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

LEANDRO ANGOTTI GUISSONI

**Proposta de um método para a análise dos efeitos das atividades de marketing e
alocação de recursos em um ambiente multicanal**

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCOS FAVA NEVES

RIBEIRÃO PRETO

2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

LEANDRO ANGOTTI GUISSONI

**Proposta de um método para a análise dos efeitos das atividades de marketing e
alocação de recursos em um ambiente multicanal**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração de Organizações da Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade de
Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para
obtenção do título de Doutor em Ciências.

ORIENTADOR: PROF. DR. MARCOS FAVA NEVES

RIBEIRÃO PRETO

2012

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Guissoni, Leandro Angotti

Proposta de um método para a análise dos efeitos das atividades de marketing e alocação de recursos em um ambiente multicanal, Ribeirão Preto, 2012.

202 p. : il. ; 30 cm

Tese de Doutorado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Área de concentração: Mercados e Estratégias.

Orientador: Neves, Marcos Fava.

1. Métricas de Marketing. 2. Canais de Distribuição. 3. Comunicação de Marketing 4. Vetores Autorregressivos

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: GUISSONI, Leandro

Título: Proposta de um método para a análise dos efeitos das atividades de marketing e alocação de recursos em um ambiente multicanal

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Aprovada em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Julgamento: _____

Instituição: FEARP/USP

Assinatura: _____

Prof.

Julgamento: _____

Instituição:

Assinatura: _____

Prof.

Julgamento: _____

Instituição:

Assinatura: _____

Prof.

Julgamento: _____

Instituição:

Assinatura: _____

Prof.

Julgamento: _____

Instituição:

Assinatura: _____

**Dedico este trabalho à minha família e à Fernanda, que
tornam a minha vida mais divertida!**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por toda a inspiração, energia e pelos positivos acontecimentos e coincidências que me deparei ao longo do programa de Doutorado. De maneira alusiva ao tema desta tese, que aborda o ideia do Retorno sobre Investimentos em Marketing, espero que este trabalho seja a materialização do retorno sobre o investimento que diversos familiares, professores, amigos e demais colegas fizeram para que fosse possível concretizá-lo. O investimento feito por essas pessoas envolveu alguns dos mais valiosos recursos: tempo, paciência, compreensão, incentivos, apoio e companheirismo.

- Ao meu orientador e amigo prof. Marcos Fava Neves, um dos grandes nomes da Administração e do Agronegócio no Brasil e no mundo, que sempre incentiva os seus orientados a terem uma visão classe mundial, fazendo com que os nossos trabalhos cada vez mais ganhem destaque em todo o mundo. Obrigado pelas contribuições e incentivos que me deu durante esta pesquisa, passando pela graduação, mestrado e doutorado, somando mais de 6 anos. Sei que ainda teremos muitos anos pela frente trabalhando e publicando juntos.**
- Aos meus co-orientadores da Universidade da Virginia (Darden School of Business), Paul W. Farris e Rajkumar Venkatesan, esses que são os dois grandes nomes no tema de métricas de marketing e alocação de recursos que venho citando desde a graduação em meus artigos. Cada mês que passei com vocês ganhava 1 ano em termos de aprendizado. Obrigado pelas oportunidades que me foram dadas e por todo o suporte nesta pesquisa. Sei que o nosso trabalho conjunto está apenas começando.**
- Aos professores da FEARP-USP e FEA-USP (SP) pela oportunidade de ampliar o conhecimento em discussões muito ricas durante as aulas. Em especial aos professores Marcos Campomar, Ana Ikeda e Geraldo Toledo pelas disciplinas de marketing que cursei durante o programa e que muito contribuíram com a minha visão acadêmica. Além deles, agradeço aos profs. Roberto Fava, Dirceu, Paulo Miranda e Janaína pelas contribuições à minha pesquisa.**
- Ao prof. Edson Crescitelli, uma grande referência para a minha pesquisa. Admiro o seu trabalho desde quando cursei a sua disciplina no programa. Obrigado por sempre ter acreditado e incentivado o meu trabalho.**

- Aos professores do departamento de contabilidade da FEA-RP-USP, que desde a minha graduação têm me inspirado no caminho desafiador de integrar marketing, finanças e métodos quantitativos. Em especial, ao professor Roni Bonízio que em 2006 apontou a ideia deste tema, o qual sigo até os dias atuais.
- Aos funcionários do serviço de pós-graduação da FEARP-USP por todo o apoio e dedicação dados aos alunos do programa. O trabalho de vocês foi essencial para criar as condições necessárias ao desenvolvimento desta tese.
- À minha banca de qualificação, composta pelos profs. Luciano, Janaina e Paulo Miranda. Suas pertinentes contribuições a este trabalho vieram no momento ideal. Obrigado.
- Aos amigos da Markestrat, sem exceção. Uma organização que integra de maneira única o desenvolvimento de pesquisas com a aplicação das mesmas no ambiente empresarial. É muito bom fazer parte desse time. Agradeço, em especial, aos profs. Roberto Fava, Matheus Cônsoli e Luciano Thomé e Castro que desde 2008 também têm me orientado em projetos acadêmicos e empresariais. Obrigado pela amizade e sugestões para esta pesquisa.
- À minha família agradeço pelo imenso carinho e apoio para que eu fizesse o doutorado. De maneira única na minha vida, sempre estão presentes, inspirando, motivando e dando força e conselhos durante todos os momentos. Agradeço ao meu pai, Darci, minha mãe, Ezenilde e meu irmão Vinicius.
- À minha noiva Fernanda e toda a sua família que sempre torcem por mim de uma maneira divertida e motivadora. Obrigado pelo apoio mesmo em meio a tantas viagens, tempo de estudo durante finais de semana e feriados.
- Aos amigos e professores Marco Conejero, José Leandro, Carla Martoni, Rafael Amaral, Jonny Mateus pelo apoio e motivação para a realização desta pesquisa.
- Aos profissionais de empresas que contribuíram com este estudo.
- À CAPES pelo suporte financeiro durante a parte do programa de Doutorado que desenvolvi no exterior.

*“Marketing não é uma série de eventos aleatórios dependentes de um impulso
criativo para ser bem sucedido.”*

Pat LaPointe, *Journal of Advertising Research* (2011, p. 339).

RESUMO

GUISSONI, L. A. **Proposta de um método para a análise dos efeitos das atividades de marketing e alocação de recursos em um ambiente multicanal**. 2012. 202p. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

A compreensão dos efeitos das atividades de marketing nas vendas de produtos de consumo em um ambiente multicanal é de fundamental importância para acadêmicos e executivos. As decisões sobre as variáveis controláveis de marketing para as marcas de consumo nos mercados considerados emergentes, como o Brasil, são desafiadoras porque, no contexto do varejo alimentar, os canais de distribuição nesses mercados variam mais em relação aos mercados maduros em termos de formatos e tipos de varejistas. No Brasil, o varejo é ainda menos concentrado do que em outros países desenvolvidos. Os supermercados de vizinhança e as lojas tradicionais independentes, como mercearias e padarias, ainda são importantes. Por outro lado, os grandes grupos varejistas têm expandido seus negócios. Considerando que esses canais variam em relação ao tamanho da loja e ao formato (autosserviço e *full-service*), variedade de SKUs (*Stock Keeping Unit*) oferecidos, propriedade e perfil do público-alvo, o efeito das atividades de marketing da indústria pode ser diferente em cada um desses canais. Nesse contexto, esta pesquisa investiga se os efeitos nas vendas provenientes das atividades de marketing, com foco em gerenciamento de canais e comunicação *push* (dirigidas aos canais) e *pull* (dirigidas aos consumidores finais), variam por canal de distribuição, mensurando, assim, quais são os efeitos nas vendas em cada canal. A base de dados utilizada estava disponível por SKU para todas as marcas de bebidas carbonatadas referentes a uma região do Brasil, que representa 16,5% das vendas no varejo alimentar. Os dados, no período de janeiro de 2008 até dezembro de 2011, estavam disponíveis mensalmente incluindo variáveis de produto, preço, cobertura de mercado e atividades promocionais para todos os SKUs de bebidas nos grandes supermercados (AS>5), pequenos supermercados (AS 1-4) e o canal formado pelas lojas *full-service*, (tradicional). Sobre os investimentos em comunicações de marketing, a base de dados foi disponibilizada por um fabricante de marcas líderes no mercado de bebidas. A metodologia deste trabalho, de abordagem quantitativa, envolveu os testes de validação e a aplicação do método de análise multivariada para séries temporais, seguindo o modelo de Vetores Autorregressivos (VAR). Um ponto de destaque desta pesquisa é a adaptação do modelo VAR para a modelagem das variáveis de marketing em um contexto multicanal, analisando os efeitos das atividades *push* e *pull* de maneira integrada com todas as variáveis controláveis de marketing (comunicação, preço, distribuição e produto). Mesmo pesquisas conduzidas em mercados maduros ainda não exploraram totalmente as sinergias entre as atividades *push* e *pull* em diferentes canais. Os resultados desta pesquisa indicaram que os efeitos das atividades de marketing variam por canal. As funções de respostas ao impulso, a partir das equações do modelo VAR, são apresentadas para cada atividade de marketing analisada, mensurando seu efeito nas vendas de cada canal. Isso permitiu analisar as hipóteses propostas. Por fim, este estudo contribui com uma metodologia que permite modelar as variáveis de marketing em um contexto multicanal e, ainda, apresenta o efeito das atividades de marketing nas vendas em cada tipo de varejista analisado.

