade entre as atividades acadêmicas e práticas, pois permitiu que fossem criadas redes de relacionamento que integravam métricas individuais, onde a facilidade simplificaria o desenvolvimento de modelos de decisões de marketing mix. (GUISSONI, 2012).

Esta simplificação dos modelos e a pesquisa sobre as alocações de recursos em marketing estão alinhados à evolução das pesquisas acerca do controle e tomada de decisão na disciplina (KERIN; O'REGAN, 2008).

A orientação de marketing para geração de valor tem evoluído dado tal alinhamento, e à evolução das métricas e seus conceitos. (DOYLE, 2000), (STEWART, 2009), (GUISSONI; NEVES, 2011); (GUISSONI, 2012).

Na década anterior, a introdução de medidas múltiplas (CLARK, 1999), em especial as de origem estatísticas e econométricas, estiveram presentes nas pesquisas. Nesta década o uso mais intenso destas métricas possibilitou análises quantitativas que permitiram conectar os *Inputs* aos *Outputs* de forma mais sólida. Este fato deu-se especialmente por meio das análises multivariadas, como modelos dinâmicos lineares, modelos regressivos estimados, regressão robusta, regressão logística, auto regressão vetorial, entre outras. (BRONNENBERG; MAHAJAN; VANHONACKER, 2000), (SPIRINIVASAN, LESZCZYC; BASS, 2000), (PAUWELS; HANSSSENS; SIDDARTH, 2002), (LIM; CURRIM; ANDREWS, 2005), (ATAMAN; MELA; VAN HEERDE, 2008, 2010), (GUISSONI, 2012).

Há, portanto, diversas possibilidades no campo da pesquisa de métricas em marketing a serem exploradas, fruto da evolução das décadas anteriores associado à capacidade tecnológica desenvolvida. Bendle *et. al* (2010) reforçaram a necessidade, tanto por parte dos acadêmicos, como pelos profissionais de marketing, para um extenso uso de métricas de marketing. Segundo Guissoni (2012, p.29), estas oportunidades de desenvolvimento das pesquisas em métricas de marketing ocorrem no sentido de:

- ✓ integrar o conhecimento já adquirido incluindo métricas financeiras e não financeiras.
- ✓ inovar a modelagem de dados, apoiadas pelas novas tecnologias que permitem coletas consistentes, organização e classificação dos dados.
- ✓ simplificar estes novos modelos a fim de contribuir para maior aderência dos profissionais de marketing em sua utilização nas corporações.
- ✓ aproximar a relação entre controle e tomada de decisão.

Deste modo, reforça-se o papel das métricas na colaboração para a alocação de recursos em marketing, com o objetivo de potencializar os resultados marginais de seus programas e também em relação ao valor da empresa.

Accountability em Marketing: A criação do MASB (Marketing Accountability Standards Board) torna-se um marco no que tange os estudos e análise de métricas em marketing.

A instituição conclui que não faltam métricas de marketing disponíveis para aferir resultados frente aos recursos alocados. Segundo o MASB, o que está ausente são padrões que explicitamente conectem o desempenho financeiro de forma previsível. O tema ainda recente para academia de Marketing, porém está em grande fase de desenvolvimento. A pressão financeira pode fazer com que esses conceitos se desenvolvam rapidamente. Ademais, o conceito de *Accountability* traz a importância e necessidade da interdisciplinaridade das pesquisas e práticas de marketing, em especial com a área financeira.

A figura 2 resume temporalmente o surgimento das escolas e conceitos de marketing, suas medidas de resultados e o surgimento dos conceitos de *Accountability* aplicado a marketing.

Figura 2 – Resumo de linha do tempo das atividades, escolas e conceitos de Marketing versus a evolução dos conceitos de suas métricas de desempenho e *Accountability*.

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir da referencias supracitadas neste capítulo

2.2 Governança Corporativa e Marketing

2.2.1 Governança Corporativa

Tricher (2000) *apud* Álvares, Giacometti e Gusso (2008), afirma que o conceito de Governança Corporativa, vem desde Adam Smith, embora não recebendo esta nomenclatura. Em 1776, já se discutia o argumento de que não se pode esperar que os gestores de empresas cuidassem do dinheiro de outras pessoas da mesma forma como fariam com o seu.

A Governança Corporativa tem por objetivo ser o meio pelo qual se exerce o monitoramento e controle nas corporações. Desta forma torna-se irrefutável o vínculo deste veículo às características do sistema financeiro, à estrutura de capital, às particularidades do mercado de capitais e ao arcabouço legal-econômico (RABELO e SILVEIRA, 1999, pág. 5).

Governança Corporativa trata dos aspectos relacionados à atuação dos órgãos de governo das organizações empresariais. São estudados aspectos como: as características de composição e funcionamento dos conselhos de administração, o relacionamento entre conselheiros e diretores, o desenvolvimento de comitês de direção para apoiar o conselho, além de buscar determinar as chamadas "melhores práticas" para a atuação dos conselhos de administração.

Segundo Buainain *et al.* (1999, pág. 4) a estrutura de Governança é definida como

“um conjunto de formas organizacionais que condiciona o relacionamento entre agentes que estão empenhados em uma atividade, determinando os incentivos individuais e a alocação dos recursos (quando, aonde, de que forma) disponíveis. As estruturas de governança incluem as formas específicas de direito de propriedade dos ativos, as regras básicas – contratuais ou não – que regulam as relações entre agentes, a utilização de ativos comuns e individuais, a distribuição das rendas, previstas em

contratos ou residuais, os instrumentos de premiação e punição utilizados pelo grupo e o arcabouço legal/institucional da economia que ampara as regras de convivência e os contratos estabelecidos entre agentes.”

La Porta *et al.* (1999) definem Governança Corporativa como o conjunto de normas e procedimentos que tem por objetivo proteger os investidores externos e desapropriações realizadas pelos internos, e que podem ocorrer de diferentes formas.

Carvalho (2002) complementa a definição supracitada como princípios que conduzem o processo de tomada de decisões em uma companhia. Trata-se então de um conjunto de normas que tem por objetivo reduzir os problemas de agência.

Conflito de Agência é o nome dado à divergência de interesses entre os agentes (gestores) e o principal (Acionistas). Este conflito pode ocorrer quando os administradores, por terem objetivos distintos da maximização da riqueza do principal, passam a decidir em benefício de interesses próprios e dissonante ao do principal e em detrimento ao benefício do mesmo. Por esta razão, a adoção de melhores práticas de Governança Corporativa faz-se necessária e nasce como instrumento para combater este tipo de conflito, além do propósito de obstar a expropriação da riqueza do acionista pelos gestores ou pelos acionistas controladores (LEAL, FERREIRA e SILVA, 2002).

Kester (1992) argumenta que os problemas de coordenação e controle não se resumem àqueles associados com a separação da propriedade do controle, mas incluem também os problemas relativos às trocas contratuais entre os agentes econômicos. Segundo o autor, na perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas.

La Porta *et al.* (2000) afirmam que o conflito entre agentes e principais (executivo ou o acionista controlador e os investidores minoritários) é um tema fundamental na análise das corporações modernas. Os controladores dos recursos podem utilizá-los com diversos propósitos, em detrimento aos interesses dos acionistas minoritários ou da

empresa. Os agentes possuem poderes para desviar recursos da empresa por meio de diversos recursos.

Para Silveira (2006), um fator causador de problemas relevantes de Governança Corporativa é o conflito de agência, que vai além do conflito entre gestores e *Shareholders*. A presença de grandes acionistas também é passível de geração de conflito de agência, que pode ocorrer entre acionistas controladores e minoritários.

O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) (1999; 2013) afirma que a Governança Corporativa é fundamentada em uma tríade de princípios, sendo estes:

- ✓ Transparência;
- ✓ Prestação de contas (*Accountability*);
- ✓ Equidade.

Pitzer (2011) sintetiza o princípio da Transparência como àquele que *“assegura que um mercado só será eficiente quando todas as informações forem colocadas à disposição de todos de forma transparente e simultânea e quando todos souberem quais são as regras e condições do mercado”*.

O princípio da *Accountability*, ou prestação de contas, reconhece que empresas de capital aberto são obrigadas a prestar contas disponibilizando suas informações econômico-financeiras auditadas externamente. Todavia, ademais às informações obrigatórias exigidas, o mercado demanda das companhias de capital aberto inúmeras outras informações pertinentes ao negócio e que por consequência ocasionam o desenvolvimento de programas específicos de Relações com Investidores. As companhias devem apresentar suas demonstrações financeiras padronizadas. O fluxo de caixa e o relatório preparado pela administração devem contemplar discussão e análise dos fatores que influenciam o resultado, indicando os principais riscos internos e externos em que está sujeita.

É neste contexto, onde a prestação de contas primará pela transparência, que a corporação deverá acompanhar os resultados de suas ações e dos recursos alocados, através da análise dos resultados das mesmas, onde aplicações de métricas de desempenho passam a ser imprescindíveis.

O Marketing, sob a égide da Governança Corporativa, necessita utilizar as métricas de produtividade e retorno adequadas, claras e bem definidas, primando pelo princípio da transparência. A implementação de métricas de produtividade e resultados dos programas de marketing justifica-se por, além de verificar a efetividade dos investimentos, garantir transparência no processo e fazer com que marketing seja um agente atuante de governança, por meio do *Accountability*.

2.2.1.1 Teoria da Agência

Para Martinez (1998; pág. 1),

“A Agency Theory, ou teoria do agenciamento, tem sido usada pelos acadêmicos em várias áreas do conhecimento das ciências sociais e comportamentais, entre as quais se poderiam destacar: economia, finanças, marketing, ciências políticas, psicologia, sociologia e na contabilidade.”

A teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976) é a perspectiva mais influente e descrita em literatura econômica para Governança Corporativa, sendo que sob esta ótica seu sistema aflora precisamente pela busca da solução às questões de agência provenientes da separação da propriedade do controle das corporações. No momento em que uma corporação tem sua propriedade fragmentada e sua administração entregue a executivos não proprietários (agentes), se estabelece então o problema de como garantir que o comportamento destes esteja alinhado com a maximização do valor para os *Shareholders*.

Neste âmbito o monitoramento é laborioso, dado o chamado problema do *free-rider*: uma vez que cada acionista detém uma participação pouco expressiva das ações da companhia e qualquer ação que estes venham a tomar com o propósito de ampliar e progredir com o desempenho da companhia, traria benefícios a todos os demais acionistas, ainda que o mesmo arque com todos os custos desta eventual ação, os estímulos para um monitoramento são reduzidos (RABELO;SILVEIRA, 1999). O sistema de Governança Corporativa deveria, conseqüentemente, apresentar uma solução economicamente eficiente para este problema.

Hendriksen e Van Breda (1999; pág. 139) definem que “*os proprietários são ditos avaliadores da informação; seus agentes são tomadores de decisões*”. O sistema de informação é de responsabilidade do principal, isto é, este terá que escolher um sistema que leve os tomadores de decisões a optar pelas melhores alternativas de decisão, de acordo com os interesses do principal. As ações serão dos agentes, portanto, no momento da escolha do sistema de informação, o principal terá que levar em conta também a utilidade do agente, para que as decisões deste possam ser favoráveis também ao principal.

A *Control Theory* assume que a gestão tem uma estratégia e um conjunto conhecido de estágios intermediários (planos) com o qual o desempenho real pode ser comparado. Neste caso, para o desenvolvimento de um paralelo com a Teoria da Agência, e no âmbito de interesse deste estudo, a seleção de métricas é um processo essencialmente racional, pelo qual “*os gerentes de marketing podem aprender a melhorar o desempenho, alterando os níveis de utilidade associados com variáveis de controle de marketing*” (FRASER; HITE, 1988, p.97).

A teoria da agência tem uma perspectiva econômica de como a informação é transmitida verticalmente dentro da organização: a informação que é positiva para o agente será comunicada ao principal, na medida em que o ganho obtido com a sua divulgação não exceder os custos de obtenção e divulgação.

Isso está relacionado à *Control Theory*, em que “*a teoria da agência olha para os méritos relativos de contratos baseados como um meio de assegurar eficientemente a fidelidade dos agentes*” (NILAKANT; RAO, 1994, p.653). Sob os aspectos relacionados às atividades de marketing, quanto maior a dificuldade da mensuração de seu desempenho e eficácia, mais eficaz deverão ser os controles de suas ações e resultados. (EISENHARDT, 1985). Isto implica que, quando é mais difícil de avaliar os resultados de marketing, a confiança é suscetível ao controle de suas despesas. Também resulta no fato de que os especialistas de marketing deverão propor métricas que justificarão as despesas prospectivas (orçamentos) e atividades passadas.

Os resultados observados por meio das métricas proporcionam o *Accountability*, ou seja, a prestação de contas, que permitirá o *Compliance*.

As seções a seguir tratarão dos temas do o aumento de suas responsabilidades, sua prestação de contas (*Accountability*) e controles, regras e processos exigidos (*Compliance*) respectivamente, sob a perspectiva de aplicação nas corporações para as atividades de marketing.

2.2.2 Accountability

A seção anterior tratou da importância da informação como meio de evitar o conflito de agência, onde o principal é tratado como avaliador da informação e o agente é o tomador de decisões. No contexto desta dissertação, as métricas são as fontes provedoras de informações sobre os resultados obtidos pelas ações resultantes das decisões estratégicas do agente. Este por sua vez, deve optar pelas melhores alternativas de decisão em acordo com os interesses do principal.

Uma vez tomada a decisão pelo agente a responsabilidade e prestação de contas, ou *Accountability*, por parte do mesmo passa a ser imperativa como forma de garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos shareholders (KESTER, 1992).

Nesta seção, trataremos dos conceitos e aplicações do *Accountability* nas corporações e sua abrangência em marketing.

O conceito de *Accountability* tem sua origem na administração pública e retoma ao final da década de 1960.

Embora os pesquisadores brasileiros tenham publicado trabalhos sobre *Accountability*, especialmente em administração pública, não há uma tradução adequada para a expressão em nossa língua portuguesa. O que encontramos com frequência são “traduções” diferentes para o termo por parte de vários autores, ainda que os termos produzidos possam estar próximos ou convergentes. Em síntese, não existe perfeita concordância nas traduções.

De acordo com o descrito no Oxford Advanced Learner’s Dictionary (2005; pág.10): “*Accountable: responsible for your decisions or actions and expected to explain them when you are asked: Politicians are ultimately accountable to the voters*”.

Não há neste dicionário uma explicação direta do que *Accountability* representa, citando apenas um exemplo de sua aplicação: “*The Accountability of a company’s directors to the shareholders*”.

O dicionário Michaelis indica três adjetivos para *Accountable*: 1. responsável; 2. explicável; e 3. justificável.

O Merriam-Webster’s Collegiate Dictionary (1996; pág.08) aponta: “*Accountability: the quality or state of being accountable; an obligation or willingness to accept responsibility or to account for one’s actions*”.

Compreende-se então que a ideia contida na palavra *Accountability* traz implicitamente a responsabilização pessoal pelos atos praticados e explicitamente a exigente prontidão para a prestação de contas.

A partir da obra de Frederick Mosher (*Democracy and the public service*) publicada em 1968, Campos (1990) extrai elementos para afirmar que a *Accountability* é sinônimo de responsabilidade objetiva, ou seja, trata-se da responsabilidade de um indivíduo ou organização perante outra, fora de si mesma. Verifica-se que o caráter da obrigatoriedade em prestar contas dos atos praticados e da aplicação de penalidades pelos deslizes eventualmente constatados é muito caro ao termo sob estudo.

Esta expressão refere-se às responsabilidades da área sobre a utilização de recursos e sua prestação de contas.

O caráter bidimensional da *Accountability* apresentado por Schedler (1999) funciona como um recurso didático porque ajuda a visualizar o processamento da *Accountability* no tempo. Pode-se afirmar que esse tempo se constitui em um ciclo dividido em duas partes, ou seja, em dois momentos distintos, porém complementares: o momento da “*answerability*” e o momento do “*enforcement*”. Consequentemente, para afirmar que o processo se completou é necessário que estes dois momentos se unam.

Pinho e Sacramento (2009) afirmam ainda que

“*Accountability* nasce com a assunção por uma pessoa da responsabilidade delegada por outra, da qual se exige a prestação de contas, sendo que a análise dessas contas pode

levar à responsabilização. Representando-a, ainda que num esquema bem simples, temos: “A” delega responsabilidade para “B” → “B”, ao assumir a responsabilidade, deve prestar contas de seus atos para “A” → “A” analisa os atos de “B” → feita tal análise, “A” premia ou castiga “B””.

Sob este aspecto, *Accountability* funciona como uma resposta aos possíveis problemas de agência, e por consequência, como princípio participante das boas práticas de governança corporativa.

Marketing, como uma disciplina ativa na corporação, está sujeita a todos os controles dos princípios de *Accountability*. Para tanto, as métricas de desempenho assumem uma importância ambiciosa.

As métricas de marketing configuram como um tema atual e relevante para o desenvolvimento dos controles das ações de marketing.

Há décadas discute-se a necessidade de avaliação dos resultados das ações de marketing, mas somente a partir da década de 80, quando Webster (1981) publicou no *Journal of Marketing* “*Management's Concerns about Marketing: Issues for the 1980's*”, onde estudou a ligação entre a produtividade de marketing e conceitos e técnicas de gestão, que o tema ganhou exposição e produção acadêmica.

Desde o início da década de 1990, os estudos sobre governança corporativa têm sido dominados por uma tradição de pesquisa nos EUA, com foco na proteção a participações dos investidores. Roberts, McNulty e Stiles (2005) vão além dessas concepções da Teoria da Agência para definir *Accountability*. O *Accountability Board* está relacionado com a criação de valor (TAYLOR, 2001).

O *Accountability* em marketing surge da necessidade da “prestação de contas” que marketing passa a ser cobrado sobre o retorno de suas ações.

O Marketing Science Institute elegeu como prioridade de pesquisa para os triênios de 1998-2000, 2002-2004 e 2006-2008, a avaliação da produtividade das ações de marketing e o retorno sobre os investimentos. Ao final da conferência de cada triênio foram publicados os documentos “*Marketing Metrics*”, (DEBRUYNE; HUBBARD,

2000), “*Does Marketing measure up? Performance Metrics: Practices and Impacts*”, (BRUNO; PARTHASARATHI; NISHA SINGH, 2005), e “*Marketing Metrics for the Connected Organization*”, (VADAKKEPATT; MEYER, 2008) . Todas estas publicações tratam o tema do estudo das métricas como ferramenta para a análise dos resultados obtidos. No período em que estas publicações acontecem, a prestação de contas por parte marketing quanto ao retorno de seus investimentos passa a ser solicitada nas corporações, e as métricas de resultados podem prover as respostas.

Rust *et al.* (2004), iniciam seu estudo esclarecendo o que os mesmos definem por produtividade em marketing. Eles iniciam sua elucidação a partir das formas de como as atividades de marketing constroem valor para o *shareholder*. Os autores discorrem em sua análise enumerando três grandes desafios para a avaliação da produtividade de marketing. O primeiro desafio está relacionado aos efeitos de longo prazo das atividades da área dado que o foco de avaliação é fundamentalmente de curto prazo. O segundo, diz respeito a separação das atividades específicas de marketing das demais atividades da firma. O terceiro trata da necessidade da utilização de métricas não financeiras como de análise de resultados dado que a utilização exclusiva das métricas financeiras não é suficiente para fundamentar os investimentos em marketing.

Segundo os autores supracitados, se trata de investimentos de marketing, é necessário identificar os ativos de marketing em que se investiu e entender como estes ativos contribuíram para os lucros no curto prazo e forneceram potencial para o crescimento sustentado dos lucros no longo prazo. Estes autores afirmam que neste contexto, o foco não será sobre os produtos, preços subjacentes, ou relacionamentos com clientes, mas sobre os gastos de marketing (por exemplo, comunicações de marketing, promoções, outras atividades) e como essas despesas influenciam o desempenho de mercado. Para eles, as empresas devem ter um modelo de negócio que monitore como os gastos com marketing influenciam o que os clientes sabem, acreditam, sentem e, finalmente, como eles se comportam. Estes resultados intermediários são geralmente mensurados através de medidas não financeiras, como as atitudes e intenções comportamentais. O problema central abordado neste artigo é a forma como as métricas de efetividade de marketing orientam a as medidas de performance financeira, como vendas, lucro e valor para o acionista.

Rust *et al.* (2004), organizaram seu estudo em torno da cadeia de produtividade de marketing (Figura 3). A princípio, os autores discutem os elementos componentes deste framework: estratégias e táticas de marketing, seu impacto sobre os clientes, as consequências de mercado subsequentes e suas implicações financeiras e seu impacto sobre o valor da empresa. Os autores desenvolveram a figura 5 para ilustrar um amplo arcabouço conceitual que pode ser usado para avaliar a produtividade de marketing. É um modelo de cadeias de efeitos que relaciona as ações específicas realizadas pela empresa (ações de marketing) para o estado geral e posição da empresa

A figura 3 sintetiza a cadeia produtiva de marketing tratada pelos autores.

Figura 3 – A cadeia produtiva de Marketing

Fonte: Rust *at al.* (2004, p. 77). (Tradução da autora).

A conclusão conceitual analisada por Rust *et al.* (2004), é que a avaliação da produtividade de marketing envolve, em última análise, projetar as diferenças nos fluxos de caixa que ocorrerão a partir de implementação de uma ação de marketing. Por outro lado, do ponto de vista contábil, a decomposição da produtividade de marketing nas mudanças em ativos financeiros e ativos de marketing da empresa pode ser considerada como resultado das ações de marketing.

Também em 2004, um grupo de acadêmicos de marketing que buscavam aprofundar-se na questão de *Accountability* da função de marketing, desenvolveram o *The Boardroom Project*. (MASB, 2006), onde chegam às seguintes conclusões:

- ✓ Os padrões de mensuração relacionados ao desempenho financeiro são essenciais para eficiência e eficácia do funcionamento de marketing
- ✓ As práticas (em 2004) patrocinadas pelas organizações eram estreitas, com pouca integração e, em geral, não relacionadas ao desempenho financeiro de formas previsíveis

O marketing somente mudaria seu *status* de despesa de negócios para um investimento estratégico por meio de uma “autoridade” independente de padrões para mensuração (projeção e melhoria) do retorno financeiro das atividades de marketing. Ex. qualidade (ANSI e ISO) e relatórios contábeis e financeiros (FASB e IASB).

Em 2007, após 3 anos de estudos das práticas, necessidades e iniciativas de *Accountability* em andamento em todo o setor de marketing, *The Boardroom Project*, recomendou o estabelecimento do MASB (*Marketing Accountability Standards Board*).

O estudo concluiu que, embora a disciplina de marketing não ignorasse questões que envolvem as métricas e *Accountability*, as práticas e iniciativas em andamento possuíam foco estreito, falta de integração e, geralmente, não vinculados ao desempenho financeiro de modo previsível.

Segundo o presidente do MASB, David Stewart,

"Os padrões de medição são essenciais para o funcionamento eficiente e eficaz para o marketing orientado aos negócios, porque as decisões sobre a alocação de recursos dependem fortemente de informação credível, válida, transparente e compreensível".

Ele ainda acrescenta que "a ausência de definições bem aceitas e uniformes de construções de marketing, medidas e processos, tem dificultado a capacidade da disciplina de marketing em ser um parceiro de pleno direito nas decisões estratégicas da empresa".

Kate Sirkin, diretora e uma das fundadoras do MASB alega que o atual momento proporciona uma oportunidade seminal para o conceitos de *Accountability* e métricas a serem melhorados e desenvolvidos ao no nível mais alto, ... *"em indústrias, disciplinas e domínios, com linguagem comum, propósito e denominadores financeiros, e com a colaboração e esforços coordenados sobre tudo e ao longo do tempo"*.

Um dos objetivos do MASB é desenvolver estudos em métricas e *Accountability* de modo a subsidiar o Marketing a mudar seu *status* de despesa discricionária do negócio para alcançar o nível de investimento estratégico. Segundo a entidade, isto somente ocorrerá por meio de uma definição de uma "autoridade" independente de padrões para mensuração (projeção e melhoria) do retorno financeiro das atividades de marketing, como ocorre para as definições qualidade (ANSI e ISO) e relatórios contábeis e financeiros (FASB e IASB).

Este grupo de acadêmicos e praticantes de marketing independentes tem como propósito estabelecer padrões de *Accountability* e mensuração de marketing (MASB, 2010), de modo a contribuir para a melhoria contínua do desempenho financeiro e também para guiar e educar os usuários da informação de desempenho e financeira.

A organização concluiu que não faltam métricas de marketing. O que faltam, porém são as "métricas padrões" que explicitamente conectem o desempenho financeiro de forma previsível.

Para o MASB, a métrica ideal necessita ser:

- ✓ Relevante: endereça uma ação específica

- ✓ Preditiva: prediz acuradamente o resultado de uma ação;
- ✓ Objetiva: não está sujeita à interpretação pessoal;
- ✓ Calibrada: é a mesma em diferentes condições e culturas;
- ✓ Confiável: confiável e estável ao longo do tempo;
- ✓ Sensível: identifica diferenças significativas nos resultados;
- ✓ Simples: significado simples e claras implicações;
- ✓ Causal: curso de ação leva à melhoria;
- ✓ Transparente: sujeito a uma auditoria independente;
- ✓ Qualidade assegurada: processo formal e contínuo para métrica

Seguindo as colocações do MASB quanto à mudança de papel da disciplina de marketing numa corporação, no estudo de Verhoef e Leeflang (2009), os autores reforçam o descrédito atribuído aos profissionais de marketing nas corporações através de uma pesquisa efetuada com 276 empresas holandesas, buscando as razões para a perda da influência do departamento de Marketing, por meio das “*marketing capabilities*”. As capacidades abordadas nesta pesquisa são cinco, sendo elas:

- ✓ ***Accountability***: Capacidade de vincular as estratégias e ações de marketing para as medidas de desempenho financeiro.
- ✓ ***Innovativeness***: Capacidade para iniciar conceitos / produtos / serviços inovadores dentro da empresa
- ✓ ***Creativity***: Capacidade de desenvolver novos e criativos programas de marketing
- ✓ ***Customer Connection***: Capacidade de vincular a oferta da empresa às necessidades dos clientes
- ✓ ***Integration/Cooperation with other departments***: Capacidade de comunicação, colaboração e relações de cooperação entre marketing e outros departamentos, tais como vendas, finanças e pesquisa e desenvolvimento.

Os resultados encontrados para *Accountability* foram expressivos. Se associarmos a capacidade de integração com o departamento de finanças especificamente, pode-se concluir a crescente importância das análises quantitativas e de performance de marketing, de forma a justificar a alocação de recursos.

O gráfico 1 ilustra os resultados mencionados na pesquisa conduzida pelos autores para as capacidades consideradas importantes para o departamento de marketing.

Gráfico 1 - Valores médios atribuídos para as capacidades importantes de Marketing

Fonte: Verhoef e Leeflang (2009, p. 30) (Tradução da autora).

No mesmo ano de 2009, Stewart em seu trabalho “*Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results*”, propõe uma estrutura para o *Accountability* em marketing. O autor busca vincular as contribuições de marketing para o desempenho financeiro, de modo a afirmar o valor que se contribui para a empresa. Estudo sugere um processo para o desenvolvimento de relações causais entre as atividades de marketing, marketing de resultados intermediários, e as métricas de desempenho financeiro.

Na figura 4 a seguir, o autor apresenta sua proposta de Framework para o *Accountability* em Marketing, onde as conexões interligam as atividades de marketing, marketing de resultados intermediários, e as métricas de desempenho financeiro.

Figura 4 - Framework para o *Accountability* em Marketing

Fonte: Stewart (2009, p. 640). (Tradução da autora).

Em 2010, Malcolm McDonald publicou “*A brief review of marketing accountability and a research agenda*”, que trata a perspectiva de *Accountability* pontuando questões que necessitam de investigação como: o que é necessário ser medido e porquê? Quando e com qual frequência é necessário? Como deve ocorrer? Quem é responsável e para quem deve ser relatado?

O autor aborda amplamente a interligação entre finanças e marketing. Para ele toda e qualquer ação de marketing possui um impacto financeiro na organização. O maior desafio está em explicitar este impacto.

Em continuidade às suas investigações, McDonald (2010, p. 384-390) aborda três níveis distintos para medir a eficácia do marketing: Valor agregado para o acionista, Ligação entre atividades e atitudes para os resultados e Micro medidas.

Ao tratar do valor agregado para o acionista, o autor coloca que o valor da firma é objetivo fim, e os ativos de marketing são o valor da marca e o valor do cliente.

McDonald (2010) ainda consolida o papel-chave do acionista frente aos demais *stakeholders*.

Segundo o autor, o nível 1 é o mais importante dos três, pois é determinado pela estratégia de marketing de longo prazo (geralmente de três a cinco anos) que podem destruir ou criar valor agregado para o acionista, tendo em conta os riscos de estratégias futuras declaradas a valor do dinheiro no tempo e os custos de capital. O valor agregado para o acionista é criado pela gestão de ativos estrategicamente. O problema, porém, é que a maioria desses ativos não está no balanço, uma vez que são intangíveis. McDonald ilustra estas colocações através da figura a seguir.

Figura 5 – Mapa do domínio de Marketing

Fonte: McDonald (2010, p.385). (Tradução da autora).

Para o nível 2, McDonald (2010) discute como é possível vincular as atividades de marketing com os objetivos gerais de uma corporação. O autor propõe como um ponto

de partida possível a utilização da matriz Ansoff (Figura 6). Cada uma das células de cada caixa (células será constituído por produtos para os segmentos) são unidades de planeamento, no sentido de que os objetivos serão definidos para cada volume, valor e lucro, para o primeiro ano do plano estratégico. Todos estes se somam à receita da empresa e os objetivos de lucro para o período de planeamento.

Figura 6 – Matriz de Ansoff

Fonte: McDonald (2010, p.385).

McDonald (2010) afirma que o nível 3 é fundamental e crucial para a medida micro promocional. O autor afirma que com o desenvolvimento das medidas quantitativas dos resultados de marketing, seria atualmente vergonhoso para organizações que desembolsam somas substanciais “*de dinheiro de acionistas*” em promoção, se os responsáveis não pudessem responder pela eficácia dessas despesas.

No entanto, com o advento de diferentes métodos promocionais e canais, combinado com um consumidor com mais poder e sofisticada, os problemas para aferir a eficácia

promocional têm aumentado consideravelmente. Consequentemente, esta continua a ser um dos principais desafios enfrentados pela comunidade do marketing hoje. A este nível, o *Accountability* pode ser medido apenas em termos dos tipos de efeitos que as despesas promocionais alcançam, tais como a consciência, ou mudanças de atitude, ambos os quais podem ser medidos quantitativamente.

Em 2013, os autores Mintz e Currim colaboram para o avanço da literatura em *Accountability* ao publicar no *Journal of Marketing* o artigo “*What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities?*” Este estudo trata do tema do aumento da responsabilidade de marketing ao defender o desenvolvimento de métricas de marketing e que ligam as atividades de marketing *mix* com métricas financeiras. Para os autores, embora o campo do marketing tenha feito progressos, os pesquisadores têm dado menos atenção para o que impulsiona o uso de gestão de marketing e métricas financeiras e se o uso da métrica é associada com o desempenho do marketing *mix*. Os autores propõem um modelo conceitual (figura 7) que liga a estratégia da empresa, sendo estes: orientação métrica, tipo de atividade de marketing *mix*, gerencial, empresa e características ambientais para o uso das métricas de marketing e finanças, que por sua vez estão ligadas ao desempenho das atividades de marketing *mix*.

Sua pesquisa narra uma análise de 1.287 atividades de marketing *mix* relatados por 439 gestores norte-americanos revela que a estratégia da empresa, orientação métrica, tipo de atividade de marketing *mix*, e características da empresa e ambientais são mais úteis do que as características gerenciais para explicar o uso do marketing e métricas financeiras, e que o uso de métricas está associado positivamente com o desempenho do marketing *mix*. Os resultados ajudam a identificar as condições sob as quais os gestores utilizam menos métricas e como o uso das métricas pode aumentar para melhorar desempenho de marketing *mix*.

A figura 7 a seguir sumariza todos os pontos de estratégia da empresa sob a perspectiva do desempenho da atividade do marketing *mix*.

Figura 7 – Modelo conceitual de Mintz e Currim

Fonte: Mintz e Currim (2013, p.19).

Com a revisão de literatura desenvolvida nesta seção, foi apresentado o conceito de *Accountability*, sua importância para obstar o conflito de agência, garantido transparência nos processos e possibilitando o *Compliance*, que permite o acompanhamento e cumprimento das condutas e diretrizes.

A seção a seguir apresentará os conceitos de *Compliance* e sua importância no âmbito desta dissertação e no que concerne a sua abrangência nas atividades de marketing.

2.2.3 Compliance

Nos âmbitos institucional e corporativo, *compliance* é o conjunto de disciplinas para se fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer. (BERGAMINI, 2005)

Compliance é muito presente em instituições e empresas. Originada no mercado financeiro, tem se estendido para as mais diversas organizações privadas e governamentais, especialmente aquelas que estão sujeitas a forte regulamentação e controle.

O termo “*compliance*” tem origem no verbo em inglês “*to comply*”, que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido. Desta forma, quando uma empresa está em “*Compliance*”, significa que está em conformidade com o cumprimento das leis e regulamentos internos e externos, e todos os colaboradores da instituição devem atuar e executar suas tarefas com os mais altos padrões de qualidade ética.

Segundo Laruccia e Yamada (2013),

“a missão de uma área de Compliance em uma instituição está voltada a assegurar a existência de políticas e normas, pontos de controle no processo a mitigar riscos, relatórios que visem melhorias nos controles internos e práticas saudáveis para a gestão de riscos operacionais”.

Tudo isto visa garantir a credibilidade frente aos *stakeholders* e *shareholders*, de forma transparente, assegurando que a estrutura organizacional e os procedimentos internos estão em congruência com os regulamentos externos e internos, além de propiciar à corporação a manutenção de suas finanças saudáveis, minimizando os riscos de perdas.

O *Compliance*, no contexto desta dissertação, refere-se ao estado do cumprimento das exigências dos requisitos de conformidade impostos às atividades de uma organização, especialmente por meio do *Accountability*.

Com as atividades de *compliance*, qualquer possível desvio em relação à política interna é identificado e evitado. Com isso, sócios e investidores têm a segurança de que suas aplicações e orientações serão detalhadamente geridas segundo as diretrizes por eles minuciosamente estabelecidas.

Não existe *compliance* se não houver segregação de funções: por exemplo, quem determina a alocação de um recurso não pode ser o mesmo a fiscalizar; quem cria uma norma interna não pode nomear a si próprio como fiscalizador dessa norma.

Em seu relatório de análise setorial publicado em 1997, o BNDES descreve que a partir de meados da década de 90, todas as organizações públicas e privadas passaram a adotar o *compliance* como uma de suas regras mais primárias e fundamentais para a transparência de suas atividades. O oposto também é válido: as empresas ou órgãos públicos que não possuem uma área forte de *compliance* perdem em credibilidade perante as partes interessadas (*stakeholder*) e cada vez mais perdem oportunidades no mercado, principalmente no financeiro. (ANDRADE; ROSSETI, 2004)

Dado posto, esta seção apresentou os conceitos de *compliance* e sua necessidade de ser alcançado por meio do *Accountability*, para que sua função de observância dos princípios e regulamentações seja atendida.

O encadeamento racional destes conceitos apresentados é precípuo para a compreensão, definição e aplicação de métricas adequadas, que permitam a aferição e avaliação dos resultados das ações das companhias e em especial, dado o problema de pesquisa ora proposto nesta dissertação, para os programas de marketing.

2.3 Alocação de Recursos em Marketing

O item anterior tratou do tema de Governança Corporativa e Marketing e dispôs o conhecimento sobre temas que são essenciais para a direção de uma empresa.

O *Accountability* em Marketing aumenta a responsabilidade da área quanto à prestação de contas dos investimentos em suas atividades, mantendo a transparência exigida pelo *Compliance*, que é o agente para o seguimento, implemento e cumprimento das normas dispostas pelas melhores práticas adotadas por uma corporação.

As métricas de desempenho são fator chave para o *Accountability*, pois é através da análise dos resultados obtidos que os gestores de marketing farão a arguição do retorno sobre o investimento. Neste sentido, as métricas de resultados fornecerão o conhecimento e entendimento necessário para comprovar e defender as alocações de recursos em marketing.

A alocação de recursos no marketing *mix* ao longo dos anos vem recebendo uma atenção crescente em busca de atender à necessidade de aprimorar os gastos com os planos de marketing. (KERIN; O'REGAN, 2008).

Esta demanda pelo aperfeiçoamento de técnicas e métodos para alocar recursos de modo adequado suscitou pesquisas sobre o tema. Court, Gordon e Perrey (2005) desenvolveram um estudo para a *McKinsey* em 2005, onde uma “regra de ouro” foi proposta para a locação de recursos em marketing, baseada na proposição de que empresas deveriam gastar de 75% a 80% de seu orçamento de marketing em campanhas que possuíssem efetividade comprovada envolvendo veículo e mensagem. O restante do orçamento deveria ser aplicado em novas mídias ou contato com o público alvo.

Após 4 anos da publicação do estudo supracitado, a *McKinsey Global Survey Results* (DOCTOROW; HOBLIT; SEKHAR, 2009) publicou o relatório “*Measuring Marketing*”, fruto de uma pesquisa feita junto a diretores de marketing e outros altos executivos em todo o mundo, para descrever como suas empresas avaliam suas campanhas de marketing, preparam seus orçamentos e planejam novas campanhas, bem como a forma como os seus planos mudaram, como resultado da crise econômica.