Palavras-chave: Métricas de Marketing. Canais de Distribuição. Comunicação de Marketing. Vetores Autorregressivos.

ABSTRACT

GUISSONI, L. A. **A method for analyzing the effects of marketing activities and allocating marketing resources in a multichannel environment**. 2012. 202p. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

Understanding marketing mix effects on consumer product's sales in a multichannel environment is of importance to both scholars and practitioners. Marketing mix decisions for consumer brands in emerging markets, such as Brazil, is challenging because in the grocery retailing, channels in these markets vary more than in the developed markets with regards to their format and type. In Brazil, the level of concentration in grocery retailing is still smaller in than in developed markets. Neighborhood stores and independent mom-and-pop stores are still of importance; however, big retailers' chains are expanding their businesses. Considering that these channels vary in terms of store size (self-service and full-service), breadth of assortment, value proposition and customers' profile, effects of manufacturers' marketing activities might be different in each channel. Under this context, this research analyzes whether effects on sales from the marketing activities vary by channel, with focus on channel management and marketing push and pull. This assessment was possible by measuring what these effects are across channels. Data for the study comes from store audits that spans four years, from 2008 to 2011, for all brands in the carbonated soft-drinks category from a region in Brazil which accounts for 16,5% of sales in food retail. The data was available by channel and SKU, including channel management measures for all SKUs in big supermarkets (AS>5), small supermarkets (AS 1-4) and mom-and-pop stores. Data for the marketing communication spending came from a beverage leading company. The methodology used for this quantitative research included validation tests and the employment of a method for multivariate time series analysis, called Vector Autoregressive Models (VAR). A highlight of the study is the employment of a VAR model in a multichannel context, which makes it possible to analyze the effects of push and pull activities integrated with the others marketing variables (communication, price, distribution and product). Even research conducted in developed markets has not explored synergies between push and pull. Results from this research have indicated that the effects of marketing activities vary by channel. The impulse-reponse functions by each marketing activities and channels are estimated in order to test the hypothesis proposed in this study. Thus, it contributes to creating an understanding of how to model the marketing mix variables in a multichannel environment and to creating an understanding of what marketing activities are more potential to drive higher level of sales by each analyzed channel.

Keywords: Marketing Metrics. Distribution Channels. Marketing Communication. Vector Autoregression

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE TABELAS.....	4
LISTA DE GRÁFICOS	5
LISTA DE QUADROS	6
LISTA DE FIGURAS	7
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Contextualização e Justificativa	8
1.2 Oportunidades de Pesquisa: Modelagem das Variáveis Controláveis de Marketing	12
1.3 Problema de Pesquisa e Objetivos da Tese.....	14
1.4 Visão Geral da Base de Dados Analisada, da Metodologia e dos Grupos de Hipóteses	16
1.5 Estrutura do Trabalho	21
2 REVISÃO DE LITERATURA: ANÁLISE DE DESEMPENHO EM MARKETING	22
2.1 Conceitos fundamentais sobre a análise do desempenho em marketing	22
2.2 Evolução do tema de análise de desempenho em marketing	24
2.3 Evolução dos Conceitos de Marketing e Marketing Baseado em Valor	34
2.4 Alocação de Recursos em Marketing	39
2.4.1 Exemplo de Conservadorismo na Alocação de Recursos	42
2.4.2 Abordagens para a Alocação de Recursos	44
3 REVISÃO DE LITERATURA: SISTEMA DE MÉTRICAS DE MARKETING	49
3.1 Classificação das Métricas de Marketing	50
3.2 Métricas de Marketing Fundamentais neste Trabalho	53
3.3 Sistemas de Métricas de Marketing	55
3.4 Método de Avaliação dos Programas de Marketing	56
3.5 Marketing <i>Dashboard</i>	59
3.6 O desafio da aplicação das métricas em marketing	61
3.6.1 Aplicação de Métricas de Marketing no Brasil.....	64
4 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: CONCEITOS E DESENVOLVIMENTO DO PRIMEIRO GRUPO DE HIPÓTESES.....	67
4.1 Canais de Distribuição	67
4.1.1 Fluxos de Marketing nos Canais e Decisões de Canais	69
4.1.2 Marketing Multicanal	72
4.1.3 Canais de Distribuição e Comportamento do <i>Shopper</i> em Mercados Emergentes.....	74
4.1.4 Marketing Multicanal no Brasil	76
4.2 Desenvolvimento do Primeiro Grupo de Hipóteses	80
5 COMUNICAÇÃO <i>PUSH</i> E <i>PULL</i>: CONCEITOS E DESENVOLVIMENTO DO SEGUNDO GRUPO DE HIPÓTESES	85
5.1 Composto de comunicação de marketing	85
5.1.1 Comunicação Integrada de Marketing	89
5.1.2 Comunicação Integrada de Marketing Baseada em Valor	93
5.1.3 <i>Shopper Marketing</i> : Integrando a Comunicação de Marketing	95
5.2 Estratégias de Comunicação <i>Push</i> e <i>Pull</i>	97
5.2.1 Comunicação <i>Push</i> e <i>Pull</i> : Desenvolvimento de Hipóteses	100
5.3 Merchandising e Execução da Comunicação nos Pontos de Vendas	104
5.4 Promoções Orientadas ao Canal de Distribuição e Marketing de Relacionamento	106
6 METODOLOGIA E FASES DA PESQUISA	113

6.1 Tipo e Caracterização da Pesquisa	115
6.2 Fases da Pesquisa e Procedimentos para a Aplicação do Modelo VAR	118
6.2.1 Base de Dados Disponível	121
6.2.2 Organização e Análise da Série de Dados para Formulação do Modelo Dinâmico	123
6.2.1 Distribuição Ponderada Líquida.....	126
6.2.2 <i>Share</i> de Exposição	128
6.2.3 Distribuição Ponderada de Promoções	129
6.2.4 Ajustes para Obter os Investimentos em Merchandising por Canal	129
7 DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DO MODELO DE VETORES	
AUTORREGRESSIVOS	133
7.1 Análise de Séries Temporais	133
7.2 O Modelo VAR.....	135
7.3 Teste de Raízes Unitárias.....	139
7.4 Seleção do Número de Defasagens.....	142
7.5 Teste de Cointegração.....	143
7.6 Desenvolvimento do Modelo VAR aplicado nesta Tese (estágio I).....	146
7.6.1 Desenvolvimento do Modelo VAR (estágio II)	149
7.7 Função de Resposta a Impulso	151
8 RESULTADOS: FUNÇÕES DE RESPOSTAS AO IMPULSO	153
8.1 Análise do Primeiro Grupo de Hipóteses	154
8.2 Análise do Segundo e do Terceiro GrupoS de Hipóteses.....	161
8.2.1 Análise Consolidada dos Efeitos dos Investimentos em Comunicações nas Vendas	166
8.3 Demais Resultados Provenientes do Modelo Aplicado.....	167
8.3.2 Retorno sobre os Investimentos (ROI) em Comunicação de Marketing	170
8.3.3 Análise da Estratégia de Produto	175
9 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES DE ESTUDOS FUTUROS...	177
9.1 Conclusões sobre a Análise das Hipóteses	180
9.2 Limitações.....	185
9.3 Oportunidades de Estudos Futuros	186
REFERÊNCIAS	188

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACV: *All Commodity Volume*

AS>5: Lojas de autosserviço com mais de 5 *checkouts*

AS 1-4: Lojas de autosserviço com 1 a 4 *checkouts*

CIM: Comunicações Integradas de Marketing

DN: Distribuição Numérica

MROI: Retorno sobre os Investimentos em Marketing

MSI: Marketing Science Institute

OOS: *Out-of-stocks* ou Ausência de Estoque

PCV: *Product Category Volume* ou Distribuição Ponderada

PCV OOS: Distribuição Ponderada da Ausência de Estoque ou Distribuição Ponderada Líquida