Uma das conclusões apontadas pelo estudo foi de que muitas das empresas não utilizam melhores práticas básicas, tais como alocação de recurso ou mesmo definição de gastos com marketing, ou sequer revisam os resultados alcançados com regularidade. Além disso, as empresas normalmente alocam seus orçamentos de marketing baseado em níveis históricos de alocação e prioridade em nível de produto, no lugar de utilizar os resultados de eficácia da campanha, ou até mesmo dos objetivos da empresa como um todo. O emprego de métodos quantitativos para a alocação de recursos é baixo. (DOCTOROW; HOBLIT; SEKHAR, 2009). O gráfico 2 apresenta os métodos utilizados nas organizações pesquisadas para a alocação de recursos em marketing (587 empresas) verificados por meio da pesquisa realizada por Doctorow, Hoblit e Sekhar (2009).

Fonte: McKinsey Global Survey Results (2009, p.5).

Outra conclusão que concerne ao tema central desta dissertação, diz respeito à melhora do desempenho observada nas empresas que utilizam métricas de gastos detalhados para compará-los tanto historicamente quanto aos dos concorrentes.

Corstjens, Umblijs e Wang (2011) apontam que há um conservadorismo para a alocação de recursos em marketing, evidenciados pela carência de métricas definidas e análises consistentes que subsidiem estas alocações.

Raman (2010) colaborou para a evolução da análise da questão de alocações financeiras em marketing quando reforçou o fato de que a ineficiência na alocação de recursos contribui para a diminuição da lucratividade e por consequência, para o desperdício da

sociedade. A sapiência sobre a eficiência ou ineficiência de uma alocação de recurso em marketing só poderá ocorrer por meio da análise dos resultados obtidos, e os resultados só poderão ser aferidos por métricas de desempenho. Com efeito, sem análises sobre a performance de marketing, não há informação que subsidiem a tomada de decisão. Neste caso uma decisão equivocada pode levar ao desperdício (RAMAN; 2010).

A ausência da orientação dada pelos resultados aferidos pode fomentar questionamentos quanto à efetividade da alocação de recursos, especialmente em marketing, pois quando controlar nitidamente o retorno não é possível, o orçamento disponível torna-se limitado (LENSKOLD, 2003) e as relações entre as áreas de marketing e finanças podem se tornar áridas.

Sob o prisma de análise da proposta de pesquisa desta dissertação, a diminuição da lucratividade e o desperdício social (RAMAN; 2010) são elementos que divergem da filosofia de governança corporativa, que solicita, entre outras práticas, a prestação de contas dos investimentos e recursos aplicados. O estudo deste tema é substancial para a efetividade das práticas de governança corporativa por meio do *Accountability* em marketing, que se presta dos controles de resultados gerados pelas métricas de desempenho.

A partir dos anos 2000, mesmo período em que os conceitos de *Accountability* em marketing ganham corpo e notoriedade, os debates sobre alocação de recursos em marketing tem se acentuado. (KERIN; O'REGAN; 2008; GUISSONI; 2012)

Guissoni (2012) comenta que a evolução da relação existente entre controle e tomada de decisão em marketing foi impulsionada pelos estudos de alocações de recursos na área. Esta análise vai ao encontro das conclusões de Kerin e O'regan (2008), que complementam esta constatação afirmando que uma das razões para esta investigação e evolução ocorreu pela busca na simplificação de alguns modelos acadêmicos com o foco na aplicação prática empresarial. Guissoni ainda menciona que [*“esse alinhamento entre decisão e controle tem permitido a orientação de marketing para a geração de valor, a qual fica mais evidente e definida conceitualmente”*]. (p.30)

Corstjens, Umblijs e Wang (2011) afirmam que a determinação do orçamento total tende a ser tomada em um nível superior na organização e ter menos oportunidades “*upside*”. Em complemento, Raman *et. al* (2012) colocam que as decisões de alocação de recursos em marketing das empresas tornaram-se consideravelmente mais complexas. Isto ocorre em razão da profusão de possibilidades, tendo em vista a diversificação e expansão dos canais e veículos interativos de marketing disponíveis para atingir os consumidores, como por exemplo, exibição *on-line*, busca paga, *mobile* e mídias sociais, além dos tradicionais, como a TV, mídia impressa, rádio e venda pessoal. (BARWISE; FARLEY, 2004; MARKETING SCIENCE INSTITUTE 2010 – 2012 - Research Priorities).

Como relatam os estudos da *McKinsey* (2005; 2009) supraditos, as empresas mantêm o uso de atribuições históricas e “regras de ouro” em detrimento ao emprego de métricas quantitativas para alocar recursos em marketing.

Esta prática tem se mantido ao longo de décadas, mesmo quando a busca por uma alocação ótima de recursos possa melhorar significativamente a rentabilidade de uma empresa, podendo alcançar em algumas situações até 400% (RAMAN, 2010). Consequentemente, um grande volume de pesquisas em marketing tem-se centrado no desenvolvimento de regras normativas para as decisões de alocação de recursos de marketing com base em modelos de resposta do mercado aos esforços de marketing. (GUPTA; STEENBURGH; 2008).

Corstjens, Umblijs e Wang (2011) desenvolveram uma investigação em 7 tipos diferentes de indústrias, representadas por 11 empresas, com o objetivo de avaliar a extensão dos gastos, fossem estes excessivos ou escassos, na alocação de orçamentos de marketing. Um dos 7 tipos de indústrias presentes na pesquisa feita pelos autores é a indústria farmacêutica, que é o mesmo da aplicação da pesquisa empírica feita nesta dissertação.

Os referidos autores concluíram neste estudo que há ensejo para uma alocação de recursos melhor distribuída, onde o excesso alocado para mídias tradicionais fosse redirecionado para novas mídias e outros tipos de campanhas de comunicação que não

foram extensivamente trabalhados e que estas possivelmente trariam maiores retornos sobre os investimentos às empresas pertencentes ao grupo pesquisado.

Segundo Corstjens, Umblijs e Wang (2011), estas conclusões são fruto da análise dos resultados das ações de comunicação e seus respectivos retornos sobre os investimentos. A indústria farmacêutica recebeu destaque dos referidos autores pela forma tradicionalista em alocar recursos em marketing. Apesar da possibilidade de veiculação de propaganda direta para o consumidor, a busca pela manutenção e incremento de margens levou algumas empresas a inclusive diminuir seus orçamentos com atividades de marketing. Embora este fato tenha sido constatado nas empresas participantes desta pesquisa, os autores verificaram a manutenção de elevados índices de investimentos na comunicação com a força de vendas. Verificando os resultados analisados, haveria para este segmento industrial uma oportunidade de realocação de recursos de marketing.

A investigação sobre alocação ótima de recursos é uma procura constante das corporações em busca de retorno sobre os investimentos em marketing. É fato de que a eficácia das comunicações de marketing sofre variação ao longo do tempo por uma diversidade de razões. Além disso, devido a fatores como a inflação nos preços de mídia e / ou canais, pode levar a mudanças nos custos e margens de produtos ou serviços vendidos ao longo do tempo.

Neste sentido, Raman *et al.* (2012) afirmam que a literatura acadêmica oferece pouca orientação normativa sobre como eficácia e os custos de marketing variável no tempo conduzem os níveis de marketing *mix* ideal e sua alocação relativa.

Os autores contribuíram para a expansão do conhecimento sobre a alocação ótima de recursos em marketing ao adicionar a variável de tempo e múltiplos instrumentos de marketing simultaneamente. Raman *et al.* (2012) apresentam uma proposta de modelo para solucionar o problema de otimização da dinâmica de comunicação do marketing *mix* envolvendo ao menos dois instrumentos de marketing com parâmetros variáveis no tempo, como por exemplo, parâmetro da eficácia do marketing, custos de mídia, margem do produto e outras variáveis passíveis de variação ao longo do tempo.

Em seu modelo, os autores uma estrutura que respondesse simultaneamente a rentabilidade da empresa em relação a diversas variáveis do *mix* de marketing em um ambiente dinâmico de vendas.

Dados os conceitos e estudos apresentado neste item, podemos verificar a importância da alocação de recursos em marketing para uma corporação. A investigação sobre o tema tem avançado com intensidade, sobretudo pelo fato da disciplina de marketing ter, cada vez mais, a responsabilidade sobre a prestação de contas dos resultados alcançados pelos programas implementados.

2.4 Valor para o acionista

Sob a ótica deste estudo é necessário compreender as implicações como a geração de valor para o acionista ocorre através das iniciativas de marketing e como seus resultados afetam esta geração.

Lehmann (2004, p. 73) afirma que a área de marketing deve compreender os resultados financeiros que as atividades de marketing podem influenciar. Segundo o autor, não é raro que o foco nos resultados de vendas, participação de mercado e crescimento sejam as prioridades de marketing, enquanto os resultados financeiros, como lucro e o preço das ações sejam praticamente ignorados pela área. A palavra “resultados” significa “*a forma que participantes racionais em uma economia baseada no mercado avaliam o valor de um ativo - a geração de caixa que pode ser esperada no decorrer do tempo, ajustada para o nível de risco do respectivo negócio*” (RAPPAPORT, 2001).

O autor ainda afirma que se o marketing continuar focado nas medidas convencionalmente utilizadas, como variação nas vendas, continuará a perder espaço e importância para outras áreas (LEHMANN, 2004).

Essas medidas não são ruins, mas devem ser usadas de forma conjugada com medidas financeiras e o valor dos ativos de marketing. Uma importante medida financeira é o valor para o acionista e aumentá-lo deve ser o objetivo final de qualquer gasto em marketing (HANSSENS; RUST; SRIVASTAVA, 2009).

Srinivasan e Hanssens (2009) apontam que a medida máxima do valor para o acionista é o valor da empresa ou sua capitalização de mercado, ou seja, o valor de cada ação multiplicado pelo número de ações da companhia. Neste caso, uma empresa gerará valor quando suas receitas ultrapassarem os custos, incluindo o custo de capital. Este resultado dependerá de habilidade administrativa para conversão das dinâmicas competitivas em fluxos de caixa sustentáveis (LUKAS; WHITWELL; DOYLE, 2005). Neste sentido, a criação de valor para o acionista abarca-se na construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Para Rappaport (2001), a geração de valor deve ser analisada por uma perspectiva quantitativa, a qual pode vir a ser representada como o valor agregado de mercado (*Market Value Added* – MVA). Este indicador de desempenho, cuja fundamentação teórica é apoiada no método de valor presente de orçamento de capital e na abordagem *Valuation*, é um suporte para a tomada de decisões, decisões estas orientadas para a tentativa de maximização de valor aos acionistas (DAMODARAN; 2007). Em outras palavras, considerando-se que o indicador tem vistas ao potencial do negócio em gerar fluxo de caixa em períodos futuros, este valor projetado deve ser trazido para valor presente e será equivalente ao valor do negócio.

O autor ainda afirma que o termo geração de valor para o acionista assume o sentido equivalente a valor econômico total do negócio menos seus débitos, sendo que, a fim de apurar se o potencial de um negócio gera valor para o acionista, ou o valor patrimonial do acionista, deve-se definir inicialmente o valor econômico total do negócio, que consiste nos seguintes componentes básicos:

- ✓ O valor presente dos fluxos de caixa gerados das operações durante o período de previsões;
- ✓ O “valor residual”, o qual representa o valor presente do negócio que se atribui ao período posterior ao período de previsões (de fluxos de caixa);
- ✓ Para uma estimação mais precisa de valor corporativo, um terceiro componente deve ser incluído: o valor presente de ativos negociáveis e outros investimentos que possam ser convertidos em caixa e não sejam essenciais para a operação.

Cabe aqui observar a dificuldade em se separar o que é resultado de ações de marketing.

O indicador *economic-value added* (EVA) também pode ser aplicado para analisar a geração de valor em uma empresa. Embora este indicador seja uma marca registrada de uma empresa de consultoria, os conceitos que o fundamentam remontam ao antigo conceito de lucro econômico (*Residual Income*) cuja aplicação inicial é atribuída à General Electric na década de 1950 (RAPPAPORT, 2001). Antes de aprofundar os conhecimentos quanto ao seu significado e relevância, deve-se esclarecer que a gestão baseada em valor (VBM) é vista como um conceito mais amplo do que valor econômico agregado (EVA), “*embora alguns profissionais utilizem esses dois termos indistintamente*” (YOUNG; O’ BYRNE, 2003, p. 30). Conceitualmente VBM significa que todos os processos e sistemas mais importantes da empresa devem estar orientados à criação de valor. Já o EVA® está incluído neste contexto, porém seu conceito, de que se baseia na noção de lucro econômico, é mais restrito.

Guissoni, Neves e Bonizio (2010, p. 141) afirmam que sua relevância é de ser um indicador de criação de valor nas empresas e torna acessível aos gerentes, inclusive aos gestores de outras áreas da empresa, além das áreas financeira e contábil acompanharem e participarem desse processo nas organizações para conduzir suas atividades buscando a criação de valor. Assim, este indicador pode ser relacionado com as atividades dos gerentes de marketing, para que seja utilizado no plano de comunicações. Portanto, EVA® é mais do que um sistema de medida, pois é uma medida de desempenho que permite mudar comportamento gerencial (Young & O’ Byrne, 2003).

Como forma de cálculo deste indicador, que é entendido como o resultado que excede remuneração mínima exigida pelos proprietários de capital e evidencia a criação ou não criação de valor, pode-se considerar a relação com os seguintes indicadores de desempenho econômico financeiro das empresas (GUISSONI; NEVES; BONIZIO, 2010, p. 141):

- ✓ *Earnings Before Interest and Tax* (EBIT): é o lucro antes das despesas financeiras e de imposto de renda. Ou seja, representa o cálculo das vendas líquidas subtraídas das despesas operacionais;
- ✓ *Net Operating Profit After Tax* (NOPAT): é o lucro operacional líquido após o imposto de renda;
- ✓ *Custo médio ponderado de capital* (WACC): é o custo do capital da empresa;

- ✓ *Return on Investments (ROI)*: é calculada pela margem operacional multiplicada pelo giro dos ativos. Representa o retorno sobre o capital investido pela empresa em determina atividades e projetos.

Cabe neste ponto também considerar os resultados do marketing *versus* a organização, assim como suas contribuições para o negócio.

A relação entre o marketing e o valor para o acionista é abordada de forma objetiva por Srivastava, Shervani e Fahey (1998). Segundo os autores, em virtude à imposição que a alta administração das empresas coloca para marketing em contribuir para a criação de valor para o acionista, resultou no tratamento de clientes e canais como ativos baseados no mercado (*market-based assets*) que devem ser cultivados. Não obstante a área de marketing tenha ao longo do tempo se concentrando nos resultados de curto prazo, como vendas e lucros que são os mais comuns (LIM; LUSCH, 2010), para que haja a geração de valor para o acionista, os investimentos em marketing devem ocasionar em marcas sólidas e em outros ativos baseados no mercado (SRIVASTAVA; REIBSTEIN; JOSHI, 2006).

Para Srivastava, Shervani e Fahey (1998), a possibilidade dos ativos baseados no mercado gerarem valor é incremental se estes desempenharem as condições premissas sob a ótica fundamentada em recursos (*Resource-Based View*, RBV).

Os referidos autores afirmam ainda que os ativos baseados no mercado podem aumentar o valor para o acionista ao possibilitar a diminuição da volatilidade e vulnerabilidade do fluxo de caixa, sua aceleração ou incremento. Ademais a causar impacto crescimento, lucratividade e risco das empresas, os ativos de mercado também interferem para a melhora de métricas de marketing fundamentais, como satisfação e retenção de consumidores, lealdade e reputação de marca (HANSSENS; RUST; SRIVASTAVA, 2009).

Um aspecto importante sobre a relação entre valor para o acionista e atividades de marketing diz respeito à rapidez de entrada dos fluxos de caixa.

Queiroz (2008) coloca que

“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 respostas mais rápidas por parte do consumidor, que tende a experimentar o produto, adotar a marca e a divulgá-la a outras pessoas com maior rapidez”.

Sob este aspecto Queiroz (2004) buscou ilustrar como as atividades de marketing podem causar impacto para a aceleração do fluxo de caixa como valor adicionado para o acionista. A figura 8 compreende a síntese feita pelo autor sobre este impacto.

Figura 8 – Influência de marketing na rapidez de entrada do fluxo de caixa

Fonte: Queiroz (2004, p.80).

Postos os estudos apresentados, podemos concluir que o marketing atua de forma importante na geração de vantagens competitivas sustentáveis e na criação de valor para o acionista. Isso ocorre especialmente por meio da criação e manutenção de ativos baseados no mercado. Esses ativos podem ser relacionais, como, por exemplo, relacionamento superior com os clientes, aceleração da adoção de produtos, entre outros.

2.5 Orientações para o mercado

A competitividade de mercado acirrada leva as empresas a aplicarem conceitos de marketing para antecipar, reagir e capitalizar as mudanças no mercado, de modo a levá-las a um melhor desempenho empresarial. Um dos conceitos mais aplicados é a Orientação para o Mercado, que representa uma resposta da empresa à demanda do mercado, a qual possui duas abordagens muito utilizadas. (URDAN;ROCHA, 2006).

Ao início deste trabalho, descreveram-se os conceitos e pensamentos de marketing, como forma de contextualizar o momento e as necessidades de medir o desempenho de marketing. Em uma visão geral, os autores concordam que o conceito de marketing abrange dois agentes: econômicos e não econômico. Desde a década de 1990, os estudiosos procuram entender a relação entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Empresarial. Destacam-se os estudos de Narver e Slater (1990), Despandé, Farley e Webster (1993), Jaworski e Kohli (1993), seguido por Pelham e Wilson (1995) e posteriormente Matsuno, Mentzer, e Rentz (2000). Desta forma, a função fundamental do marketing seria compreender os aspectos inerentes ao comportamento e motivação dos agentes em um processo de troca, com o propósito de criar condições que permitam estimular e facilitar a efetivação da mesma. Conforme esquema analítico proposto por Toledo (1994) na figura 9, trata-se da dimensão funcional do marketing.

Figura 9 – Dimensões do conceito de marketing – Conceito tridimensional de Marketing

Fonte: Toledo, (1994, p.40).

Cada uma das dimensões possui uma definição que leva ao conceito tridimensional de marketing.

Dimensão filosófica: refere-se à orientação da empresa para o consumidor. Logo, toda decisão que é tomada na empresa, deve estar direcionada para o atendimento das necessidades e desejos do consumidor. A ideia de a empresa estar voltada para seu *Target* deverá ser disseminada em todos os níveis da empresa (TOLEDO, 1994). Lamb, Hair e McDaniel (2004) afirmam que o Marketing tem sua perspectiva filosófica como uma atitude orientada ao gerenciamento que acentua a satisfação dos clientes. Para Churchill Jr. e Peter (2000) as empresas devem sempre estar orientadas para agregar valor ao cliente e essa orientação deve ser incorporada pelos gestores da empresa para que ocorra na empresa. Semenik e Bamossy (1995) indicam que a orientação para o cliente é base do conceito de Marketing;

Dimensão funcional: o Marketing estuda os relacionamentos de troca. De fato, “não basta que existam pessoas com necessidades e desejos a serem satisfeitos e, por outro lado, empresas ofertando produtos e serviços destinados à satisfação dessas necessidades” (TOLEDO, 1994). Kotler e Keller (2012) afirmam que para haver Marketing deve existir um processo de troca. Sob esta mesma perspectiva, Churchill Jr. e Peter (2000) afirmam que um indivíduo somente estará disposto a se envolver em um processo de troca quando perceber que a sua necessidade será atendida e haverá satisfação. Etzel, Walker e Stanton (2001) corroboram apontando que todas as atividades de Marketing são definidas para a promoção de processos de trocas entre um ou vários indivíduos e ou empresas.

Dimensão operacional: Esta dimensão trata sobre a aplicação dos conceitos e estratégias de marketing. É necessário observar que um dos aspectos fundamentais para Marketing é o processo de distinguir entre os fatores controláveis e os não controláveis, como colocam Campomar e Ikeda (2006). Desta maneira, a implantação do conceito de Marketing ocorre por meio do planejamento e controle das variáveis estratégicas de Marketing: produto, preço, distribuição e promoção (TOLEDO, 1994). Continuando a construção deste pensamento, o Marketing, segundo Kotler e Keller (2012) está envolvido com as atividades táticas de formulação de estratégias relacionadas ao produto, preço, distribuição e promoção e Lambin (2000) relembra que marketing

também é planejamento. (TOLEDO; CAMPOMAR; TOLEDO, 2006). Sendo assim, “Marketing pode ser conceituado como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam com a criação, oferta e a troca de produtos de valor com outros (TOLEDO, 2004)”. Lamb, Hair e McDaniel (2004) afirmam que a dimensão operacional e funcional é utilizada para a alcance da função filosófica do Marketing.

É comum que as empresas que adotam as melhores práticas de governança corporativa adotem uma filosofia de orientação para mercado. Dado posto, este tópico da pesquisa abordará os conceitos de orientação para mercado, como conceituar o vínculo entre a proposta de valor.

Segundo TOLEDO e AMIGO (1999; p. 68):

“A adoção de uma disciplina de valor adequada é fator determinante da competitividade da empresa e de seu desempenho. Mas, para escolha desta disciplina, a identificação dos fatores-chave de sucesso e a definição da forma de atuação em cada um deles, a empresa terá de adotar um modelo de organização e desenvolver uma cultura adequada: A Orientação de Mercado”.

Esta afirmação denota quão substancial é a Orientação para Mercado no que tange filosofia organizacional e seus valores. Shapiro (1988), Kohli e Jaworski(1990), Narver e Slater (1990) e Day (1994), reforçam o propósito de que orientação para o mercado vai além da “aproximação de seus clientes”, ou “foco no cliente”.

Embora a abordagem do “foco no cliente” tenha sido defendida por vários autores como Peter Druker desde os anos 50 como forma de estabelecer estratégias corporativas, foi a partir do final da década de 80 que o desenvolvimento do conceito de Orientação de Mercado que estudamos hoje iniciou seu desenvolvimento.

Ao final da década de 80 o *Marketing Science Institute* promoveu uma conferência que abrangia os primeiros estudos e propostas sobre o tema de orientação para mercado.

Este encontro visava fomentar o desenvolvimento da pesquisa acadêmica sobre este construto e arcabouço teórico para o desenvolvimento de modelos (MSI, 1987).

Este primeiro encontro propôs três tópicos que deveriam ser estudados com ênfase (QUEIROZ, 2004):

- ✓ A necessidade de mensuração do nível de orientação para mercado de uma empresa.
- ✓ A necessidade de compreender se existe um nível ótimo de orientação para mercado, dado o contexto estratégico de uma empresa e seu segmento de atuação.
- ✓ A necessidade de pensar a orientação para o mercado como uma base e não um substituto para a inovação na empresa.

Na esfera da dimensão filosófica, particularmente no nível estratégico da administração de marketing, distinguem-se as pesquisas de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1994) e Day (1994). Os autores examinam com profundidade a orientação para mercado, enfatizando a competitividade como um elemento a ser adicionado à orientação para marketing.

2.5.1 Orientação para mercado segundo Shapiro

Shapiro (1988) afirmou que a orientação para mercado representa um conjunto de processos que envolvem todos os aspectos de uma organização. O autor definiu o conceito de orientação para mercado de forma abrangente, considerando como necessárias as seguintes características: A empresa deve conhecer o mercado (Seus concorrentes) e conhecer as pessoas (clientes importantes) que decidem sobre a compra de bens e serviços. Sob este aspecto, o autor indica que as decisões estratégicas e táticas devem ser tomadas em um nível interfuncional e interdimensional, onde as divisões de departamento devem decidir de forma concatenada e comprometida. Nota-se que Shapiro percebe a orientação para mercado como um movimento na organização, onde as ações são integradas à adesão de um conceito filosófico de marketing, que permeia toda a estrutura organizacional.

2.5.2 Orientação para mercado segundo Kohli e Jaworski

Kohli e Jaworski (1990) empregaram o termo “orientação para o mercado” como significado para implementação do conceito de marketing. Segundo os autores, orientação para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing. Dessa forma, conceituam orientação para o mercado como sendo: “A geração da inteligência de mercado, para toda a empresa, relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação de mercado através dos departamentos e resposta da empresa à inteligência” (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Dentre os componentes da Orientação para o Mercado na visão dos autores, a Geração de Informações é o seu ponto chave. A Geração de Informações não se limita à obtenção das opiniões dos consumidores, também envolvendo uma análise cuidadosa e posterior interpretação das forças que atuam sobre as necessidades e preferências deles. No fundo, isto implica uma análise tanto dos consumidores quanto da concorrência (foco no mercado-alvo e foco na concorrência).

Os autores desenvolveram um primeiro estudo, a partir de bibliografia e de entrevistas com experts e acadêmicos e construíram proposições teóricas a respeito da orientação para o mercado quanto aos seus elementos fundadores (geração, disseminação e resposta), quanto aos aspectos que são necessários para a prática dessa orientação (antecedentes da orientação para o mercado) e, ainda, quanto às consequências da implementação da orientação para o mercado.

Esses constructos foram testados por um segundo trabalho dos mesmos autores, o qual resultou no modelo que permite medir o grau de orientação para o mercado de uma empresa. Desse estudo também derivaram os antecedentes da orientação para o mercado, que são os seguintes elementos: ênfase na alta administração, aversão da alta administração ao risco, conflito interdepartamental, centralização e sistemas de recompensa. O estudo ainda identificou as consequências da orientação para o mercado: compromisso organizacional, espírito de equipe, performance geral, turbulência de mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica.

Uma contribuição significativa dos autores foi a de que eles elaboraram, testaram e validaram um modelo de orientação para o mercado, o qual nomearam como escala

MARKOR (de *Market Orientation*). Essa escala serve para medir o grau de orientação para o mercado de uma empresa, verificar como está atendendo aos seus clientes e, ao mesmo tempo, detectar quais itens necessitam mais cuidados e melhorias, para que essa empresa se torne mais voltada para o seu mercado.

Ademais, a linha de pesquisa sobre Orientação para Mercado (incluindo suas relações com o Desempenho Empresarial) desenvolvida por estes autores, investe-se de especial relevância, inscrevendo-se entre as pioneiras.

2.5.3 Orientação para mercado segundo Narver e Slater

John Narver e Stanley Slater possuem estudos na área de orientação para o mercado com foco no inter- relacionamento entre orientação para o mercado e performance empresarial. Os autores compartilham da ideia de que uma empresa precisa de vantagem competitiva, e que esta será alcançada com a criação de valor para o consumidor. Segundo os autores, a orientação para o mercado é a resposta para criar valor superior ao consumidor.

A definição de orientação para o mercado consiste em três componentes comportamentais: orientação para clientes, orientação para correntes e coordenação interfuncional e em dois critérios de decisão: foco no longo prazo e rentabilidade (NARVER; SLATER, 1990). Os autores também fizeram uma pesquisa cujo objetivo era verificar a hipótese de que quanto mais intensa a orientação da empresa para o seu mercado, maior seria a rentabilidade do negócio, de onde se concluiu que orientação para o mercado é um importante fator de rentabilidade (NARVER; SLATER, 1990).

Vale ressaltar um segundo estudo dos autores que se preocuparam com a influência do ambiente competitivo na relação com a orientação para o mercado e a rentabilidade. Segundo resultados dessa pesquisa, em qualquer condição ambiental, quanto maior for a orientação para o mercado, maior será o sucesso da empresa.

As conclusões dos estudos de Narver e Slater (1990) sustentam que nunca uma orientação para o mercado trará resultados negativos, mas que é a maneira mais eficaz de fornecer meios necessários para a criação de valor aos consumidores e, conseqüentemente, obter melhores resultados para a empresa.

2.5.4 Orientação para mercado segundo Day

Segundo Day (1994) “a orientação para o mercado representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação para os clientes” (DAY, p.42 1994). Dessa forma, o autor sustenta que as empresas tornam-se mais orientadas para o mercado na medida em que identificam e desenvolvem suas capacidades especiais, estabelecendo vantagem em relação aos concorrentes.

Em adição, o autor ainda sustenta que a orientação para o mercado é o resultado de uma combinação de elementos chaves que são a cultura, as aptidões e a estrutura de uma empresa. Sendo indispensável aos três elementos o apoio de uma base compartilhada de conhecimento da qual a organização coleta e dissemina seus critérios sobre o mercado. Esse conhecimento gera a base para construção de relacionamentos com cliente, aumenta o comprometimento dos funcionários de acordo com as necessidades do mercado.

O autor destaca que o desenvolvimento dos três elementos é imprescindível para que as empresas sejam bem-sucedidas na orientação para o mercado:

- ✓ Uma cultura orientada para fora com as crenças, os valores e os comportamentos dominantes, enfatizando valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem.
- ✓ Aptidões específicas para sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada, o que significa que empresas orientadas para o mercado são mais bem conduzidas em relação aos seus mercados, mais aptas a estabelecerem relações estreitas com seus clientes. A clareza da sua visão estratégica ajuda a criar estratégias vitoriosas que antecipam riscos e oportunidades de mercado ao invés de apenas reagir a elas.
- ✓ Uma estrutura que possibilite, à organização inteira, antecipar continuamente as mudanças nas exigências dos clientes e nas condições de mercado. Isso inclui todas as outras aptidões, do projeto do produto à execução do pedido, além de uma estrutura organizacional adaptável a todos os sistemas de suporte, controles, medidas e políticas de recursos humanos. Todos os aspectos da estrutura alinhados com a política de valor superior. (DAY, 2001).

A contribuição de Day (1994) foi a demonstração do compromisso para o desenvolvimento das capacidades organizacionais, refletindo a filosofia de que todas as decisões começam com o consumidor e são guiadas por uma profunda e compartilhada compreensão das necessidades desse consumidor e do seu comportamento, capacidades e intenções dos concorrentes, com o propósito de atingir performance superior, satisfazendo melhor os consumidores do que os concorrentes o fazem.

Em conclusão, é perceptível que a literatura sobre a orientação para o mercado e cultura corporativa tenha uma opinião semelhante, em que o conceito de marketing adotado dentro de uma organização influencia o sistema de métricas implementado para determinar o desempenho (MOORMAN, 1995; JAWORSKI, 1988; WEBSTER 1992). Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004) afirmam que à medida que a alta gestão está interessada em avaliar marketing, ou o desempenho do mercado, depende da medida em que elas são orientadas para o mercado. Isto advém porque, orientada para o mercado, as empresas precisam reunir e disseminar informações sobre o mercado dentro da organização (KOHLI; JAWORSKI, 1990; SLATER; NARVER, 1995). Homburg e Pflesser (2000) apontam como consequência, que uma das principais características de uma cultura organizacional orientada para o mercado é a presença de normas gerais para a organização como um todo de orientação para o mercado. Estas normas irão moldar por sua vez a dinâmica de divulgação de informações para a alta gestão, bem como o conteúdo de tais informações. Isto se correlaciona com a teoria da agência, no que tange a disseminação das informações na corporação e à alta gestão.

2.5.5 Orientação para mercado segundo Pelham e Wilson

Pelham e Wilson (1995), ao publicarem “A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance”, deram origem a terceira significativa linha de pesquisa sobre Orientação para o Mercado e Desempenho Financeiro, onde a primeira é atribuída a Narver e Slater (1990) e a segunda a Kohli e Jaworski (1990). (URDAN, 2001).

Os autores ponderaram que a literatura então vigente concentrava-se em estudos para uma cultura voltada para a concorrência, para os objetivos da empresa e com foco na estratégia, é associada a altos níveis de desempenho organizacional. Entretanto, se a

cultura não for voltada a fatores externos da empresa, ela pode ser prejudicial ao desempenho organizacional, mormente em certos ambientes de mercado. A partir desta colocação, os autores articulam a Orientação para o Mercado contando com 3 componentes, sendo estes Orientação para a Compreensão do Consumidor, Orientação para a Satisfação do Consumidor e Orientação para a Concorrência.

Na sua concepção, PELHAM e WILSON (1995) incluíram também Antecedentes e Consequências da Orientação para o Mercado. Entre os Antecedentes os autores relacionaram Estratégia Empresarial, desdobrada em Baixo Custo e Inovação/Diferenciação, Estrutura Organizacional, desdobrada em Descentralização, Coordenação, Sistemas de Controle, Formalização e Diferenciação de Linhas de Produto/Serviço, e ambiente de Mercado, desdobrado em Dinamismo de Mercado e Intensidade Concorrencial.

Com efeito, medindo o Desempenho, eles incorporaram, além da Lucratividade, os fatores de Posição: Qualidade Relativa do Produto, Sucesso de Novo Produto e Crescimento/Participação de Mercado.

No modelo, PELHAM e WILSON (1995) presumiram relações significativas e positivas da Orientação para o Mercado com os 3 fatores de Posição da empresa: Qualidade Relativa do Produto; Sucesso de Novo Produto; Crescimento/Participação de Mercado. Embora reconhecendo uma influência indireta da Orientação para o Mercado sobre a Lucratividade, através dos fatores de Posição, os autores acreditavam também haver uma relação direta entre Orientação para o Mercado e Lucratividade.

Como contribuição, os autores demonstraram por meio dos resultados de sua pesquisa empírica, que contrariamente ao que atesta a literatura de organização industrial sobre as influências do Ambiente de Mercado na Posição da empresa e sua Lucratividade, seus resultados indicaram uma relação mínima entre elas. Resultado semelhante ao destacado no estudo de JAWORSKI e KOHLI (1993), havendo uma diferença apenas no que tange à relação da Intensidade Concorrencial sobre o Crescimento/Participação. (URDAN, 2001).

2.5.6 Orientação para mercado segundo Matsuno, Mentzer e Rentz

Os autores Matsuno, Mentzer e Rentz (2000) indicam que a questão da relação entre orientação para mercado e performance, embora deveras investigada, não foi analisada adequadamente sob a perspectiva de diferentes estratégias. Desta forma, os autores examinam empiricamente o papel dos tipos de estratégia de negócio como potenciais moderadores da relação orientação para mercado – performance.

A lógica central proposta por estes autores reside no fato de que a implementação de uma estratégia em particular é essencialmente um processo de adaptação organizacional ao ambiente de mercado, no qual a orientação para mercado tem um papel fundamental. Para esse estudo, Matsuno, Mentzer e Rentz (2000) aprimoraram as propriedades da escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kurmar (1993). Este aprimoramento ficou reconhecido como um refinamento proposto pelos autores à escala, mantendo sua estrutura tridimensional, entretanto com 22 itens onde desta forma os critérios de mensuração seriam melhor atendidos. (URDAN; ROCHA, 2006)

A escala MARKOR, segundo os autores, foca o grupo de comportamentos usados pela empresa para responder a aspectos críticos de mercado – consumidores, competidores, aspectos legais, forças societais e macroeconômicas. (GARRIDO, 2007)

Os autores ainda afirmam que, apesar de toda a teoria existente que conduziria à inclusão de múltiplos stakeholders na operacionalização de uma escala de orientação para mercado, a escala MARKOR foca principalmente o domínio dos consumidores e dos competidores e não explicita como outros fatores de mercado, por exemplo: ambiente legal e regulatório e ambiente macroeconômico, podem influenciar a competição e os consumidores, sendo esta a principal razão para sua proposta de “refinamento” da escala. (MATSUNO;MENTZER;RENTZ, 2000)

Em conclusão, é possível atribuir aos autores a contribuição à literatura sobre a orientação para o mercado, no que concerne à mensuração de resultados, consiste na proposta de medir a performance de uma empresa sob o aspecto das diferentes estratégias aplicadas.

2.6 Métricas de desempenho das organizações e Marketing

A definição de métrica pode ser simplesmente dada como “a avaliação de uma grandeza por meio da comparação com outra grandeza da mesma espécie, tomada como unidade” (dicionário Aurélio), ou como “a avaliação ou determinação de uma medida, extensão ou grandeza de um elemento”. (dicionário Michaelis)

O Word Reference (www.wordreference.com) define métricas como “um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica”.

Farris *et al.* (2012, p.1) afirmam que métricas explicam fenômenos, diagnosticam causas, compartilham descobertas e projetam resultados para eventos futuros. Os autores ainda enfatizam que as métricas estimulam o rigor e objetividade além de possibilitar comparações de observações entre regiões e períodos de tempo. Ademais, facilitam a compreensão e colaboração.

As organizações adotam métricas para controle e avaliação de resultados em diversas áreas das organizações, como finanças, compras, recursos humanos, produção, marketing entre outros. A literatura de administração possui extensiva produção acadêmica que versa sobre o desempenho das organizações e as formas de mensuração possíveis para verificar e analisar seus resultados.

Para Loshin (2005, p. 26) métricas de desempenho de negócios adequadas necessitam ser definidas objetivamente, passíveis de mensuração, relevantes para o negócio, controláveis, representativas, possibilitar acompanhamento, ser passíveis de análise com o objetivo de sintetizar os resultados obtidos. O autor afirma ainda que os dados utilizados devem ser criteriosos, pois dados e informações de baixa qualidade afetam os negócios por interferirem nas decisões.

Corroborando com a proposta de Loshin (2005) no que tange a constância do acompanhamento, Ambler (2000, p. 5) enfatiza que a palavra métrica é oriunda da música e requer regularidade. O autor define que as métricas devem ser “*necessárias, precisas, consistentes e compreensivas para objetivos de avaliação, podem 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*”.

A mensuração de desempenho através de um sistema de indicadores é uma forma de analisar e avaliar as entradas, saídas, transformações e produtividade de uma companhia. Campomar e Ikeda (2006, p.135) enfatizam que indicadores e parâmetros são elementos fundamentais para controle. Os indicadores suportam a tomada de decisão estratégica da corporação. Da mesma forma, Sampaio *et al.* (2010) reforçam que os indicadores de desempenho são subsidio para tomada de decisão, controle, previsão, identificação de problemas e avaliação de performance, sendo que a contínua utilização dos sistemas de indicadores proporciona uma avaliação contínua da organização e seus resultados.

Um sistema adequado de métricas deve gerar indicadores que criem uma relação entre os objetivos de longo prazo, ou seja, vinculados ao planejamento estratégico e as escolhas de curto prazo (SAMPAIO *et al.*, 2010).