PCV PROMO: Distribuição Ponderada de Promoções

PCV MERCHAN: Distribuição Ponderada de Materiais de Merchandising

ROI: Return on Investments (retorno sobre os investimentos)

SOS: *Share of Shelf* ou *Share* de Exposição

TRAD: Tradicional (lojas de padaria e mercearia)

VAR: Vetores Autorregressivos

SKU: *Stock Keeping Unit*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise da Alocação de Recursos em Marketing	43
Tabela 2: Teste de Raiz Unitária de Dickey-Fuller Aumentado (ADF) no AS>5	140
Tabela 3: Teste de Raiz Unitária de Dickey-Fuller Aumentado (ADF) no AS 1-4	141
Tabela 4: Teste de Raiz Unitária de Dickey-Fuller Aumentado (ADF) no Tradicional	141
Tabela 5: Seleção do Número de Defasagens no AS>5	142
Tabela 6: Seleção do Número de Defasagens no AS 1-4	143
Tabela 7: Seleção do Número de Defasagens no Tradicional	143
Tabela 8: Teste de Cointegração de Johansen no AS>5	145
Tabela 9: Teste de Cointegração de Johansen no AS 1-4	145
Tabela 10: Teste de Cointegração de Johansen no Tradicional	146

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mudança Percentual Esperada nas Compras por Impulso em Função do Objetivo de Compras dos Clientes	78
Gráfico 2: Objetivos de Compras dos Consumidores no Autosserviço e no Tradicional	79
Gráfico 3: Resposta ao Impulso da Distribuição Ponderada nas Vendas	155
Gráfico 4: Resposta ao Impulso do <i>Share</i> de Exposição nas Vendas	156
Gráfico 5: Resposta ao Impulso do Preço nas Vendas	157
Gráfico 6: Resposta ao Impulso da Distribuição Ponderada de Promoções nas Vendas	159
Gráfico 7: Análise Consolidada do Efeito nas Vendas nas Variáveis de mercado	160
Gráfico 8: Resposta ao Impulso da Propaganda nas Vendas.....	162
Gráfico 9: Resposta ao Impulso do <i>Merchandising</i> nas Vendas	162
Gráfico 10: Resposta ao Impulso das Promoções aos Varejistas nas Vendas.....	164
Gráfico 11: Resposta ao Impulso do Marketing de Relacionamento nas Vendas.....	165
Gráfico 12: Análise Consolidada dos Efeitos dos Investimentos em Comunicações nas Vendas	166
Gráfico 13: Relação entre Investimentos em Comunicação e Variáveis de Mercado.....	169
Gráfico 14: ROI por Canal e Atividade de Comunicação de Marketing Analisada.....	173
Gráfico 15: Impulso nas Vendas e Retorno sobre os Investimentos das Atividades de Comunicação em cada Canal.....	174

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Construção de Algumas das Métricas de Desempenho de Mercado.....	18
Quadro 2: Conceitos Fundamentais de Análise de Desempenho em Marketing	23
Quadro 3: Exemplos das Abordagens em Alocação de Recursos em Marketing	46
Quadro 4: Classificação das Métricas de Marketing segundo Clark (1999)	51
Quadro 5: Classificação das Métricas de Marketing segundo Rust <i>et al.</i> (2004).....	51
Quadro 6: Abordagem e Exemplos dos Grupos de Métricas de Marketing.....	53
Quadro 7: Métricas de Desempenho de Mercado Fundamentais na Tese.....	54
Quadro 8: Os Quatro Pilares do Retorno sobre Investimentos em Marketing	56
Quadro 9: Características dos Canais no Varejo Alimentar em Mercados Emergentes	74
Quadro 10: Mudança no Comportamento dos Consumidores no Brasil	77
Quadro 11: Características dos Canais Analisados na Tese	81
Quadro 12: Elementos das Comunicações de Marketing.....	92
Quadro 13: Desempenho no Programa de Marketing de Relacionamento	112
Quadro 14: Literatura sobre a Análise dos Efeitos das Atividades de Marketing utilizando o Modelo VAR	114
Quadro 15: Histórico de Publicações do Pesquisador sobre o Tema	116
Quadro 16: Efeito das Variáveis nas Vendas conforme o Primeiro Grupo de Hipóteses	154
Quadro 17: Efeito das Variáveis nas Vendas conforme Segundo e Terceiro Grupos de Hipóteses	161
Quadro 18: Conclusões sobre o Primeiro Grupo de Hipótese.....	180
Quadro 19: Conclusões sobre o Segundo e Terceiro Grupos de Hipóteses	183

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dados Disponíveis para Análise	17
Figura 2: Relação entre os Conceitos de Análise do Desempenho em Marketing.....	23
Figura 3: Evolução dos Estudos de Análise do Desempenho de Marketing	32
Figura 4: Modelo Expandido para a Avaliação do Desempenho em Marketing.....	33
Figura 5: Evolução dos Conceitos de Marketing.....	36
Figura 6: Relação entre os Conceitos de Marketing e a Análise de Desempenho em Marketing.....	38
Figura 7: Processo de Análise da Alocação de Recursos de Marketing.....	45
Figura 8: Relação entre os Grupos de Métricas segundo Clark (1999).....	51
Figura 9: Grupos de Métricas de Marketing.....	52
Figura 10: Relação entre as Métricas de Desempenho de Mercado.....	55
Figura 11: Método com Valor	58
Figura 12: Matriz de Geração de Valor em Comunicação	59
Figura 13: Marketing <i>Dashboard</i>	61
Figura 14: Análise de Oportunidades para Aplicação de Métricas de Marketing.....	62
Figura 15: Fluxo de Marketing nos Canais	69
Figura 16: Estrutura de Canais para Bens de Consumo	71
Figura 17: Elementos Fundamentais do Programa de Comunicação de Marketing.....	89
Figura 18: Pilares do Programa de Comunicação Integrada de Marketing.....	91
Figura 19: Relação entre Comunicação de Marketing e Geração de Valor	93
Figura 20: Comunicação Baseada em Valor	94
Figura 21: Atividades de Comunicação fora e dentro dos Pontos de Vendas	98
Figura 22: Estratégias <i>Push</i> e <i>Pull</i>	100
Figura 23: Etapas para o Desenvolvimento do Trabalho	119
Figura 24: Características dos Canais Analisados conforme a Base de Dados do Estudo	122
Figura 25: Modelo Estrutural da Base de Dados Analisada.....	124
Figura 26: Ajustes do Investimento em Merchandising por Canal	130
Figura 27: Análises Decorrentes da Equação (1)	148
Figura 28: Análises Decorrentes das Equações (1) a (5).....	151
Figura 29: Função Resposta ao Impulso no Primeiro Grupo de Hipóteses.....	153
Figura 30: Efeitos das Comunicações nas Variáveis de Mercado.....	168
Figura 31: Metodologia para Cálculo do ROI de Marketing.....	171
Figura 32: Impacto da Variação no Tamanho dos SKUs de Bebidas no Desempenho de Mercado	176

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Justificativa

“A prestação de contas em marketing não é mais uma opção. Profissionais de marketing serão responsabilizados pela prestação de contas na área. A única questão é se os profissionais de marketing vão assumir total responsabilidade por isso, ou se a prestação de contas vai ser imposta a eles por meio de outros profissionais” (STEWART, 2009, p. 642)

A citação de Stewart (2009), acima referenciada, é um tanto quanto rígida no contexto do marketing. Porém, tal rigidez tem sido necessária para estimular o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas que criem condições para que ocorra a prestação de contas das atividades de marketing. Isso é de fundamental importância, pois essas atividades utilizam recursos financeiros da empresa e podem ser também associadas a um custo de oportunidade de capital, culminando na expectativa de que gerem o retorno mínimo aceitável pela empresa, ou seja, gerem valor (DOYLE, 2000).

Analisar o desempenho das atividades de marketing de maneira a tornar o embasamento das decisões na área menos subjetivo torna-se cada vez mais relevante. É, também, uma alternativa para que o marketing não seja considerado apenas como uma área tática nas organizações e assuma seu papel estratégico e fundamental na continuidade dos negócios.

A literatura de marketing tem apresentado questionamentos nessa área, por exemplo: “como as empresas podem compreender o quanto seus investimentos em marketing atingiram os objetivos de negócio pretendidos?” (GUPTA e STEENBURGH 2008, p. 39). Mais do que nunca, as preocupações derivadas de questionamentos como esses são prementes no ambiente de desenvolvimento das pesquisas em marketing.