O uso de métricas pode ser utilizado em duas situações distintas, sendo a primeira para o suporte à implementação estratégica, dado que as métricas são derivadas das estratégias e subsidiam o processo de tomada de decisões para o alcance destes objetivos. O segundo uso refere-se à discussão das relações causais contidas na estratégia, que podem ser acompanhadas através da evolução dos indicadores de performance e dos resultados macro da organização (BOURNE *et al.*, 2000); (FITERMAN, 2006)

Ao longo dos últimos 30 anos, inúmeros estudos foram publicados sobre a classificação de medidas de desempenho. Estas classificações diferem sob dois constructos distintos, onde o primeiro está sob uma visão unidimensional, que considera apenas os indicadores financeiros, e o segundo, que possui uma ótica multidimensional, que abrangem as medidas financeiras e de mercado (QUEIROZ, 2008).

Em 1984, a Strategic Management Journal publicou “*Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit*” onde os autores Dess e Robinson propuseram dois tipos de grupos de métricas: as medidas objetivas e subjetivas.

Os referidos autores aventaram que o grupo das métricas objetivas refere-se aos índices de desempenho quantitativos, ou seja, apurados numericamente, e as medidas subjetivas foram aquelas verificadas segundo a percepção de um grupo de gestores. A conclusão dos autores foi de que as métricas de desempenho subjetivas não podem substituir as objetivas, após efetuarem análise de correlação entre as métricas de ambos os constructos em relação às métricas gerais de desempenho da companhia.

Dois anos depois, em 1986, Venkatraman e Ramanujam contribuíram para o desenvolvimento do tema, propondo em sua pesquisa “*Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*”, um esquema classificatório bidimensional destacando diferentes abordagens para a medição do desempenho das empresas em investigação estratégica. A primeira dimensão diz respeito ao uso dos critérios financeiros versus os critérios operacionais mais amplos. A segunda dimensão centra-se em duas fontes de dados alternativos (primário contra secundário). Os autores ainda determinaram três domínios para a avaliação de desempenho das empresas. O primeiro destes três domínios é o de desempenho financeiro, onde se destacam as métricas de crescimento de vendas, retorno dos ativos e receita líquida. O segundo domínio refere-se à performance de negócios (financeiro-operacional), que diz respeito as métricas de desempenho do próprio negócio, participação de mercado, introdução de novos produtos no mercado, qualidade dos produtos, eficácia de marketing, valor agregado à produção e outras medidas relacionadas à eficiência tecnológica. O terceiro domínio é nomeado de domínio de eficácia organizacional.

Na Figura 10, os autores fornecem um esquema que delimita os domínios do desempenho das empresas.

Figura 10 - Domínios do desempenho das empresas

Fonte: Venkatraman e Ramanujam (1986, p. 803). (Tradução da autora).

Neste mesmo período de desenvolvimento dos estudos sobre a performance empresarial, a perspectiva sobre a mensuração dos resultados de marketing ganha notoriedade, especialmente com a inclusão das dimensões não financeiras como medidas para a análise da performance das corporações.

Bonoma e Clark (1988, p. 1) afirmam que: "Talvez nenhum outro conceito na curta história do marketing tem se mostrado tão obstinadamente resistente à conceituação, definição, ou aplicação como o de performance de marketing".

Os autores evidenciaram diversos fatores moderadores na literatura, indicando diversas medidas de produtividade em marketing, sendo a maior parte delas baseadas em métricas de *inputs* e *outputs*, sendo as de *inputs* despesas de marketing e níveis de investimentos e de *outputs* as medidas de lucro, vendas, participação de mercado e fluxo de caixa. Nesta pesquisa, Bonoma e Clark recomendaram a transposição do foco sobre o retorno sobre investimento para o alcance das metas estratégicas.

Neste mesmo ano, impulsionado pelo desenvolvimento das pesquisas acadêmicas sobre a filosofia de orientação para o mercado, Webster (1988, p. 38) trata a questão sobre as medidas de resultados indicando a necessidade de balanceamento entre as métricas de curto e longo prazo, assim como a remuneração dos gestores baseadas sobre os resultados de marketing. Para o autor, estes pontos serão o cerne para o

desenvolvimento de um negócio orientado para o mercado. Isto é claro em sua afirmação, onde diz que:

“Talvez a chave para o desenvolvimento de um negócio orientado para o mercado, orientado para o cliente, resida na forma de como os gestores são avaliados e recompensados. O esforço chegará a nada se, em última análise, os gerentes são avaliados apenas em termos de volume de vendas e de rentabilidade de curto prazo e medidas de taxa de retorno. Embora uma das características de uma empresa orientada para o mercado seja um esforço para a rentabilidade e não no volume de vendas ou participação de mercado por si só, é a rentabilidade em longo prazo e posição no mercado, que são os objetivos. A questão em equilibrar os objetivos de lucro de curto e longo prazo é um dos mais difíceis desafios para a alta gestão em qualquer negócio.”

Na década de 1990, os autores Kohli e Jaworski (1990) e sequencialmente Narver e Slater (1990) contribuíram para a reconhecimento das relações entre as iniciativas de marketing e a performance das empresas.

Kolhi e Jaworski (1990, p.8) dão continuidade à pesquisa de Webster e agregam, para a análise de resultados das ações de marketing, a necessidade de uma empresa orientada para o mercado ser sensível a inteligência de mercado. Segundo os autores, esta inteligência deve ser capaz de apurar e antecipar as necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminar a inteligência de forma interdepartamental, e fornecer conhecimento que subsidie e capacite a empresa para responder ao mercado.

No mesmo ano, Narver e Salter (1990) inserindo três elementos adicionais em sua pesquisa a partir do estudo de Kohli e Jaworski (1990, p.8). Os autores inferem que a orientação para mercado consiste em três componentes comportamentais - orientação para o cliente, orientação concorrente e coordenação interfuncional, e dois critérios de decisão: foco e rentabilidade a longo prazo. Os três componentes comportamentais para a orientação de mercado compreendem as atividades de aquisição de informações de

mercado e a disseminação e a criação coordenada de valor para o cliente. (NARVER;SLATER, 1990, p.21).

Com a comprovação da hipótese de orientação para mercado e desempenho para os negócios, Narver e Slater (1990, p.32) verificam e recomendam a necessidade de desenvolver em futuras pesquisas a mensuração da orientação dos lucros e foco em longo prazo, outras e novas medidas de desempenho, equilíbrio entre os componentes de orientação para o mercado, marketing societal, determinantes da orientação de mercado e estratégias para o aumento da orientação de mercado. (NARVER;SLATER, 1990, p.33-34).

Em 1993, Jaworski e Kohli contribuem novamente para o tema (1993, p.64) estudando entre outros pontos a hipótese que correlaciona orientação para mercado e performance. Nas conclusões, os autores sugerem correlação positiva onde a orientação de mercado de um negócio é um determinante importante do seu desempenho.

Slater e Narver mantiveram o foco de sua pesquisa e deram continuidade a um ponto específico sugerido pelos mesmos em 1990 em dois novos trabalhos.

O primeiro trata do desenvolvimento de estratégias de negócios para o aumento da orientação de mercado onde no primeiro, os autores discorrem sobre como o ambiente competitivo modera a relação entre orientação para mercado e performance e uma maior ênfase em na análise do cliente em relação à análise da concorrência (SLATER;NARVER, 1994, p.46). O segundo foca no “*learning organizations*” onde estes são guiados por uma visão compartilhada que concentra as energias dos membros da organização na criação de valor superior (SLATER;NARVER, 1995, p.71).

Contudo, verificamos através dos estudos seminais sobre a filosofia de orientação para mercado de Kohli e Jaworski e Narver e Slater durante a década de 1990, a contribuição para os avanços nas pesquisas sobre a mensuração de performance e sua conexão com marketing, especialmente no que concerne a clientes.

Em 1998, Deshpandé e Farley em seu trabalho “*Measuring Marketing Orientation: Generalization and Synthesis*”, contribuíram para a literatura das métricas de marketing ao validar as medidas de orientação para mercado em nível internacional, desenvolvida

anteriormente por Naver e Slater (1990), Kohli *et al.* (1993) e Deshpandé *et al.* (1993), e ao proporem sua nova escala, fruto da síntese dos trabalhos supracitados.

No final desta década e considerando a orientação das empresas, Kokkinaki e Ambler (1999) desenvolveram em sua pesquisa “*Marketing performance assessment: an exploratory investigation into current practice and the role of firm orientation*” onde afirmam que os gestores de marketing devem adotar um conjunto de métricas que são relevantes para as marcas, a orientação de sua empresa, bem como o ambiente competitivo de modo a retratar o verdadeiro desempenho de marketing da empresa. Nesta pesquisa, os autores sugerem uma classificação das métricas de resultados de marketing em seis grupos principais, sendo estes:

- ✓ Métricas financeiras, que englobam as medidas de volume de vendas, giro de estoque e contribuição de lucro.
- ✓ Métricas de mercado competitivo, que se referem às medidas de participação de mercado, participação relativa de investimentos em propaganda *versus* à concorrência (medida chamada também de *Share of Voice*), preço relativo dos investimentos e parcela de promoções.
- ✓ Métricas relativas ao comportamento do consumidor, que envolvem penetração de mercado, número de clientes, lealdade, ganhos e perdas e taxa de perda dos clientes (também conhecido como *Churn* de clientes).
- ✓ Métricas do consumidor intermediário, que tratam as medidas de consciência, atitude, satisfação, comprometimento, intenção de compra e qualidade percebida deste consumidor.
- ✓ Métricas de trocas diretas com o consumidor final que abrangem as medidas de distribuição, disponibilidade, lucratividade por cliente, satisfação e qualidade percebida por este consumidor.
- ✓ Métrica de inovação, onde mensura-se o volume de receita gerada por novos produtos e/ou serviços.

A principal conclusão deste estudo foi que a maior parte das empresas baseia-se essencialmente em informações financeiras desenvolvidas internamente para avaliar o desempenho de marketing.

Neste mesmo ano, Kotler (1999, p.227) afirmou que as “*organizações eficazes são aquelas que desenvolvem procedimentos coerentes de avaliação e controle de marketing*”. O autor afirma que dois procedimentos são particularmente importantes:

- ✓ Avaliar e interpretar os resultados atuais e efetuar ações.
- ✓ Proceder a uma auditoria da eficácia de marketing e desenvolver um plano para melhorar os elementos fracos, porém importantes.

Ainda no ano de 1999, Clark desenvolveu uma revisão teórica sobre métricas até o momento de sua publicação. Este trabalho intitulado “*Marketing Performance Measures: History and Interrelationships*” foi um dos mais importantes sobre o tema, pois além de analisar o desenvolvimento das métricas, desenvolveu uma classificação das métricas que tornou-se amplamente utilizada, previu tendências e recomendou os caminhos a serem seguidos para a continuidade nas pesquisas das métricas de marketing de forma a torná-las aplicáveis pelos gestores de marketing.

Durante este processo, o autor observou três momentos transitórios para a evolução das métricas, onde o primeiro momento refere-se às medidas de resultados financeiros, ou *outputs* financeiros, para as medidas não financeiras, ou *outputs* não financeiros. Esta primeira etapa investigou a produtividade dos esforços de marketing para gerar resultados financeiros positivos e como subsidiar os gestores para a alocação dos recursos em marketing.

O segundo momento refere-se às medidas de *output* para *input*. O autor discerne que a então ênfase nas medidas de satisfação do cliente, lealdade e *Brand Equity* pertence a um movimento que parte das medidas financeiros de *output* em direção às medidas mais recentes de *input*, e em particular no caso as medidas de atividades de marketing, que orienta aos resultados intermediários como os ativos de marketing (PIERCY,1986; SRIVASTAVA *et al.*1998), que são métricas de *outputs*, que por sua vez levam aos resultados financeiros (métricas de *outputs*).

A figura 11 demonstra como o caminho reverso de *input* leva aos resultados de *output*, conforme argumenta Clark (1999, p.717)

Figura 11 - Processo de expansão dos tipos de métricas

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Clark (1999, p. 717)

O terceiro momento trata da evolução das medidas unidimensionais para as métricas multidimensionais. Segundo Clark (1999), o desenvolvimento e uso das medidas multidimensionais permitem o entendimento de modo mais amplo dos fatos que uma medida isolada. Walker e Ruekert (1987), Bonoma e Clark (1998), foram autores que na década de 80 que buscaram medir eficiência e eficácia de marketing de forma simultânea, ou seja, numa visão multidimensional, estimulando início a tendência da utilização de métricas multidimensionais.

Não obstante, a aplicação de análises multidimensionais utiliza técnicas estatísticas multivariadas, frutos de modelos complexos, que de modo geral são pouco aplicadas a prática cotidiana.

Esta análise sobre a evolução destas três fases remonta à pesquisa de Bonoma e Clark (1988), quando os autores classificam as medidas de *output* e *input* e sugerem a alteração do foco sobre o retorno sobre investimento para o alcance das metas estratégicas.

Na sequência, a figura 12 apresentada ilustra a expansão dos grupos por tipos de métricas que originou sua classificação.

Figura 12 - Processo de expansão dos tipos de métricas

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Clark (1999, p. 714)

Estes três momentos podem ser observados claramente no Quadro 1, onde o autor identificou as métricas cronologicamente, em quatro grupos pertencentes aos três momentos evolutivos.

Quadro 1 – Síntese da literatura sobre métricas de desempenho de marketing segundo Clark

Medidas financeiras de resultados	
Lucro	Goodman (1970, 1972), Sevin (1965)
Receita sobre Vendas	Feder (1965)
Fluxo de Caixa	Buzzell and Chussil (1985), Day and Fahey (1988)
Medidas não financeiras	
Participação de Mercado	Buzzell and Gale (1987), Jacobson (1988), Szymanski, Bharadwaj, and Varadarajan (1993)
Qualidade de Serviços	Bucklin (1978)
Adaptabilidade	Bhargava, Dubelaar, and Ramaswami (1994), Walker and Ruekert (1987)
Satisfação do Cliente	Anderson and Sullivan (1993), Anderson, Farnell, and Rust (1997), Danaher and Matson (1994), Farnell (1992), Farnell, Johnson, Anderson, Cha, and Bryant (1996), Halstead, Harbman, 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 Sullivan (1993), Dick and Basu (1994), Farnell, Johnson, Anderson, Cha, and Bryant (1996), Jones and Sasser (1995), Oliva, Oliver, and MacMillan (1992), Reichheld (1994), Selnes (1993)
<i>Brand Equity</i>	Aaker and Jacobson (1994), Ambler and Barwise (1998), Barwise (1993), Keller (1993, 1998), Haigh (1998), Lassar, Mittal, and Shanna (1995), Selnes (1993), Simon and Sullivan (1993)
Medidas de Inputs	
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 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)
Medidas Múltiplas	
Eficiência	Bonoma and Clark (1988), Dunn, Norbum, and Birley (1994), Kotler (1977), Sheth and Sisodia (1995), Walker and Ruekert (1987)
Eficácia	
Análise Multivariada	Bhargava, Dubelaar, and Ramaswami (1994), Spriggs (1994)

Fonte: Traduzida pela autora de Clark (1999, p. 712-713)

É razoável fazer algumas colocações quanto à divisão proposta por Clark. Na divisão de Medidas de Inputs, o autor inseriu auditoria de marketing como uma métrica, no entanto trata-se de uma técnica de análise de resultados, assim como podemos observar quando o mesmo aborda análise multivariada como Medidas Múltiplas e, quando na verdade, trata-se de uma ferramenta estatística de análise de dados.

Neste mesmo trabalho, Clark (1999, p. 714), reorganiza os grupos de métricas dispostos no quadro acima em uma estrutura que o autor nomeia como “Domínio expandido das medidas de *performance* de marketing”, conforme ilustra a figura 13 a seguir.

Figura 13 - Domínio expandido das medidas de *performance* de marketing

Fonte: Traduzida pela autora de Clark (1999, p. 714)

Ainda neste mesmo trabalho, Clark (1999, p.720) recomenda aos pesquisadores que estudam as métricas de marketing, que investiguem e desenvolvam modelos simples com um número reduzido de métricas, mas suficientes para a avaliação dos resultados

de forma precisa. O autor conclui ainda que, possivelmente as métricas financeiras se manterão como indicadores de performance de marketing, ainda que limitem-se a análises estáticas e não preditivas para ações futuras de marketing. Com efeito, sua conclusão também abrangeu a relação de número adequado e reduzido de métricas por construto, onde considera um mínimo de 3, mas que estas assegurem confiabilidade.

Por fim, Clark (1999, p. 725) conclui e descreve um conceito fundamental que posteriormente seria utilizado pelo MASB (2010) nos estudos de *Accountability* em marketing: Não se fazia necessário o desenvolvimento de novas métricas, mas o uso de um conjunto mínimo das mesmas, porém padronizados.

Na evolução das pesquisas sobre métricas de desempenho, já nos anos 2000, Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004, p. 476) afirmam que a literatura sobre a performance de marketing vem sendo criticada por seu poder limitado de diagnóstico (Day e Wensley 1988), pelo foco em curto prazo (Dekimpe e Hanssens 1995, 1999), pelo número excessivo de medidas diferentes e a dificuldade relacionada a comparação (Ambler; Kokkinaki, 1997; Clark, 1999), pela dependência do desempenho percebido no conjunto de indicadores escolhido (Murphy; Trailer; Hill, 1996), e pela falta de atenção para a criação de valor para o acionista (Doyle, 2000). Nesta pesquisa a principal contribuição está no fator de seleção de métricas adequadas, pois estas influenciam na análise de desempenho. “*What you measure is what you get*”(AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2004, p. 481).

Em 2006, Carton e Hofer (p.60) indicaram cinco categorias de métricas de avaliação de desempenho organizacional, sendo estas:

- ✓ Métricas contábeis
- ✓ Métricas operacionais não financeiras
- ✓ Métricas baseadas no mercado
- ✓ Métricas de sobrevivência e
- ✓ Métricas de valor econômico

As métricas contábeis utilizam as informações contidas nos relatórios financeiros, tais como balanço, fluxo de caixa e suas medidas, ganho líquido, crescimento e alavancagem, liquidez e outros.

As métricas operacionais não financeiras são as que representam a integração entre a estratégia e o desempenho. Estão contidas nesta categoria as métricas de participação de mercado, satisfação do cliente, inovação, qualidade, produtividade e desempenho para os *stakeholders*. Dentre os sistemas de medidas de desempenho mais amplamente difundido está o “*Balance Scorecard*” (KAPLAN; NORTON, 1992)

As métricas baseadas no mercado são àquelas que calculam o valor de mercado de uma corporação, como retorno sobre investimento, valor agregado de mercado, valor para o acionista, Jensen e Q de Tobin.

Na sequência de sua categorização, Carton e Hofer (2006, p. 78) apresentaram as métricas de sobrevivência, que se referem àquelas que demonstram se o tempo de existência de uma organização no mercado ocorreu conforme planejamento e de sua capacidade de sobreviver no futuro.

As métricas de valor econômico consideram aquelas que contemplam os índices contábeis considerando o custo de capital e a influência das regras financeiras de mercado. Os autores mencionam o lucro econômico, o EVA (*Economic Value Added*) e CFROI como as medidas mais usuais.

Um novo avanço foi feito na organização e aplicação de métricas de desempenho, quando Srivastava, Reibstein e Joshi (2006) desenvolveram em sua pesquisa a ligação entre métricas de marketing e performance financeira.

Segundo os autores supracitados, muito foi dito sobre a necessidade de métricas de marketing, mas há pouca discussão sobre suas conexões com consequências financeiras, especialmente, para elementos de valor da empresa. Neste trabalho, os autores em questão propõem um *framework* que busca a ligação de ações de marketing individuais, por meio de métricas de marketing, para as métricas financeiras e os ativos intangíveis que compõem o valor de uma empresa. Ao fazê-lo, Srivastava, Reibstein e Joshi (2006) concentram sua atenção sobre dois pontos:

- ✓ O impacto que o marketing tem na criação de valor no curto prazo e no longo prazo,
- ✓ A redução da variabilidade ou risco de fluxos de caixa ativado por uma estratégia de marketing bem planejada.

Dentro deste quadro, estes autores ainda discutem o desenvolvimento de métricas de marketing individuais e identificação das áreas onde (i) métricas, (ii) suas ligações com consequências financeiras, ou (iii) ligações para firmar valor estão ausentes.

Para estes autores, a questão fundamental para a ausência ou baixa avaliação de desempenho do marketing não se dá pela escassez de métricas de marketing. Eles argumentam que a razão para este fato é que as medidas de marketing não se comunicam com a linguagem habitual da empresa, ou seja, uma linguagem contábil financeira e, portanto, as medidas de desempenho de marketing tipicamente se enquadram numa tábua de necessidades de gerenciamento (CLARK, 1999; AMBLER; 2000; BRODIE; GLYNN; VANDURME; 2002). Esta falta de conformidade com a linguagem corporativa torna difícil comparar gastos de marketing com os gastos em outras partes da organização. Para se comunicar bem com outros grupos funcionais, os profissionais de marketing devem aprender a traduzir as métricas da área, como fidelidade à marca, em fluxos de caixa e risco do negócio. Isso coloca o desafio para estes profissionais de fornecer uma tradução dos resultados de marketing para as medidas financeiras. Srivastava, Reibstein e Joshi (2006, p. 5) afirmam o interesse das corporações em “*encontrar este link é agora maior do que nunca*”.

Para esta tradução de resultados de marketing em termos financeiros, os autores em questão utilizam em seu *framework* o tradicional modelo DuPont, aceito como uma técnica padrão na indústria para a definição de retorno sobre os investimentos, pois as atividades de marketing podem ser associadas ao aumento de rentabilidade e fluxo de caixa de curto prazo. Nesta proposta, estes autores ainda utilizam o modelo de vinculam para a linguagem financeira os Ativos baseados no mercado em Valor para Acionista, listrada pela figura 14 a seguir.

Figura 14 –Vinculando Ativos de mercado ao Valor para acionista

Fonte: (Srivastava, Shervani and Fahey 1998, p. 8)

Srivastava, Reibstein e Joshi (2006) ainda propõem em seu modelo conceitual a utilização da cadeia de produtividade de marketing, desenvolvida por Rust *et al.* (2004). Trata-se de uma cadeia de efeitos para vinculação das atividades de marketing para o estado geral e posição da empresa, que se inicia com a formulação de uma estratégia de marketing específica e que resultará em um conjunto de ações táticas. Estas ações táticas específicas influenciarão clientes individualmente que agregarão impacto nos ativos de marketing (como o valor do cliente, por exemplo). Elementos centrados nos clientes causarão impacto no mercado (por meio de *market share*), e, juntamente com ativos de marketing, influenciarão a posição relativa de uma empresa no mercado. Isto é postulado para causar impacto em medidas financeiras (como ROI), bem como as posições financeiras (lucros, por exemplo). O ponto culminante final desta cadeia de efeitos é no valor da empresa, principalmente em termos de capitalização de mercado.

Após as considerações, os autores em questão estruturam seu modelo e o apresentaram em conclusão. A figura 15 a seguir ilustra o modelo proposto.

Figura 15 –Vinculando Métricas de Marketing com consequências Financeiras

Fonte: Srivastava, Reibstein e Joshi (2006, p.15)

Seguindo esta mesma trilha das conexões e relações entre os resultados obtidos pelos esforços de marketing e resultados financeiros, Stewart (2009) solidifica a relação entre o retorno sobre o investimento em marketing com as vendas incrementais, observando assim um efeito de curto prazo e repercussões constantes nas vendas e nas marcas, ou seja, um efeito de longo prazo, e *real options*, que pode ser compreendido como efeito gerador de novas possibilidades de vendas para a companhia, consolidando desta forma, o papel de marketing.

Ao publicar o estudo “*Measuring marketing performance: a review and a framework*”, Gao (2010) contribui para a literatura acadêmica em marketing ao tratar das medidas de performance de marketing sob a ótica de credibilidade, responsabilidade e *Accountability*.

O autor em questão propõe que uma melhor compreensão do desempenho de marketing pode melhor permitir seus gestores justificarem suas despesas de forma consistente e responsável.

Após sua revisão da literatura e o desenvolvimento de seu arcabouço teórico, Gao (2010) afirma que durante o desenvolvimento do conhecimento acadêmico sobre a mensuração de marketing houve um uso intercambiável, às vezes até mesmo conflitante, de conceitos chave, tais como a eficácia e eficiência de marketing, a produtividade, desempenho e métricas de marketing. O autor em questão ainda afirma que o uso indiscriminado destes termos chave levou a uma confusão significativa nos conceitos básicos envolvidos. Ele propõe em seu trabalho um quadro com definições dos termos chave como forma de harmonizar o entendimento destes conceitos. O quadro 2 momentos evolutivos.

Quadro 2 – Síntese das definições de conceitos chave.

Conceito	Definição	Literatura
Eficácia de Marketing	"Fazer a coisa certa". Comparações de desempenho entre os objetivos formulados a partir de estratégia de mercado.	Appiah-Adu, Fyall and Singh 2001; Clark 2000; Dunn, Norburn and Birley 1994; B C Ghosh, Schoch, Kwan, Kim, and Yau 1993; B. C. Ghosh, Schoch, Taylor, Kwan and Kim 1994; Kolter, Gregor and Rodgers 1977; N. A. Morgan, Clark and Gooner 2002; Norburn, Birley, Dunn and Payne 1990; Webster 1995
Eficiência de Marketing	"Fazer direito as coisas". Comparações entre resultados oriundos das atividades de marketing, ou <i>output</i> , e esforços e recursos executados por marketing, ou <i>input</i> .	Bonoma and Clark 1988; Clark 2000; Walker and Ruekert 1987
Produtividade de Marketing	A proporção de vendas ou lucro líquido (efeito produzido) para os custos de marketing (energia gasta) para um segmento específico do negócio Eficiência eficaz.	Bucklin 1978; Dublinsky and Hansen 1982; Feder 1965; Sevin 1965; Sheth and Sisodia 2001, 2002; Skinner 1986; Weber 2002; White, Miles and Smith 2001
Desempenho de Marketing	Um processo multidimensional, que inclui as três dimensões da eficácia, eficiência e adaptabilidade; a eficácia e eficiência das atividades de marketing da organização no que diz respeito aos objetivos relacionados com o mercado, tais como as receitas, crescimento e participação de mercado.	Ambler and Kokkinaki 1997; Ambler, Kokkinaki and Puntoni 2004; Bonoma and Clark 1988; Bonoma 1989; Buzzell and Chussil 1985; Clark 1999, 2000; Eccles 1991; Feder 1965; Herremans and Ryans 1995; Kaplan and Norton 1992; Morgan, Clark and Gooner 2002; Welch and Welch 1996
Métricas de Marketing	Os indicadores de desempenho de uso da alta gestão (ou que deveriam usar) para acompanhar e avaliar o progresso - especificamente o desempenho de marketing - de uma empresa ou unidade de negócio.	Marketing Science Institute 2004

Fonte: Traduzida pela autora de GAO (2010, p. 30)

O autor supracitado ainda destaca então a relação entre os conceitos apresentados sob os pontos de vista da perspectiva tradicional e moderna. A figura 16 ilustra esta relação.

Figura 16 — Síntese das inter-relações entre os conceitos chave.

Fonte: Traduzida pela autora de GAO (2010, p. 30)

Neste sentido, a contribuição de Gao (2010) para o aumento do conhecimento reside na organização e no estabelecimento das inter-relações entre os conceitos chave para o desempenho de marketing. Ele ainda complementa suas conclusões com a apresentação de seu modelo para a mensuração da performance de marketing, que caminha no mesmo sentido de Srivastava, Reibstein e Joshi (2006), de conectar os resultados das ações de marketing com as métricas financeiras. A figura 17 a seguir ilustra seu modelo e a relação de resultados não financeiros para financeiros.

Figura 17 — Síntese das inter-relações entre os conceitos chave.

Fonte: Traduzida pela autora de GAO (2010, p. 34)

Gama (2012) também contribui para a literatura ao tratar das métricas de desempenho e *Accountability* em marketing sob a ótica de credibilidade e prestação de contas. O autor afirma que

“A mensuração do desempenho tem sido uma grande preocupação em marketing e continua a ser uma questão vital em muitas empresas, suportando uma das prioridades de pesquisa estabelecidas pelo Marketing Science Institute (MSI) durante a última década. Tal interesse é principalmente baseado na suposição de que um maior Accountability do marketing reforça o desempenho das empresas e contribui para a sua credibilidade, sendo particularmente relevante em ciclos econômicos de recessão.” (Gama;2012.p.643)

Especialmente no que concerne ao tema de estudo da presente dissertação, a pesquisa de Gama (2012) é particularmente conveniente como arcabouço teórico, pois comenta e analisa a evolução dos estudos de métricas de marketing que passam inicialmente do foco em produtividade e lucratividade para o momento atual, onde o foco está para a credibilidade e *Accountability*.

Como forma de justificar e alicerçar seu modelo, Gama (2012) perfaz uma revisão histórica dos progressos da literatura em mensuração dos resultados de marketing. Este autor propõe novas dimensões por meio de fatores internos e externos que atuam diretamente na mensuração e análise dos resultados por meio de métricas adequadas.

Figura 18 — Modelo ampliado da performance de marketing.

Fonte: Traduzida pela autora de Gama (2012, p. 650)

Gama (2012) afirma que a cultura de marketing trata a integração entre a cultura organizacional e a orientação de marketing, pois sustenta que sistemas humanos precisam de um ambiente no qual os comportamentos podem sedimentar. Na sua ausência, é difícil para os funcionários para saber o que e como direcionar suas energias. A cultura organizacional fornece, assim, o princípio unificador para compromisso de ação.

Para este autor, as fontes de competitividade dependem de recursos existentes e sobre as capacidades que permitam a sua valorização e conversão em resultados relevantes. Capacidades são, portanto, as competências na utilização de ativos da empresa que permitam o alcance das demandas de mercado a serem cumpridas com sucesso.

Para este autor, as fontes de competitividade dependem de recursos existentes e sobre as capacidades que permitam a sua valorização e conversão em resultados relevantes. Capacidades são, portanto, as competências na utilização de ativos da empresa que permitam o alcance das demandas de mercado a serem cumpridas com sucesso.

Gama (2012) coloca que o Processo de Marketing consiste em organizá-los de acordo com o entendimento do marketing como um conjunto de processos destinados a criar, comunicar e entregar valor. Uma vez que o marketing inicia com a identificação das necessidades dos consumidores e encerra o processo em satisfazer suas necessidades, então todas as atividades suscetíveis de influenciá-los devem ser consideradas no seu âmbito e devidamente avaliadas. O autor ainda adiciona dois conceitos evoluíram na literatura para avaliar processos de marketing e suas atividades: auditorias de marketing e orientação para o mercado. Neste sentido, é recomendado que ambos sejam considerados.

Em seu modelo expandido, este autor afirma que as atividades e ações de Marketing influenciam o desempenho do mercado e os ativos de marketing, conceituados como medidas baseadas no cliente, impactam o desempenho financeiro. Estes ativos de marketing são o resultado mais próximo e também a ligação entre as atividades de marketing e desempenho financeiro. É evidenciado pela literatura que tais ativos podem causar impacto positivamente no desempenho financeiro, ou seja, a consciência, a reputação, a qualidade percebida, satisfação do cliente, fidelização de clientes, o patrimônio do cliente, o valor da marca e participação de mercado.

Finalmente sobre a dimensão de desempenho financeiro em seu modelo, o autor trata das abordagens quantitativas para avaliar o desempenho do marketing. Em literatura prévia, a análise de métricas de *output* comumente usadas em estudos sobre a eficácia do marketing identifica o lucro, as margens, a receita de vendas e fluxo de caixa. Outras possibilidades incluem o retorno sobre as vendas (ROS) e do investimento (ROI) e também as métricas que refletem o valor gerado para a empresa, como o valor econômico agregado (EVA) e o valor de mercado agregado (MVA).

Esta seção teve como propósito o desenvolvimento de uma detalhada revisão sobre a literatura no que concerne ao desenvolvimento do conhecimento de métricas de

desempenho das organizações e de Marketing. A partir desta revisão, é possível concluir que tanto os conceitos sobre as análises de resultados de marketing, como seus conceitos e definições levam à dimensão da geração de valor financeiro para a corporação.

2.6.1 Apresentação das métricas de resultados corporativos e marketing

Este tópico propõe descrever de forma sucinta as métricas que serão fundamentais para apoiar o arcabouço de pesquisa proposto nesta dissertação, onde a compreensão das mesmas será primordial no contexto do trabalho. A divisão ora descrita foi proposta pela autora, baseada nas métricas que são consideradas em literatura.

Farris *et al.* (2012) elaboraram um extensivo estudo sobre métricas, que foi apresentado de forma acessível e objetiva, com o intuito de permitir uma clara compreensão por parte dos profissionais de marketing e por consequência à eleição daquelas que mais se adequam às suas necessidades práticas. Por esta razão, e pelo fato de na proposta metodológica para esta dissertação, a pesquisa empírica propor a avaliação do conhecimento e emprego de métricas de marketing por parte de gestores, elegeu-se as definições segundo Farris *et al.* (2012).

2.6.1.1 Métricas de Margens e Lucros

As medidas de margens e lucros podem ser classificadas como medidas de resultados financeiros, ou medidas de *Outputs* (CLARK, 1999). Neste tópico abordaremos as métricas de margens, custos variáveis e custos fixos, despesas de marketing (totais, fixas e variáveis), análise do ponto de equilíbrio e de contribuição e volume desejado.

✓ Métricas de margens

As métricas de margens representam um valor fator chave no estabelecimento de preços, no retorno sobre despesas de marketing, nas previsões de ganhos e nas análises de rentabilidade do cliente.

As margens sobre as vendas é uma variável importante para as considerações fundamentais de gestão, incluindo orçamentos e previsões.

A composição desta métrica é dada por

$$\text{Margem unitária (\$)} = \text{Preço de venda unitário (\$)} - \text{Custo unitário (\$)}$$

$$\text{Margem (\%)} = \frac{\text{Margem unitária (\$)}}{\text{Preço de venda por unidade (\$)}}$$

As margens percentuais também podem ser calculadas utilizando a receita total e os custos totais.

$$\text{Margem (\%)} = \frac{[\text{Total da receita de vendas (\$)} - \text{Total de custos (\$)}]}{\text{Total da receita de vendas (\$)}}$$

O propósito desta métrica reside em determinar o valor de vendas incrementais e orientar o estabelecimento sobre preços e decisões de promoções.

✓ Custos variáveis e custos fixos

As medidas de custos variáveis e fixos consistem em dividir os custos em duas categorias, sendo estes os custos que variam com o volume (variáveis) e os custos que não variam, ou seja, os custos fixos.

A composição desta métrica é dada por

$$\text{Custos totais (\$)} = \text{Custos fixos (\$)} + \text{Custos Variáveis Totais (\$)}$$

por

$$\text{Custos variáveis totais (\$)} = \text{Volume unitário (nº)} * \text{Custos Variáveis por unidade (\$)}$$

ou ainda por

$$\text{Custo total (\$)} = \text{Custo variável por unidade (\$)} * \text{Quantidade (nº)} + \text{Custo fixo (\$)}$$

O propósito desta métrica dá-se pela necessidade de compreender como os custos são afetados pelas alterações no volume de vendas.

✓ Despesas de marketing – totais, fixas e variáveis.

A mensuração das despesas de marketing tem por definição os gastos totais com as atividades de marketing. É prática a inclusão de propaganda e promoções não relacionadas a preços. Ocasionalmente incluem-se as despesas com a equipe de vendas e também as promoções relacionadas a preço.

Custos totais de venda (marketing) (\$) = Custos de venda fixos totais (\$) + Custos de venda variáveis totais (\$)
A composição desta métrica é dada por

onde

$$\text{Custos de venda variáveis totais ($) = Receita ($) + Custo de venda variável ($)}$$

Seu propósito está em prever as despesas de marketing e avaliar o risco orçamentário, assim como compreender como as despesas se alteram com as vendas.

✓ Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição

A análise dos resultados do ponto de equilíbrio para marketing é útil em diversas situações e é comumente empregada para avaliar lucratividade provável das ações de marketing. Como o nível de ponto de equilíbrio representa a quantidade de vendas necessárias para cobrir os custos fixos e variáveis, ou seja, quando o lucro é zero neste ponto. Para que haja contribuição, é necessário que o lucro gerado pelas vendas seja maior que os custos fixos totais.

A composição desta métrica é dada por

Contribuição por unidade (\$) = Preço de venda por unidade (\$) + Custo variável por unidade (\$)

$$\text{Margem de contribuição (\%)} = \frac{\text{Contribuição por unidade (\$)}}{\text{Preço de venda por unidade (\$)}}$$

$$\text{Volume de ponto de equilíbrio (nº)} = \frac{\text{Custos fixos (\$)}}{\text{Preço de venda por unidade (\$)}}$$

$$\text{Receita de ponto de equilíbrio (\$)} = \text{Volume de ponto de equilíbrio (unidades)(nº)} * \text{Preço por unidade (\$)}$$

ou ainda por

$$\text{Receita de ponto de equilíbrio (\$)} = \frac{\text{Custos fixos (\$)}}{\text{Margem de contribuição (\%)}}$$

O propósito desta métrica consiste calcular o nível de ponto de equilíbrio de vendas, compreender o impacto de mudanças no volume sobre o lucro e em oferecer um indicador de aproximado do impacto de uma atividade de marketing sobre os ganhos.

✓ Volume desejado

As métricas de volume desejado referem-se às vendas necessárias para gerar os lucros específicos no planejamento das empresas. É necessário considerar que os custos de marketing variáveis devem ser refletidos nas margens de contribuição. É comum que o aumento das vendas exija aumento dos investimentos ou do capital de giro.

A composição desta métrica é dada por

$$\text{Volume desejado (nº)} = \frac{[\text{Custos fixos (\$)} + \text{Lucro (\$)}]}{\text{Contribuição por unidade (\$)}}$$

O propósito desta medida encontra-se em garantir que os objetivos das vendas unitárias possibilitem que a empresa ultrapasse os obstáculos financeiros para lucro, retorno sobre vendas (RSV) ou retorno sobre investimento (ROI).