Cabe, também, enfatizar que os “profissionais de marketing ainda têm muito trabalho a ser feito para persuadir diretores e executivos seniores de que aquilo que fazem é de importância e propriamente mensurado” (BENDLE *et al.*, 2010, p. 21), tendo sido esse um dos grandes fatores motivadores para o desenvolvimento da pesquisa aqui apresentada.

Na presente tese, buscou-se contribuir para um contexto de muito trabalho que ainda deve ser feito na área, gerando oportunidades de contribuir com a literatura de marketing (BENDLE *et al.*, 2010), afinal, “hoje em dia novas fontes de dados, tecnologias e ferramentas possibilitam

relacionar os investimentos de marketing diretamente com as vendas, participação de mercado e lucro” (CLANCY e KRIEG, 2008, p. 14).

De maneira específica, esta tese relaciona o tema de esforços e métricas de marketing com o desempenho de marcas de consumo, com foco em bebidas, oferecidas pelos fabricantes aos consumidores finais por meio de diferentes canais de distribuição, representados aqui por diferentes tipos de varejistas. O trabalho também desenvolve o relacionamento entre as métricas de marketing para gerenciamento de canais com os investimentos em comunicação de marketing.

O contexto deste trabalho é o varejo alimentar no Brasil, país inserido no contexto dos mercados considerados emergentes e que têm atraído a atenção de diversas empresas multinacionais e de acadêmicos, pois há um questionamento recorrente sobre quais estratégias podem ser bem sucedidas nesses mercados, conforme apontado em material publicado pela Harvard Business School (KHANNA, PALEPU e SINHA, 2011).

Especificamente sobre marketing, prova desse interesse pelos mercados emergentes, e pelo Brasil, é o recente artigo de Knox, Bell e Corsten (2012) disponibilizado pelo *Marketing Science Institute* (MSI), que analisa o nível de compras por impulso de produtos de consumo e, no estudo, consideram dois países emergentes e dois maduros para análise comparativa. O Brasil estava dentre os países emergentes analisados no artigo.

Algumas justificativas levam a acreditar que, quando comparada com a de mercados desenvolvidos, a dinâmica dos canais de distribuição para marcas de consumo é diferente em mercados emergentes, como é o caso do Brasil. Dentre essas justificativas, verifica-se que:

- o nível de concentração no varejo é ainda menor nos países em desenvolvimento em relação aos mercados maduros como os da Europa e América do Norte (DELOITTE RESEARCH, 2010; AGUIAR, 2009);
- nos mercados emergentes, como o Brasil, o chamado pequeno varejo de vizinhança, geralmente de propriedade independente, ainda representa grande parcela das vendas realizadas no varejo alimentar (CONSOLI, GUISSONI e CASTRO, 2010; NIELSEN, 2010);

- acredita-se que esse canal continuará sendo de suma importância ainda por muitos anos no contexto da distribuição das marcas de consumo (DIAZ, LACAYO e SALCEDO, 2007), devendo as empresas de consumo compreender as atividades de marketing que mais impulsionam vendas nesse canal;
- por outro lado, grandes redes de varejo, como o Wal-Mart, têm crescido em importância nesses mercados por meio de abertura de novos formatos de lojas, de diferentes tamanhos, bem como de fusões e aquisições no varejo.

Tudo isso faz com que os gestores de marketing devam estar preparados para enfrentar diversos desafios na gestão do composto de marketing em diferentes canais e mercados, pois cada tipo ou formato de lojas varejistas pode responder de maneira diferente às decisões de marketing dos fabricantes. Isso gera a necessidade de ser criado o entendimento acerca de quais atividades de marketing direcionam as vendas em canais diferentes, permitindo que fabricantes planejem diferentes abordagens em suas decisões de marketing objetivando estimular as vendas em diversos formatos varejistas.

Assim, o entendimento da dinâmica dos canais nos países considerados emergentes está crescendo em importância. Provas disso podem ser identificadas por meio dos resultados de algumas empresas de bebidas e alimentos:

- desde 2006, esses mercados têm contribuído com mais da metade do faturamento global da Coca-Cola *Company* (CHATTERJEE *et al.*, 2011);
- em 2009, a PepsiCo teve praticamente metade das suas vendas gerada fora dos Estados Unidos (CHATTERJEE *et al.*, 2011);
- a Unilever acredita que, para os próximos 10 anos, a Europa e os Estados Unidos serão áreas de baixo crescimento do negócio e, em breve, 75% do negócio estará concentrado em mercados emergentes (REUTERS, 2011).

Enquanto o mercado de consumo nesses países tem se tornado mais competitivo nas últimas décadas, o negócio tanto de empresas com marcas globais de consumo como de empresas com marcas regionais está em contínua transformação. Evidências podem ser encontradas ao serem observados os movimentos de algumas empresas de consumo, conforme descrito a seguir.

- A General Mills nos Estados Unidos é líder com diversas de suas marcas de consumo. No entanto, no Brasil, tradicionalmente operavam apenas com duas marcas – Häagen-Dazs e Nature Valley. Entre os anos de 2011 e 2012, buscando expandir seus negócios neste mercado, a empresa adquiriu uma empresa originária do Brasil, a Yoki Alimentos, por US\$1,6 bilhões. Esta marca doméstica vende cerca de 600 produtos na América Latina (ZACKS EQUITY RESEARCH, 2012) e é comercializada em diversos tipos de lojas varejistas.
- A Starbucks, originalmente conhecida por suas lojas próprias, declarou que buscará o crescimento por meio de novos canais e mercados. Dentre esses canais, a empresa objetiva destacar-se com o fornecimento de produtos que serão oferecidos por meio de redes varejistas, envolvendo supermercados (BLOOMBERG NEWS, 2012). No Brasil, o grupo Starbucks abriu cerca de 36 lojas entre os anos de 2006 e 2011. No entanto, ao observar que a empresa objetiva fortalecer sua rede de distribuição, atuando como um fornecedor de marcas de cafés para as redes varejistas, devem ser consideradas algumas características específicas quanto à dinâmica dos canais nos países emergentes em que ela possui operações.

No contexto das situações ilustradas acima, é fundamental a compreensão, por parte dos seus gestores, sobre como essas empresas devem empreender esforços e recursos de marketing para estimular o consumo por meio dos diversos canais de distribuição, ou conjunto de organizações intermediárias envolvidas no processo de disponibilizar produtos para uso e/ou consumo (STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996). Este trabalho contribui, sob o ponto de vista aplicado, para demonstrar o efeito das atividades de marketing em diferentes canais no mercado brasileiro.

É nesse sentido, de oferecer respostas a situações relevantes no contexto das organizações, que a literatura de marketing não pode deixar de observar os efeitos da gestão do mix de marketing nas vendas em diferentes canais de distribuição (SHANKAR, 2008). É justamente nesse aspecto que a presente tese busca contribuir sob o ponto de vista da pesquisa em marketing.

Assim, este estudo também objetiva contribuir com a literatura de marketing, afinal, de que maneira os modelos econométricos de séries temporais podem ser utilizados para analisar os

efeitos das variáveis controláveis de marketing em um ambiente com diversos tipos de canais importantes no varejo alimentar? Essa possibilidade é demonstrada neste estudo, afinal, pesquisas recentes começam a questionar que o marketing, como disciplina, tem feito grande progresso, porém, quase totalmente, decorrente de pesquisas em mercados desenvolvidos (KNOX, BELL e CORSTEN, 2012).

Ademais, especificamente sob a perspectiva de temas de pesquisa relevantes em marketing, cabe mencionar que o tópico relacionado a este estudo está também incluído entre as prioridades de pesquisas em marketing. De acordo com o *Marketing Science Institute*, a gestão de marcas em um mercado transformado é um dos tópicos prioritários de investigação na área segundo a agenda de 2010-2012 (MSI, 2010).

1.2 Oportunidades de Pesquisa: Modelagem das Variáveis Controláveis de Marketing

As variáveis de marketing podem ser agrupadas de acordo com o poder de influência dos gestores de marketing, sendo classificadas como controláveis ou não controláveis (SCHULTZ, TANNENBAUM e LAUTERBORN, 1993). Desde que Neil Borden mencionou o conceito de marketing mix sendo a combinação de elementos de marketing utilizados com o objetivo de obter uma resposta de mercado em 1953 (BORDEN, 1964) e Jerome McCarthy introduziu o conceito de 4Ps em marketing, abrangendo as decisões de responsabilidade dos profissionais de marketing, que estão relacionadas com produto, preço, praça e promoção (McCarthy 1960), tem sido verificado que essas variáveis controláveis, também conhecidas como variáveis de decisões, possuem efeitos diretos com os resultados das empresas que podem ser atribuídos aos esforços de marketing em cada uma dessas variáveis (SAMPAIO *et al.*, 2011).