2.6.1.2 Métricas de Rentabilidade do Cliente

Serão abordadas neste tópico as métricas de clientes, recência e retenção, rentabilidade do cliente e valor de duração do cliente.

✓ Clientes, recência e retenção.

Estas três métricas são empregadas para contabilizar os clientes de uma companhia e mapear a atividade dos clientes, desconsiderando a quantidade ou valor de transações realizadas por indivíduo.

A métrica “clientes” refere-se ao número de pessoas ou empresas que compraram da companhia num período de tempo determinado. O propósito desta métrica está em mensurar a quantidade de clientes e como a empresa está atraindo e retraindo seus clientes.

A métrica de recência trata do período de tempo desde a última compra do cliente até o momento presente. Esta métrica se propõe a mapear as mudanças no número de clientes ativos.

Para medir taxa de retenção, calcula-se a razão entre clientes retidos e o risco (de não ser retido). Esta métrica tem o propósito de mapear as mudanças no número de clientes ativos.

✓ Rentabilidade do cliente

A rentabilidade do cliente é o lucro que a empresa tem com o atendimento de seus clientes em um período de tempo específico. Esta variável pode ser mensurada pela diferença entre as receitas obtidas e clientes, e os custos associados ao cliente durante um período de tempo determinado. Esta métrica tem por objetivo permitir que as empresas identifiquem a rentabilidade de seus clientes, evidenciando desta forma quais são seus clientes rentáveis.

✓ Valor de duração do cliente - (*Lifetime Value*)

O conceito de valor de duração do cliente está ligado ao foco em manter as relações com os clientes em longo prazo. A métrica que afere o valor de duração do cliente dá-se pelo valor atual de futuros fluxos de caixa atribuídos a relação com o cliente.

Esta métrica calcula o valor atual de futuros fluxos de caixa atribuídos à relação com o cliente. A composição desta métrica é dada por

$$VDC = \frac{(\text{margem } (\$) \times \text{Taxa de retenção } (\%))}{(1 + \text{taxa de desconto } (\%) - \text{taxa de retenção } (\%))}$$

As decisões administrativas da relação com o cliente devem ser tomadas com o objetivo de melhorar a esta métrica. O orçamento de aquisição deve basear-se então no VDC.

A proposta desta métrica está em avaliar o valor de cada cliente, como suporte às decisões de marketing, com o objetivo de melhorar o valor de duração do cliente.

2.6.1.3 Métricas Financeiras

As métricas financeiras são classificadas como medidas de *Outputs* ou medidas de resultados financeiros (CLARK, 1999). As métricas estudadas neste tópico são lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV), retorno sobre investimento (RSI – “ROI”), lucro econômico (EVA), métricas de projeto (Retorno, VLP e TIR) e retorno sobre os investimentos de Marketing.

✓ Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV)

O lucro líquido mede a lucratividade. Estas métricas são calculadas de forma simples, onde o lucro líquido é o resultado da subtração da receita de vendas pelo custo total. O retorno sobre as vendas é dado pelo lucro líquido como porcentagem da receita de vendas.

A composição destas métricas é dada por

$$RSV(\%) = \frac{\text{Lucro Líquido}(\$)}{\text{Receitas de Vendas}(\$)}$$

O lucro líquido tem o intuito de medir os níveis e taxas de lucratividade necessária do negócio. O RSV tem o propósito de demonstrar qual porcentagem da receita está sendo capturada nos lucros.

✓ Retorno sobre investimento (RSI – “ROI”)

O Retorno sobre investimento, conhecido como ROI (de *Return of Investment*) busca demonstrar uma maneira de considerar os lucros em relação ao capital investido. Sua composição é dada por

$$\text{ROI (\$)} = \frac{\text{Margem (\$)} - \text{Investimento (\$)}}{\text{Investimento (\$)}}$$

Alguns autores utilizam ainda “custo” no lugar de “investimento”.

O objetivo desta métrica é mensurar por período as taxas de retorno em unidades monetárias (valores) investidos numa entidade econômica.

✓ Lucro Econômico (EVA)

Esta métrica, que tem sua origem no inglês *Economic Value Added*, é calculada pelo lucro operacional líquido após impostos (*NOPAT*), subtraído pelo custo de capital. Com o crescimento das vendas é necessário um investimento adicional em ativos fixos, contas a receber ou estoque, portanto com o auxílio do lucro econômico é possível definir se esses investimentos são justificados pelo lucro obtido.

A composição do lucro econômico é dada por

$$\text{EVA(\$)} = \text{NOPAT (\$)} - \text{Custo de Capital (\$)}$$

O intuito desta métrica constitui-se em mostrar o lucro aferido em moeda. O EVA distingue-se de forma mais evidente as dimensões dos retornos.

✓ Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR

Estas métricas são essencialmente importantes para iniciativas de marketing.

O retorno é igual à quantidade de períodos necessários para que haja retorno de um investimento inicial, previamente designado.

O valor presente líquido (VPL) é o resultado da subtração do valor descontado de fluxos de caixa futuros pelo investimento inicial. Sua composição é dada por

$VLP(\$) = \text{Valor descontado de fluxos de caixa futuros} - \text{Investimento Inicial} (\$)$

ou

$$VPL = \sum_{j=0}^n \frac{[CF_j]}{(1+i)^j}$$

A taxa interna de retorno (TIR) é a taxa de desconto que resulta em um VPL igual a zero.

Seu cálculo é dado por

$$TIR = \sum_{j=0}^n \frac{[CF]}{(1+i)} = \text{Zero}$$

Estas três métricas tem o propósito de lidar com diferentes aspectos do risco e dos retornos de projetos de vários períodos.

✓ Retorno sobre os investimentos de Marketing

Esta métrica dá-se pelo incremento na receita atribuível às iniciativas de marketing, multiplicado pela contribuição em percentual onde subtrai-se a despesa de marketing. O resultado desta operação deve ser dividido pelas despesas de marketing. O resultado final é o valor do MROI.

$$MROI (\$) = \frac{(\text{Receita de MKT} (\$) * \text{contribuição percentual}) - \text{Despesas de MKT} (\$)}{\text{Despesas de MKT} (\$)}$$

É necessário salientar que os profissionais de marketing devem estabelecer uma base exata para conseguir afirmar de modo significativo que receitas são atribuíveis ao marketing.

Esta métrica destina-se a mensurar a taxa em que a despesa com marketing contribui para os lucros de uma companhia ou unidade de negócios.

2.6.1.4 Métricas de mapeamento, segmentação e posicionamento de mercado.

Este tópico apresenta as métricas de participação de mercado, participação relativa de mercado, índice de desenvolvimento de marca (IDM), índice de desenvolvimento de categoria (IDC), penetração, consciência, atitudes e uso (CAU), satisfação do cliente, utilidades conjuntas e preferências do consumidor e segmentação e utilidades conjuntas.

✓ Participação de mercado

A participação de Mercado é definida como a porcentagem de um mercado atendido por uma entidade específica. (Farris et al., 2012, p.32). Bonoma e Clark (1988) a classificam como uma medida de *output* pertencente ao grupo de métricas de produtividade de marketing. Kaplan e Norton (1997, p. 120) indicam que a participação de mercado é um indicador de desempenho para a dimensão cliente na metodologia do *Balance Scorecard*. Segundo os autores, esta métrica captura a proporção de negócios num determinado mercado, sendo o indicador que mais sofre impacto de forma direta pela quantidade de clientes adquiridos e retidos. É uma das métricas mais populares e utilizadas pelas corporações.

Seu cálculo é simples e dado por

$$\text{Participação de Mercado (\%)} = \frac{\text{Vendas (\$ ou volume)}}{\text{Vendas totais de mercado (\$ ou volume)}}$$

Esta métrica é calculada pela divisão de vendas ou demanda como percentual do total das vendas ou demanda do mercado. Seu propósito é a mensuração da competitividade no mercado de atuação.

✓ Participação relativa de mercado

A métrica de participação de mercado relativa segue o mesmo princípio e é dada pela participação da marca/empresa dividida pela participação de mercado do líder ou maior competidor. Sua composição é dada por

$$\text{Participação Relativa de Mercado (\%)} = \frac{\text{Participação de mercado da marca (\$ ou volume)}}{\text{Participação de mercado do maior concorrente (\$ ou volume)}}$$

O propósito desta métrica é avaliar a força de mercado comparativa.

✓ Índice de desenvolvimento de marca (IDM)

Esta métrica tem por objetivo captar as vendas da marca em um segmento ou categoria específico comparado com as vendas desta marca no mercado como um todo. O IDM quantifica o desempenho de uma marca em um grupo específico de clientes, comparado com seu desempenho médio entre todos os consumidores.

Seu cálculo é aferido por

$$\text{IDM} = \frac{\left(\frac{\text{Vendas da marca para o grupo}}{\text{Lares no grupo}} \right)}{\left(\frac{\text{Vendas da marca total}}{\text{Lares Total}} \right)}$$

Seu propósito é verificar diferenças nos segmentos ou regiões de vendas de uma marca/produto.

✓ Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)

A métrica que determina o índice de desenvolvimento de categoria considera as vendas da categoria em um segmento específico comparado com as vendas desta categoria no mercado como um todo. O IDC quantifica o desempenho de uma categoria em um grupo específico de clientes, comparado com seu desempenho médio entre todos os consumidores.

Sua composição é dada por:

$$IDC = \frac{\left(\frac{\text{Vendas da categoria para o grupo}}{\text{Lares no grupo}} \right)}{\left(\frac{\text{Vendas da categoria total}}{\text{Lares Total}} \right)}$$

O propósito desta métrica é analisar diferenças nos segmentos ou regionais das vendas de uma categoria.

É recomendável se ater ao fato de que os cálculos aferem o IDM e o IDC são muito semelhantes. A diferença constitui-se na aferição do índice de uma marca ou produto específico e a outra, da categoria. Para uma análise conclusiva, é recomendável tratar estes dois índices em conjunto.

✓ Penetração

A Penetração é uma métrica que afere compradores de uma categoria ou marca como porcentagem da população total. Pode ser considerada como uma medida de popularidade da marca ou categoria. É definida como o número de pessoas que compram uma marca ou categoria específica de produtos pelo menos uma vez em determinado período, dividido pelo tamanho da população do mercado relevante.

A composição da Penetração é dada por

$$\text{Penetração de Mercado(\%)} = \frac{\text{Clientes que compraram um produto na categoria}}{\text{População Definida}}$$

A finalidade desta métrica é medir a aceitação de uma categoria ou marca por uma população definida.

✓ Consciência, atitudes e uso (CAU)

As métricas de consciência, atitudes e uso são calculadas por meio de respostas obtidas a questões que objetivam levantar as relações dos clientes com um produto ou marca, através da avaliação de consciência destes, suas crenças e intenções e hábitos de compra e lealdade. Estão, em parte, associadas ao processo de decisão do consumidor. Esta métrica tem por propósito mapear tendências nas atitudes e comportamentos dos clientes.

Estas métricas são construídas a partir das respostas coletadas por diversas questões que tem por objetivo esclarecer as relações entre clientes e produtos/marcas. O quadro 3 a seguir ilustra as questões típicas para consciência, atitudes e uso:

Quadro 3 – Consciência, atitudes e uso: questões características

Tipo	Avalia	Perguntas Típicas
Consciência	Consciência e conhecimento	Você já ouviu falar da marca "X"? Que marca lhe vem a mente quando você pensa em "carro de luxo"?
Atitudes	Crenças e Intenções	A marca "X" me serve? Numa escala de 1 a 5, onde 1 equivale a descordo totalmente e 5 concordo totalmente, a marca "X" é para pessoas jovens? Quais são os pontos fortes e fracos de cada marca?
Uso	Hábitos de compras e lealdade	Você usou a marca "X" esta semana? Que marca você comprou da última vez?

Fonte: Farris *et al.* (2012, p.52)

✓ Satisfação do cliente

As métricas de satisfação do cliente foram amplamente desenvolvidas e pesquisadas especialmente durante a década de 1990, pelos estudiosos do tema de orientação para mercado, em especial por Kohli, Jaworski e Kurmar (1993) coma escala MARKOR e

posteriormente por Matsuno, Mentzer e Rentz (2000) que trabalharam no aprimoramento das propriedades desta escala.

É comum encontrar resultados de satisfação do cliente baseados em dados de pesquisas coletados por meio de escalas de satisfação, de 1 a 5 ou 7 pontos, em que os clientes declaram sua satisfação com a marca / produto em geral ou com atributos específicos.

O propósito desta métrica é indicar a probabilidade de repetição de compra e / ou necessidade de aperfeiçoamento para aumentar a lealdade. Cabe o cuidado de considerar que as respostas captam apenas a visão dos clientes atuais.

Segundo Farris *et al.* (2012, p. 57) a construção da métrica para a satisfação do cliente se dá pelo número de clientes ou porcentagem do total de clientes cuja experiência relatada com uma empresa, produtos ou serviços excede as metas de satisfação especificadas. A disposição para recomendar dá-se pela porcentagem de clientes pesquisados que mencionam que recomendariam uma marca, produto ou serviços para alguém.

✓ Segmentação e utilidades conjuntas.

Esta métrica tem por propósito indicar valores relativos que os clientes colocam nos atributos que compõem os produtos. Esta utiliza a valorização dada pelo cliente aos atributos do produto para ajudar a definir segmentos de mercado. É construída por meio do agrupamento de indivíduos em segmentos de mercados com base na distância das somas dos quadrados entre coeficientes de regressão retirados de uma análise conjunta (*conjoint analysis*).

A fórmula seguinte representa a forma de cálculo linear da *conjoint analysis* (FARRIS *et al.*; 2012, p.142):

$$\begin{array}{lcl} \text{Forma Linear de} & & [\text{Valor parcial do atributo 1 para o indivíduo (I) * nível do atributo (1)}] \\ \text{preferência} & & + \\ \text{conjunta (I)} & = & [\text{Valor parcial do atributo 2 para o indivíduo (I) * nível do atributo (2)}] \\ & & + \\ & & [\text{Valor parcial do atributo n para o indivíduo (I) * nível do atributo (n)}] \end{array}$$

2.6.1.5 Métricas de gerenciamento de produto e de portfólio

As métricas abordadas neste tópico são experimentação, repetição, penetração e projeção de volume, crescimento (porcentagem e TCAC), taxa de canibalização e taxa de perda de *share*, métricas de valor de marca e utilidades conjuntas e projeção de volume.

✓ Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume

As métricas de Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume tem por objetivo mensurar estabilidade de opção da marca, população que compra no período atual e subsidiar o planejamento da produção e estoques para vendas e alavancagem do consumidor.

Estas métricas são calculadas respectivamente por:

Taxa de experimentação como resultado da divisão de usuários pela primeira vez em um período pela população alvo:

$$\text{Taxa de experimentação (\%)} = \frac{\text{Usuários pela primeira vez no período } t \text{ (nº)}}{\text{População total (nº)}}$$

Volume de repetição é resultado da multiplicação entre três variáveis: compradores que repetem a compra, número de produtos que compraram na ocasião e o número de vezes que compraram num período:

$$\text{Volume de repetição (nº)} = \frac{\text{Compradores de repetição (nº)}}{*} \frac{\text{Volume unitário de repetição por cliente (nº)}}{*} \text{Ocasões de repetição (nº)}$$

Penetração é o resultado da multiplicação entre usuários no período anterior pela taxa de repetição do período atual somados aos usuários pela primeira vez no período atual:

$$\text{Penetração } t \text{ (nº)} = \frac{[\text{Penetração em } t-1 \text{ (nº)} * \text{Taxa de repetição no período } t \text{ (\%)}]}{+ \text{Usuários pela primeira vez no período } t \text{ (nº)}}$$

Projeção do volume de vendas é o resultado da multiplicação entre penetração, frequência média de compras e média de unidades de compras.

$$\text{Projeção de Vendas } t \text{ (nº)} = \frac{\text{Penetração } t \text{ (nº)} * \text{Frequência média de compra (nº)} * \text{Média de unidades por compra (nº)}}{}$$

O propósito destas métricas é compreender e subsidiar a projeção de volumes. Estas métricas buscam mensurar estabilidade de opção da marca, população que compra no período atual e planejamento da produção e estoques para vendas e alavancagem do consumidor.

✓ Crescimento: porcentagem e TCAC

As métricas de mudança de percentual entre períodos e a taxa de crescimento anual composta nos apresentam respectivamente os resultados da distinção de taxas de crescimento unitário e em valor, e o crescimento acumulado ao longo dos anos, num período definido.

O cálculo para o crescimento anual é dado por:

$$\text{Crescimento ano a ano (\%)} = \frac{\text{Valor (\$, nº, \%) } t - \text{Valor (\$, nº, \%) } t - 1}{\text{Valor (\$, nº, \%) } t - 1}$$

O propósito desta métrica reside em subsidiar decisões de produção e orçamento.

O cálculo para a taxa de crescimento anual composta (TCAC) é dado por:

$$\begin{array}{lcl} \text{Taxa de crescimento} & & \{ [\text{Valor Final } (\$, n^\circ, \%) / \text{Valor Inicial } (\$, n^\circ, \%)] \} \\ \text{anual composta ou} & = & \wedge \\ \text{TCAC} & & [1 / \text{Número de anos } (n^\circ)] - 1 \end{array}$$

O propósito desta métrica consiste em mensurar as taxas de crescimento em períodos compostos, como nos últimos, 3, 5 ou mais anos, ou seja, para análises acumuladas de longo prazo.

✓ Taxa de canibalização e taxa de perda de *share*

A canibalização é a redução nas vendas (em unidades ou valor) dos produtos existentes de uma companhia em consequência à introdução de um novo produto. Isto pode ocorrer com o lançamento de um novo produto do concorrente ou da própria companhia. Esta taxa é dada pela divisão entre redução das vendas de produtos existentes e vendas do novo produto

A taxa de canibalização é calculada por:

$$\text{Taxa de Canibalização (\%)} = \frac{(\text{Vendas perdidas de produtos existentes } (n^\circ, \$))}{\text{Vendas de novo produto } (n^\circ, \$)}$$

O propósito de uso desta métrica fundamenta-se pela necessidade em explicar o fenômeno da redução de vendas de produtos existentes em função do lançamento de novos produtos.

A taxa de perda de *share* (ou participação) parte da suposição de que um novo produto captará as vendas (seja em volume ou valor) de produtos existentes de modo diretamente proporcional às participações de mercado mantidas por estes produtos. Esta análise é meramente comparativa.

Esta medida é útil para a geração de uma estimativa de vendas e participações após a entrada de um novo concorrente.

✓ Métricas de valor de marca

As métricas de Valor da Marca têm como objetivo mensurar o valor deste bem intangível. Os quatro modelos mais reconhecidos e normalmente utilizados são:

Brand Equity Ten (Aaker), Índice de Valor da Marca (Moran), *Brand Asset Valuator* (Young & Rubicam) e Modelo de avaliação de Marca *Interbrand*. (FARRIS *et al*; 2012)

- ✓ O Modelo *Brand Equity Ten* foi desenvolvido por David Aaker (1996) e destaca 10 atributos (Diferenciação, satisfação/lealdade, qualidade percebida, liderança/popularidade, valor percebido, personalidade da marca, associações organizacionais, consciência de marca, participação de mercado preço de mercado e cobertura de distribuição) que uma marca pode utilizar para avaliar sua força. O autor ainda recomenda que cada atributo seja acompanhado separadamente.
- ✓ O Índice de Valor da Marca (Moran) foi concebido por Bill Moran e calcula o índice de valor da marca a partir de três fatores:
 - ✓ Participação efetiva de mercado – Dada por média ponderada. Representa a soma das participações de mercado de uma marca em todos os segmentos que concorre, ponderada pela proporção de cada segmento de vendas da determinada marca.
 - ✓ Preço relativo – É um quociente. Representa o preço dos bens vendidos de determinada marca, dividido pelo preço médio de bens comparáveis.
 - ✓ Durabilidade – Medida de retenção ou fidelidade de cliente. Esta medida representa a porcentagem dos clientes de uma marca que continuará a comprar bens daquela marca no período seguinte.

A fórmula que calcula o índice de Moran é

Índice de valor de marca (I) = Participação efetiva de mercado (%) * Preço relativo (I) * Durabilidade (%)

- ✓ Brand Asset Valuator (Young & Rubicam). Esta agencia desenvolveu uma ferramenta de diagnóstico da força e valor da marca, que considera a perspectiva do consumidor no tocante a quatro dimensões:
 - ✓ Diferenciação – As características que definem a marca e a discriminam em comparação aos concorrentes.
 - ✓ Relevância – A adequação e ligação da marca com um consumidor.
 - ✓ Estima – O respeito e a atração dos consumidores pela marca.
 - ✓ Conhecimento – A consciência que os consumidores têm da marca e sua compreensão do que ela representa.

Estes critérios revelam fatores importantes por trás da força da marca e da dinâmica de mercado.

Esta ferramenta é uma marca registrada da agência Y&R.

- ✓ Modelo de avaliação de marca *INTERMBRAND*. É também uma medida patenteada que visa separar o valor tangível do produto do valor intangível da marca. É isolado um número para receitas atribuídas à marca, excluindo-se os ganhos estimados conferíveis a bens tangíveis da receita total. A métrica baseia-se em análises financeiras ou previsões de ganhos residuais, tal como na análise de mercado do papel de marcas na criação desses ganhos, de modo a calcular os lucros atribuíveis à marca. Combina-se então a proporção de lucros com taxas de crescimento e desconto para estimar um valor para a marca.

- ✓ Utilidades conjuntas e projeção de volume
 Segundo Farris *et al.* (2012), as utilidades conjuntas são utilizadas para mensurar as utilidades para um produto, onde a combinação destas, geralmente aditivas, representam um *score* para a popularidade esperada do determinado produto ou serviço.
 Para efetuar uma projeção de vendas em volume é necessário que a análise conjunta seja completa, pois é necessário que se inclua todas as características importantes em acordo com as quais os consumidores fazem suas escolhas.
 A proposição desta métrica de projeção é a utilização da análise conjunta para a projeção da participação de mercado e o volume de vendas que serão atingidos por um produto ou serviço.
 Após a apresentação dos conceitos e cálculos referentes às métricas supracitadas, finaliza-se esta seção em acordo com seu objetivo proposto.

2.6.2 Sistemas de métricas de avaliação organizacional e de marketing

É fundamental para a evolução e crescimento de uma corporação analisar e compreender quais elementos contribuem para seu sucesso ou fracasso. Para tanto, é necessário modelar seu desempenho através de um sistema de métricas.

Segundo Farris *et al.* (2012), o sistema de métricas deve ser uma inter-relação entre métricas individuais e cada uma destas deve ser criteriosamente selecionada e organizadas de forma consistente, com o objetivo de gerar um modelo de decisões, que os autores nomeiam como sistema de métricas de marketing. Esta mesma estrutura racional aplica-se para o desenvolvimento das avaliações organizacionais.

Uma vez descritas as formas de cálculos das métricas pertinentes ao tema ora proposto por esta dissertação, descreveremos na seção a seguir, as características do segmento de mercado eleito para o desenvolvimento da pesquisa empírica, ou seja, para as empresas farmacêuticas produtoras de medicamentos isentos de prescrição.

2.7 A indústria farmacêutica de medicamentos isentos de prescrição no Brasil – Produtos OTC

Uma boa maneira de entender a estrutura da cadeia produtiva da indústria farmacêutica tem como base a proposta de classificação dos seus estágios evolutivos, elaborada pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal) e apresentada na figura 14 a seguir (PALMEIRA-FILHO; PAN, 2003).

Figura 19 – Estrutura de cadeia produtiva da indústria farmacêutica segundo proposta pela CEPAL

Fonte: Palmeira Filho e Pan (2003, p.8)

A incorporação de um desses estágios, tanto por uma empresa quanto por um país, implica a transposição de significativas barreiras à entrada, econômicas e institucionais, necessitando, por isso, do apoio de políticas de médio e longo prazo, tanto governamentais quanto das empresas (FRENKEL, 2002).

As grandes multinacionais da indústria farmacêutica operam nas etapas e estão distribuídas pelos mais diversos países, de acordo com a infraestrutura existente e com suas estratégias globais (FRENKEL, 2002). No Brasil, a maioria das subsidiárias das multinacionais opera no terceiro e no quarto estágios e algumas no segundo. Nos últimos anos, houve poucas tentativas de atividades referentes ao primeiro estágio, motivadas pelos benefícios associados ao Programa de Desenvolvimento Tecnológico Industrial (PDTI).

As empresas de capital nacional, na sua grande maioria, também operam no terceiro e quarto estágios, existindo algumas no segundo e muito poucas atuando no primeiro estágio. (BNDES, 2014).

Os produtos da indústria farmacêutica, ou seja, os medicamentos podem ser alocados em dois grupos distintos segundo sua forma de comercialização. Assim, os medicamentos vendidos diretamente ao consumidor final nas farmácias podem ser classificados como éticos ou não-éticos. Os medicamentos éticos são aqueles que necessitam de prescrição médica para sua aquisição. Já os ditos não-éticos, também conhecidos como *OTC* (do inglês *over the counter*), são comercializados sem a necessidade de prescrição médica.

Ainda é possível classificar os medicamentos segundo as normas sanitárias às quais estão sujeitos. Atualmente, a legislação vigente no Brasil permite a existência de três classes de medicamentos submetidas a normas específicas, conforme apresentado a seguir.

Medicamento de referência: é, ou foi, um medicamento inovador registrado no órgão federal responsável pela vigilância sanitária e comercializado no país, cujas eficácia, segurança e qualidade foram comprovadas cientificamente pelo órgão federal competente, por ocasião do registro. Pode ter patente ainda válida ou já expirada.

Medicamento similar: é aquele que contém o mesmo ou os mesmos princípios ativos, apresenta a mesma concentração, forma farmacêutica, via de administração, posologia e indicação terapêutica do medicamento de referência, registrado no órgão federal responsável pela vigilância sanitária. Pode diferir somente em características relativas a

tamanho e forma do produto, prazo de validade, embalagem, rotulagem, excipientes e veículos, devendo sempre ser identificado por nome comercial ou marca.

Medicamento genérico: é um medicamento similar a um produto de referência, que pretende ser intercambiável com este. Normalmente, é produzido e lançado no mercado após a expiração ou renúncia da proteção patentária ou de outros direitos de exclusividade do medicamento de referência. A condição de intercambialidade é assegurada através da obrigatoriedade da execução de testes de bioequivalência, ou biodisponibilidade relativa, efetuado em entidades certificadas pelo órgão federal responsável pela vigilância sanitária.

Em 2003, a Anvisa publicou a RDC nº 138, de 29 de maio (republicada em 6 de janeiro de 2004), que é o principal regulamento dos MIPs, ou *OTCs*. Baseada em critérios como índice terapêutico, toxicidade, legislações internacionais e a lista de medicamentos essenciais (RENAME), a RDC nº 138/03 estabelece quais medicamentos são considerados isentos de prescrição através da lista de Grupos e Indicações Terapêuticas Especificadas (GITE). Se um medicamento apresenta indicações que se enquadram dentro do GITE, ele será considerado um *OTC*.

Os medicamentos isentos de prescrição *OTC* são aqueles aprovados pelas autoridades sanitárias para tratar sintomas e males menores e podem ser comercializados sem prescrição médica, devido à sua segurança e eficácia, desde que utilizados conforme as orientações disponíveis nas bulas e rotulagens. (ANVISA). Estes produtos têm por objetivo tratar sintomas ou doenças leves, de forma rápida e econômica, sem a necessidade de procurar um médico, tendo a ocasional orientação do farmacêutico. Todavia a prática de automedicação exige também cuidados, para evitar riscos de intoxicação, interação medicamentosa e uso indevido. Além disso, idosos, gestantes e crianças são um grupo de pacientes que deve observar atentamente a dose a se administrar, assim como contraindicação e efeitos colaterais. Neste caso, é recomendado que estes grupos procurem o médico para avaliação adequada.

Os principais sintomas tratados por produtos *OTC* são dores de cabeça, acidez estomacal, azia, febre, tosse, prisão de ventre, aftas, dores de garganta, assaduras, hemorroidas e congestão nasal.

Com relação à estrutura organizacional das empresas farmacêuticas no Brasil, observa-se, normalmente, uma organização através de unidades de negócios diretamente relacionadas à lógica de competição de cada linha de produtos no mercado. O modelo adotado pelos laboratórios farmacêuticos considera como unidades de negócios distintas os segmentos de medicamentos genéricos, de prescrição médica (marca original ou similar), que pode se subdivido por tratamentos afins ou especialidade médica e *over the counter* (OTC). Por causa das especificidades envolvidas na venda de medicamentos para o setor público, observa-se, ainda, em algumas empresas, a segregação dessa atividade em uma unidade de negócio distinta.

De acordo com uma análise mundial feita pelo *IMS HEALTH* (instituto de pesquisa que especializado na apuração da demanda de medicamentos no varejo farmacêutico) em 2013 (p.10), os produtos *OTC* beneficiam-se de uma série de fatores de crescimento, enquanto os produtos que dependem de receita médica para comercialização enfrentam restrições significativas. Dentre as principais razões para as dificuldades enfrentadas por estes produtos, o instituto destaca que:

- ✓ A contribuição para o crescimento proveniente das grandes corporações vem caindo rapidamente.
- ✓ Baixo volume e qualidade de saídas de Pesquisa e Desenvolvimento.
- ✓ Domínio crescente de genéricos em grandes áreas terapêuticas.
- ✓ Demanda limitada pelos “*Players*”.
- ✓ Em contrapartida, o estudo destaca os benefícios que orientam o crescimento dos produtos *OTC*, como:
 - ✓ Os mercados emergentes têm a massa crítica para influenciar o crescimento.
 - ✓ Empresas buscam explorar oportunidades de *switch*.
 - ✓ Grandes “*Players*” construindo identidades de marca fortes.
 - ✓ Aumentar o acesso através de novos canais.

- ✓ Pagadores, dedicados a promover a automedicação.

Este mesmo estudo aponta a importância do Brasil como um dos Top 10 países que lideram o crescimento mundial do segmento de *OTC*, conforme o gráfico 3 ilustra a seguir

Gráfico 3 – Principais Países em crescimento no Mercado *OTC* Mundial

Fonte: IMS Health (2013, p.13)

Segundo o IMS HEALTH, no Brasil os produtos *OTC* são responsáveis por 48% de todas as vendas do mercado farmacêutico de varejo em unidades comerciais, que representa 1.344 bilhões unidades. Isto em valores equivale a R\$ 12,1 bilhões (IMS Health – PPP; 2013), que corresponde a 7% de crescimento em relação ao ano anterior.

O gráfico 4 ilustra a participação do segmento de produtos *OTC* versus medicamentos que necessitam de receita médica para aquisição, no mercado farmacêutico de varejo brasileiro de 2008 a 2013 e a projeção feita pelo *IMS Health* até 2017.

Gráfico 4 - Vendas em unidades comerciais de 2008 a 2013 e projeção de 2014 a 2017

Fonte: IMS Health (2013)

A Distribuição dos produtos OTC não é uniforme em todo país, conforme ilustra a figura 15, assim como o crescimento do mercado local. Desta forma, a utilização de métricas adequadas é necessária para avaliar o potencial de cada região, assim como os resultados sobre as ações efetuadas.

Figura 20 – Vendas de produtos *OTC* nas farmácias por regiões.

Fonte: IMS Health (2013)

Desta forma, no contexto econômico das situações ilustradas previamente, é fundamental a compreensão por parte dos gestores de produto/marketing das empresas farmacêuticas de produtos *OTC* sobre o impacto nos resultados que os programas de marketing produzem, assim como a capacidade de justificar a alocação de recursos efetivados nestes programas e sua posterior prestação de contas junta a empresa.

Ademais, a indústria farmacêutica faz parte de um segmento altamente regulamentado, onde políticas de *compliance* são aplicadas com vigor.

Isto posto, optou-se adotar as empresas farmacêuticas com unidades de negócios de medicamentos isentos de prescrição, (*OTC*), como objeto de estudo desta dissertação.

2.8 Sínteses da revisão teórica

Kerlinger (1980) elucida que uma teoria pode ser distinguida como um conjunto de conceitos, construtos, definições e proposições, os quais guardam relação entre si e fornecer arcabouço para a descrição dos fenômenos do mundo real. Trata-se, portanto, de um conjunto de enunciados sobre um determinado fenômeno do mundo real, cujos elementos estão interligados por certo número de relações (HEGENBERG, 1976).

Um modelo é uma representação simplificada de algum fenômeno, problema ou situações reais e visa demonstrar a consistência de uma teoria, destacando os elementos mais expressivos do fenômeno, problema ou situação observada no mundo real, “*descartando a totalidade dos detalhes, ou seja, focando e analisando com precisão somente parte de um fenômeno como um todo*” (MAZZON, 1978). Desta forma o modelo é então um componente da teoria, e a consistência de uma teoria científica poderá, conseqüentemente, ser avaliada com o recurso de seu modelo representativo.

O referencial teórico se presta a descrever eventos das atividades concretas e reais. Isto se dá por meio de procedimentos sistêmicos e sistemáticos, mediante especificações das relações entre as variáveis que os compõem, com o desígnio de explicá-los e possibilitar previsões a respeito destes.

O referencial teórico concernente à temática direta e indiretamente relacionada ao objeto central desta dissertação (métricas e *Accountability* em marketing) e a apreciação do contexto em que este é estudado (análise de resultados, alocação de recursos, e geração de valor para o acionista), permitiram o desenho de um modelo teórico, cuja verificação empírica terá por base questões definidas sobre a utilização de métricas para análise dos resultados, como subsídio para a tomada de decisão na alocação e recursos e *Accountability*.

A figura 21 a seguir, ilustra uma visão abrangente do modelo teórico proposto que orientará a pesquisa empírica, incluindo decisões estratégicas, métricas que atendem a necessidade de controle e análise dos resultados, bem como suas prestações de contas.

Figura 21 – Modelo teórico do estudo

Fonte: Elaborado pela autora

3. MÉTODO DE PESQUISA

O Capítulo anterior expos o conhecimento disposto em literatura acadêmica sobre o desenvolvimento e aplicação das métricas em marketing e sua utilização como ferramenta para aferição dos resultados dos programas de marketing, como instrumento para a decisão e justificativa para a alocação de recursos e para a *Accountability*.

O objeto de estudo ora proposto por esta dissertação trata de um tema complexo e pouco explorado no Brasil. Por esta razão, recomenda-se a complementação da revisão da literatura com a realização de uma pesquisa empírica de campo, com a finalidade de, à luz dos conceitos revisados, que foram extraídos da teoria que trata do tema, estudar o objeto proposto, no contexto em que ocorre a realidade analisada.

Nesta seção, são apresentados de forma minuciosa os aspectos relativos à pesquisa empírica, incluindo os fundamentos metodológicos, a natureza da pesquisa e os procedimentos operacionais que foram seguidos, referentes à coleta e análise de dados.

3.1 Considerações Gerais

Um dos propósitos centrais da pesquisa acadêmica é gerar e desenvolver ciência e, conseqüentemente, aprofundar os conhecimentos em uma determinada área do saber. As questões propostas em pesquisas dessa natureza pressupõem, preliminarmente, a realização de procedimentos voltados para o levantamento bibliográfico, o qual normalmente é identificado como pesquisa bibliográfica. Deve-se ressaltar a relevância metodológica da revisão da literatura para o desenvolvimento de proposições mais acuradas sobre o tema em estudo. Isso porque, para a maioria das questões de cunho científico e acadêmico, de caráter exploratório, é um pressuposto indispensável e necessário para a construção de um arcabouço teórico que fornecerá embasamento conceitual e um quadro referencial que suportará as etapas subseqüentes relacionadas com a pesquisa de campo.

Para Martins e Theóphilo (2009, p.54), a pesquisa bibliográfica é

“... um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica - ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica de estudo”.

Observa-se, entretanto, que, dependendo da amplitude do levantamento bibliográfico, que incorpora síntese crítica do conteúdo revisado e do objetivo a ser atendido, a revisão da literatura pode ser suficiente para a conclusão do estudo.

Todavia, como Demo (1995, p.39) coloca, *“o maior problema da ciência não é o método, mas a realidade”*. Neste sentido, quando se trata de um tema complexo, ou pouco explorado, como é o caso do estudo proposto, recomenda-se complementá-lo com a realização de uma pesquisa de campo (empírica), com o propósito de, à luz dos conceitos estudados extraídos da teoria que trata do objeto, estudar o tema proposto no contexto em que ocorre a realidade analisada. Neste caso, a construção da teoria científica será resultado do processo da descrição dos fatos observados na pesquisa empírica. Desta forma, é apropriada a descrição minuciosa dos procedimentos adotados, tanto para controlar o processo, quanto para assegurar as condições necessárias e suficientes de validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

3.2 Tipos de pesquisa

Existem diferentes formas de classificação da pesquisa em ciências sociais, de uma forma geral, e em marketing, em particular, as quais obedecem a uma multiplicidade de critérios como, por exemplo, mensuração, forma de coleta de dados, objetivo geral do estudo ou procedimentos utilizados (GIL, 2008; MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

As pesquisas podem ser incluídas em duas categorias: exploratórias e conclusivas. A primeira categoria refere-se às pesquisas cujo objetivo primário é proporcionar mais conhecimento sobre o tema ou problema em estudo. Por essa razão, ela é apropriada a estudos referentes aos primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador forem geralmente insuficientes ou inexistentes (SELLTIZ, WHIGHTSMAN; COOK; 1987), ou seja, quando se busca o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL,

2008). Malhotra (2010) confirma o conceito, completando que o modelo de pesquisa exploratória busca a descoberta de ideias e *insights* sobre o problema que o pesquisador procura solucionar.

A segunda categoria, as pesquisas conclusivas, apresentam objetivos bem definidos e procedimentos formais, sendo estruturadas e endereçadas à solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação (SELLTIZ, WHIGHTSMAN; COOK; 1987).

As pesquisas conclusivas costumam ser subdivididas em dois grupos. O primeiro grupo compreende a pesquisa conclusiva descritiva, modalidade de estudo em que prevalecem o aprofundamento do conhecimento a respeito do problema a ser estudado e a necessidade de o pesquisador ter uma ideia precisa do que pretende estudar. Hair *et al.* (2007), definem a pesquisa descritiva como aquela que é feita por meio da mensuração de eventos e atividades. É apropriada para descrever as características de grupos, situações ou indivíduos específicos; estimar a proporção, frequência de elementos que apresentem determinadas características ou comportamentos, em uma população específica, e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. Malhotra (2010) ensina que o modelo de pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, é indicado para descrever algo, o quê, quem, quando, onde, por que e como. Selltitz, Whightsman e Cook (1987) consideram a exatidão uma característica muito importante dessa modalidade de pesquisa, e, por essa razão, é necessário um planejamento que reduza o viés e amplie a precisão dos achados obtidos.

O segundo grupo diz respeito à pesquisa conclusiva causal, cujo propósito é buscar estabelecer evidências sobre relacionamentos entre variáveis, os quais podem sugerir relações de causa e efeito entre elas, requerendo processos que reduzam o viés (tendenciosidade estatística), aumentem a precisão e permitam inferências a respeito das relações de causalidade na população.

Mattar (2005, p.84) organiza de forma resumida no quadro 4, sua classificação em três tipos de pesquisas, englobando as duas categorias de pesquisas exploratórias e conclusivas e os dois grupos das pesquisas conclusivas: descritivas e causais

Figura 22 – Modelo teórico de pesquisas

Fonte: MATTAR (2005, p.84)

Parasuraman (1991) descreve ilustrativamente algumas diferenças entre pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva, as quais são apresentadas no quadro 4.

Quadro 4 - Diferenças entre pesquisas exploratórias e pesquisas conclusivas

Aspectos da pesquisa	Pesquisa Exploratória	Pesquisa Conclusiva Descritiva ou Causal
Objetivo	Geral: Esclarecer uma situação inexplorada, ou pouco aprofundada	Específico: Gerar esclarecimento e ajudar e selecionar um curso de ação
Necessidade de dados	Impreciso	Preciso
Forma de coleta de dados	Aberta ou fechada	Bem definida
Origem dos dados	Parcialmente definidos	Bem definida
Amostra	É Selecionada subjetivamente para maximizar a geração de informações utilizáveis. Possui número reduzido de observações	É selecionada objetivamente para permitir a generalização dos achados. Possui número de observações relativamente abrangente.
Coleta de dados	Flexível, sem procedimento estruturado	Rígida, procedimento bem estruturado
Análise dos dados	Caracteristicamente qualitativa	Caracteristicamente quantitativa

Fonte: Elaborado pela autora a partir de PARASURAMAN (1991)

Mattar (2005, p.80) organizou e apresentou as diferentes classificações dos tipos de pesquisas de marketing e seus autores precursores apresentadas no quadro 5.

Quadro 5 – Classificação dos tipos de pesquisa e autores precursores

Classificação do Tipo de Pesquisa	Autores Precursores
Exploratória	Selltiz <i>et al.</i> (1959)
Descritiva	Churchill (1979)
Causal (ou de relações causais)	Green & Tull (1966)
Exploratórias	Cox & Good (1967)
Conclusivas: Descritivas / Causais	
Exploratórias	Kinner & Taylor (1979)
Conclusivas: Descritivas / Causais	
Performance - Monitoração	
Exploratórias	Boyd & Westfall (1973)
Conclusivas: Estudos estatísticos / Casos / Estudos experimentais	
Método Histórico	Luck, Wales & Taylor (1974)
Abordagem inferencial	
Abordagem experimental	
Método Qualitativo	Kirk & Miller (1986)
Método Quantitativo	
Experimental	Kerlinger (1973)
<i>Ex-post facto</i>	
Levantamentos amostrais	Festinger & Katz (1959)
Estudo de campo	
Experimentos de campo	
experimentos de laboratório	
Exploratório	Drake & Miller (1969)
Descritivo	
Experimental	

Fonte: MATTAR (2005, p.80)

O autor, entretanto, elucida que diferentes categorizações dos tipos de pesquisa podem ser empregadas conforme a abordagem pretendida. Segundo o autor, as pesquisas podem ser classificadas quanto as variáveis, como descritas no quadro 6, a seguir.

Quadro 6 - Classificação dos estudos por tipos de pesquisas

Tipos de Pesquisas	Classificação do Tipo de Pesquisa por variáveis
Qualitativas	Natureza das Variáveis Pesquisadas
Quantitativas	
Descritivas	Natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas
Explicativas	
Exploratórias	Objetivo e grau em que o problema de pesquisa está cristalizado
Conclusivas	
Pesquisa por comunicação	Forma utilizada para coleta dos dados primários
Pesquisa por observação	
Estudos de Caso	Escopo da pesquisa em termos de profundidade e amplitude
Estudos de Campo	
Levantamentos (População / Amostras)	
Pesquisas ocasionais	Dimesão a pesquisa no tempo
Pesquisas evolutivas	
Pesquisas experimentais de laboratório	Possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo
Pesquisas experimentais de campo	
Pesquisas <i>ex post facto</i>	
Pesquisa de Campo	Ambiente de Pesquisa
Pesquisa de Laboratório	
Pesquisa por Simulação	

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de MATTAR (2005, p.80-84)

Neste mesmo sentido, Selltiz, Whightsman e Cook (1987), indicam que, na prática, os diferentes tipos de estudo não são sempre nitidamente separáveis; uma pesquisa pode conter elementos de duas ou mais funções descritas como características de cada tipo de estudo. Eles enfatizam, porém, que, comumente, existe o destaque de apenas uma dessas funções, podendo-se pensar que o estudo será classificado na categoria correspondente à sua função preponderante.

Desta forma, a pesquisa ora proposta nesta dissertação é:

Exploratória, pois o tema de métricas para o *Accountability* em Marketing não foi abordado com abrangência e profundidade no Brasil. O presente estudo buscou gerar conhecimento sobre a utilização de métricas para a prestação de contas a respeito dos investimentos em programas de marketing e seus respectivos resultados.

Quantitativa, uma vez que o estudo cobriu a população de gerentes de produtos de medicamentos *OTC* nas empresas que tem operação ativa no Brasil. Também utilizou escalas e análises estatísticas formais e a mensuração do grau de utilização e importância das métricas utilizadas para avaliação dos resultados dos programas de marketing e a prestação de contas (*Accountability*) dos recursos alocados nestes programas.

Conclusiva Descritiva, visto que buscou respostas para “*quais, como e quando*”. Estimou a proporção, frequência de elementos que apresentem determinadas características da população de gestores de marketing de medicamentos isentos de prescrição, e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. Teve o propósito de avaliar quais métricas são utilizadas para avaliação de resultados dos programas de marketing e a prestação de contas dos recursos alocados nestes programas.

De campo, pois foi realizada em condições ambientais consideradas normais para o objeto estudado.

Ocasional, uma vez que foi realizada em uma única vez e seus resultados mostram a situação do uso das métricas por gerentes de marketing de produtos isentos de prescrição (*OTC*) da indústria farmacêutica num período específico de tempo.

Levantamento, dado que se caracterizou pela obtenção de dados da população, obediente ao recorte proposto, composto por indústrias farmacêuticas de medicamentos isentos de prescrição (*OTC*).

3.3 Estratégias de Pesquisa de Campo

A estratégia de pesquisa diz respeito à forma como o tipo de estudo definido pelo pesquisador será desenvolvido em seus aspectos operacionais (SELLTIZ, WHIGHTSMAN; COOK 1987). Em face da natureza do objetivo proposto neste estudo, optou-se por realizar uma pesquisa com as características previamente descritas no item 3.2 “Tipos de pesquisa”.

Para o desenvolvimento da pesquisa proposta, procurou-se avaliar quais métricas são consideradas importantes pelo gestor de marketing de produtos isentos de prescrição (*OTC*) da indústria farmacêutica, quais são utilizadas em sua empresa para avaliação de resultados dos programas de marketing, para suportar a decisão de alocação de recursos e quais são utilizadas para a prestação de contas (*Accountability*) dos resultados das ações de marketing.

A figura 23 ilustra a estrutura as etapas estratégicas da pesquisa de campo, subsidiada pela etapa exploratória que contribuiu para a convergência dos conceitos necessários e indispensáveis que foram abordados.

Figura 23 – Etapas estratégicas da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Logo, ressalta-se que a investigação possui duas frentes: Exploratória e Conclusiva-Descrita.

Na parte Exploratória foi realizado um levantamento bibliográfico, permitindo uma melhor compreensão do fenômeno explorado. Enquanto que na parte empírica foi

realizado um estudo conclusivo descritivo por meio de uma *survey*, aplicada em gerentes de marketing/produto de empresas fabricantes de medicamentos *OTC*, sobre a utilização das métricas de resultados, para justificar alocação de recursos e prestação de contas.

3.4 Métodos da Pesquisa de Campo desta dissertação

Considerando que a questão subjacente a este trabalho diz respeito ao uso das métricas como fator de influência na decisão de alocação de recursos para os programas de marketing e prestação de contas destes (*Accountability*), optou-se por realizar uma pesquisa conclusiva, descritiva e de caráter quantitativo como a alternativa considerada mais adequada para a elaboração do estudo empírico e para responder às questões dispostas nesta dissertação.

A razão da escolha dessa modalidade de pesquisa deve-se a natureza e ao objetivo do estudo: conhecer as características do fenômeno em estudo para buscar explicações a respeito de suas causas e consequências. (RICHARDSON, 1989). Além disso, constata-se a existência de poucos estudos anteriores relacionados especificamente ao problema de pesquisa em análise. Embora existam trabalhos recentes acerca do tema, há uma demanda por estudos que trate dos padrões de medição essenciais para o funcionamento eficiente e eficaz do marketing orientado aos negócios, (MASB; 2009) e sua utilização como ferramenta de análise para a “prestação de contas” (*Accountability*) dos investimentos feitos em programas de marketing. Além disto, as decisões sobre a alocação de recursos dependem fortemente de informações verossímeis, válidas, transparente e aplicáveis.

Neste sentido, o contexto em que se estudou a utilização das métricas de marketing orbita pelo destaque dado à relevância do *Accountability*.

A seguir, serão expostos os procedimentos adotados na pesquisa empírica que integra esta dissertação.

3.5 Populações do Estudo

A definição da população sobre o qual será estudado o tema objeto da dissertação é uma etapa indispensável no processo de pesquisa empírica, principalmente em pesquisas descritivas. Para a definição da população, utilizaram-se dados secundários disponíveis para a indústria farmacêutica por um instituto nomeado *IMS Health*. Este instituto capta as vendas para o varejo de todas as empresas do setor farmacêutico com CNPJ ativo. Como foco de interesse deste trabalho, a população a ser analisada será das empresas deste ramo que possuam uma unidade de negócios de medicamentos isentos de prescrição ou OTC (*over the counter*). O critério inicial de filtro restringiu-se a recortar as empresas que possuem em seus respectivos portfólios produtos isentos de prescrição. Neste caso, o tamanho desta população inicial proposta pelo recorte seria de 327 empresas. Sendo este critério insuficiente para categorizar uma empresa como produtora / comercializadora de medicamentos OTC, submeteu-se esta população inicial aos seguintes critérios:

Exclusão das empresas que comercializam exclusivamente produtos isentos de prescrição que não são caracterizados como medicamentos, por exemplo, leites funcionais, suplementos e etc. Com este filtro excluiu-se 98 empresas.

Exclusão das empresas que, embora listadas no ranking *IMS HEALTH* pelo seu histórico, não possuem mais atividades comerciais (Falência, encerramento dos negócios no país, compradas, etc). Por esta análise, 66 empresas foram excluídas da população inicial.

Foram excluídas empresas locais e nacionais que não possuem uma área formal de marketing e que não possuem um planejamento orçamentário formal. Estes pontos foram constatados após contato com executivos integrantes de entidades de classe como Grupemef (Grupo dos executivos da indústria farmacêutica), INTERFARMA (Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa), ABIMIP (Associação Brasileira da Indústria de Medicamentos Isentos de Prescrição) e empresas fornecedoras de serviços para indústria farmacêutica, como *IMS HEALTH* e *INTERPLAYERS*. Estes critérios precisam ser obedecidos dados os objetivos propostos nesta dissertação. Após esta análise, 56 empresas foram excluídas da população inicial.

Ao final da aplicação dos critérios supracitados, que são relevantes para a consistência das informações coletadas, chegamos a uma população de 107 empresas produtoras / comercializadoras de medicamentos isentos de prescrição. A figura 24 a seguir sintetiza a aplicação destes critérios.

Figura 24 – Depuração da população

Fonte: Elaborado pela autora

3.6 Instrumento e Plano de Coleta de Dados

Em pesquisas descritivas, há duas modalidades básicas de coletas de dados: levantamento (*survey*) e observação. O levantamento é uma forma sistemática de obtenção de dados e a técnica mais utilizada para isso é a entrevista, a qual pode recorrer ao questionário como instrumento. A modalidade observação é indicada para

registro de objetos, de eventos e de padrões de comportamento de pessoas, também de forma sistemática, com o propósito de obter informações sobre um fenômeno de interesse (MARTINS; THEOPHILO, 2009).

Quando o estudo possui características descritivas ou causais, possivelmente o pesquisador necessitará de uma quantidade expressiva de dados, o que levará a utilização de uma *survey*. (HAIR *et al.*; 2007) . Na figura 25 a seguir, ilustra-se as abordagens de para a coleta de dados.

Figura 25 – Abordagens de Coleta de Dados

Fonte: Adaptado pela autora de HAIR *et al.*(2007, p.153)

Dados os objetivos e as características da pesquisa empírica proposta, foi adotada nesta pesquisa a técnica *survey* e a utilização, como instrumento de coleta, de questionário formal estruturado (Apêndice 2), com questões fechadas, não disfarçadas, auto administrado, determinado a ser preenchido diretamente pelos respondentes via *internet*,

o qual não requer a identificação do respondente. Essa modalidade de instrumento também oferece menores riscos de distorção, pois não existe a influência do pesquisador; ao mesmo tempo, a avaliação tende a ser mais uniforme em virtude da natureza impessoal do instrumento. Segundo Hair *et al.*(2007, p. 162), ‘*as survey realizadas pela Internet são rápidas e oferecem dados de alta qualidade*’, além disto como são controladas por senhas, garantem que somente os respondentes qualificados responderão à pesquisa. Para o caso desta pesquisa, um link exclusivo de acesso foi gerado para cada respondente da população, ou seja, cada um dos 107 gerentes de produto/marketing de medicamentos isentos de prescrição da indústria farmacêutica recebeu um link único e codificado para acesso.

Neste aspecto, Cooper e Schindler (2003) argumentam que um questionário auto administrado justifica-se, pois permitem o contato com respondentes que estão muitas vezes inacessíveis de outra forma, mantém um custo de pesquisa mais baixo, dadas as características de abrangência das pesquisas quantitativas, viabiliza o respondente a responder o instrumento em momento que lhe é conveniente e é mais ágil que as pesquisas pessoais ou telefônicas.

Estes autores, entretanto, destacam que há pontos desfavoráveis que foram observados durante o período de execução da pesquisa. Dentre estes, destacam-se baixo índice de resposta, observado especialmente na primeira semana de disponibilização do instrumento. Para contornar este contratempo, foram enviados e-mails de *follow-up*, destacando a importância do estudo, a possibilidade de uso de seus resultados e a garantia de confidencialidade total dos dados coletados. Como reforço, contatos telefônicos foram feitos para incentivar a resposta ao questionário.

Um ponto que poderia ser desfavorável seria a impossibilidade de intervenção do pesquisador para explicações. A fim de diminuir as possibilidades de incompreensão e diferenças de interpretações, foi disponibilizado no início do questionário uma breve apresentação do tema, a definição e forma de aferir de cada métrica avaliada. Esta atitude teve o intuito de diminuir divergências de interpretações e dúvidas no momento de resposta. Além disto, foram realizados pré-testes que colaboraram no ajuste da abordagem das questões do instrumento de pesquisa. Adicionalmente, foi

disponibilizado um e-mail de contato para dúvidas que constava tanto na carta de apresentação, quanto no início do questionário eletrônico.

Cooper e Schindler (2003) ainda evidenciam que a lista de contatos não acurada é um ponto que pode ser desfavorável. Este ponto pode ser observado como crítico durante o período de abordagem. Embora a listagem de nomes, cargos e endereços eletrônicos estivessem atualizadas, houve casos de indivíduos que foram promovidos, expatriados e trocaram de empresas durante o período da coleta. Para estes casos, buscou-se o contato de seu substituto ou foi descartado.

Para este estudo utilizou-se a definição de escalas, conhecidas e já testadas, tendo por base estudos acadêmicos já realizados e o referencial teórico analisado na revisão bibliográfica, fase exploratória do estudo.

3.6.1 Escalas

A definição das escalas utilizadas para a construção do instrumento de coleta de dados e análise dos resultados relacionados ao modelo proposto foi baseada em estudos pesquisados na literatura acadêmica e citados no referencial teórico apresentado.

Existem quatro níveis de mensuração onde Hair *et al.* (2007, p. 180) afirmam que os mesmos são responsáveis pela determinação da sofisticação da medida empregada.

A mensuração é realizada por meio de escalas, que podem ser distintas/discretas ou contínuas. As escalas distintas medem somente a direção da resposta, ou seja, binárias, como sim/não, concordo/discordo, etc. As escalas contínuas por sua vez medem a direção e intensidade, isto é, além de medir a concordância em “concordo/discordo”, mede tanto a intensidade como o grau de concordância.

Os quatro níveis de mensuração são representados pelos tipos de escalas nominais, ordinais, intervalar e de razão e as variáveis são medidas nos níveis distintos/discretos e contínuas. A figura 26 a seguir ilustra os quatro níveis de mensuração e os dois níveis de variáveis.

Figura 26 – Níveis de mensuração das escalas e variáveis

Fonte: Elaborado pela autora a partir de HAIR *et al.*(2007, p.181)

Escala Nominais utilizam números como rótulos para identificar e classificar objetos, indivíduos ou eventos (HAIR *et al.*; 2007). Mattar (2001, p.87) coloca que uma escala nominal é aquela em que os números servem apenas para nomear, identificar e (ou) categorizar dados sobre pessoas, objetos ou fatos. Segundo Parasuraman (1991, p.408), os números que formam as escalas nominais não passam de rótulos usados para identificar diferentes categorias de respostas. A escala nominal é o tipo de escala menos sofisticado, pois envolve simplesmente a classificação de certos atributos e pode ser aplicada para as características da população baseadas. Parasuraman (1991, p. 409) e Mattar (2001, p.87) argumentam que a única operação matemática permitida com as respostas das escalas nominais é a contagem do número de respostas em cada categoria, por isso, a moda é a única medida de tendência central que pode ser calculada.

Escalas ordinais ordenam os objetos que estão sendo estudados de acordo com certas características (CHISNALL, 1973, p.172), segundo um processo de comparação, além de servirem também para nomear, identificar e (ou) categorizar pessoas, objetos ou fatos. (MATTAR, 2001, p. 88).

Segundo Parasuraman (1991, p. 409) a escala ordinal é mais poderosa que a escala nominal, pois os números também possuem a propriedade de ordenar. Chisnall (1973, p. 172) complementa afirmando que a escala ordinal indica a ordem de ranking de um grupo de itens associados a determinadas características, mas não indica a medida das diferenças entre os rankings. Confirmando essa afirmação, Mattar (2001, p.88) alega que essa escala permite concluir que o produto da marca A é melhor que o produto da marca B, segundo a preferência dos consumidores, mas não permite saber quanto A é melhor que B. As escalas ordinais são usadas em pesquisa de marketing sempre que se deseja obter ordenamento de preferências, opiniões, atitudes e percepções dos consumidores (MATTAR, 2001, p. 89), essa técnica também tem sido largamente usada na psicologia e na sociologia. (CHISNALL, 1973, p.172).

As medidas de tendência central que podem ser calculadas são a moda e a mediana (PARASURAMAN, 1991, p. 409; MATTAR, 2001, p. 90), quartis e percentis (CHISNALL, p.173).

Uma Escala Intervalar utiliza números para classificar os objetos de mensuração de maneira que a distância entre os números seja igual. Deste modo, as diferenças entre os pontos na escala podem ser comparadas, interpretadas e analisadas de maneira a obter sentido. (HAIR *et al.*; 2007, p. 184). Da mesma forma, Mattar (2001, p. 90) afirma que uma escala intervalar permite dizer que o intervalo entre os números “*estão distantes entre si em relação a determinada característica. Ela permite comparar diferenças entre as medições, mas não permite concluir quanto à magnitude absoluta das medições*”. As medidas são calculadas a partir de um ponto zero, fixado arbitrariamente (CHISNALL, 1973, p. 173).

Para Parasuraman (1991, p 410), as escalas de intervalo são mais poderosas que as escalas ordinais porque além de apresentarem todas as propriedades de uma escala ordinal, as diferenças entre valores das escalas de intervalo podem ser interpretadas significativamente. O autor acredita ser praticamente impossível verificar se os indivíduos percebem e consideram iguais as diferenças entre as categorias de resposta adjacentes. (PARASURAMAN; 1991, p. 411).

"Nas escalas de intervalo, a média, a moda e a mediana são todas medidas legítimas de tendência central" (Mattar, 2001, p.90). Os números formados por uma escala de intervalos, além de possuir os atributos relativos à escala ordinal, também permitem o cálculo da média, do desvio padrão. (Parasuraman, 1991, p. 411), do coeficiente de correlação e de testes de significância (Chisnall, 1973, p. 173).

Uma Escala de Razão, segundo Hair *et al.*(2007, p. 185), oferece o mais alto nível de mensuração, pois torna possível computar razões de pontos na escala dada a existência de uma origem única, ou ponto zero. Mattar (2001, p. 90) complementa mencionando que as medidas empregadas nesta escala permitem concluir quanto a magnitude absoluta, além de "*informar a posição e quanto as pessoas, quanto objetos ou fatos estão distantes entre si em relação a determinada característica*".

As respostas quantificadas que formam uma escala razão são as mais versáteis analiticamente. Segundo Parasuraman (1991, p. 412) elas possuem todas as propriedades das escalas apresentadas anteriormente, mas com a diferença da razão entre os números possuir significado de interpretação.

Considerando especificamente a disciplina de marketing, Mattar (1996, p. 85-86) comenta que se pode utilizar as escalas razão para renda, idade, altura, número de consumidores, número de lojas, quantidade de produtos consumidos, número de vezes que o produto é comprado ao mês, tamanho da empresa, preço, volume de vendas, lucros e participação no mercado etc. Nas escalas de razão é perfeitamente possível e correto comparar as medições absolutas efetuadas das características e inferir conclusões sobre quanto uma medida é maior ou menor que as outras.

"Nas escalas de razão, a média, a média geométrica, a moda e a mediana são todas medidas legítimas de tendência central" (Mattar, 2001, p. 91).

O quadro 5 a seguir apresenta uma visão geral de escalas, destacando suas características, exemplos típicos, usos em marketing, medidas de média e estatísticas que podem ser aplicadas.

Quadro 5 – Características e aplicações das Escalas

Escala	Característica	Exemplos típicos	Uso em marketing	Medidas de média	Estatísticas possíveis
Nominal	Identificação.	Feminino/ masculino, usuário/ não usuário e ocupação.	Marcas, Sexo, raças, cores, tipos de lojas, regiões, uso/não uso, gosta/não gosta, e a toda variável a que se possa associar números para identificação.	Moda.	Percentagens, teste binomial, teste Qui-quadrado, McNemar, Cochran Q
Ordinal	Ordenação.	Preferência de marcas e classe social.	Atitudes, preferências, opiniões, classes sociais, ocupações	Moda e Mediana.	Quartis, decis, percentis, teste Mann-Whitney, teste U, Kruskal Wallis, Correlação de postos.
Intervalo	Comparação de intervalos.	Escala de temperatura, atitudes em relação a marcas e conhecimento de propaganda.	Atitudes, opiniões, conscientização, preferências, números-índices.	Moda, Mediana e Média.	Intervalo, amplitude total, amplitude média, desvio médio, variância, desvio padrão, teste z, teste t, análise de variância, correlação de produto-momento.
Razão	Comparação de magnitudes absolutas.	Unidades vendidas, número de compradores e probabilidade de compra.	Idade, preço, número de consumidores, volume de vendas, renda, patrimônio.	Moda, Mediana, Média, Média geométrica e Média harmônica.	Todos os do item anterior e mais: média geométrica, média harmônica, coeficiente de variação.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de CHURCHILL, G. (1998, p.244) e MATTAR, F. (2001, p.88).

As escalas podem ser divididas ainda em dois tipos: Métricas e Não-Métricas. As escalas métricas são também conhecidas como quantitativas e englobam as intervalares e de razão. As Escalas Não-Métricas são chamadas de qualitativas e englobam as escalas nominais e ordinais.

A figura 27 a seguir ilustra os tipos de métricas e suas conexões com os níveis de mensuração.

Figura 27 – Tipos de Escalas

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Hair *et al.*(2007, p. 186).

As escalas métricas (quantitativas) são quatro e são descritas a seguir.

As Escalas de classificação somada buscam mensurar as atitudes e opiniões, utilizando entre cinco e sete pontos para avaliar a intensidade com que um indivíduo concorda com um conjunto de afirmações. Para cada ponto da escala, desenvolve-se um rótulo “*que expressa a intensidade dos sentimentos do respondente*”. (HAIR *et al.*; 2007, p. 187).

As afirmações contidas nesta escala normalmente se relacionam com um único conceito. Ao somarem-se as escalas para todas as afirmações, dá-se o nome de escala de classificação somatória, e, somando a escala individualmente, dá-se o nome de escala de Likert. A escala recebe este nome, pois foi desenvolvida nos anos 1930 por Rensis Likert. (MARTINS; THEOPHILO; 2009). Segundo HAIR *et al.* (2007, p. 187), “*Quanto mais pontos você usar, mais precisão obterá quanto à intensidade com que a pessoa concorda ou discorda da afirmação*”. Nas pesquisas em administração, além de mensurar opiniões, esta escala também mede importância ou intenção.

As Escalas Numéricas possuem opções de respostas no lugar de descrições, onde os números correspondem a categorias, ou seja, as opções de respostas. É um tipo de escala utilizado para avaliar o nível de concordância de algo e são utilizadas com frequência para mensurar conceitos como importante, não importante, etc.

As escalas Likert podem ser utilizadas para medir intenções e probabilidades, porém as escalas numéricas podem ser um método alternativo para medir probabilidades, por meio da utilização de expressões descritivas. A opção entre um método específico de conceitos de comportamento depende da natureza do grupo que será mensurado e da preferência do pesquisador. (HAIR *et al.* (2007).

Uma Escala Diferencial Semântica é uma abordagem de mensurações de atitudes onde se pode utilizar 5 ou 7 pontos, dependendo do nível de precisão desejado e o nível intelectual dos entrevistados. Esta escala foi desenvolvida por Osgood, Suci e Tannenbaum em 1957 originalmente com 7 pontos, e na ocasião propuseram 50 diferentes adjetivos bipolares, embora os pesquisadores raramente atenham-se aos mesmos. (MATTAR; 2001).

Segundo Hair *et al.*(2007, p. 189), a escala diferencial semântica distingue-se pelo uso de pontos finais bipolares com pontos intermediários numerados, onde os pontos finais são utilizados para descrever o objeto de estudo com adjetivos ou advérbios opostos. Os entrevistados devem averiguar qual espaço entre as expressões bipolares melhor descreve seus sentimentos em relação ao objetivo de estudo. A escala propicia grande liberdade de utilização de qualificações bipolares que possam ser atribuídas ao objeto pesquisa. Os autores ainda afirmam que esta escala é fácil de compreender. A dificuldade em aplicar este tipo de escala está em encontrar adjetivos opostos.

As Escala de Classificação Gráfica fornecem a mensuração em forma de uma linha com âncoras numeradas e nomeadas ou figuras que representam categorias ordenadas, onde o respondente opina sobre uma questão marcando a âncora na linha, ou figura. As opções de resposta caminham de um extremo mais favorável ao extremo mais desfavorável.

Dentre as escalas não-métricas (qualitativas), são comumente chamadas de escalas comparativas, pois as respostas para as perguntas são avaliadas em relação umas as outras e não de forma independente. Observamos cinco escalas, abordadas a seguir.

As Escala Categóricas são escalas de opinião nominalmente mensuradas que têm duas ou mais categorias por resposta. Hair *et al.*(2007) afirmam que quando há mais de uma categoria, o pesquisador pode ser mais preciso na medida do conceito em estudo. São frequentemente usadas para mensurar características dos respondentes e outros conceitos como frequência, por exemplo.

As Escala de Ranqueamento visa promover uma ordem de classificação de objetos ou características em termos de preferência, semelhança, importância e adjetivos análogos. É uma escala que mede apenas a importância relativa, ou seja, sabe-se que determinado atributo é mais ou menos relevante, mas não o quanto.

As Escala de Sorting ou Classificação solicita aos respondentes que indiquem suas opiniões ou convicções organizando os itens de estudo baseados em suas semelhanças ou atributos de correlação. Também pode ser utilizada para classificação em ordem e é especialmente útil quando há um grande número de objetos. Esta escala é utilizada por

meio de cartões onde o nome de cada objeto em estudo é colocado. É então solicitado aos respondentes que ordenem de acordo com sua preferência ou importância.

A Escala de Soma Constante solicita aos respondentes que dividam uma soma constante em diversas categorias para indicar uma importância relativa. Hair *et al.*(2007) afirmam que esta escala deva ser utilizada apenas em respondentes com bom nível de instrução. Embora seus resultados aproximem-se de uma escala intervalar, torna-se de difícil aplicação quando o número de atributos aumenta. Esta escala oferece tanto classificação quanto magnitude de importância relativa dos atributos em estudo. Os autores ainda afirmam que alguns estudiosos consideram esta escala como métrica e outros como não-métrica.

Finalmente, a Escala de Comparação em Pares é um método que oferece ao respondente dois atributos, em que são solicitados a escolher o de preferência. Dois ou mais atributos podem ser comparados, entretanto as comparações ocorrem apenas aos pares. Não é recomendada mais de 20 comparações, pois o respondente pode se cansar dos questionamentos e não responder com cuidado após um determinado tempo. Esta escala tem por objetivo mensurar importância ou semelhanças percebidas.

Dado posto, e considerando os objetivos e características da pesquisa empírica proposta, onde a técnica adotada foi *survey* e a utilização de questionário estruturado como instrumento de coleta, auto administrado via *internet*, elegeu-se a escala do tipo somatório de Likert para a elaboração do questionário, com sete pontos, levando em consideração modelos que já foram validados em literatura (FARRIS *et al.*; 2012, p. 379).

As escalas de todos os construtos foram igualizadas por conveniência a fim de se evitar a possibilidade de incompreensão por parte dos entrevistados em relação aos construtos estudados. A escolha de sete pontos, como na escala original de Likert, deve-se ao fato de que com números ímpares de opções de avaliação evitam-se respostas neutras e/ou ambíguas. Além disto, a opção em utilizar sete pontos deu-se pela intenção de precisar a intensidade de importância ou utilização das métricas.

O questionário foi construído a partir do emprego de questões onde o respondente indicaria o grau de importância, utilidade ou grau de utilização das métricas, seja para avaliação de resultados, alocação de recursos ou *Accountability*. A relação dos itens questionados encontra-se no Apêndice 3.

No Quadro 6, segue a relação das questões propostas para a medição das escalas.

Quadro 6 – Relação das escalas e questões propostas

Autores	Métricas	Importância e Utilização da Métricas para avaliação de Resultados	Utilização da Métricas para avaliação de recursos nos programas de Marketing	Utilização da Métricas para Accountability dos programas de Marketing
Farris <i>et al.</i> (2012) Doyle (2000) Goodman (1970, 1972), Sevin (1965)	Métricas de Margens e Lucros <ul style="list-style-type: none"> · Métricas de margens · Custos variáveis e custos fixos · Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis) · Análise do ponto de equilíbrio e análise de Contribuição · Volume desejado 	Considere 1 para nada importante e 7 para muitíssimo importante.	Considere 1 para nada utilizada e 7 para muitíssimo utilizada.	Considere 1 para nada utilizada e 7 para muitíssimo utilizada.
Farris <i>et al.</i> (2012) Kohli and Jaworski (1990), Rust, Zeithaml e Lemon (2001)	Métricas de rentabilidade do Cliente <ul style="list-style-type: none"> · Clientes, recência e retenção · Rentabilidade do cliente · Valor de duração do cliente (<i>Lifetime Value</i>) 			
Farris <i>et al.</i> (2012) Young & O' Byrne (2003)	Métricas Financeiras <ul style="list-style-type: none"> · Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV) · Retorno sobre investimento (RSI / "ROI") · Lucro Econômico (EVA) · Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR · Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI) 			
Farris <i>et al.</i> (2012) Buzzell and Gale (1987), Jacobson (1988), Szymanski, Bharadwaj, and Varadarajan (1993) Srivastava, Shervani and Fahey (1998)	Métricas de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado <ul style="list-style-type: none"> · Participação de mercado · Participação relativa de mercado · Índice de desenvolvimento de marca (IDM) · Índice de desenvolvimento de categoria (IDC) · Penetração · Consciência, atitudes e uso (CAU) · Satisfação do cliente · Segmentação e utilidades conjuntas 			
Farris <i>et al.</i> (2012) Aaker and Jacobson (1994)	Métricas de Gerenciamento de Produto e Portfólio <ul style="list-style-type: none"> · Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume · Crescimento: porcentagem e TCAC · Taxa de canibalização e taxa de perda de share · Métricas de valor de marca · Utilidades conjuntas e projeção de volume 			

Fonte: Elaborado pela autora

3.6.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta

O questionário foi submetido à pré-teste, com o objetivo de validar as escalas e adaptá-las para melhor entendimento das questões. O pré-teste foi enviado a cinco gerentes de produtos, sendo dois da indústria farmacêutica de medicamentos oncológicos, um do mesmo ramo, porém de vacinas e dois do segmento de bens de consumo, na segunda metade de janeiro de 2014, por meio da ferramenta *SurveyMonkey*. Os cinco questionários retornaram preenchidos. Após a realização do teste, foi solicitado aos respondentes que avaliassem e criticassem as questões e sua formulação. A seleção dos indivíduos para pré-teste deu-se por seus cargos de atuação, perfil semelhante ao da população em questão e por conveniência.

Na oportunidade, verificou-se a necessidade de inserir um “dicionário das métricas com a forma de cálculo” para que dessa forma houvesse melhor compreensão por parte de todos os respondentes e evitar ambiguidade ou interpretações equivocadas.

Não ocorreram outras dúvidas ou dificuldades de preenchimento que exigissem alterações no questionário que compromettesse a realização da pesquisa. Em razão do pré-teste e dos ajustes dele decorrentes, a data de envio do questionário definitivo foi postergada por dez dias após o pré-teste, sendo fixada para o dia 3 de fevereiro de 2014, com o envio, primeiramente, de mensagem eletrônica-convite a um *mailing* com endereço duzentos e vinte e dois gerentes de produto/marketing das empresas definidas. A data fixada foi escolhida tendo em vista reduzir o efeito do período de férias coletivas, muito comum neste ramo, e desta forma incrementar a possibilidade de maior adesão às respostas. Após dez dias, o questionário foi reenviado para a lista dos não respondentes.

3.6.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi efetuada por meio da internet, por intermédio do software *SurveyMonkey* o qual é referência em pesquisas *online* e em levantamento por questionários.

A ordenação das métricas foi randomizada por respondente em todas as questões a fim de evitar algum possível tipo de viés no momento em que o gestor respondesse o questionário.

O período de preenchimento dos questionários ocorreu durante os meses de Fevereiro a Abril de 2014. Foi enviado um *e-mail* por parte da pesquisadora para pessoas com o perfil determinado, contendo um texto explicativo sobre a pesquisa, seus objetivos, e um *link* para acessar o questionário hospedado no *website* do *SurveyMonkey*. A carta de apresentação foi assinada pela pesquisadora, onde foi mencionado seu vínculo com o Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), e disponibilizado *e-mail* de contato e telefone para esclarecimento de eventuais dúvidas.

3.7 Tratamentos dos Dados

Nesta seção são descritos os procedimentos utilizados para análise dos dados coletados empiricamente.

O processamento e análise dos dados foram realizados com o recurso do *software* estatístico *SPSS*, versão 18.0, para as análises descritivas.

3.7.1 Avaliações dos dados

Conforme descrito na seção 3.5 - População do estudo, foram selecionados 107 laboratórios fabricantes de medicamentos isentos de prescrição que atendiam os critérios estipulados para o estabelecimento da população do estudo.

Os gráficos 5 e 6 apresentam a distribuição dos laboratórios por origem que receberam o questionário da pesquisa ora proposta nesta dissertação. (N= 107)

Gráfico 5 – Questionários enviados por origem

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Gráfico 6 – Questionários enviados por origem - Percentual

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Houve retorno de 101 dos 107 questionários enviados. Dentre os 6 questionários sem retorno, 5 são de origem nacional e 1 de origem americana.

É importante ressaltar que este índice de retorno ocorreu devido a intenso *follow-up* com os indivíduos eleitos para a pesquisa, lembrando que a coleta aconteceu durante os meses de fevereiro a abril (três meses completos).

O gráfico 7 a seguir ilustra o retorno obtido.

Gráfico 7– Retorno dos questionários preenchidos (N=107)

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Dos 101 questionários preenchidos, 97 foram respondidos na sua totalidade. Os 4 questionários com respostas incompletas são todos provenientes de laboratórios nacionais. O gráfico 8 apresenta o retorno dos questionários quanto às respostas.