De maneira a analisar essa relação entre as variáveis de decisões de marketing com as vendas e os resultados obtidos pelas empresas, os modelos e métodos que permitem a análise dos efeitos das variáveis controláveis de marketing evoluíram ao longo dos tempos para oferecer respostas consistentes em um ambiente de intensas mudanças no mercado competitivo de diversas empresas (KUMAR, 2008; KERIN e O'REGAN, 2008).

Tradicionalmente, pesquisas associadas a essa área temática têm investigado os efeitos da propaganda, a precificação e a promoção tanto nas vendas das empresas como na participação

de mercado de suas marcas (CLARKE, 1976; WEINBERG e WEISS, 1982; DEKIMPE e HANSSSENS, 1999; SRINIVASAN, LESZCZYC e BASS, 2000). Alguns estudos clássicos na área também passaram a incluir e investigar os efeitos da estratégia de distribuição nas vendas e *market-share* (FARLEY e LEAVITT, 1968; FARRIS, OLVER e KLUYVER, 1989; REIBSTEN e FARRIS, 1995).

Contudo o mercado é cada vez mais dinâmico e necessita de respostas às situações das quais novas questões de pesquisa surgem. Dessa forma, mais recentemente esses modelos têm sido ampliados para permitir a compreensão dos efeitos integrados das decisões de *marketing-mix* nas vendas da marca. Essa é uma significativa mudança, pois até então consideravam-se apenas os efeitos individuais de cada uma das variáveis de decisões de marketing (VANHONACKER, MAHAJAN e BRONNENBERG, 2000; PAUWELS, 2004; ATAMAN, MELA e VAN HEERDE, 2008, 2010).

Especificamente no ambiente das marcas de consumo, algumas dessas variáveis importantes para a gestão de marcas e de cada produto, ou SKU (*Stock Keeping Unit*), incluem as chamadas atividades que ocorrem dentro das lojas (*in-store*), que representa o conjunto de atividades desenvolvidas pelos fabricantes para estimular o consumo de suas marcas dentro das lojas varejistas, por exemplo, *merchandising*. Também incluem as atividades que ocorrem fora das lojas (*out-of-store*), desenvolvidas pelos fabricantes para promover suas marcas fora das lojas dos varejistas, por exemplo, ações de propaganda.

Ambas as estratégias, por sua vez, estão relacionadas com os conhecidos conceitos de marketing *push* e *pull*, que possuem papel fundamental ao permitir que os profissionais de marketing estimulem a disponibilidade do produto em seus canais-alvo (*push*) e a preferência do consumidor (*pull*), conforme apontado por Olver e Farris (1989).

De acordo com esses mesmos autores, *push* e *pull* são interdependentes e, em conjunto, afetam as vendas dos produtos. O mesmo ocorre com a combinação entre as chamadas estratégias *in-store* e *out-of-store*. Como consequência, esses fatores devem ser considerados nos modelos de análise do *marketing-mix* das empresas de consumo. Nesse sentido:

- pesquisas recentes questionam até que ponto os estímulos *in-store* funcionam e geram resultados positivos para as empresas (CHANDON *et al.*, 2009), ou seja, questionam os efeitos desse componente da estratégia *push*;
- os efeitos combinados de estímulos “dentro da loja” e “fora da loja” ainda não foram completamente compreendidos pela literatura de marketing (BELL, CORSTEN e KNOX 2011);
- pesquisas anteriores ainda não compreenderam amplamente como os gestores devem alocar seus recursos entre as atividades *pull* e *push* (ATAMAN, MERLA e VAN HEERDE, 2010).

Conforme revisado por Ataman, Mela e Van Heerde (2010), é possível verificar que mesmo pesquisas aplicadas aos mercados mais maduros, como os dos Estados Unidos e dos países europeus, ainda não exploraram amplamente as sinergias entre essas atividades. As pesquisas aplicadas aos países considerados emergentes também não exploraram esse debate, sendo, por conseguinte, uma oportunidade de pesquisa que é considerada nesta tese.

Esta pesquisa, atendendo às oportunidades identificadas na literatura que trata da modelagem das variáveis de marketing, desenvolve essa modelagem considerando os efeitos integrados das atividades *push* e *pull* em um ambiente multicanal no mercado brasileiro de consumo, explorando a sinergia, por exemplo, entre atividades de comunicação *pull* e *push*, gerenciamento de canais, preço e produto em relação aos efeitos nas vendas em diferentes tipos de varejistas.

1.3 Problema de Pesquisa e Objetivos da Tese

No contexto da modelagem das variáveis de marketing, que inclui a análise de desempenho das atividades da área, o questionamento de pesquisa central desta tese é composto por duas perguntas relacionadas entre si: **Os efeitos das atividades de marketing nas vendas variam por canal de distribuição? Caso variem, quais são os efeitos das atividades de marketing nas vendas em diferentes canais de distribuição no varejo alimentar?**

Os canais de distribuição analisados nesta tese estão detalhados posteriormente no estudo. Porém cabe adiantar que se trata de lojas de autosserviço com mais de cinco *checkouts*, lojas de autosserviço que possuem de um a quatro *checkouts* e o canal tradicional, composto por

mercearias e padarias. Esses canais são diferentes, principalmente, pelo tamanho de suas lojas, propriedade e objetivos de compras dos clientes finais que os frequentam.

As respostas a essas duas questões de pesquisa podem prover suporte aos acadêmicos e executivos, no sentido de ser gerado um maior entendimento dos efeitos da gestão de marcas de consumo em um ambiente no qual há uma variedade de formatos de lojas varejistas, tal qual o ambiente de negócios no varejo brasileiro.

Os objetivos decorrentes dessa pergunta de pesquisa estão apresentados a seguir:

- a partir da proposta de um método, compreender quais são as atividades de marketing que geram maiores impulsos nas vendas dos canais de distribuição para produtos de consumo no Brasil, com foco no setor de bebidas e nos canais de grandes supermercados, pequenos supermercados e lojas tradicionais, como mercearias;
- identificar o retorno sobre investimento das atividades de comunicações de marketing *push e pull* nos diferentes canais de distribuição analisados;
- demonstrar possibilidades e procedimentos envolvidos no desenvolvimento de modelos econométricos que permitam a análise do efeito das atividades de marketing em um ambiente de canais múltiplos de distribuição.

Portanto, uma das contribuições desta tese é a de possibilitar ampliar o entendimento sobre quais esforços de marketing, com enfoque em canais de distribuição e comunicação de marketing, são os direcionadoras de impulso nas vendas de produtos de consumo, no caso, de bebidas, em um mercado em contínua transformação, como o brasileiro.

Ainda, contribui para demonstrar como os dados de empresas de consumo disponíveis em mercados emergentes, como é o caso do Brasil, podem ser modelados considerando as vendas de produtos por meio de diferentes canais de distribuição.

Dessa maneira, a tese contribui também para a proposição e aplicação de um método para análise da alocação de recursos em marketing em um ambiente multicanal, ou seja, considerando a orientação dos fabricantes de marcas de consumo de disponibilizarem seus produtos para uso e consumo por meio de diferentes formatos das lojas varejistas (KONUS, VERHOEF e NESLIN, 2008).

1.4 Visão Geral da Base de Dados Analisada, da Metodologia e dos Grupos de Hipóteses

Neste momento, cabe descrever de maneira breve, uma vez que são aprofundadas no capítulo de metodologia, algumas das características da base de dados analisada neste estudo e da metodologia utilizada a fim de cumprir os objetivos aqui propostos.

A base de dados utilizada neste estudo estava disponível com a abertura do desempenho de mercado por SKU para todas as marcas de bebidas carbonatadas e águas saborizadas para uma região do Brasil que representa 16,5% das vendas no varejo alimentar. Esses dados são provenientes de auditorias de mercado realizadas por uma das empresas mais renomadas no mundo em auditoria de ponto de venda.

Conforme já comentado, os dados de desempenho dos produtos no mercado incluem grandes supermercados (AS>5), pequenos supermercados (AS 1-4) e o canal formado pelas lojas *full-service*, como mercearias e padarias (Tradicional). Os dados de quatro anos completos estavam disponíveis em uma base de dados mensal no período de janeiro de 2008 a dezembro de 2011, com a abertura de cada canal de distribuição. O número de SKUs analisados excede 360.

Há também informações quanto aos investimentos em atividades de marketing *push* e *pull* disponibilizadas pelo fabricante líder nesse mercado incluindo, por conveniência da base, os investimentos em um programa de relacionamento baseado em pontos junto aos varejistas. A figura 1, a seguir, permite visualizar os dados disponíveis para este estudo.

Figura 1: Dados Disponíveis para Análise

Fonte: Elaborada pelo autor.

O esquema apresentado na figura acima será discutido com mais detalhes no capítulo de metodologia. No entanto, para facilitar o entendimento das métricas de gerenciamento de canais para todos os SKUs de bebidas carbonatadas disponíveis na base de dados utilizada neste estudo, o quadro 1 explica a construção de algumas dessas métricas.

Quadro 1: Construção de Algumas das Métricas de Desempenho de Mercado

Métrica de Desempenho de Mercado	Construção e Objetivo da Métrica	Exemplo
Distribuição Ponderada (PCV ou <i>Product Category Volume</i>)	<p>Construção: distribuição numérica (porcentagem de lojas que oferece determinado produto em um universo definido), ponderada pela participação de vendas de uma categoria específica.</p> <p>Objetivo: avaliar até que ponto um produto está disponível de acordo com a importância do canal para as vendas da categoria</p>	Se um produto, ou SKU, possui 10% de distribuição ponderada em um determinado período, isso significa que ele está presente em lojas que representam 10% das vendas da categoria do produto
Ausência de Estoque (OOS ou <i>Out-of-Stocks</i>)	<p>Construção: porcentagem de lojas que normalmente estocam um produto, mas que no momento da auditoria não possuem nenhum disponível para vendas</p> <p>Objetivo: monitorar a capacidade de abastecimento do fornecedor às lojas que normalmente estocam o produto</p>	Se um produto, ou SKU, possui 10% de ausência de estoque em um determinado período, isso significa que ele não estava disponível para a venda ao consumidor em 10% das lojas que geralmente oferecem o SKU em questão.
Distribuição Ponderada da Ausência de Estoque (PCV OOS) ou Distribuição Ponderada Líquida	<p>Construção: distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas da categoria em questão, que normalmente estoca o produto, mas que no momento da auditoria não possui nenhum disponível para vendas</p> <p>Objetivo: monitorar a capacidade de abastecimento do fornecedor às lojas que normalmente estocam o produto, de acordo com a importância dessas lojas para as vendas na categoria do produto em questão</p>	Se um produto, ou SKU, possui 10% de distribuição ponderada líquida em um determinado período, isso significa que ele está presente em lojas que representam 10% das vendas da categoria do produto já descontada a ausência de estoque desses produtos, ou seja, a lojas que o SKU normalmente é oferecido, mas que estava em falta
<i>Share</i> de Exposição (SOS ou <i>Share of Shelf</i>)	<p>Construção: medida do número total de embalagens na área de vendas da loja em relação às demais embalagens da mesma categoria</p> <p>Objetivo: monitorar a participação da exposição de um determinado produto em relação aos demais produtos da sua categoria. Ou seja, objetiva monitorar a visibilidade de um SKU específico nas lojas varejistas</p>	Se um produto, ou SKU, possui 10% de <i>share</i> de exposição em um determinado período, isso significa que um SKU específico possui 10% do espaço de exposição nos pontos de vendas em relação aos seus concorrentes
Distribuição Ponderada de Promoções/Ofer- tas (PCV PROMO)	<p>Construção: distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas da categoria em questão, que oferece promoções/ofertas de determinado produto, como ofertas de preços e brindes</p> <p>Objetivo: monitorar a importância das lojas para a categoria de um determinado produto que apresentavam promoções disponíveis aos consumidores no momento da auditoria de mercado</p>	Se um produto, ou SKU, possui 10% de distribuição ponderada de promoções em um determinado período, isso significa que um SKU específico apresentou promoções (como ofertas de preços e brindes) aos consumidores em 10% das lojas mais importantes para a sua categoria
Distribuição Ponderada de Materiais de Comunicação e de Pontos Extras Ativados nos Pontos de Vendas (PCV MERCHAN)	<p>Construção: Distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas da categoria em questão, que possui materiais de merchandising, como <i>banners</i>, e pontos extras ativados nos pontos de vendas no momento da auditoria</p> <p>Objetivo: monitorar a importância das lojas para a categoria de um determinado produto que apresentavam materiais de comunicação (merchandising) e pontos extras no momento da auditoria de mercado</p>	Se um produto, ou SKU, possui 10% de distribuição ponderada de materiais de comunicação e pontos extras ativados em um determinado período, isso significa que um SKU específico apresentou materiais de comunicação e pontos extras ativados em 10% das lojas mais importantes para a sua categoria

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Farris *et al.*, 2006

Vislumbrando a utilização da base de dados apresentada de maneira a permitir avançar na investigação do problema de pesquisa proposto, esta tese apresenta uma abordagem quantitativa. O método escolhido e validado, conforme é apresentado posteriormente nos testes estatísticos de validação, é o método de análise multivariada para séries temporais denominado modelo de Vetores Autorregressivos (VAR), pois, segundo Hanssens, Parsons e Schultz (2001, p. 298) “os modelos VAR oferecem uma única oportunidade de estudar o dinâmico efeito de longo prazo entre as variáveis de marketing”.

Ainda, segundo Hanssens, Parsons e Schultz (2001), a aplicação dessa técnica econométrica em marketing permite capturar (a) o efeito imediato das atividades de marketing nas vendas; (b) o efeito *carryover*, ou seja, aquele que as atividades de marketing “carregam” para os períodos futuros de venda; (c) o efeito de *feedback*, pois considera todas as variáveis do modelo como endógenas e, também, inclui uma função de valores passados, ou defasados, dessas variáveis; (d) o efeito nas vendas atribuíveis a cada variável ou atividade de marketing, ou seja, captura apenas as vendas incrementais a serem geradas por uma atividade, também conhecida como purificação de resultados (GUISSONI e NEVES, 2011).

Esse modelo será explicado com mais detalhes no capítulo de metodologia. Contudo, adiantam-se alguns aspectos essenciais dessa técnica de modelagem de dados:

- modelos de autorregressão vetorial, desenvolvidos em seu início por Sims (1980) na década de 1980, têm sido aplicados em estudos de economia e, a partir da década de 1990, passaram também a ser utilizados em pesquisas em marketing (BAGHESTANI, 1991; DEKIMPE e HANSSENS, 1995,1999);
- a partir de 2000, essa técnica de modelagem passa a ser utilizada intensamente em análises de séries temporais de marketing, ganhando destaque nas pesquisas em marketing publicadas nos mais importantes periódicos da área (SRINIVASAN, LESZCZYC e BASS, 2000; BRONNENBERG, MAHAJAN e VANHONACKER, 2000; PAUWELS, HANSSENS e SIDDARTH, 2002; PAUWELS, 2004; LIM, CURRIM e ANDREWS, 2005; ATAMAN, MELA e VAN HEERDE, 2008, 2010). Porém, para as pesquisas em marketing no Brasil, a utilização dessa técnica é ainda uma oportunidade, pois está em seu estágio inicial de aplicação e é mais utilizada em estudos de economia e finanças;

- com a aplicação do modelo VAR, é possível desenvolver um modelo dinâmico no qual todas as variáveis são tratadas como endógenas (EISFELD *et al.*, 2007) e, ainda, segundo Bruggemann (2004), cada variável do sistema é expressa como uma função linear de valores passados (*lagged*), ajudando a melhorar a análise da relação de cada variável com seus valores passados;
- é um modelo que “busca estimar as respostas de cada variável a choques não antecipados nas demais e a importância de cada variável em termos do poder de previsão do comportamento das demais variáveis” (BORNIA, TONIN e CUNHA, 2011, p. 6). Ou seja, considerando um impulso, ou choque, na distribuição ponderada, por exemplo, foi possível analisar a resposta nas vendas decorrentes desse impulso;
- a utilização do VAR permite obter elasticidade de impulso para k períodos à frente (GAIO e ROLIM, 2007). Para esta tese, a aplicação desse modelo permitiu a análise do impacto nas vendas que pode ser atribuído aos investimentos em atividades *pull* e *push* por canal de distribuição em períodos à frente, ou seja, em uma análise *forward-looking*.

A partir da revisão de literatura sobre o tema, são propostos três grupos de hipóteses, as quais serão apresentadas no decorrer dos próximos capítulos e, também, na discussão sobre a metodologia deste trabalho. Em linhas gerais:

- o primeiro grupo de hipótese busca analisar a função resposta ao impulso, relacionando as métricas de gerenciamento de canais (distribuição ponderada, *share* de exposição, preço oferecido pelo canal, distribuição ponderada de promoções) com as vendas em cada canal analisado. Portanto, as hipóteses nesse grupo buscam investigar as relações entre o efeito de cada uma dessas variáveis nas vendas geradas nos canais do varejo alimentar abordados nesta tese;
- o segundo grupo de hipóteses busca analisar a função resposta ao impulso, relacionando os efeitos das variáveis de investimentos em propaganda e em *merchandising* com as vendas em cada canal analisado;
- o terceiro grupo de hipóteses busca analisar a função resposta ao impulso, relacionando as variáveis de investimentos em promoções orientadas aos canais de distribuição, incluindo os investimentos em ações promocionais aos varejistas e no

programa de marketing de relacionamento direcionado aos varejistas, com as vendas em cada canal analisado.