Gráfico 8 – Respostas dos questionários preenchidos (N=101)

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Estes 4 questionários foram considerados incompletos pois 3 destes não possuíam respostas para o bloco de métricas para Accountability e 1 respondeu apenas as questões qualificadoras.

3.7.2 Análises da qualidade, validade e confiabilidade dos dados

Nesta seção, foi descrito a análise dos dados quanto à qualidade e validade das respostas obtidas.

A forma de tratamento dos *missing values* depende de quantos dados estão faltando (percentual de *missing values*) e de sua distribuição.

Alternativas de tratamento:

- Omitir as observações com *missing values*: essa alternativa é aceitável em algumas circunstâncias (quando o percentual de *missing values* é baixo e concentrado em algumas variáveis ou observações).

Métodos utilizados para imputar valores:

- Substituir pela média: é o método mais utilizado (pela sua simplicidade).
- Método analítico: por esse método atribui-se um valor em função da relação entre a variável com *missing value* e as outras variáveis, cujos valores são conhecidos (por regressão, por árvore de decisão).

Para esta dissertação os questionários que apresentaram *missing values* foram descartados. Este critério foi aplicado em quatro questionários onde 1 destes respondeu apenas as questões qualificadoras e os outros 3 não continham respostas para o bloco de métricas utilizadas para Accountability em marketing.

Outliers são observações atípicas, dados que apresentam uma combinação única de características identificáveis, as quais se revelam diferentes das demais, configurando de forma inconsistente perante o restante da amostra, não podendo, entretanto, ser classificadas como benéficas ou maléficas (HAIR et al., 2007). Na análise, a exclusão

dos *outliers* permite ao pesquisador utilizar apenas os dados que sejam representativos para a análise.

A existência de observações divergentes das restantes (*outliers*) é relativamente simples de aferir, em análises univariadas.

Nos resultados aferidos por meio das respostas aos questionários, não foi verificado nenhuma observação que se caracterizasse como *outlier*.

3.7.3 Validade de Escala

Validade é a medida pela qual um experimento produz a resposta correta. Em termos gerais, a validade se refere ao grau em que um instrumento mede de fato a variável ou construto que pretende medir. Desta forma, um instrumento é válido pela amplitude com que mensura o fenômeno que se propõe a medir (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Hair *et al.* (2007, p.202), orientam que “*uma medida fácil da validade seria comparar mensurações observadas com a mensuração verdadeira. O problema é que raramente conhecemos a mensuração verdadeira*”.

Por esta razão, é indicado que se utilize um ou mais dos seguintes critérios: (i) validade de conteúdo, (ii) validade de construto e/ou (iii) validade de critério.

A validade de conteúdo, também conhecida com “*face validity*”, parte do estabelecimento de uma escala que tenha a habilidade de medir o que deve medir. (HAIR *et al.*, 2007). Os autores em questão afirmam que a validação de conteúdo envolve, em geral, a consulta de uma pequena amostra de respondentes típicos para julgar os itens elencados para representar o construto.

Neste sentido, é possível afirmar que a escala utilizada na pesquisa de campo realizada para esta dissertação possui validade de conteúdo, pois foi executado um pré-teste, aplicado em usuários típicos do objeto de pesquisa, com o objetivo de testar e validar a escala. Todos os detalhes pertinentes ao pré-teste estão descritos no item 3.6.2 “Pré-

Teste do Instrumento de Coleta”. Também como justificativa para afirmar a validade de conteúdo desta escala, reside no fato da mesma ter sido previamente aplicada por Farris *et al.* (2012).

A validade de Construto se refere ao grau em que um instrumento de medidas se relaciona de forma consistente a outras medidas semelhantes derivadas do mesmo referencial teórico e conceitos estudados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Segundo estes autores, o processo de validação de construto, deve necessariamente estar relacionado a uma teoria.

Hair *et al.*(2007) afirmam que para determinar a validade de construto, é necessário compreender fundamentação teórica implícita às medidas que se obtém, pois esta fundamentação é utilizada para explicar por que a escala funciona e como os resultados obtidos por meio de seu emprego podem ser interpretados. Estes autores ainda complementam que para que haja validade de construto, é necessário que duas verificações sejam feitas: a verificação da validade convergente, que trata até onde o construto se relaciona positivamente com outras medidas do mesmo construto, e a verificação da validade discriminante, que trata até onde o construto não se relaciona com outras medidas (construto) que deste diferem.

A terceira abordagem indicada por Hair *et al.*(2007) para avaliação da validade de uma escala é a Validade de Critério. Esta validação determina se um construto tem o desempenho esperado em relação a outras variáveis identificadas como critérios significativos. Ou seja, o grau de eficácia que o instrumento tem em prever um desempenho específico de um sujeito. O desempenho deste sujeito torna-se então o critério contra o qual a medida obtida pelo teste é avaliada.

Há dois tipos de validade de Critério: A Validade corrente e preditiva.

A Validade Concorrente, onde alguma associação predeterminada deve ser estabelecida entre o construto que está em avaliação e uma variável independente, como é indicado pela teoria. A coleta deve ser simultânea, e seus *scores* dever ser altamente relacionados. A Validade Preditiva difere da validade corrente no fato de que os *scores* da variável dependente são obtidos algum tempo depois dos escores para o construto

que está sendo validado. Este por sua vez, terá a validade estabelecida se os *scores* estiverem altamente correlacionados.

3.7.4 Confiabilidade da escala

Segundo Hair *et al.*(2007, p.198), uma survey pode ser “*considerada confiável se sua aplicação repetida resulta em scores coerentes*”.

Segundo estes autores, a confiabilidade está ligada a coerência da descoberta da pesquisa, e se faz importante especialmente em escalas de itens múltiplos que representam um conceito. Para que seja então confiável, os *scores* para os itens individuais que compreendem a escala devem ser correlacionados.

A confiabilidade das escalas foi medida por meio do coeficiente Alfa de Cronbach, o qual é utilizado para avaliar a consistência interna de cada dimensão considerada no modelo teórico, representada pela correlação entre os itens que constituem cada construto (CHURCHILL, 1998). Para confirmação da consistência do construto no modelo, recomenda-se, em estudos exploratórios, uma alfa superior a 0,60 (HAIR *et al.*, 2007). Quanto mais fortes as correlações, maior a confiabilidade da escala. Assim, a escala representará uma medida de consistência interna, pois altas correlações confirmam a mensuração de um mesmo construto por todas as variáveis (HAIR *et al.*, 2007).

Hair *et al.*(2007, p.200) apresentam regras práticas sobre a dimensão do coeficiente Alpha de Cronbach onde relaciona a variação do coeficiente com a intensidade da associação, conforme o quadro 7 a seguir.

Quadro 7 – Regra sobre aplicação da dimensão do Coeficiente Alpha de Cronbach

Varição do coeficiente Alpha	Intensidade da Associação
< 0.6	Baixa
0.6 a < 0.7	Moderada
0.7 a < 0.8	Boa
0.8 a < 0.9	Muito Boa
0.9	Excelente

Fonte: Hair *et al.*(2007, p.200)

Ao calcular o Alpha de Cronbach para a escala utilizada na pesquisa empírica, encontrou-se os seguintes resultados de coeficientes, apresentados no quadro 8 a seguir:

Quadro 8 – Resultados de Alpha de Cronbach para a escala do estudo

Bloco de métricas \ Questões	Importante para avaliação de resultados	Utilidade para avaliação de resultados	Utilizada para decisões em Alocação de Recursos	Utilizada para Accountability
Métricas de Margens e Lucros	0.829	0.811	0.806	0.641
Métricas de rentabilidade do cliente	0.932	0.95	0.926	0.943
Métricas Financeiras	0.856	0.833	0.844	0.862
Métricas de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado	0.919	0.83	0.81	0.871
Métricas de Gerenciamento de Produto e Portfólio	0.981	0.971	0.972	0.982

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Os resultados observados no quadro acima apresentam evidências de que as métricas utilizadas para compor cada bloco o representam adequadamente, pois as correlações encontradas são, segundo classificação proposta por Hair *et al.*(2007, p.200), muito boas ou excelentes, com exceção do bloco de Métricas de margens e lucros para a utilização em Accountability, que conforme mesmo critério, apresenta uma correlação Moderada. Isto ocorreu por influência da métrica “volume desejado”, onde há diferenças significativas entre as respostas das empresas multinacionais e nacionais. Esta questão será explorada e discutida nos resultados das análises no capítulo a seguir.

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS OBSERVADOS

Este capítulo tem por objetivo a descrição detalhada do perfil da população estudada na presente dissertação.

Considerando a cobertura praticamente total da população, optou-se por efetuar uma análise descritiva do fenômeno estudado, dispensando assim a necessidade de análises de inferência estatística.

Este capítulo possui 5 seções, onde são apresentados respectivamente a descrição do perfil das Empresas respondentes, descrição das Métricas para avaliação de resultados, descrição das Métricas para Alocação de Recursos, descrição das Métricas para prestação de contas (*Accountability*) e Correlações e análise dos resultados observados.

Descrição do perfil das Empresas respondentes

Esta seção apresenta o perfil das empresas participantes que retornaram o questionário completo em sua totalidade, onde a população considerada é composta por 97 empresas.

Inicialmente analisamos as empresas segundo sua origem. O perfil previamente observado no momento do envio dos questionários se altera quando consideramos apenas os laboratórios que retornaram o questionário completo com respostas válidas, como é possível verificar nos gráficos 9 e 10 a seguir. (n= 97)

Gráfico 9 – Empresas respondentes por origem

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Gráfico 10 – Empresas respondentes por origem

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Conforme o Gráfico 9 apresenta, pode-se verificar que das empresas respondentes, 52% destas são multinacionais (contra 48% das nacionais). Em complemento, o Gráfico 10 ilustra a origem das referidas corporações multinacionais, demonstrando a forte presença das empresas americanas neste mercado, as quais sozinhas totalizam 15% das respondentes.

Para desenvolver uma descrição da população por porte de empresa poderia se optar pelo critério de número de funcionários ou pela receita operacional. A classificação do porte da empresa pelo número de funcionários tem como principal limitação a adoção de formas alternativas de contratação e terceirização por parte das companhias, o que não reflete a realidade das empresas e torna este critério menos aderente.

Por esta razão, optou-se por utilizar o critério econômico, ou seja, o porte das empresas classificado pela receita bruta operacional.

Esta divisão por faturamento foi feita segundo as faixas classificação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), descrita no quadro 7, utilizando os dados das respostas sobre faturamento operacional anual bruto da companhia. (Questão 8 do bloco de qualificadoras – Apêndice 2)

Quadro 9 - Classificação de porte de empresa BNDES por Receita operacional bruta anual

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES / Porte

Quando analisamos o perfil das empresas respondentes em relação ao seu porte por faturamento, observamos a seguinte distribuição.

Gráfico 11– Empresas respondentes por porte – Número absolutos

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

A participação de cada grupo de empresas por porte de faturamento segue a respectiva distribuição relativa.

Gráfico 12 – Composição da população por porte de empresa – Distribuição relativa

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Esta distribuição nos permite observar a concentração das empresas nos três segmentos de maior porte econômico, ou seja, com receita bruta anual maior que R\$16 milhões. É importante notar a inexistência de empresas classificadas como microempresa.

Se analisarmos esta distribuição de cada segmento de faturamento por origem da empresa, teremos a seguinte distribuição.

Gráfico 13 – Empresas respondentes por porte e origem

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Podemos verificar que as empresas multinacionais se concentram nos dois segmentos de maior porte econômico. Há uma divisão exata da quantidade de empresas nacionais e multinacionais no segmento de porte acima de R\$300 milhões de receita bruta anual.

Dentre as empresas multinacionais, encontramos a seguinte distribuição por origem.

Gráfico 14 – Detalhamento das empresas multinacionais respondentes por porte

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

É possível afirmar para a população estudada que dentre as empresas multinacionais, destacamos as Norte-Americanas, Francesas, Suíças e Alemãs como de maior faturamento dentre as multinacionais.

Com relação à Idade das empresas pertencentes ao recorte deste estudo, observamos que a média de idade de fundação é de 62,9 anos e a mediana foi de 65 anos. A empresa mais jovem em sua fundação possui 8 anos e contabilizamos 33 empresas centenárias. Quando analisamos especificamente o tempo de existência das empresas multinacionais no Brasil que participaram desta pesquisa, verificamos que a média é de 45,5 anos e mediana de 45 anos. A empresa multinacional, pertencente a este grupo estudado, com operação mais recente no Brasil está há 3 anos no país. Destacamos a existência de 4 empresas multinacionais atuantes no país há 100 anos ou mais.

Ao tratar especificamente as empresas de origem nacional, a média de idade observada é de 47,2 anos e a mediana de 43 anos. A empresa nacional mais jovem possui 8 anos e há 4 empresas que possuem 100 ou mais anos de fundação. Observamos adicionalmente que o tempo de fundação mais frequente entre as empresas nacionais são 15 anos.

Os gráficos 15 e 16 a seguir apresentam a média e a mediana de idade de fundação e operação no Brasil das empresas por porte e origem.

Gráfico 15 – Média de Idade de fundação das empresas por origem e porte.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Gráfico 16 – Mediana de Idade de fundação das empresas por origem e porte.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Através da interpretação dos gráficos é possível afirmar, para as empresas que compõem esta população, que as empresas multinacionais de maior porte (grande e média-grande) são mais antigas em fundação e tempo de operação no Brasil, tanto em média quanto em mediana de idade. As nacionais por sua vez são mais jovens nestes segmentos (grande e média-grande). As empresas nacionais mais antigas fazem parte dos segmentos de empresas de médio e pequeno porte.

Com relação ao número de funcionários que as empresas desta população empregam, temos a seguinte distribuição.

Quadro 10– Distribuição por faixa de funcionários

	Frequência	Relativo	Acumulado
de 1 a 19 empregados	1	1%	1%
de 20 a 99 empregados	11	11%	12%
de 100 a 499 empregados	54	56%	68%
mais de 500 empregados	31	32%	100%
Total	97	100%	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Esta distribuição pode ser analisada de forma mais detalhada ao cruzarmos o número de funcionários com origem e porte econômico da empresa. O gráfico 17 apresenta a distribuição do número de funcionários por faixa *versus* origem.

Gráfico 17 – Número de funcionários por origem

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Ao desmembrarmos as empresas nacionais das multinacionais e adicionarmos a dimensão porte de empresa, temos a seguinte distribuição, apresentada no gráfico 18.

Gráfico 18 – Número de funcionários origem e porte econômico de empresas

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

No gráfico 19 visualizamos o mesmo cruzamento trocando entretanto as empresas nacionais pelas multinacionais.

Gráfico 19 – Número de funcionários origem e porte econômico de empresas

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

A partir da análise dos cruzamentos apresentados, podemos chegar a algumas conclusões. Empresas classificadas como pequenas em seu porte econômico não possuem mais de 99 funcionários. Em contrapartida, empresas classificadas como de grande e médio-grande porte não possuem menos de 100 funcionários. Há de se recordar que as respostas foram dadas para faixas de números de quantidades, logo os

máximos e mínimos mencionados são respectivamente o máximo e o mínimo das faixas em questão.

As empresas classificadas como de grande porte, tanto nacionais quanto multinacionais, concentram-se na faixa de mais de 500 funcionários. Ainda independente de origem, as empresas classificadas como de médio-grande e médio porte concentram-se na faixa de 100 a 499 funcionários.

Existe desta forma, correspondência entre o porte econômico das empresas e as faixas de números de funcionários, independente de sua origem.

Finalmente, sobre o crescimento de vendas da empresa nos últimos 3 anos, observamos a seguinte distribuição

Quadro 11 – Distribuição por faixa de crescimento

	Frequência	Relativo	Acumulado
Abaixo de 1%;	4	4%	4%
De 1% a 2,5%;	9	9%	13%
De 2,6% a 5%;	21	22%	35%
De 5,1% a 7,5%;	22	23%	58%
De 7,6 a 10;	15	15%	73%
Acima de 10%	26	27%	100%
Total	97	100%	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Buscamos novamente nos aprofundar nas descrições do perfil da população estudada ao investigar esta variável por meio dos cruzamentos das faixas de crescimento com origem e porte econômico da empresa. O gráfico 20 apresenta a distribuição das faixas de crescimento dos últimos 3 anos *versus* origem.

Gráfico 20 – Faixa de crescimentos versus origem

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Ao seccionarmos as empresas por origem e incorporarmos a dimensão do porte econômico da empresa, observamos a subsequente disposição para as empresas nacionais, apresentada no gráfico 21,

Gráfico 21 – Faixa de crescimento dos últimos 3 anos por porte de empresas

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

O gráfico 22 dispõe o mesmo cruzamento proposto pelo gráfico 21, entretanto alterando a origem das empresas para as multinacionais.

Gráfico 22 – Faixa de crescimento dos últimos 3 anos por porte de empresas

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Após análises dos cruzamentos expostos podemos concluir que as multinacionais apresentam os maiores índices de crescimento dos últimos 3 anos, concentrando-se nas faixas a partir de 5,1%. As empresas nacionais apresentam ligeira concentração nas faixas de 2,6% a 7,5%, embora haja companhias com desempenho presente em todas as faixas de crescimento.

Ao tratarmos especificamente das empresas nacionais, aquelas classificadas como de grande, médio-grande e médio porte concentram seu maior crescimento na faixa de 2,6% a 5% de crescimentos nos últimos 3 anos.

Comparativamente, podemos concluir que as empresas multinacionais de grande, médio-grande e médio porte apresentam maiores índices de crescimento nos últimos dos 3 anos do que as empresas de mesmo porte nacionais.

É adequado reforçar que este crescimento não é exato, pois as respostas foram dadas por faixas. Além disto, os crescimentos solicitados foram em valores. Outro ponto que merece destaque é o fato que os preços de produtos *OTC* são liberados de controle governamental. Neste caso os aumentos praticados pelas empresas não são iguais, nem lineares, o que nos leva a criticar se o crescimento ocorreu pelo aumento de demanda, ou se ocorreu pelo simples aumento de preços no período.

4.1 Descrição das Métricas para avaliação de resultados

Esta seção tem por objetivo de descrever os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo com relação às respostas para a questão sobre a avaliação de resultados. Foi apresentada aos participantes a seguinte sentença, seguida pelas questões:

“Uma métrica tem por objetivo "mensurar" um resultado. A seguir pedimos sua gentileza em responder às 2 questões de múltipla escolha, sobre importância e utilidade das métricas nas suas atividades de trabalho para a apuração de resultados.”

O quadro 12 apresenta os resultados observados e suas respectivas frequências.

Quadro 12 – Importância das métricas – Medidas de Frequência

	Quão importante são as métricas descritas abaixo para avaliação de resultados? Considere 1 para nada importante e 7 para muitíssimo importante.	Total	
		Mediana	Moda
Métricas de Margens e Lucros	Métricas de margens	6	6
	Custos variáveis e custos fixos	6	6
	Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	7	7
	Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	6	7
	Volume desejado	7	7
Métricas de rentabilidade do cliente	Clientes, recência e retenção	6	7
	Rentabilidade do cliente	6	7
	Valor de duração do cliente (Lifetime Value)	6	6
Métricas Financeiras	Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV)	6	6
	Retorno sobre investimento (RSI / “ROI”)	6	6
	Lucro Econômico (EVA)	6	6
	Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	6	6
	Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	7	7
Métricas de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado	Participação de mercado	7	7
	Participação relativa de mercado	7	7
	Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	6	7
	Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	6	7
	Penetração	7	7
	Consciência, atitudes e uso (CAU)	6	6
	Satisfação do cliente	6	7
Métricas de Gerenciamento de Produto e Portfólio	Segmentação e utilidades conjuntas	6	6
	Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	6	6
	Crescimento: porcentagem e TCAC	6	6
	Taxa de canibalização e taxa de perda de share	6	6
	Métricas de valor de marca	6	6
	Utilidades conjuntas e projeção de volume	6	6

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Para esta questão, os respondentes foram solicitados a responder sobre a importância das métricas apresentadas para suas atividades de trabalho. A importância atribuída às métricas é muito ou muitíssimo importante. A mediana e a moda possuem o mesmo grau de importância com exceção da métrica “análise do ponto de equilíbrio e contribuição”, que faz parte do bloco de métricas de margens e lucros, das métricas “clientes, recência e retenção” e “rentabilidade do cliente” do bloco de métricas de rentabilidade do cliente e as métricas “índice de desenvolvimento de marca e categoria”, e satisfação do cliente”, do bloco de métricas de mapeamento, segmentação e posicionamento de mercado.

Embora a intensidade de resposta seja alta, podemos observar que as métricas financeiras são ligeiramente menos importantes que as métricas mapeamento, segmentação e posicionamento de mercado. Considerando que o indivíduo respondente da presente pesquisa são gestores de marketing ou produto, esta ligeira diferença configura consistente.

De forma a buscar possíveis diferenças de comportamentos nas respostas obtidas, este resultado total foi analisado separadamente para as empresas multinacionais e nacionais.

Os quadros 13 e 14 apresentam respectivamente os resultados observados e suas correspondentes frequências para as empresas multinacionais e nacionais.

Quadro 13 – Importância das métricas – Medidas de Frequência, Multinacionais

	Quão importante são as métricas descritas abaixo para avaliação de resultados? Considere 1 para nada importante e 7 para muitíssimo importante.	Multinacional	
		Mediana	Moda
Métricas de Margens e Lucros	Métricas de margens	6	7
	Custos variáveis e custos fixos	6	7
	Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	7	7
	Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	7	7
	Volume desejado	7	7
Métricas de rentabilidade do cliente	Clientes, recência e retenção	7	7
	Rentabilidade do cliente	7	7
	Valor de duração do cliente (Lifetime Value)	7	7
Métricas Financeiras	Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV)	7	7
	Retorno sobre investimento (RSI / “ROI”)	7	7
	Lucro Econômico (EVA)	6	6
	Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	6	6
	Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	7	7
Métricas de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado	Participação de mercado	7	7
	Participação relativa de mercado	7	7
	Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	7	7
	Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	7	7
	Penetração	7	7
	Consciência, atitudes e uso (CAU)	6	7
	Satisfação do cliente	7	7
	Segmentação e utilidades conjuntas	6	6
Métricas de Gerenciamento de Produto e Portfólio	Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	6	7
	Crescimento: porcentagem e TCAC	6	7
	Taxa de canibalização e taxa de perda de share	6	7
	Métricas de valor de marca	6	6
	Utilidades conjuntas e projeção de volume	6	6

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Quadro 14 – Importância das métricas – Medidas de Frequência, Nacionais

	Quão importante são as métricas descritas abaixo para avaliação de resultados? Considere 1 para nada importante e 7 para muitíssimo importante.	Nacional	
		Mediana	Moda
Métricas de Margens e Lucros	Métricas de margens	6	6
	Custos variáveis e custos fixos	6	6
	Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	6	6
	Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	6	6
	Volume desejado	7	7
Métricas de rentabilidade do cliente	Clientes, recência e retenção	6	6
	Rentabilidade do cliente	6	6
	Valor de duração do cliente (Lifetime Value)	6	6
Métricas Financeiras	Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV)	6	6
	Retorno sobre investimento (RSI / "ROI")	6	6
	Lucro Econômico (EVA)	5	6
	Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	5	6
	Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	6	6
Métricas de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado	Participação de mercado	7	7
	Participação relativa de mercado	7	7
	Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	6	6
	Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	6	6
	Penetração	6	6
	Consciência, atitudes e uso (CAU)	6	6
	Satisfação do cliente	6	6
Métricas de Gerenciamento de Produto e Portfólio	Segmentação e utilidades conjuntas	5	6
	Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	5	6
	Crescimento: porcentagem e TCAC	5	6
	Taxa de canibalização e taxa de perda de share	5	6
	Métricas de valor de marca	5	6
	Utilidades conjuntas e projeção de volume	5	6

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

A partir da análise dos resultados dos quadros 13 e 14 é possível afirmar que há evidências de que atribuem uma importância maior as métricas, especialmente as que compõem os blocos de margens e lucros, rentabilidade do cliente e mapeamento, segmentação e posicionamento de mercado. No bloco de Margens e lucros a métrica de volume desejado ganha destaque ao se apresentar como a mais importante tanto para as empresas nacionais, quanto para as multinacionais. De forma geral, os gestores de empresas multinacionais consideram métricas de resultados mais importantes para suas atividades diárias que os gestores das empresas nacionais.

Quando avançamos a análise para a questão seguinte onde questionamos a utilidade da métrica nas suas atividades de trabalho, encontramos os seguintes resultados, apresentados no quadro 15

Quadro 15 – Utilização das métricas – Medidas de Frequência

	Quais das métricas abaixo geram informações sobre resultados que são utilizadas regularmente para a tomada de decisão de alocação de recursos em marketing na sua empresa? Considere 1 para nada utilizada e 7 para muitíssimo utilizada.	Total	
		Mediana	Moda
Métricas de Margens e Lucros	Métricas de margens	6	4
	Custos variáveis e custos fixos	6	6
	Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	6	6
	Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	6	7
	Volume desejado	7	7
Métricas de rentabilidade do cliente	Clientes, recência e retenção	5	4
	Rentabilidade do cliente	6	6
	Valor de duração do cliente (Lifetime Value)	5	6
Métricas Financeiras	Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV	5	7
	Retorno sobre investimento (RSI / “ROI”)	5	7
	Lucro Econômico (EVA)	4	5
	Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	5	5
	Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	7	7
Métricas de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado	Participação de mercado	6	7
	Participação relativa de mercado	6	7
	Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	5	5
	Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	5	5
	Penetração	6	6
	Consciência, atitudes e uso (CAU)	4	4
	Satisfação do cliente	4	4
	Segmentação e utilidades conjuntas	4	4
Métricas de Gerenciamento de Produto e Portfólio	Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	4	4
	Crescimento: porcentagem e TCAC	4	4
	Taxa de canibalização e taxa de perda de share	4	4
	Métricas de valor de marca	4	4
	Utilidades conjuntas e projeção de volume	4	4

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Há uma diferença clara entre a classificação do grau de importância atribuído para a importância da métrica e sua utilização (questões 8 e 9). A utilidade tem um grau de importância menor que atribuído á importância da mesma. Isto ocorre para todos os blocos de métricas estudados.

Se compararmos novamente os resultados das respostas das empresas multinacionais e nacionais, verificamos os seguintes resultados dispostos nos quadros 16 e 17.

Quadro 16 – Utilização das métricas – Medidas de Frequência, Multinacionais

	Quais destas métricas são úteis na sua prática de trabalho para avaliação de resultados? Considere 1 para nada útil e 7 para muitíssimo útil.	Multinacional	
		Mediana	Moda
Métricas de Margens e Lucros	Métricas de margens	6	6
	Custos variáveis e custos fixos	6	6
	Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	7	7
	Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	7	7
	Volume desejado	7	7
Métricas de rentabilidade do cliente	Clientes, recência e retenção	6	7
	Rentabilidade do cliente	7	7
	Valor de duração do cliente (Lifetime Value)	6	6
Métricas Financeiras	Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV)	6	6
	Retorno sobre investimento (RSI / "ROI")	6	7
	Lucro Econômico (EVA)	5	5
	Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	5	5
	Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	7	7
Métricas de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado	Participação de mercado	7	7
	Participação relativa de mercado	7	7
	Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	6	7
	Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	6	7
	Penetração	7	7
	Consciência, atitudes e uso (CAU)	5	4
	Satisfação do cliente	6	7
	Segmentação e utilidades conjuntas	5	5
Métricas de Gerenciamento de Produto e Portfólio	Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	5	6
	Crescimento: porcentagem e TCAC	6	6
	Taxa de canibalização e taxa de perda de share	6	6
	Métricas de valor de marca	5	4
	Utilidades conjuntas e projeção de volume	5	5

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Quadro 17 – Utilização das métricas – Medidas de Frequência, Nacionais

	Quais destas métricas são úteis na sua prática de trabalho para avaliação de resultados? Considere 1 para nada útil e 7 para muitíssimo útil.	Nacional	
		Mediana	Moda
Métricas de Margens e Lucros	Métricas de margens	5	5
	Custos variáveis e custos fixos	5	5
	Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	6	6
	Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	5	5
	Volume desejado	7	7
Métricas de rentabilidade do cliente	Clientes, recência e retenção	5	5
	Rentabilidade do cliente	5	5
	Valor de duração do cliente (Lifetime Value)	5	5
Métricas Financeiras	Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV	5	4
	Retorno sobre investimento (RSI / "ROI")	5	5
	Lucro Econômico (EVA)	4	4
	Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	4	4
	Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	6	6
Métricas de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado	Participação de mercado	7	7
	Participação relativa de mercado	7	7
	Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	6	5
	Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	6	5
	Penetração	7	7
	Consciência, atitudes e uso (CAU)	4	4
	Satisfação do cliente	5	5
	Segmentação e utilidades conjuntas	4	4
Métricas de Gerenciamento de Produto e Portfólio	Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	4	4
	Crescimento: porcentagem e TCAC	4	4
	Taxa de canibalização e taxa de perda de share	4	4
	Métricas de valor de marca	4	4
	Utilidades conjuntas e projeção de volume	4	4

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

De uma forma geral, as empresas multinacionais atribuem maior índice de utilização do que as empresas nacionais. O Bloco de métricas onde há maior diferença observada é o de métricas de gerenciamento de produto e portfólio. Com exceção da métrica de valor da marca, todas as demais métricas pertencentes a este grupo chegam a ter dois pontos a menos na escala de utilização para as empresas nacionais quando comparadas as multinacionais.

Para as empresas multinacionais, as métricas de margens e lucros recebem os dois mais altos índices de utilização, diferente das empresas nacionais que afere um ponto abaixo

na escala para todas as métricas comparada às multinacionais, com exceção da métrica de “volume desejado”, que alcança importância máxima para ambas categorias de empresas.

De forma a responder à questão de pesquisa central desta dissertação, os quadros 18 e 19 a seguir apresentam um *ranking* das métricas julgadas como mais importantes (18) e mais utilizadas (19) pelos gestores de marketing/produtos de medicamentos *OTC* no Brasil, independentemente de seu grupo de origem (financeiras, de margens e lucros, etc).

Quadro 18 – Ranking das métricas consideradas mais importantes

Métricas mais importantes	
Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	7
Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	7
Volume desejado	7
Clientes, recência e retenção	7
Rentabilidade do cliente	7
Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	7
Participação de mercado	7
Participação relativa de mercado	7
Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	7
Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	7
Penetração	7
Satisfação do cliente	7
Métricas de margens	6
Custos variáveis e custos fixos	6
Valor de duração do cliente (Lifetime Value)	6
Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV)	6
Retorno sobre investimento (RSI / “ROI”)	6
Lucro Econômico (EVA)	6
Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	6
Consciência, atitudes e uso (CAU)	6
Segmentação e utilidades conjuntas	6
Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	6
Crescimento: porcentagem e TCAC	6
Taxa de canibalização e taxa de perda de share	6
Métricas de valor de marca	6
Utilidades conjuntas e projeção de volume	6

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Quadro 19 – Ranking das métricas consideradas mais utilizadas

Métricas mais Utilizadas	
Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	7
Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	7
Volume desejado	7
Rentabilidade do cliente	7
Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	7
Participação de mercado	7
Participação relativa de mercado	7
Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	7
Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	7
Penetração	7
Satisfação do cliente	7
Métricas de margens	6
Custos variáveis e custos fixos	6
Valor de duração do cliente (Lifetime Value)	6
Crescimento: porcentagem e TCAC	6
Taxa de canibalização e taxa de perda de share	6
Clientes, recência e retenção	5
Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV)	5
Retorno sobre investimento (RSI / “ROI”)	5
Lucro Econômico (EVA)	5
Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	5
Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	5
Consciência, atitudes e uso (CAU)	4
Segmentação e utilidades conjuntas	4
Métricas de valor de marca	4
Utilidades conjuntas e projeção de volume	4

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Desta forma, os resultados observados nos quadros expostos anteriormente apresentam evidências de que as métricas classificadas como mais importantes correspondem respectivamente aos blocos de métricas de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado, rentabilidade do cliente e margens e lucros.

Em relação às métricas consideradas como mais utilizadas correspondem aos blocos de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado e margens e lucros. As

métricas do bloco de rentabilidade do cliente, tida como MUITÍSSIMO Importante, ou 7, conforme avaliação dos respondentes, passam a ter um índice 5 para sua utilidade. Este é o bloco de métricas que mais diferente entre o julgamento de importância e utilidade.

Dado posto, finalizamos a descrição dos resultados para a importância e utilização das métricas para análise de resultados, elencando quais destas são mais utilizadas.

4.2 Descrição das Métricas para Alocação de Recursos

Esta seção tem o propósito de descrever os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo sobre com relação às respostas para a questão sobre alocação de recursos. Foi apresentada aos participantes a seguinte sentença, seguida pela questão:

“A tomada de decisão para alocação de recursos requer análise de resultados e planejamento estratégico. A seguir pedimos a gentileza de responder a questão sobre métricas que subsidiam a decisão para alocação de recursos nas atividades de marketing.”

O quadro 20 apresenta os resultados observados e suas respectivas frequências.

Quadro 20 – Utilização das métricas para Alocação de Recursos– Medidas de Frequência

	Quais das métricas abaixo geram informações sobre resultados que são utilizadas regularmente para a tomada de decisão de alocação de recursos em marketing na sua empresa? Considere 1 para nada utilizada e 7 para muitíssimo utilizada.	Total	
		Mediana	Moda
Métricas de Margens e Lucros	Métricas de margens	6	4
	Custos variáveis e custos fixos	6	6
	Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	6	6
	Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	6	7
	Volume desejado	7	7
Métricas de rentabilidade do cliente	Clientes, recência e retenção	5	4
	Rentabilidade do cliente	6	6
	Valor de duração do cliente (Lifetime Value)	5	6
Métricas Financeiras	Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV)	5	7
	Retorno sobre investimento (RSI / “ROI”)	5	7
	Lucro Econômico (EVA)	4	5
	Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	5	5
	Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	7	7
Métricas de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado	Participação de mercado	6	7
	Participação relativa de mercado	6	7
	Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	5	5
	Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	5	5
	Penetração	6	6
	Consciência, atitudes e uso (CAU)	4	4
	Satisfação do cliente	4	4
	Segmentação e utilidades conjuntas	4	4
Métricas de Gerenciamento de Produto e Portfólio	Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	4	4
	Crescimento: porcentagem e TCAC	4	4
	Taxa de canibalização e taxa de perda de share	4	4
	Métricas de valor de marca	4	4
	Utilidades conjuntas e projeção de volume	4	4

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

As métricas de maior destaque quando se trata de resultados para subsídio na decisão de alocação de recursos são análise do ponto de equilíbrio e contribuição, volume desejado, retorno sobre os investimentos de marketing, participação de mercado e participação de mercado relativa. Métricas pertencentes respectivamente aos blocos de métricas de margens e lucros, métricas financeiras e métricas de mapeamento, segmentação e posicionamento de mercado. Notam-se evidências de que os resultados financeiro-econômicos são os mais utilizados quando se trata da tomada de decisão para alocação

de recursos. As métricas de gerenciamento de produto e portfólio são as menos utilizadas para subsidiar as decisões de alocação de recursos.

Ao analisarmos o comportamento da utilização das métricas por origem de empresas, nos deparamos com os seguintes resultados, dispostos nos quadros 21 e 22.

Quadro 21 – Utilização das métricas para Alocação de Recursos– Medidas de Frequência, Multinacionais

Quais das métricas abaixo geram informações sobre resultados que são utilizadas regularmente para a tomada de decisão de alocação de recursos em marketing na sua empresa? Considere 1 para nada utilizada e 7 para muitíssimo utilizada.		Multinacional	
		Mediana	Moda
Métricas de Margens e Lucros	Métricas de margens	7	7
	Custos variáveis e custos fixos	6	7
	Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	7	7
	Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	7	7
	Volume desejado	6	7
Métricas de rentabilidade do cliente	Cientes, recência e retenção	6	7
	Rentabilidade do cliente	6	6
	Valor de duração do cliente (Lifetime Value)	6	6
Métricas Financeiras	Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV)	6	7
	Retorno sobre investimento (RSI / "ROI")	6	7
	Lucro Econômico (EVA)	5	5
	Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	5	5
	Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	7	7
Métricas de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado	Participação de mercado	6	6
	Participação relativa de mercado	5	5
	Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	5	5
	Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	5	5
	Penetração	5	6
	Consciência, atitudes e uso (CAU)	4	4
	Satisfação do cliente	5	4
Métricas de Gerenciamento de Produto e Portfólio	Segmentação e utilidades conjuntas	4	4
	Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	4	4
	Crescimento: porcentagem e TCAC	4	4
	Taxa de canibalização e taxa de perda de share	4	4
	Métricas de valor de marca	4	4
	Utilidades conjuntas e projeção de volume	4	4

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Quadro 22 – Utilização das métricas para Alocação de Recursos– Medidas de Frequência, Nacionais.

	Quais das métricas abaixo geram informações sobre resultados que são utilizadas regularmente para a tomada de decisão de alocação de recursos em marketing na sua empresa? Considere 1 para nada utilizada e 7 para muitíssimo utilizada.	Nacional	
		Mediana	Moda
Métricas de Margens e Lucros	Métricas de margens	4	4
	Custos variáveis e custos fixos	6	6
	Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	6	6
	Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	6	6
	Volume desejado	7	7
Métricas de rentabilidade do cliente	Clientes, recência e retenção	4	4
	Rentabilidade do cliente	4	4
	Valor de duração do cliente (Lifetime Value)	4	4
Métricas Financeiras	Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV)	4	4
	Retorno sobre investimento (RSI / "ROI")	4	3
	Lucro Econômico (EVA)	3	3
	Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	3	3
	Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	6	7
Métricas de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado	Participação de mercado	7	7
	Participação relativa de mercado	7	7
	Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	4	3
	Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	5	3
	Penetração	6	7
	Consciência, atitudes e uso (CAU)	3	3
	Satisfação do cliente	3	3
Métricas de Gerenciamento de Produto e Portfólio	Segmentação e utilidades conjuntas	3	3
	Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	3	3
	Crescimento: porcentagem e TCAC	3	3
	Taxa de canibalização e taxa de perda de share	3	3
	Métricas de valor de marca	3	3
	Utilidades conjuntas e projeção de volume	3	3

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Comparativamente, as empresas multinacionais utilizam com mais ênfase as métricas de margens e lucros e financeiras, ao passo que as empresas nacionais concentra-se com mais intensidade nas métricas de mapeamento, segmentação e posicionamento de mercado, em especial as métricas de *market share* e penetração. Ressalta-se a inclinação da utilização de métricas de rentabilidade do cliente por parte das empresas multinacionais, em especial a métrica de clientes, recência e retenção. Com os dados que temos em mãos não é possível concluir e comprovar a razão específica, mas é possível conjecturar a possibilidade da utilização destas métricas como uma forma de

gerar valor através dos ativos de marketing, uma vez que este grupo de métricas mensura este ativo de marketing (SRIVASTAVA; REIBSTEIN; JOSHI, 2006; GAO, 2010; GAMA, 2012).

Dado pelo exposto é possível a firmar duas distintas condutas para análise de resultados que subsidiam as decisões de Alocação de Recursos: as empresas nacionais orientadas para métricas de mapeamento, segmentação e posicionamento de mercado e as multinacionais, orientadas para rentabilidade, margens e lucros, ou seja, as métricas de margens e lucros e financeiras.

4.3 Descrição das Métricas para Prestação de Contas (*Accountability*)

Esta seção tem por objetivo de descrever os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo sobre com relação às respostas para a questão sobre *Accountability*. Foi apresentada aos participantes a seguinte sentença, seguida pela questão:

“As corporações avaliam os resultados de suas ações periodicamente e solicitam de seus gestores prestação de contas dos recursos alocados. A seguir pedimos a gentileza de responder a questão sobre métricas que subsidiam a prestação de contas sobre recursos alocados e seus resultados”.

O quadro 23 a seguir ilustra os resultados obtidos para a utilização das métricas que apresentam resultados que subsidiem a prestação de contas, ou *Accountability*.

Quadro 23 – Utilização das métricas para Prestação de Contas– Medidas de Frequência

	Quais das métricas abaixo geram informações que são utilizadas regularmente para a prestação de contas das alocações de recursos em ações de marketing na sua empresa? Considere 1 para nada utilizada e 7 para muitíssimo utilizada.	Total	
		Mediana	Moda
Métricas de Margens e Lucros	Métricas de margens	6	7
	Custos variáveis e custos fixos	7	7
	Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	7	7
	Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	7	7
	Volume desejado	6	7
Métricas de rentabilidade do cliente	Clientes, recência e retenção	5	6
	Rentabilidade do cliente	6	6
	Valor de duração do cliente (Lifetime Value)	5	6
Métricas Financeiras	Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV)	6	7
	Retorno sobre investimento (RSI / "ROI")	7	7
	Lucro Econômico (EVA)	4	4
	Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	5	7
	Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	7	7
Métricas de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado	Participação de mercado	6	6
	Participação relativa de mercado	6	6
	Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	5	6
	Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	5	6
	Penetração	6	6
	Consciência, atitudes e uso (CAU)	4	4
	Satisfação do cliente	4	6
Métricas de Gerenciamento de Produto e Portfólio	Segmentação e utilidades conjuntas	4	4
	Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	4	4
	Crescimento: porcentagem e TCAC	4	4
	Taxa de canibalização e taxa de perda de share	4	4
	Métricas de valor de marca	4	4
	Utilidades conjuntas e projeção de volume	4	4

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

A prestação de contas dos resultados obtidos e da alocação de recursos vem sendo solicitado com mais vigor de marketing ao longo da última década em especial (MASB, 2010). Por esta razão os profissionais de marketing precisam dominar as técnicas quantitativas para demonstrar os resultados alcançados com seus programas. Entre inúmeras possibilidades de resultados, os econômicos-financeiros são solicitados com maior interesse. (SRIVASTAVA; REIBSTEIN; JOSHI, 2006; GAO, 2010; GAMA,

2012). Neste sentido, é esperado verificarmos que os resultados apresentados se concentrem nas métricas de margens e lucros e financeiras, havendo neste ultimo bloco uma discrepância de utilização para a métrica de lucro econômico (EVA), que é menos utilizada que as demais.

Novamente, segmentamos nossa análise por origem das empresas, de forma a verificar possíveis diferenças de comportamento na utilização das métricas para prestação de contas (*Accountability*). Os quadros 24 e 25 apresentam estes resultados a seguir.

Quadro 24 – Utilização das métricas para Prestação de Contas – Medidas de Frequência, Multinacionais.

	Quais das métricas abaixo geram informações que são utilizadas regularmente para a prestação de contas das alocações de recursos em ações de marketing na sua empresa? Considere 1 para nada utilizada e 7 para muitíssimo utilizada.	Multinacional	
		Mediana	Moda
Métricas de Margens e Lucros	Métricas de margens	7	7
	Custos variáveis e custos fixos	7	7
	Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	7	7
	Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	7	7
	Volume desejado	6	5
Métricas de rentabilidade do cliente	Clientes, recência e retenção	6	6
	Rentabilidade do cliente	6	6
	Valor de duração do cliente (Lifetime Value)	6	6
Métricas Financeiras	Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV	7	7
	Retorno sobre investimento (RSI / "ROI")	7	7
	Lucro Econômico (EVA)	6	7
	Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	6	7
	Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	7	7
Métricas de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado	Participação de mercado	6	6
	Participação relativa de mercado	6	6
	Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	5	5
	Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	5	5
	Penetração	6	6
	Consciência, atitudes e uso (CAU)	4	4
	Satisfação do cliente	6	6
Métricas de Gerenciamento de Produto e Portfólio	Segmentação e utilidades conjuntas	4	4
	Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	4	4
	Crescimento: porcentagem e TCAC	4	4
	Taxa de canibalização e taxa de perda de share	4	4
	Métricas de valor de marca	4	4
	Utilidades conjuntas e projeção de volume	4	4

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Quadro 25 – Utilização das métricas para Prestação de Contas – Medidas de Frequência, Multinacionais.

	Quais das métricas abaixo geram informações que são utilizadas regularmente para a prestação de contas das alocações de recursos em ações de marketing na sua empresa? Considere 1 para nada utilizada e 7 para muitíssimo utilizada.	Nacional	
		Mediana	Moda
Métricas de Margens e Lucros	Métricas de margens	6	6
	Custos variáveis e custos fixos	6	7
	Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	7	7
	Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	6	7
	Volume desejado	7	7
Métricas de rentabilidade do cliente	Clientes, recência e retenção	4	4
	Rentabilidade do cliente	4	4
	Valor de duração do cliente (Lifetime Value)	4	4
Métricas Financeiras	Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV)	4	4
	Retorno sobre investimento (RSI / "ROI")	4	4
	Lucro Econômico (EVA)	4	4
	Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	4	4
	Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	7	7
Métricas de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado	Participação de mercado	6	7
	Participação relativa de mercado	6	6
	Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	4	6
	Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	4	6
	Penetração	6	6
	Consciência, atitudes e uso (CAU)	3	3
	Satisfação do cliente	3	3
	Segmentação e utilidades conjuntas	3	3
Métricas de Gerenciamento de Produto e Portfólio	Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	3	3
	Crescimento: porcentagem e TCAC	3	3
	Taxa de canibalização e taxa de perda de share	3	3
	Métricas de valor de marca	3	3
	Utilidades conjuntas e projeção de volume	3	3

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Embora as métricas de margens e lucros sejam utilizadas com maior intensidade tanto pelas nacionais quanto multinacionais, estas também agregam com máxima intensidade as métricas financeiras, seguindo a mesma tendência observada para a alocação de recursos. As empresas nacionais, entretanto, agregam uma métrica de mapeamento, segmentação e posicionamento de mercado, que é participação de mercado. Por meio

das análises dos dados, e agregando o conhecimento prévio adquirido pela revisão da literatura, é possível concluir que o *Accountability* em marketing é intensamente medido pelos resultados obtidos pelas métricas de margens e lucros e financeiras.

4.4 Correlações e Análise dos Resultados Observados

A existência de associação entre importância e utilização de métricas para análise de resultados, alocação de recursos e *Accountability* atribuída às métricas pelos gestores de marketing / produto é evidenciada nesta seção.

Para nos aprofundarmos na análise entre a importância e utilidade das métricas para análise dos resultados, foi calculada a correlação entre as respostas dadas para estas questões. A princípio pensou-se em calcular o grau de correlação entre importância dada pelo respondente para cada métrica com seu uso, supondo que as métricas consideradas como mais importantes possivelmente seriam as mais utilizadas. Para verificar esta ocorrência, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman. Este coeficiente varia de -1 a 1, onde quanto mais próximo dos extremos, mais forte é a correlação e quanto mais próximo de zero, mais fraca será a associação entre a importância e a utilização da métrica conferido pelo gestor de marketing / produto. A eleição por este cálculo de coeficiente não paramétrico dá-se pela razão das respostas serem do tipo ordinal (importância e utilização das métricas).

A significância de entre cada métrica também foi calculada e é apresentada individualmente junto às correlações, métrica a métrica.

O quadro 26 a seguir apresenta as correlações encontradas entre as respostas coletadas sobre a importância e a utilização das métricas para análise de resultados. Para que a leitura das informações não fosse prejudicada, houve a necessidade de dividir a tabela de correlação.

Quadro 26 – Correlação entre as métricas mais importantes *versus* as mais utilizadas

Spearman's rho		Métricas de margens	Custos variáveis e custos fixos	Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	Volume desejado	Cientes, recência e retenção	Rentabilidade do cliente	Valor de duração do cliente (Lifetime Value)
Métricas de margens	Correlation		0,65	0,43	0,59	-0,03	0,61	0,60	0,61
	Coefficient Sig. (2-tailed)		0,00	0,00	0,00	0,78	0,00	0,00	0,00
Custos variáveis e custos fixos	Correlation	0,65		0,67	0,67	0,06	0,69	0,64	0,64
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00		0,00	0,00	0,55	0,00	0,00	0,00
Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	Correlation	0,43	0,67		0,54	0,08	0,58	0,44	0,55
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00		0,00	0,43	0,00	0,00	0,00
Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	Correlation	0,59	0,67	0,54		0,09	0,63	0,64	0,57
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00		0,36	0,00	0,00	0,00
Volume desejado	Correlation	-0,03	0,06	0,08	0,09		0,18	0,18	0,13
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,78	0,55	0,43	0,36		0,08	0,08	0,22
Clientes, recência e retenção	Correlation	0,61	0,69	0,58	0,63	0,18		0,81	0,89
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08		0,00	0,00
Rentabilidade do cliente	Correlation	0,60	0,64	0,44	0,64	0,18	0,81		0,79
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,00		0,00
Valor de duração do cliente (Lifetime Value)	Correlation	0,61	0,64	0,55	0,57	0,13	0,89	0,79	
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,22	0,00	0,00	

Spearman's rho		Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	Crescimento: porcentagem e TCAC	Taxa de canibalização e taxa de perda de share	Métricas de valor de marca	Utilidades conjuntas e projeção de volume
Métricas de margens	Correlation	0,46	0,48	0,47	0,50	0,47
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos variáveis e custos fixos	Correlation	0,64	0,65	0,66	0,63	0,61
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis)	Correlation	0,54	0,57	0,56	0,55	0,52
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição	Correlation	0,60	0,65	0,65	0,55	0,55
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Volume desejado	Correlation	0,23	0,22	0,26	0,25	0,30
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,02	0,03	0,01	0,01	0,00
Clientes, recência e retenção	Correlation	0,74	0,75	0,75	0,76	0,71
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rentabilidade do cliente	Correlation	0,58	0,60	0,59	0,62	0,55
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor de duração do cliente (Lifetime Value)	Correlation	0,70	0,72	0,73	0,76	0,68
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

[illegible]

Spearman's rho		Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV)	Retorno sobre investimento (RSI / "ROI")	Lucro Econômico (EVA)	Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)
Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV)	Correlation		0,77	0,61	0,68	0,49
	Coefficient Sig. (2-tailed)		0,00	0,00	0,00	0,00
Retorno sobre investimento (RSI / "ROI")	Correlation	0,77		0,58	0,58	0,70
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00		0,00	0,00	0,00
Lucro Econômico (EVA)	Correlation	0,61	0,58		0,83	0,29
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00		0,00	0,00
Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	Correlation	0,68	0,58	0,83		0,36
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00		0,00
Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	Correlation	0,49	0,70	0,29	0,36	
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	
Participação de mercado	Correlation	0,24	0,31	0,02	0,09	0,61
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,02	0,00	0,88	0,37	0,00
Participação relativa de mercado	Correlation	0,27	0,28	0,05	0,12	0,57
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,01	0,00	0,65	0,26	0,00
Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	Correlation	0,46	0,49	0,45	0,46	0,61
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	Correlation	0,47	0,50	0,43	0,46	0,63
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Penetração	Correlation	0,22	0,25	0,12	0,17	0,55
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,03	0,01	0,23	0,09	0,00
Consciência, atitudes e uso (CAU)	Correlation	0,61	0,54	0,63	0,67	0,36
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Satisfação do cliente	Correlation	0,59	0,62	0,44	0,40	0,62
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Segmentação e utilidades conjuntas	Correlation	0,57	0,57	0,69	0,70	0,37
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	Correlation	0,59	0,58	0,69	0,72	0,41
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crescimento: porcentagem e TCAC	Correlation	0,67	0,60	0,67	0,70	0,44
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Taxa de canibalização e taxa de perda de share	Correlation	0,66	0,59	0,72	0,73	0,43
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Métricas de valor de marca	Correlation	0,62	0,58	0,64	0,73	0,46
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidades conjuntas e projeção de volume	Correlation	0,62	0,52	0,69	0,75	0,38
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Spearman's rho		Participação de mercado	Participação relativa de mercado	Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	Penetração	Consciência, atitudes e uso (CAU)	Satisfação do cliente	Segmentação e utilidades conjuntas
Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV)	Correlation	0,24	0,27	0,46	0,47	0,22	0,61	0,59	0,57
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,02	0,01	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00
Retorno sobre investimento (RSI / "ROI")	Correlation	0,31	0,28	0,49	0,50	0,25	0,54	0,62	0,57
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00
Lucro Econômico (EVA)	Correlation	0,02	0,05	0,45	0,43	0,12	0,63	0,44	0,69
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,88	0,65	0,00	0,00	0,23	0,00	0,00	0,00
Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	Correlation	0,09	0,12	0,46	0,46	0,17	0,67	0,40	0,70
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,37	0,26	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00
Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	Correlation	0,61	0,57	0,61	0,63	0,55	0,36	0,62	0,37
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação de mercado	Correlation		0,94	0,58	0,61	0,77	0,24	0,53	0,18
	Coefficient Sig. (2-tailed)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,09
Participação relativa de mercado	Correlation	0,94		0,56	0,59	0,75	0,21	0,43	0,20
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00		0,00	0,00	0,00	0,04	0,00	0,05
Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	Correlation	0,58	0,56		0,99	0,72	0,59	0,64	0,54
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	Correlation	0,61	0,59	0,99		0,74	0,61	0,65	0,51
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
Penetração	Correlation	0,77	0,75	0,72	0,74		0,29	0,53	0,26
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,01
Consciência, atitudes e uso (CAU)	Correlation	0,24	0,21	0,59	0,61	0,29		0,60	0,76
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,02	0,04	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
Satisfação do cliente	Correlation	0,53	0,43	0,64	0,65	0,53	0,60		0,50
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Segmentação e utilidades conjuntas	Correlation	0,18	0,20	0,54	0,51	0,26	0,76	0,50	
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,09	0,05	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	
Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	Correlation	0,25	0,28	0,62	0,60	0,33	0,82	0,55	0,90
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crescimento: porcentagem e TCAC	Correlation	0,29	0,34	0,62	0,61	0,37	0,78	0,58	0,86
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Taxa de canibalização e taxa de perda de share	Correlation	0,29	0,34	0,64	0,63	0,36	0,80	0,60	0,89
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Métricas de valor de marca	Correlation	0,33	0,34	0,66	0,65	0,41	0,81	0,58	0,88
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidades conjuntas e projeção de volume	Correlation	0,25	0,28	0,60	0,59	0,31	0,81	0,51	0,93
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Spearman's rho		Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	Crescimento: porcentagem e TCAC	Taxa de canibalização e taxa de perda de share	Métricas de valor de marca	Utilidades conjuntas e projeção de volume
Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV)	Correlation	0,59	0,67	0,66	0,62	0,62
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retorno sobre investimento (RSI / "ROI")	Correlation	0,58	0,60	0,59	0,58	0,52
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Econômico (EVA)	Correlation	0,69	0,67	0,72	0,64	0,69
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR	Correlation	0,72	0,70	0,73	0,73	0,75
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI)	Correlation	0,41	0,44	0,43	0,46	0,38
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Participação de mercado	Correlation	0,25	0,29	0,29	0,33	0,25
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01
Participação relativa de mercado	Correlation	0,28	0,34	0,34	0,34	0,28
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01
Índice de desenvolvimento de marca (IDM)	Correlation	0,62	0,62	0,64	0,66	0,60
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Índice de desenvolvimento de categoria (IDC)	Correlation	0,60	0,61	0,63	0,65	0,59
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Penetração	Correlation	0,33	0,37	0,36	0,41	0,31
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Consciência, atitudes e uso (CAU)	Correlation	0,82	0,78	0,80	0,81	0,81
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Satisfação do cliente	Correlation	0,55	0,58	0,60	0,58	0,51
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Segmentação e utilidades conjuntas	Correlation	0,90	0,86	0,89	0,88	0,93
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume	Correlation		0,95	0,95	0,94	0,94
	Coefficient Sig. (2-tailed)		0,00	0,00	0,00	0,00
Crescimento: porcentagem e TCAC	Correlation	0,95		0,98	0,87	0,89
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00		0,00	0,00	0,00
Taxa de canibalização e taxa de perda de share	Correlation	0,95	0,98		0,88	0,92
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00		0,00	0,00
Métricas de valor de marca	Correlation	0,94	0,87	0,88		0,93
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00		0,00
Utilidades conjuntas e projeção de volume	Correlation	0,94	0,89	0,92	0,93	
	Coefficient Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa de campo

Para orientar a análise, os resultados das correlações foram destacados da seguinte forma: Em vermelho, não há significância nem forte correlação. Em azul claro, há significância e forte correlação. Sem nenhum destaque, há significância, porém não há fraca correlação.

A métrica que chama atenção pela baixa ou ausência de correlação e significância é a métrica de “volume desejado”. Conforme já antecipado na análise de confiabilidade da escala e o cálculo do Alpha de Conbach, há diferenças significativas entre as respostas das empresas multinacionais e nacionais. As empresas multinacionais, atribuem menor importância e utilização da métrica de volume desejado que as empresas nacionais. Em contrapartida, as empresas nacionais empregam as demais métricas do bloco de margens e lucros com menor intensidade que as empresas multinacionais. Por esta razão, esta métrica tem comportamento diferente das demais que compõem o grupo de métricas de margens e lucros.

Com exceção desta métrica, nenhuma outra apresentou de maneira tão constante uma baixa correlação e significância.

Ainda ao analisar o bloco das métricas de margens e lucros, observa-se que as métricas de despesas de marketing se correlacionam de forma fraca com rentabilidade do cliente (0,44).

Outra baixa correlação verificada ao bloco de margens e lucros são as métricas de mapeamento, segmentação e posicionamento de mercado. Embora algumas métricas possuam alta correlação, como consciência, atitudes de uso e análise conjunta de usos, esta somente se correlaciona com custos fixos e variáveis.

Finalizando as correlações do bloco de margens e lucros são as métricas, pode-se averiguar que as métricas de gerenciamento de produto e portfólio apresentam alta correlação e significância, com exceção, novamente, a métrica de volume desejado.

Ao analisarmos as métricas de rentabilidade do cliente, constatamos uma correlação alta e significativa de forma consistente com todos os demais quatro blocos de métricas. A exceção se aplica novamente a métrica de volume desejado.

O mesmo poderia ser afirmado para as métricas financeiras, não fosse a já mencionada métrica de volume desejado e o bloco de métricas de mapeamento, segmentação e posicionamento de mercado. Este resultado nos chama atenção para uma futura investigação, pois métricas financeiras poderia ser um reflexo de métricas como participação e penetração de mercado, especialmente no que corresponde ao retorno sobre investimento de marketing e lucro líquido e retorno sobre as vendas. Embora uma grande participação de mercado não reflita um lucro líquido acentuado, não implica que isto possa ocorrer. Ademais, retorno sobre investimento é esperado quando se atua no policiamento de mercado e segmentação. A investigação que se trata nesta dissertação não possui elementos que possam elucidar esta questão com mais profundidade.

Quando analisamos as correlações apresentadas pelo bloco de métricas de mapeamento, segmentação e posicionamento de mercado verificam-se uma alta correlação e significância com todos os blocos de métricas, a exceção do bloco de métricas de margens e lucros, em especial com a métrica de volume desejado. Nos chama atenção é que a correlação baixa ocorre apenas com três métricas: participação de mercado, participação relativa de mercado e penetração. O que nos leva a concluir que estas três métricas mencionada seriam utilizadas com maior intensidade quando se trata em valor e não em volume. Outro *insight* que esta análise nos leva, embora não tenhamos elementos concretos para afirmar, é que os resultados de margens e lucros estão mais relacionados aos valores praticados do que o volume de unidades vendidas.

As Métricas de Gerenciamento de Produto e Portfólio, embora não tenham sido evidenciadas como as mais utilizadas em nenhuma circunstância pesquisada, apresentam alta correlação e significância com os demais blocos de métricas com exceção do volume desejado e de parte das métricas do bloco de mapeamento, segmentação e posicionamento de mercado, ou seja, mais uma vez as métricas de participação de mercado, participação relativa de mercado e penetração.

Estas três métricas em especial são consideradas as mais importantes e utilizadas para resultados, alocação de recursos e *Accountability* pelas empresas nacionais. Sua intensidade de utilização é mais acentuada do que qualquer outra métrica, enquanto outras pertencentes ao mesmo bloco são utilizadas em intensidade significativamente

menor que as mencionadas, o que causa um desbalanceamento da consistência de uso do bloco das métricas.

Com estas análises, finaliza-se esta seção e apresentar-se-á as conclusões no capítulo seguinte.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E OPORTUNIDADES PARA FUTUROS ESTUDOS.

Este capítulo tem por objetivo a apresentação das conclusões obtidas a partir das análises de resultados por meio da pesquisa empírica e revisão da literatura, limitações do estudo e oportunidades para futuras pesquisas.

5.1 Conclusões

Como apresentado no decorrer da dissertação, a importância e o papel de Marketing tornou-se proeminente e foi alçado à atividade estratégica nas corporações. Esta exposição trouxe consigo um vigoroso aumento de suas responsabilidades perante as instituições, que por consequência passou a exigir a prestação de contas de contas dos resultados de suas ações e recursos alocados, de forma mais rígida e constante.

Mais que indicadores de resultados, as corporações buscam examinar seus processos e investimentos com maior responsabilidade e transparência junto às partes interessadas e os acionistas.

Estes indicadores são responsáveis para a garantia do *Accountability* e *Compliance*, que tornam-se essenciais nas corporações que exercem as melhores práticas de mercado.

O desempenho de Marketing passa então a ser regido pela mensuração dos resultados de suas ações e programas, por meio de métricas bem definidas e estabelecidas.

A adoção de métricas em marketing proporciona a avaliação dos resultados das atividades de marketing, subsidia as decisões de alocação de recursos e torna-se o arcabouço do controle e transparência das atividades de marketing nas corporações.

Por esta razão o *Accountability* passa a ter um papel fundamental de forma a manter a transparência exigida pelo *Compliance*, ou, seja, pelo acompanhamento das atividades e cumprimento das normas estabelecidas.

Partindo deste contexto, foi identificado por acadêmicos nos Estados Unidos e Europa, como em Darden, com Farris, Bendle e Pfeifer, Northeastern, com Clark e colaboradores e London Business School, com Ambler e colaboradores, a necessidade e a importância dos estudos de métricas de marketing e a investigação de fenômenos relacionados ao desempenho de marketing. Posteriormente, seguindo esta crescente necessidade investigativa, entidades como o MASB (*Marketing Accountability Standards Board*) caminharam no sentido de aplicar as métricas de resultados como meio de prestação de contas e responsabilidade das ações de marketing, ou seja, *Accountability* nas instituições.

Pelo contexto supracitado e suas razões, a proposta de pesquisa tratada nesta dissertação veio ao encontro desta crescente necessidade de investigação, especialmente pela contemporaneidade e frescor do tema, que é objetivo deste estudo, tencionando identificar quais métricas são utilizadas para avaliação de resultados dos programas de marketing, nas decisões de alocação de recursos e em sua posterior prestação de contas (*Accountability*).

Sob o aspecto de contribuição à literatura de marketing, esta dissertação trouxe em primeira instância, uma revisão abrangente da evolução dos estudos de métricas de marketing e *Accountability* em marketing, conforme proposto como um dos sub objetivos.

O presente trabalho também demonstrou a importância e uso de métricas de resultados por gestores de marketing do segmento farmacêutico de medicamentos *OTC* no Brasil, para avaliação de resultados, subsídio para alocação de recursos e para a prestação de contas.

Através das análises e evidências apresentadas, é possível afirmar que as métricas mais importantes e utilizadas são as métricas de margens e lucros e financeiras, especialmente quando analisamos as empresas de origem multinacional. As empresas de origem nacional, embora utilizem as métricas de margens e lucros, utilizam as métricas de mapeamento, segmentação e posicionamento de mercado com mais intensidade no lugar das métricas financeiras.

Esta tendência e relação observada no resultado da pesquisa de campo, entre os resultados obtidos pelos planos de marketing e sua mensuração num âmbito econômico-financeiro, são evidenciados em literatura nos trabalhos dos autores Srivastava *et al.* (1998), Clark (1999), Srivastava, Reibstein e Joshi (2006), Verhoef e Leeflang (2009), Gao (2010), McDonald (2010) e Mintz e Currim (2013). Os estudos destes autores tratam extensivamente a mensuração dos resultados das ações de marketing e seu impacto nos resultados financeiros. Srivastava *et al.* (1998) conectam medidas de input, em particular atividades de marketing que orienta aos resultados intermediários como os ativos de marketing, que por sua vez são conectados aos resultados financeiros (métricas de outputs). Clark (1999) desenvolveu um modelo que trata métricas de atividades de marketing (medidas de input), que são tratadas como ativos de marketing (medidas de output) e são relacionadas às métricas de resultados financeiros. Srivastava, Reibstein e Joshi (2006) apresentaram em sua pesquisa a ligação entre métricas de marketing e performance financeira, especialmente, para elementos de valor da empresa, onde ligam as ações de marketing individuais, por meio de métricas de marketing, para as métricas financeiras e os ativos intangíveis que compõem o valor de uma empresa. Verhoef e Leeflang (2009) vincularam as contribuições dos resultados das ações de marketing para o desempenho financeiro. Gao (2010) deu continuidade ao racional desenvolvido por Srivastava, Reibstein e Joshi (2006), de conectar os resultados das ações de marketing com as métricas financeiras. McDonald (2010) também aborda de forma ampla a interligação entre finanças e marketing para geração de valor. Finalmente Mintz e Currim (2013) desenvolveram um modelo com um conjunto de métricas de marketing e que ligam as atividades de marketing mix com métricas financeiras.

Embora o indivíduo participante da pesquisa sejam gerentes de marketing/produto, o foco que é dado para apresentação dos resultados, alocação de recursos e *Accountability* fundamenta-se em retorno econômico-financeiro. Os demais blocos de métricas poderiam, e possivelmente encontram maior intensidade de uso, quando utilizados para responder a questões como qual perfil do cliente da empresa, ou qual o valor da marca. Ainda que estas respostas e resultados sejam posteriormente convertidos para a linguagem financeira, como ativos de marketing para criação de valor.

Refletindo sobre o que foi apresentado, é possível inferir que o objetivo do trabalho foi alcançado. A partir da realização do estudo, foi verificada a importância e uso de métricas de resultados por gestores de marketing do segmento farmacêutico de medicamentos OTC no Brasil, para avaliação de resultados, subsídio para alocação de recursos e para a prestação de contas.

Neste sentido, ao apresentar os resultados e análises obtidos por meio da pesquisa empírica, atendendo ao segundo sub objetivo proposto, podemos afirmar que a presente dissertação alcançou o objetivo proposto.

5.2 Limitações do estudo

O estudo ora proposto nesta dissertação apresenta algumas limitações. Uma delas trata-se da escassez de referencial teórico brasileiro, que se faz notar quando analisamos a revisão da literatura.

Ademais, há limitação em função do recorte da população, pois se trata de um grupo muito específico e característico de um setor da indústria com alto índice de regulamentação. Não é possível fazer nenhum teste de inferência ou generalização dos resultados encontrados para outra população que não possuam as mesmas características daquela estudada no presente estudo, sendo as conclusões obtidas restritas ao caso analisado.

5.3 Oportunidades para futuros estudos

A Partir do estudo realizado nesta dissertação, é possível sugerir que novos estudos sejam feitos. Estes estudos podem ser aplicados em outros setores industriais ou em setores de prestação de serviços, a fim de verificar a recorrência da importância e utilização das métricas para avaliar os resultados dos planos de marketing, como subsídio para alocação de recursos e para a prestação de contas (*Accountability*).

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A. (1996). *Measuring brand equity across products and markets*. California management review, 38(3), 103.
- Aaker, D. A., & Jacobson, R. (1994). *The financial information content of perceived quality*. Journal of marketing research, 191-201.
- Agrawal, J., Kamakura, W. A. (1995). *The Economic Worth of Celebrity Endorsers: An Event Study Analysis*. Journal of Marketing. (59), 56-62.
- Ajzenal, A. (2008). *Uma história do pensamento em marketing*. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.
- Almeida, A. L. S. (2007). *O Conhecimento e a Importância das Métricas de Marketing para Gestores de Médias e Grandes Empresas Brasileiras*. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Álvares, E., Giacometti, C., Gusso, E. (2008). *Governança corporativa: um modelo brasileiro*. Elsevier.
- American Marketing Association (AMA). *Code of Ethics*. New York: 1988.
- American Marketing Association (AMA). Definition of Marketing approved July 2013. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>. Acessado em 29 de setembro de 2013.
- Amber, T. (2000). *Marketing Metrics*. Business Strategy Review, 11(2), 59–66.
- Ambler, T. (2000). *Marketing and the bottom line: the new metrics of the corporate wealth*. London. Pearson Education.
- Ambler, T. (2003). *Marketing the trouble with finance*. Business Strategy Review, 14(3), 54–62.
- Ambler, T., & Barwise, P. (1998). *The trouble with brand valuation*. Journal of Brand Management, 5(5), 367-377.
- Ambler, T.; Barwise, P.; Higson, C. (2001). *Market Metrics What Should We Tell the Shareholders*.
- Ambler, T.; Kokkinaki, F. (1997). *Measures of marketing success*. Journal of Marketing Management, 13(7), 665–678.
- Ambler, T.; Kokkinaki, F.; Puntoni, S. (2004). *Assessing Marketing Performance Reasons for Metrics Selection*. Journal of Marketing Management, 20, 475 – 498.

Ambler, T.; Kokkinaki, F.; Puntoni, S.; Riley, D. (2001). *Assessing market performance the current state of metrics*. London Business School Centre for Marketing, (01 - 109), 1– 68.

Ambler, Tim; Roberts, J. H. (2008). Assessing marketing performance don't settle for a silver metric. *Journal of Management*, 24(7 - 8), 733 – 750.

Ambler, Tim; Xiucun, W. (2003). Measures of Marketing Success A Comparison Between China and the United Kingdom. *Management, Asia Pacific Journal of*, 20, 267–281.

Anderson, E. W; Fornell, C. M. K. (2004). *Customer satisfaction and shareholder value*. *Journal of Marketing*, 68(4), 172–185.

Anderson, E. W., Fornell, C., Rust, R. T. (1997). *Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services*. *Marketing science*, 16(2), 129-145.

Anderson, E. W., Sullivan, M. W. (1993). *The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms*. *Marketing science*, 12(2), 125-143.

Andrade, A., & Rossetti, J. P. (2004). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. Atlas.

Arnott, R. D., & Asness, C. S. (2003). *Surprise! Higher dividends= higher earnings growth*. *Financial Analysts Journal*, 70-87.

Ataman, M. B., Mela, C. F., Van Heerde, H. J. (2008). Building brands. *Marketing Science*, 27(6), 1036-1054.

Ataman, M. B., Van Heerde, H. J., Mela, C. F. (2010). *The long-term effect of marketing strategy on brand sales*. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 866-882.

Atkinson, A. (1998). Strategic performance measurement and incentive compensation. *European Management Journal*, 16(5), 552–561.

Barakat, L. L., Lara, J. E., Gosling, M. (2011). *O surgimento da escola de pensamento do marketing de relacionamento e seus fundamentos*. *Revista Pretexto*, 12(3).

Barnett, M. (2010). *True measure of performance is bottom line*. *Marketing Week*, 1–4. Disponível em <http://www.marketingweek.co.uk/trends/true-mesure-of-performance-is-bottom-line/3018205.article?sm=3018205>

Barwise, P. (1993). *Brand equity: snark or boojum?*. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 93-104.

Barwise, Patrick; Farley, J. U. (2004). *Marketing Metrics Status of Six Metrics in Five Countries*. *European Management Journal*, 22(3), 257–262.

Belch, G. E., Belch, M. A. (2008). *Propaganda e Promoção: Uma Perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing* 7ed. McGraw Hill Brasil.

Bendle, N., Farris, P., Pfeifer, P., Reibstein, D. (2010). *Metrics that matter—to marketing managers*. Marketing Journal of Research and Management, January, 6. (1) 18-23.

Bergamini Jr, S. (2005). *Controles internos como instrumento de governança corporativa*. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, 12(24), 149-188.

Bhargava, M., Dubelaar, C., Ramaswami, S. (1994). *Reconciling diverse measures of performance: a conceptual framework and test of a methodology*. Journal of Business Research, 31(2), 235-246.

BNDES – Bancos Nacional de Desenvolvimento. Relatórios Setoriais. Disponível em (http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html). Acessado em 30 de Janeiro de 2014.

Bonoma, T. V., Clark, B. H. (1988). *Marketing performance assessment*. Boston: Harvard Business School Press.

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). *Designing, implementing and updating performance measurement systems*. International Journal of Operations & Production Management, 20(7), 754-771.

Bowen, Robert M.; Rajgopal, Shivaram; Venkatachalam, M. (2008). *Accounting Discretion, Corporate Governance, and Firm Performance*.pdf. Contemporary Accounting Research, 25(2), 351–405.

Broadbent, S., Fry, T. (1995). *Adstock modeling for the long-term*. Journal of the Market Research Society, 37(4), 385-403.

Brodie, R. J., Glynn, M. S., Van Durme, J. (2002). *Towards a theory of marketplace equity integrating branding and relationship thinking with financial Thinking*. Marketing Theory, 2(1), 5-28.

Bronnenberg, B. J., Mahajan, V., Vanhonacker, W. R. (2000). *The emergence of market structure in new repeat-purchase categories: The interplay of market share and retailer distribution*. Journal of Marketing Research, 37(1), 16-31.

Brooks, Neil; Simkin, L. (2012). Judging marketing mix effectiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(5), 494–514.

Brown, Lawrence D.; Caylor, M. L. (2004). *Corporate governance and firm performance*. Working Paper. Georgia State University.

- Bruno, H. A., Parthasarathi, U., Singh, N. (2005). *Does Marketing Measure Up? Performance Metrics: Practices and Impacts*. In Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, Conference Summary Report (No. 05-301).
- Bucklin, L. P. (2011). *Productivity in marketing*. Marketing Classics Press. Original version: 1978.
- Buainain, A., Silveira, J., Marques, M. (1999). *O Programa Cédula da Terra ea reorganização fundiária no Brasil*. Campinas: Ie/Unicamp.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T., Sultan, R. G. (1975). *Market share—a key to profitability*. Harvard Business Review, 53(1), 97-106.
- Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. Simon and Schuster.
- Campomar, M. C., Ikeda, A. A. (2006). *O planejamento de marketing ea confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. Saraiva.
- Campos, Anna Maria.(1990) *Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?* Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, fev./abr.
- Carlton, R. B. (2004). *Measuring organizational performance an exploratory study*. University of Georgia.
- Carton, R. B.; Hofer, C. W. (2006). *Measuring organizational performance: metrics for entrepreneurship and strategic management research*. Edward Elgar Publishing.
- Carvalho, A. G. (2002) *Governança Corporativa no Brasil em perspectiva*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), São Paulo, jul./ago./set, v.37, n.3, p.19-32
- Chen, Yi, J; Greenberg, Barnett; Dickson, Peter; Goodrich, J. (2012). Learning Marketing accounting Skills in the introductor & Marketing Course: The Development, use, and acceptance of a Self-Study tutorial. *Marketing Education Review*, 22(3), 241–250.
- Chisnall, Peter. (1973) *Marketing Research: Analysis and Measurement*. McGraw-Hill.
- Clark, B. H., Abela, A., Ambler, T. (2006a). Behind the wheel Align marketing and corporate strategies through dashboards. *Marketing Management*, 15(3), 18 – 23.
- Clark, B. H., Abela, A., Ambler, T. (2006b). An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(3), 191–208. doi:10.2753/MTP1069-6679140302
- Clark, B. H. (1999). *Marketing Performance Measures History and Interrelationships*. Journal of Marketing Management, 15(8), 711–732.

Clark, B. H., Abela, A. V., Ambler, T. (2005). Organizational motivation, opportunity and ability to measure marketing performance. *Journal of Strategic Marketing*, 13(4), 241–259. doi:10.1080/09652540500338014

Colley, R. H. (1961). *Defining advertising goals: For measured advertising results*. The Association of National Advertisers. New York.