1.5 Estrutura do Trabalho

- No capítulo 2, há uma revisão da literatura sobre a análise de desempenho em marketing, apresentando a evolução do tema, os conceitos de marketing baseado em valor e sobre alocação de recursos em marketing.
- No capítulo 3, são apresentados os conceitos sobre os chamados sistemas de métricas de marketing (FARRIS *et al.*, 2006) e descrevem-se as métricas utilizadas neste trabalho na modelagem de marketing e os desafios envolvidos na aplicação de métricas de marketing.
- No capítulo 4, os conceitos fundamentais de canais de distribuição são descritos, de maneira a suportar o desenvolvimento do primeiro grupo de hipóteses desta tese.
- No capítulo 5, os conceitos de comunicações de marketing são apresentados, para haver condições de desenvolver o segundo grupo de hipóteses do trabalho.
- No capítulo 6, a metodologia do trabalho é apresentada, destacando os conceitos de vetores autorregressivos e as fases de pesquisa.
- No capítulo 7, são apresentados os testes de validação da aplicação do modelo VAR nesta tese, bem como as equações aplicadas na base de dados de marketing disponível para este estudo.
- No capítulo 8, os resultados da aplicação do modelo VAR são apresentados, analisando-se as hipóteses propostas nos capítulos 4 e 5.
- No capítulo 9, são expostas as conclusões do trabalho, bem como suas limitações e as oportunidades de trabalhos futuros decorrentes desta tese.

2 REVISÃO DE LITERATURA: ANÁLISE DE DESEMPENHO EM MARKETING

Neste capítulo, apresentam-se definições, evoluções dos conceitos e métodos relacionados com a análise de desempenho em marketing e com a alocação de recursos entre as diversas atividades da área.

Inicialmente, algumas definições fundamentais são esclarecidas. Em seguida, há uma análise histórica do desenvolvimento do tema de análise de desempenho em marketing para a posterior relação entre a evolução desse tema e a evolução dos conceitos de marketing. Por fim, há uma discussão sobre os conceitos e métodos para análise da alocação de recursos em marketing.

2.1 Conceitos Fundamentais sobre a Análise do Desempenho em Marketing

De acordo com Gao (2010), a definição precisa do termo “desempenho em marketing” demorou para ser apresentada claramente na literatura, em decorrência de uma histórica resistência ao tema apresentada por profissionais de marketing, acadêmicos e executivos, tanto em termos conceituais como de aplicação na prática empresarial.

Porém, dados os elevados recursos investidos em marketing e a falta de clareza quanto aos direcionadores de marketing que potencializavam as vendas e o lucro da empresa, a abordagem do tema se fez necessária, motivando os conceitos e as técnicas nessa área a evoluírem de maneira a gerar respostas tanto em trabalhos acadêmicos como para os gestores das empresas.

Ou seja, o tema envolvendo a análise de desempenho em marketing é considerado cada vez mais vital para as organizações, uma vez que esse interesse é motivado pela premissa de que “o aumento da prestação de contas em marketing reforça o desempenho corporativo e agrega credibilidade para a área de marketing” (GAMA, 2011, p. 643).

Porém, antes de apresentar o contexto da evolução do tema, é importante esclarecer alguns conceitos fundamentais na área. Em verdade, esse esclarecimento é de fundamental

importância, pois Gao (2010) observou que as diferentes terminologias que historicamente estão relacionadas ao tema dificultam seu entendimento e geram uma confusão conceitual na literatura.

Sendo assim, os conceitos fundamentais estão relacionados aos seguintes termos: eficácia e eficiência em marketing, produtividade de marketing, desempenho de marketing e, também, métricas de marketing. O quadro 2, a seguir, permite visualizar as diferenças entre esses conceitos.

Quadro 2: Conceitos Fundamentais de Análise de Desempenho em Marketing

Conceito	Definição
Eficácia em Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da contribuição das ações de marketing em relação aos objetivos da empresa. • Está relacionado com a área de marketing “fazer a coisa certa”.
Eficiência em Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve a relação entre os resultados provenientes das atividades de marketing (<i>output</i>) e os esforços, por exemplo, tecnológicos e de trabalho, bem como os recursos empreendidos em marketing (<i>input</i>). • Está relacionado com a área de marketing “fazer certo as coisas”.
Produtividade em Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • É a relação entre as vendas e o lucro líquido de uma empresa com suas despesas de marketing. • A visão moderna sobre esse conceito também o relaciona com a eficácia de marketing.
Desempenho em Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Representa a eficácia e eficiência das atividades de marketing de uma organização em relação a seus objetivos de mercado, envolvendo vendas, crescimento e participação de mercado e geração de valor.
Métricas de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • São os indicadores de desempenho que os executivos usam (ou deveriam utilizar) para avaliar e analisar o desempenho das atividades de marketing. • É um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Gao (2010, p. 30); Homburg, Grozdanovic e Klarmann (2007, p. 21); Marketing Science Institute (2004); Farris *et al.* (2006); Sevin (1965); Bonoma e Clark (1988); Clark (2000).

A figura 2, a seguir, destaca a relação entre os conceitos apresentados.

Figura 2: Relação entre os Conceitos de Análise do Desempenho em Marketing

Fonte: Traduzido pelo autor de Gao (2010, p. 30).

Portanto observa-se que os conceitos estão relacionados, contribuindo para esclarecer a visão sobre o tema de desempenho em marketing. Com isso, a seguir estão descritas as características do desenvolvimento desse tema.

2.2 Evolução do Tema de Análise de Desempenho em Marketing

O interessante é que muitos profissionais de marketing, ainda nos dias atuais, alegam não conseguir mensurar o desempenho das atividades de marketing (LENSKOLD, 2003; GUISSONI e NEVES, 2011). Apesar disso, há muitos avanços acadêmicos na área que muitas vezes nem sequer são conhecidos ou utilizados pelos profissionais de marketing. Em seguida, descrevem-se alguns deles.

Desde a década de 1960, pesquisas acadêmicas já advertiam que a inabilidade do marketing em demonstrar sua contribuição para o desempenho empresarial tem enfraquecido sua posição dentro das organizações (SEVIN, 1965; CLARK, 1999; STEWART, 2009; GAO, 2010).

Segundo Gama (2011, p. 646), “trabalhos iniciais sobre a mensuração do desempenho estavam diretamente relacionados com a análise da produtividade e lucratividade dos esforços de marketing das empresas”. Um livro clássico nesse sentido foi de autoria de Sevin (1965), cujo título é *Marketing Productivity Analysis*, ou, quando traduzido para o português, *Análise da Produtividade de Marketing*.

No entanto, principalmente a partir da década de 1990, a insatisfação dos diretores das empresas com a área de marketing torna-se alvo de atenção de pesquisadores, pois pouca conexão entre ações e resultados havia sido promovida até então (HERREMANS e RYANS, 1995; DAVIDSON, 1999; AMBLER, KOKKINAKI e PUNTONI, 2004; CASSIDY, 2005; KALRA e SOBERMAN, 2009). Algumas pesquisas evidenciam um problema crítico nas competências de marketing, alegando que “o problema é que eles [alguns profissionais de marketing] não sabem o que mensurar ou como interpretar os resultados” (GAMA, 2011, p. 644).

Tudo isso fez com que trabalhos mais recentes sobre o tema aplicassem modelos sofisticados e, ao mesmo tempo, desenvolvessem uma coerente conexão entre medidas financeiras e não

financeiras. Esse movimento tem tornado possível debater a integração entre a execução dos programas de marketing (*inputs*) e os resultados provenientes desses esforços (*outputs*), como a geração de lucratividade e valor para as organizações (CLARK, 1999; AILAWADI, FARRIS e PARRY, 1999; STEWART, 2009; GAO, 2010; GAMA, 2011; GUISSONI e NEVES, 2011; VENKATESAN *et al.*, 2012), fortalecendo o papel de marketing para a estratégia corporativa.

Para tratar com mais detalhes a evolução do tema, em seguida serão apresentadas as características mais marcantes, desde a década de 1960 até o final de 2012, do tema métricas de marketing. Após a descrição dos pontos fundamentais do tema de acordo com cada década, uma figura é apresentada para organizar as principais ideias em cada estágio de desenvolvimento das pesquisas acadêmicas na área.