Cooper, D. R.; schindler P. S. (2003) *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Court, D. C., Gordon, J. W., Perrey, J. (2005). *Boosting returns on marketing investment*. McKinsey Quarterly, 2, 36-47.

Corstjens, M., Umblijs, A., Wang, C. (2011). *The Power of Inertia Conservatism in Marketing Resource Allocation*. Journal of Advertising Research, 51(2), 356-372.

Churchill, G.. *Marketing research: methodological foundations*. 3a edição. New York: The Dryden Press, 1998.

Churchill, Jr., Peter, P. J. (1990). *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva.

Damodaran, A. (2007). *Avaliação de empresas*. Pearson Prentice Hall.

Davidson, H. J. (1999). Transforming the value of company reports through marketing measurement. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 757–777.

Danaher, P. J., & Mattsson, J. (1994). *Customer satisfaction during the service delivery process*. European journal of Marketing, 28(5), 5-16.

Day, G. S. (1994). *The Capabilities of Market-Driven Organizations*. Journal of Marketing, 58(4), 37–52.

Day, G. S. (2011). *Closing the Marketing Capabilities Gap*. Journal of Marketing, 75(4), 183 – 195.

Day, G., & Fahey, L. (1988). *Valuing market strategies*. The Journal of Marketing, 45-57.

Day, G. S., & Wensley, R. (1988). *Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority*. The Journal of Marketing, 1-20.

Debruyne, M.; Hubbard, K. (2000) *Marketing metrics* - Marketing Science Institute.

Dekimpe, M. G., & Hanssens, D. M. (1995). *The persistence of marketing effects on sales*. Marketing Science, 14(1), 1-21.

Dekimpe, M. G., & Hanssens, D. M. (1999). *Sustained spending and persistent response: A new look at long-term marketing profitability*. *Journal of Marketing Research*, 397-412.

Demo, P. (1995). *Avaliação Qualitativa*. Campinas.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis*. *The journal of Marketing*, 23-37.

Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). *Measuring market orientation: generalization and synthesis*. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232.

Dess, Gregory G; Robinson, R. B. (1984). *Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit*. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273.

Demo, Pedro. (1995). *Metodologia científica em ciências sociais*. 3ª edição, Atlas, São Paulo.

Doctorow, David, Robert Hoblit, and Archana Sekhar (2009), “*Measuring Marketing: McKinsey Global Survey Results*,” *McKinsey Quarterly*, 1–3 (March).

Doidge, C., Andrew Karolyi, G., & Stulz, R. M. (2007). *Why do countries matter so much for corporate governance?* *Journal of Financial Economics*, 86(1), 1-39.

Doyle, P. (2000). *Value-based marketing*. *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 299 - 311.

Eccles, R. G., Herz, R. H., Keegan, E, Phillips, D. M. (2001): *The ValueReporting Revolution: Moving Beyond the Earnings Game*. John Wiley & Sons. New York.

Eisenhardt, K. M. (1985). *Control: Organizational and economic approaches*. *Management science*, 31(2), 134-149.

Epstein, M. J., Birchard, B. (2000). *Counting what counts: Turning Corporate Accountability into Competitive Advantage*. Perseus Book. New York

Eusebio, Rossano; Llonch, Joan A; Belbeze, M. P. L. (2006). Measures of marketing performance a comparative study from Spain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 145–155.

Ewing, M. T. (2009). Integrated marketing communications measurement. *Journal of Marketing Communications*, 15(1), 103–117.

Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J. (2001). *Marketing Management*. São Paulo: Makron Books

Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2012). *Métricas de Marketing: O Guia Definitivo de Avaliação do Desempenho do Marketing*. Bookman.

Farris, P., Olver, J., & De Kluyver, C. (1989). *The relationship between distribution and market share*. Marketing Science, 8(2), 107-128.

Feder, R. A. (1965). How to measure marketing performance. *Harvard Business Review*, 43(3), 132-142.

Fiterman, L. (2006). *Proposta de um modelo para avaliação das relações causais entre métricas de modelos de avaliação de desempenho*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Fornell, C. (1992). *A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience*. The Journal of Marketing, 6-21.

Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., Bryant, B. E. (1996). *The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings*. The Journal of Marketing, 7-18.

Fraser, C.; Hite, R. F. (1988). *An Adaptive Utility Approach for Improved Use of Marketing Models*. Journal of Marketing, 52, (4), 96-103.

Frenkel, J. (2002). *Estudo de competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio-cadeias farmacêuticas*. Estudo coordenado pela equipe da Unicamp/IE demandado pelo MDIC e MCT/FINEP, 36.

Freitag, A. R. (1998). How to Measure What We Do. *Public Relations Quarterly*, 43(2), 42-47.

Freundt, V. A. (2012). *Métricas de Avaliação de Comunicação de Marketing online e offline Um Estudo Sobre o Setor de Bancos*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

Gama, A. P. (2012). *Marketing audits The forgotten side of management*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 20(1), 212-222.

Gao, Y. (2010). *Measuring marketing performance: a review and a framework*. The Marketing Review, 10(1), 25-40.

Gardner, D. M., & Thomas, H. (Eds.). (1985). *Strategic marketing and management*. J. Wiley & Sons.

Garrido, Ivan L. (2007) *A Relação entre Orientação para Mercado Externo, Performance Internacional e Estratégias de Internacionalização*. Anais do Encontro Nacional da ANPAD, 1 – 17.

- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª. Edição. São Paulo: Atlas.
- Graham, J. R. (2000). *16 ways to keep a business online*. Direct Marketing, 62 (10) 56–58.
- Guissoni, L. A. (2012) *Proposta de um método para a análise dos efeitos das atividades de marketing e alocação de recursos em um ambiente multicanal*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- Guissoni, L. A., & Neves, M. F. (2011). *Comunicação integrada de marketing baseada em valor*. São Paulo: Atlas.
- Guissoni, L. A; Neves, M. F; Bonizio, R. C. (2010). *Proposta de Avaliação dos Resultados do Programa de Comunicação de Marketing Sob a Perspectiva da Criação de Valor para as Organizações*. REMark - Revista Brasileira de Marketing, 9(2), 137–165.
- Gupta, S., & Steenburgh, T. (2008). *Allocating marketing resources*. Marketing Mix Decisions: New Perspectives and Practices, Roger A. Kerin and Rob O'Regan, eds., American Marketing Association, Chicago, IL.
- Hair Jr., Joseph F.; Babin, Barri; Money, Arthur H.; Smouel, Phillip. (2007). *Fundamentos de métodos de Pesquisa em Administração*. Bookman, Porto Alegre.
- Hanssens, D. M., Rust, R. T., Srivastava, R. K. (2009). *Marketing strategy and Wall Street: nailing down marketing's impact*. Journal of Marketing, 73(6), 115-118.
- Hauser, J., & Katz, G. (1998). *Metrics: you are what you measure!*. European Management Journal, 16(5), 517-528.
- Hegenberg, L. (1976). *Etapas da investigação científica*. São Paulo: EPU/EDUSP.
- Henderson, B. C. G. (1970). *The Product Portfolio*. The Boston Consulting Group perspectives, V. 66.
- Henderson, B. D. (1973). *The experience curve revisited: IV. The Growth Share Matrix of The Product Portfolio*. Boston Consulting Group, Boston.
- Hendriksen, E. S.; Van Breda, M. F. (1999) *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review.
- Homburg, C., Pflesser, C. (2000). *A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes*. Journal of marketing research, 37(4), 449-462.

Homburg, C.; Artz, M.; Wieseke, J. (2012). *Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance?* Journal of Marketing, 76(1), 56–77.

IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São Paulo: 1999.

IBGC. Linha do Tempo – Governança no Mundo. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/LinhaTempo.aspx>, Último Acesso em 19 de novembro de 2013.

IMS Health - Global and Asia-Pacific Trends in OTC. 3rd Annual OTC Pharma Asia Conference 2013.

IMS Health - Estudo de Mercado e Supply Chain para o Varejo Farmacêutico. 2013.

IMS Health – PPP. Pharmacy Purchase Price (considera preço de lista excluindo descontos de nota fiscal fornecido por distribuidores e farmácias). Junho de 2013.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). *Coming up short on nonfinancial performance measurement.* Harvard business review. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/14619154>

Jacobson, R. (1988). *Distinguishing among competing theories of the market share effect.* The Journal of Marketing, 68-80.

Jaworski, B. J. (1988). *Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences.* The Journal of Marketing, 23-39.

Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993). *Market orientation: antecedents and consequences.* The Journal of Marketing, 53-70.

Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1996). *Market orientation: review, refinement, and roadmap.* Journal of Market-Focused Management, 1, 119-135.

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure.* Journal of Financial Economics, 3(4), 78-79.

Jones, T. O., Sasser, W. E. (1995). *Why satisfied customers defect.* Harvard business review, 73(6), 88.

Jung, Kacie; Robinson, B. (2005). *Measuring the return on your communications investment.* Journal of Integrated Marketing Communications, 32–36.

Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1992). *The Balance Scorecard- measures that drive performance.* Harvard Business Review, 1, 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard: a estratégia em ação.* Rio de Janeiro: Campus.

- Kaske, Fabian; Kugler, Maurice; Smolnik, S. (2012). *Return on Investment in Social Media: Does the Hype Pay Off Towards an Assessment of the Profitability of Social Media in Organizations?*. In 45th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 3898–3907).
- Keller, K. L. (1993). *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*. The Journal of Marketing, 57, (1), 1-22.
- Keller, Kevin L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River. Prentice-Hall.
- Kerin, R. A.; O'Regan, R. (2008). *Marketing mix decisions: new perspectives and practices*. American Marketing Association. Chicago, IL.
- Kerlinger, F. N. (2009). Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. In Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual. Editora Pedagógica e Universitária.
- Kester, W. C.; *Industrial groups as systems of contractual governance*. Oxford Review of Economic Policy, v. 8, n. 3, Autumn, p. 24-44, 1992.
- Kimbrough, Michael D; Mcalister, L. (2009). *Commentaries and Rejoinder to "Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions"*. Journal of Marketing Research, 46(3), 313–329.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*. The Journal of Marketing, 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., Kumar, A. (1993). *MARKOR: a measure of market orientation*. Journal of Marketing research, 467-477.
- Kokkinaki, F., & Ambler, T. (1999). *Marketing performance assessment: an exploratory investigation into current practice and the role of firm orientation* (No. 99-114). Marketing Science Institute.
- Kotler, P., Gregor, W., Rodgers, W. (1977). *The marketing audit comes of age*. Sloan Management Review. Cambridge. 18. (2) 25-43.
- Kotler, P. (1999). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, 5.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing*. São Paulo. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: Marketing 3.0 - As Forças que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado no Ser Humano*. Campus.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. São Paulo. Pearson Prentice Hall.

LaPointe, P. (2005). *Marketing by the dashboard light: How to get more insight, foresight, and accountability from your marketing investments*. Marketing NPV.

La Porta, R.; Lopez-De-Silanes, F.; Shleifer, A. (1999) *Corporate ownership around the world*. The journal of finance. Vol. LIV, April, No 2.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2000). *Agency problems and dividend policies around the world*. The Journal of Finance, 55(1), 1-33.

Laczniak, G. R., Murphy, P. E. (1993). *Ethical marketing decisions: The higher road* Boston: Allyn and Bacon.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDANIEL, C. (2004). *Princípios de marketing*. Thomson.

Lambin, J. J. (1989). *Strategic marketing management*. Maidenhead: McGraw-Hill.

Lambin, J. J. (2000) *Marketing estratégico*. Lisboa: McGraw Hill.

Laruccia, M. M., & Yamada, K. J. (2013). *O desenvolvimento sustentável ea gestão de compliance em instituições financeiras*. Revista Estratégica, 11(2).

Lavidge, R.C., & Steiner, G. (1961). *A model for predictive measurements of advertising effectiveness*. Journal of Marketing, 25, 59-62.

Leal, R. P.; de Castro Ferreira, V. A.; da Silva, A. L. C. (2002). *Governança corporativa no Brasil e no mundo*. Editora E-papers.

Lee, Sungil; Yoo, S. (2012). *Return on marketing investment Pizza Hut Korea's case*. Marketing Decision, 50(9), 1661–1747.

Lehmann, D. R. (2004). *Linking Marketing to financial performance and firm value. Metrics for making marketing Matter*. Journal of Marketing, 68, 73–75.

Lenskold, J. (2003). *Marketing ROI: the path to campaign, customer, and corporate profitability*. McGraw-Hill Professional.

Lim, J., Currim, I. S., Andrews, R. L. (2005). *Consumer heterogeneity in the longer-term effects of price promotions*. International Journal of Research in Marketing, 22(4), 441-457.

Llonch, Joan; Eusebio, Rossano; Ambler, T. (2002). *Measures of Marketing Success A Comparison Between Spain and the UK*. European Management Journal, 20(4), 414–422.

Lopes, Evandro L. ; Moretti, Sergio L. M.; Lopes, E. R. (n.d.). Medidas de Relação entre Marketing Mix e Performance Empresarial: Uma Análise da Cadeia Produtiva do Segmento Químico-Farmacêutico.

Loshin, D. (2005). *Developing information quality metrics*. DM Review Magazine,(May 2005).

Lovett, M. J., MacDonald, J. B. (2005). *How does financial performance affect marketing? Studying the marketing-finance relationship from a dynamic perspective*. Journal of the Academy of Marketing Science, 33(4), 476-485.

Luo, Xueming; Homburg, Christian; Wieseke, J. (2010). Customer Satisfaction, Analyst Stock Recommendations, and Firm Value. *Journal of Marketing Research*, 47(6), 1041–1058.

Lukas, B. A., Whitwell, G. J., Doyle, P. (2005). *How can a shareholder value approach improve marketing's strategic influence?*. Journal of Business Research, 58(4), 414-422.

Marketing Accountability Standards Board (MASB) - *Objectives of Marketing Standards*, 2006.

Marketing Accountability Standards Board (MASB) - *Marketing Metric Audit Protocol*, 2009.

Marketing Accountability Standards Board (MASB) - *Standards Practices & Processes Underlying the Development & Management of an "Ideal Metric"*, 2010.

Marketing Science Institute. (MSI) 1998-2000 Research Priorities. <http://www.msi.org/research/>. Último Acesso em 19 de Agosto de 2013.

Marketing Science Institute. (MSI) 2002-2004 Research Priorities. <http://www.msi.org/research/>. Último Acesso em 19 de agosto de 2013.

Marketing Science Institute. (MSI) 2006-2008 Research Priorities. <http://www.msi.org/research/>. Último Acesso em 19 de agosto de 2013.

Marketing Science Institute. (MSI) 2010-2012 Research Priorities. <http://www.msi.org/research/>. Último Acesso em 23 de outubro de 2013.

Malhotra, N. K. (2010). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman.

Martinez, A. L.; (1998) *Agency Theory Na Pesquisa Contábil*. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pósgraduação Em Contabilidade, 22, Foz do Iguaçu. Anais ANPAD.

Martins, G. A., Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo. Atlas.

Mattar, F. (2005). *Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento*, 6ª Edição. São Paulo. Atlas.

Mattar, F. (2001). *Pesquisa de Marketing-Edição Compacta*. 3ª Edição São Paulo. Atlas.

Matsuno, K., Mentzer, J. T., Rentz, J. O. (2000). *A refinement and validation of the MARKOR scale*. Journal of the Academy of Marketing Science, 28(4), 527-539.

Mathur, L. K., & Mathur, I. (2000). *An analysis of the wealth effects of green marketing strategies*. Journal of Business Research, 50(2), 193-200.

Mazzon, José. (1978). *A. Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo.

Mccune, J. (2000). *Yin e yang*. Rev. HSM Management, nº19, ano, 4, 106-112.

McDonald, M. (2010). *A brief review of marketing accountability, and a research agenda*. Journal of Business & Industrial Marketing, 25(5), 383-394.

Meenaghan, T. (2013). *Measuring Sponsorship Performance Challenge and Direction*. *Psychology and Marketing*, 30(5), 385–393.

Mintz, O.; Currim, I. S. (2013). *What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities?*. Journal of Marketing, 77(2), 17-40.

Mintz, O.; Currim, I. S. (2013b). *Is the Relationship Between Metric Use and Marketing Mix Performance Moderated by Firm and Managerial Characteristics*.

Miranda, C. M. C., & Arruda, D. M. O. (2004). *A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX*. Revista Interdisciplinar de Marketing, 3(1), 41.

Moorman, C. (1995). *Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes*. Journal of marketing research, 318-335.

Morgan, Neil A; Clark, Bruce H; Gooner, R. (2002). *Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment integrating multiple perspectives*. Journal of Busin, 55(1), 363–375.

Mouchart, Michel ; Vandresse, M. (2010). *A double-frontier approach for measuring market imperfection*. *Annals of Operations Research*, 173, 137–144.

Murphy, G. B., Trailer, J. W., Hill, R. C. (1996). *Measuring performance in entrepreneurship research*. Journal of business research, 36(1), 15-23.

Narayanan, S., Desiraju, R., Chintagunta, P. K. (2004). *Return on investment implications for pharmaceutical promotional expenditures: the role of marketing-mix interactions*. Journal of marketing, 68(4), 90-105.

Narver, J. C; Slater, S. F. (1990). *The effect of a market orientation on business profitability*. Journal of Marketing, 54(4), 20-35.

Neely, A. (2004). *Business Performance Measurement - Theory and Practice*. (p. 382).

Nilakant, V., & Rao, H. (1994). *Agency theory and uncertainty in organizations: An evaluation*. Organization studies, 15(5), 649-672.

Olver, J. M., Farris, P.W. (1989) *Push and pull: A one-two punch for packaged products*. Sloan Management Review, 30. 53-61

O'Sullivan, Don; Abela, A. V. (2007). *Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance*. Journal of Marketing, 71(2), 79-93.

Oyner, Olga K, Sukhorukova, O. (2013). Marketing Budget Allocation: Using Customer Lifetime Value as your guide. *Journal of Business Market Management*, 6(2), 91-106.

Palmeira Filho, P. L., Pan, S. S. K. (2003). *Cadeia farmacêutica no Brasil: avaliação preliminar e perspectivas*. BNDES Setorial, 18, 3-22.

Parasuraman, A. (1991). *Marketing research*. Readings: Addison-Wesley.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. the Journal of Marketing, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of retailing, 64(1), 12-40.

Patterson, L. (2007). *Taking on the metrics challenge*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 15(4), 270-276.

Pauwels, K., Hanssens, D. M., Siddarth, S. (2002). *The long-term effects of price promotions on category incidence, brand choice, and purchase quantity*. Journal of marketing research, 39(4), 421-439.

Pauwels, K., Silva-Risso, J., Srinivasan, S., Hanssens, D. M. (2004). *The long-term impact of new-product introductions and promotions on financial performance and firm value*. Journal of Marketing, 68(4), 142-156.

Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1995). *A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance*. Journal of the academy of marketing science, 24(1), 27-43.

- Piercy, N. (1986). *Marketing asset accounting: Scope and rationale*. European Journal of Marketing, 20(1), 5-15.
- Pinho, J. A. G. D., Sacramento, A. R. S. (2009). *Accountability: já podemos traduzi-la para o português?*. Revista de Administração Pública, 43(6), 1343-a.
- Pitta, D. A. (1998). *Marketing one-to-one and its dependence on knowledge discovery in databases*. Journal of consumer marketing, 15(5), 468-480.
- Pitzer, M. (2011). *A influência do nível de governança corporativa no valor de mercado das ações das empresas brasileiras negociadas na bovespa*. Tese de Doutorado. Estácio de Sá.
- Powell, G. R. (2002). *Return on marketing investment: demand more from your marketing and sales investments*. Atlanta. RPI Press.
- Prahalad, C. K., Krishnan, M. S. (2008). *The new age of innovation: Driving cocreated value through global networks* (Vol. 1). New York: McGraw-Hill.
- Pupo, Fabrício P; Botelho, D. (2011). *Conhecimento e uso de métricas de marketing*. RPCA - Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 5(1), 38-55.
- Queiroz, Maurício. J. (2008). *Métricas de Desempenho de Marketing em Empresas Brasileiras*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- Raassens, Neomie; Wuyts, Stefan; Geyskens, I. (2012). The Market Valuation of Outsourcing New Product Development. *Journal of Marketing Research*, 49(5), 682-695.
- Rabelo, F., Silveira, J. M. D. (1999). *“Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras”*. Working paper. IE/UNICAMP. n. 77.
- Rahim, Kaba; Clemens, B. (2012). Organizational Goals and Performance Measurement Criteria for Content Marketing. *Journal of Communication and Computer*, 9(1), 896-904.
- Raman, K. (2010), *“Resource Allocation in Marketing,”* Journal of Research and Management, 1, 51-62.
- Raman, K., Mantrala, M. K., Sridhar, S., & Tang, Y. E. (2012). *Optimal resource allocation with time-varying marketing effectiveness, margins and costs*. Journal of Interactive Marketing, 26(1), 43-52.
- Ranchhod, A. (2004). *The changing nature of cyber-marketing strategies*. Business Process Management Journal, 10(3), 262-276.

Rappaport, A. (2001). *Gerando valor para o acionista: um guia para administradores e investidores*. Atlas.

Reichheld, F. F. (1993). *Loyalty-based management*. Harvard business review, 71(2), 64-73.

Richardson, R. J. (1989) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Rigby, Robert A; Stasinopoulos, D. M. (2005). Generalized Additive Models for Location, Scale and Shape. *Journal Of The Royal Statistical Society*, 54(3), 507–554.

Roberts, J., McNulty, T., Stiles, P. (2005). *Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom*. British Journal of Management, 16(s1), S5-S26.

Rogers, B. (2003). *What gets measured gets better*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 12(1), 20–26.

Rosenbloom, B. (1995). *Marketing Channels: A Management View*. Hinsdale, IL: The Dryden Press.

Rosenwald, P. J. (2005). *Accountable marketing: otimizando resultados dos investimentos em marketing*. Pioneira Thomson Learning.

Rowson, M. (1998). *Bridging the gap from traditional marketing to electronic*. Direct marketing, 60(9), 23-25.

Rowson, P.; Thompson, H.; Berry, J. (2012). *Using a decision support optimisation software tool to maximise returns from an overall marketing budget: A case study from a B-to-C marketing company*. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management., 19(1), 138–142.

Ruekert, Robert W; Walker, Oville C; Roering, K. J. (1985). *The Organization of Marketing Activities A Contingency Theory of Structure and Performance*. Journal of Marketing, 49(1), 13–25.

Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., Srivastava, R. K. (2004). *Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions*. Journal of marketing, 68(4), 76-89.

Rust, Roland T; Lemon, K. N. Z. (2004). *Return on Marketing Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*. Journal of Marketing, 68(1), 109–127.

Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2001). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. Simon and Schuster.

Sampaio, Claudio H; Simões, Claudia; Perin, Marcelo G; Almeida, A. (2010). *Marketing metrics Insights from Brazilian managers*. Industrial Marketing Management, 1–9.

Schedler, A. (1999). *Conceptualizing accountability*. In: Schedler, A.; Diamond, L.; Plattner, M. F. *The self-restraining state: Power and accountability in new democracies*, 13-28. Boulder and London: Lynne Rienner Publishers.

Seggie, Steven H; Cavusgil, Erin; Phelan, S. E. (2007). Measurement of return on marketing investment a conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 834–841.

Selltiz, C.; Wrightsman, L. S.; Cook, S. W. (1987) *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU.

Semenik, R. J., Bamossy, G. J. (1995). *Princípios de Marketing: Uma perspectiva Global*. São Paulo: Makron Books.

Sevin, C. H. (1965). *Marketing productivity analysis*. New York: McGraw-Hill.

Sheth, J. N., Gardner, D. M., Garrett, D. E. (1988). *Marketing theory: evolution and evaluation* (Vol. 1). New York: Wiley.

Sheth, J. N.; Sisodia, R. S. (1995). *Feeling the heat* – Part 1. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 8-23.

Seth, Jagdish N; Sisodia, R. S. (1995). *Feeling the heat* – Part 2. *Journal of Marketing Management*, 4(3), 19–33.

Seth, Jagdish N; Sisodia, Rajendra S; Shama, A. (2000). *The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–66.

Sheth, J. N., & Uslay, C. (2007). *Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation*. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 302-307.

Shapiro, B. P. (1988). *What the hell is market oriented?*. *Harvard Business Review*, 66 (6):119-125, nov.-dec.

Shimp, T. A. (2002). *Propaganda e promoção. Aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman.

da Silveira, A. D. M. (2006). *Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil*. Saint Paul Institute of Finance.

Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). *The measurement and determinants of brand equity: a financial approach*. *Marketing science*, 12(1), 28-52.

Slater, S. F.; Narver, J. C. (1994). *Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?*. *The Journal of Marketing*, 46-55.

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). *Market orientation and the learning organization*. The Journal of Marketing, 63-74.
- Spriggs, M. T. (1994). *A framework for more valid measures of channel member performance*. Journal of Retailing, 70(4), 327-343.
- Srinivasan, S., Popkowski Leszczyc, P. T., Bass, F. M. (2000). *Market share response and competitive interaction: The impact of temporary, evolving and structural changes in prices*. International Journal of Research in Marketing, 17(4), 281-305.
- Srinivasan, S.; Hanssens, D. M. (2009). *Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions*. Journal of Marketing research, 46(3), 293–312.
- Srinivasan, S.; Vanhuele, M.; Pauwels, K. (2010). Mind-Set Metrics in Market Response Models An Integrative Approach. *Journal of marketing Research*, 47(1), 672–684.
- Srivastava, R.; Reibstein, D. J; Joshi, Y. V. (2006). *Linking Marketing Metrics to Financial Performance*. Atlanta. Disponível em: [https://www.zibs.com/technicalreports/Linking Marketing Metrics to Financial Performance](https://www.zibs.com/technicalreports/Linking%20Marketing%20Metrics%20to%20Financial%20Performance). Último Acesso em 23 de maio de 2014.
- Srivastava, R.; Shervani, T. A; Fahey, L. (1998). *Market-based assets and shareholder value a framework for analysis*. Journal of Marketing, 62(1), 2–18.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., Fahey, L. (1999). *Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing*. The Journal of Marketing, 168-179.
- Stewart, D. W. (2009). *Marketing accountability linking marketing actions to financial results*. Journal of Business Research, 62(1), 636–643.
- Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G Varadarajan, P. R. (1993). *An Analysis of the Market Share-Profitability Relationship*. Journal of Marketing, 57 (3) 1-18.
- Taylor, B. (2001). *From corporate governance to corporate entrepreneurship*. Journal of change management, 2(2), 128-147.
- Teh, Chang C; Kayo, Eduardo K; Kimura, H. (2008). *Marcas, patentes e criação de valor*. RAM - Revista de Administração Mackenzie, 9(1), 86–106.
- Toledo, G. L. (1994): “*Relações Públicas e Marketing: Um Conceito Tridimensional*”. ANAIS do 18o EN-ANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, ANPAD, V 7, Curitiba.
- Toledo, L. A.; Campomar, M. C. ; Toledo, G. L.(2006). *Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica*. O&S. Organizações & Sociedade, v. 13, p. 46-68.

Toledo, L. A., Toledo, G. L., Shiraishi, G., Pereira, C., Moraes, C. (2008). Marketing no Âmbito da Teoria e Prática Gerencial: Um Ensaio Discursivo. XI SEMEAD–Seminários em Administração. São Paulo.

Toledo, G. L., Amigo, R. J. R. (1999). *Orientação de mercado e competitividade em mercados industriais*. Caderno de Pesquisas em Administração. USP. São Paulo, v. 1. nº 10, 1999.

Uncles, M. (2005). Marketing metrics: A can of worms or the path to enlightenment? *Journal of Brand Management*, 12(6), 412–418.

Urdan, A. T. (2001). *O impacto da orientação para o mercado sobre o desempenho financeiro: as concessionárias de veículos da Ford e Volkswagen*. Working paper. EAESP/FGV/NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações.

Urdan, A. T., da Rocha, A. (2006). *Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas*. RAE-Revista de Administração de Empresas, 46(2), 55-60.

Van den Poel, D., Leunis, J. (1999). *Consumer acceptance of the Internet as a channel of distribution*. Journal of Business Research, 45(3), 249-256.

Vadakkepatt, G. G., Meyer, J. (2008) *Marketing Metrics for the Connected Organization*. Marketing Science Institute.

Venkatraman, N.; Ramanujam, V. (1986). *Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches*. The Academy of Management Review, 11(4), 801.

Verhoef, P. C., Leeflang, P. S. (2009). *Understanding the marketing department's influence within the firm*. Journal of Marketing, 73(2), 14-37.

Vorhies, Douglas W. ; Morgan, N. A. (2003). A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100–115.

Walker Jr, O. C., Ruekert, R. W. (1987). *Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework*. The Journal of Marketing, 15-33.

Webster Jr, F. E. (1981). *Top Management's Concerns about Marketing: Issues for the 1980's*. The Journal of Marketing, 9-16.

Webster Jr, F. E. (1988). *The rediscovery of the marketing concept*. Business horizons, 31(3), 29-39.

Webster Jr, F. E. (1992). *The changing role of marketing in the corporation*. The Journal of Marketing, 1-17.

Wind, Y. J. (2005). *Marketing as an engine of business growth A cross-functional perspective*. Journal of Business Research, 58(7), 863–873.

Young, S. D., & O'BYRN, S. F. (2003). *EVA e gestão baseada em valo: Um guia prático para implementação*. Bookman.

Zeithaml, V. A. (2000). *Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn*. Journal of the Academy of Marketing Science, 28(1), 67-85.

APÊNDICE 1

Carta convite aos participantes – *e-mail*

Prezados Gestores

Meu nome é Samantha Mazzero e sou mestranda do programa de pós graduação em administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP)

Venho por meio deste convdá-los a participar de uma pesquisa acadêmica que tem por objetivo conhecer qual a importância e utilidade de métricas de resultados em suas respectivas atividades de trabalho.

Esta pesquisa tem cunho exclusivamente científico e é garantido sigilo absoluto sobre as respostas dadas.

Esta pesquisa leva em torno de 12 minutos para ser respondida integralmente e está disponível através de um link no website *SurveyMonkey* para sua comodidade em responder no momento em que lhe for mais conveniente.
https://pt.surveymonkey.com/s/METRICAS_MESTRADO_USP

Solicito a especial gentileza e atenção em em nos retornar até 18 de Abril de 2014.

Àqueles que desejarem, enviaremos os resultados consolidados para conhecimento.

Me coloco à inteira disposição para quaisquer eventuais dúvidas ou necessidade de informações adicionais.

Agradeço antecipadamente sua participação e apoio ao desenvolvimento da pesquisa acadêmica nacional.

Contato: smazzero@usp.br / smazzero@hotmail.com / 0 11 98138-XXXX

Samantha Mazzero

APÊNDICE 2

Questionário *SurveyMonkey*

Bloco das questões qualificadoras

Métricas para Accountability em Marketing

Caracterização da Empresa/Unidade de Negócios

*1. Qual país de origem de sua empresa?

*2. Qual o número de funcionários de sua empresa no Brasil?

*3. Qual o número de funcionários da unidade de negócios que você faz parte?

*4. Há quantos anos sua empresa foi fundada?

*5. Há quantos anos sua empresa possui operações no Brasil?

*6. Qual foi o crescimento de vendas de sua empresa nos últimos 3 anos?

☐ Abaixo de 1%;

☐ De 2,6% a 5%;

☐ De 7,6 a 10%;

☐ De 1% a 2,5%;

☐ De 5,1% a 7,5%;

☐ Acima de 10%

*7. Qual é aproximadamente a receita operacional bruta anual de sua empresa?

Métricas para Accountability em Marketing

Descrição das Métricas e seus Propósitos

A seguir, você encontrará uma breve descrição das métricas que serão pesquisadas e seus propósitos. Seu conteúdo é de caráter informativo para os respondentes.

Métricas de Margens e Lucros

- ✓ Métricas de margens – Esta métrica é calculada pelo preço unitário subtraído pelo custo unitário. Também pode ser utilizada em percentual, onde a margem percentual é o resultado da divisão da margem unitária (\$) pelo preço de venda unitário (\$). O propósito desta métrica é determinar o valor de vendas incrementais, além de orientar o estabelecimento de preços e promoções.
- ✓ Custos variáveis e custos fixos - Os custos variáveis são o resultado da soma entre os custos fixos e variáveis totais, onde os custos variáveis totais são o resultado da multiplicação do volume unitário e custo variável por unidade. O propósito desta métrica tem o intuito de compreender como os custos são afetados com a variação dos volumes vendidos.
- ✓ Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis) - A mensuração das despesas de marketing tem por definição os gastos totais com as atividades de marketing. É prática a inclusão de propaganda e promoções não relacionadas a preços. Ocasionalmente incluem-se as despesas com a equipe de vendas e também as promoções relacionadas a preço. Seu propósito está em prever as despesas de marketing e avaliar o risco orçamentário, assim como compreender como as despesas se alteram com as vendas.
- ✓ Análise do ponto de equilíbrio e análise de contribuição – Para encontrar o ponto de equilíbrio unitário dividem-se os custos fixos pela contribuição por unidade. Para o ponto de equilíbrio de receita, dividem-se os custos fixos pela margem de contribuição (%). Já a análise de contribuição é feita normalmente através da margem de contribuição, calculada pela divisão entre a contribuição unitária e o preço unitário. O propósito desta métrica busca compreender o impacto do volume sobre o lucro e indicar a atratividade projetada e da habilidade de produzir lucro.
- ✓ Volume desejado - As métricas de volume desejado referem-se às vendas necessárias para gerar os lucros específicos no planejamento das empresas. Calcula-se através da somatória dos custos fixos e lucro desejado, dividido pela contribuição por unidade. O propósito desta medida encontra-se em garantir que os objetivos das vendas unitárias possibilitem que a empresa ultrapasse os obstáculos financeiros para lucro, retorno sobre vendas (RSV) ou retorno sobre investimento (ROI).

Métricas de Rentabilidade do Cliente

- ✓ Clientes, recência e retenção – Métricas calculadas respectivamente através do número de pessoas ou empresas que compraram da empresa, durante um período específico; Período de tempo desde a última compra do cliente; A razão de clientes retidos para o número de risco. Seu propósito é mensurar como a empresa esta atraindo e retraindo clientes, mapear mudanças no número de clientes ativos e mapear as mudanças de habilidades da empresa em reter clientes.
- ✓ Rentabilidade do cliente – Calculada através da diferença entre as receitas obtidas e os custos associados com o relacionamento com um cliente durante um período determinado. O propósito desta métrica é identificar a lucratividade de clientes individualmente.
- ✓ Valor de duração do cliente (*Lifetime Value*) – Esta métrica calcula o valor atual de futuros fluxos de caixa atribuídos à relação com o cliente. Em fórmula $VDC = (margem (\$) \times Taxa \text{ de retenção } (\%)) \div (1 + taxa \text{ de desconto } (\%) - taxa \text{ de retenção } (\%))$. Seu propósito avaliar o valor atual e potencial de cada cliente.

Bloco de métricas de resultados - Importantes

[Sair deste questionário](#)

Métricas para Accountability em Marketing

Métricas de Resultados

Uma métrica tem por objetivo "mensurar" um resultado. A seguir pedimos sua gentileza em responder às 2 questões de múltipla escolha, sobre importância e utilidade das métricas nas suas atividades de trabalho para a apuração de resultados.

*8. Quão importante são as métricas descritas abaixo para avaliação de resultados? Considere 1 para nada importante e 7 para muitíssimo importante.

[illegible]

Bloco de métricas para Alocação de Recursos

Métricas para Accountability em Marketing

Métricas para Alocação de Recursos

A tomada de decisão para alocação de recursos requer análise de resultados e planejamento estratégico. A seguir pedimos a gentileza de responder a questão sobre métricas que subsidiam a decisão para alocação de recursos nas atividades de marketing.

*10. Quais das métricas abaixo geram informações sobre resultados que são utilizadas regularmente para a tomada de decisão de alocação de recursos em marketing na sua empresa?
Considere 1 para nada utilizada e 7 para muitíssimo utilizada.

[illegible]

APÊNDICE 3

Métrica	Importância e Utilização da Métricas para avaliação de Resultados	Utilização da Métricas para avaliação alocação de recursos nos programas de Marketing	Utilização da Métricas para Accountability dos programas de Marketing
<p>Métricas de Margens e Lucros</p> <ul style="list-style-type: none"> · Métricas de margens · Custos variáveis e custos fixos · Despesas de marketing (totais, fixas e variáveis) · Análise do ponto de equilíbrio e análise de Contribuição · Volume desejado 	<p>Considere 1 para nada importante e 7 para muitíssimo importante.</p> <p>Considere 1 para nada útil e 7 para muitíssimo útil.</p>	<p>Considere 1 para nada utilizada e 7 para muitíssimo utilizada.</p>	<p>Considere 1 para nada utilizada e 7 para muitíssimo utilizada.</p>
<p>Métricas de rentabilidade do Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> · Clientes, recência e retenção · Rentabilidade do cliente · Valor de duração do cliente (<i>Lifetime Value</i>) 			
<p>Métricas Financeiras</p> <ul style="list-style-type: none"> · Lucro líquido e retorno sobre vendas (RSV) · Retorno sobre investimento (RSI / "ROI") · Lucro Econômico (EVA) · Métricas de projeto – Retorno, VLP e TIR · Retorno sobre os investimentos de Marketing (MROI) 			
<p>Métricas de Mapeamento, Segmentação e Posicionamento de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> · Participação de mercado · Participação relativa de mercado · Índice de desenvolvimento de marca (IDM) · Índice de desenvolvimento de categoria (IDC) · Penetração · Consciência, atitudes e uso (CAU) · Satisfação do cliente · Segmentação e utilidades conjuntas 			
<p>Métricas de Gerenciamento de Produto e Portfólio</p> <ul style="list-style-type: none"> · Experimentação, repetição, penetração e projeção de volume · Crescimento: porcentagem e TCAC · Taxa de canibalização e taxa de perda de share · Métricas de valor de marca · Utilidades conjuntas e projeção de volume 			