Década de 1960

Durante a década de 1960, pesquisas acadêmicas relacionadas ao tema de métricas de marketing começaram a ser difundidas. Sevin (1965) foi um dos primeiros a desenvolver o conceito de análise da produtividade de marketing como disciplina, definindo seu significado como “a proporção de vendas ou lucro líquido (efeito produzido) em relação aos gastos em marketing (energia despendida) para um específico segmento de negócios” (SEVIN, 1965, p. 9).

Esses estudos buscavam dar suporte às decisões sobre como melhor alocar os recursos de marketing usando as perspectivas financeira e contábil. No entanto, o foco eram ainda medidas financeiras de venda, lucro e fluxo de caixa (SEVIN, 1965; FEDER, 1965).

Apesar de terem fomentado o início do debate sobre o assunto, esses estudos apresentavam uma grande limitação: não estavam sendo consideradas as medidas não financeiras intermediárias, ou seja, aquelas entre a execução das atividades de marketing (*inputs*) e os resultados financeiros das empresas (*outputs*).

Outra limitação ocorreu no tocante à modelagem de dados, pois ignorava-se a defasagem de tempo entre a execução das atividades de marketing e seus efeitos nos resultados, conforme apontado posteriormente por Gama (2011) em revisão sobre o tema

Essas pesquisas, entretanto, prestaram o importante papel de estimular o debate acerca do tema e despertar o interesse dos pesquisadores e profissionais de marketing. Sobretudo, executivos e acadêmicos começaram a questionar os gastos na área de marketing, o que os levou a buscar formas de justificar esses gastos. Por conseguinte, essa área de estudo passou a ser mais definida em termos conceituais, de escopo e de metodologias, gerando diversas oportunidades para acadêmicos e executivos.

Década de 1970

Essa foi a década de início do projeto PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*) apoiado pelo *Marketing Science Institute* e pela *Harvard Business School*. De acordo com Buzzell, Gale e Sultan (1975), na primeira fase deste projeto, completada em 1971, o objetivo era avaliar e identificar os determinantes do retorno sobre investimento (ROI) em empresas. Já na segunda fase, completada em 1973, foram identificados 37 fatores-chave de influência na lucratividade das empresas. Dentre esses fatores, um dos mais importantes foi o *market-share*.

Com isso, no clássico artigo publicado pela *Harvard Business Review* em 1975, “*Market Share – a Key to Profitability*” (BUZZELL, GALE e SULTAN, 1975), foi comprovada a positiva relação entre *market-share* e lucratividade da firma. Dentre as possíveis explicações que justificavam a positiva relação encontrada entre essas duas variáveis, os mesmos autores destacaram (i) economia de escala, (ii) poder de mercado que leva a um maior poder de barganha, (iii) capacidade de gestão, envolvendo controle de custos e maximização da produtividade dos funcionários.

Portanto as atenções começaram a ser direcionadas para a medida de *market-share*, amplamente difundida com a proposta da matriz BCG (*Boston Consulting Group*) de share/crescimento, que compreende uma metodologia que permite relacionar o *market-share* com a geração de caixa nas empresas, proposta por Henderson na década de 1970 (HENDERSON, 1970, 1973).

Mais do que nunca, com a difusão dessas pesquisas e utilização do *market-share* como medida para avaliar o desempenho de mercado das empresas, o caminho estava aberto para a

inclusão de medidas não financeiras. Em decorrência, a busca por meios para integrar essas medidas não financeiras com medidas financeiras tornou-se alvo de pesquisas.

Década de 1980

De acordo com revisão feita por Clark (1999), na década de 1980, houve ampla difusão do conceito das métricas não financeiras e inclusão de moderadores (ou indicadores intermediários), os quais estavam entre a execução das atividades de marketing (*inputs*) e resultados (*outputs*), uma vez outros fatores afetam a produtividade em marketing (BONOMA e CLARK, 1988).

Em razão dos resultados relacionados ao projeto PIMS na década anterior, iniciou-se um excessivo foco na medida de *market-share* e utilização da matriz BCG (HENDERSON, 1973) para decisões de alocação de recursos.

Uma importante contribuição de Buzzell e Gale (1987) marcou o início das análises que identificavam o impacto futuro dos resultados de marketing em vendas, uma vez que esses autores concluíram que o *market-share* era uma importante variável preditiva de fluxos de caixa futuros e lucratividade (BUZZELL e GALE, 1987; CLARK, 1999).

No entanto os avanços em pesquisas que mostravam uma positiva relação entre *market-share* e lucratividade da firma também começaram a trazer questionamentos à época, uma vez que alguns estudos apresentaram resultados que permitiam questionar essa relação positiva (JACOBSON, 1988).

Além da relação entre lucratividade e *market-share*, algumas pesquisas começaram a debater também a relação de outras variáveis de marketing e medidas não financeiras, envolvendo, por exemplo, a avaliação da qualidade de serviços sob a perspectiva dos clientes (PARASURAMAN *et al.*, 1988).

É importante destacar que outras medidas não financeiras também começaram a ser relacionadas com o efeito nas vendas e distribuição. Assim, um clássico estudo acadêmico desenvolvido por Farris, Olver e Kluyver (1989) atestou que “a relação entre distribuição e

market-share tem se tornado uma questão que preocupava profissionais de marketing em empresas de consumo” (FARRIS, OLVER e KLUYVER, 1989, p. 107).

Em virtude disso, pesquisas acadêmicas que investigavam marcas de consumo começaram a oferecer suporte aos profissionais de marketing, em um ambiente no qual as redes varejistas ganhavam mais poder em relação aos fabricantes e havia a necessidade de avaliar a estratégia de distribuição sob a perspectiva dos fabricantes de produtos de consumo.

Algumas métricas importantes de distribuição foram esclarecidas e aplicadas ainda no final da década de 1980, como PCV (*product category volume*) e ACV (*all commodities volume*) e os efeitos de *push* e *pull* nas vendas e *market-share* (FARRIS, OLVER e KLUYVER, 1989; OLVER e FARRIS, 1989). Essas métricas de distribuição serão descritas e exploradas com mais detalhes posteriormente nesta tese.

Década de 1990

Por um lado, o debate sobre a relação entre *market-share* e lucratividade intensificou-se ainda mais (SZYMANSKI, BHARADWAJ e VARADARAJAN, 1993). Por outro, diversas medidas intermediárias, entre os *inputs* e *outputs* de marketing, passaram a ser mais investigadas, incluindo os chamados ativos de marketing, abrangendo marcas e clientes, os quais devem ser aproveitados pela empresa para alavancar o desempenho financeiro superior (CLARK, 1999).

Assim, na década de 1990, métricas para avaliação de marcas e clientes passaram a ser propostas (ANDERSON e SULLIVAN, 1993; AAKER, 1994; CLARK, 1999), contribuindo para identificar e compreender o impacto da relação entre marcas e clientes para o desempenho das empresas.

Ou seja, foi difundida a visão de que, entre a execução de atividades de marketing orientadas ao mercado (*inputs*) e os resultados (*outputs*), há uma série de resultados intermediários gerados por esse *inputs*, os quais devem ser considerados ativos de marketing, afinal, empresas com marcas fortes, clientes satisfeitos e leais geram desempenho financeiro superior para a empresa (SRIVASTAVA, SHERVANI e FAHEY, 1998; CLARK, 1999).

Outro avanço importante ocorreu no debate sobre a relação entre marketing e estratégia empresarial, que incluiu a análise da contribuição do marketing para a adaptabilidade da empresa por meio de inovações e ofereceu novos produtos ao mercado (BHARGAVA, DUBELAAR e RAMASWAMI, 1994), fortalecendo o papel estratégico de marketing nas organizações.

Portanto, ao final da década de 1990, muitos eram os indicadores propostos e testados nos estudos acadêmicos, desde medidas financeiras, até intermediárias e não financeiras. Contudo ainda havia um grande distanciamento da prática organizacional, que pouco aplicava as metodologias desenvolvidas nessas pesquisas. Essa oportunidade tem motivado acadêmicos, tornando ainda mais relevantes as pesquisas nesta área de conhecimento.

A partir de 2000

De acordo com Bendle *et al.* (2010, p. 18), “recentemente, a necessidade para um amplo uso de métricas tem sido perceptível entre os profissionais de marketing e os acadêmicos”. As principais oportunidades na área para os estudos das métricas, decorrentes dos avanços das décadas anteriores, passaram a ser uma realidade em pesquisas acadêmicas, principalmente a partir do ano de 2000. Isso no sentido de (i) integrarem os conhecimentos já desenvolvidos na área, incluindo medidas financeiras e não financeiras; (ii) proporem novas formas de modelagem de dados, utilizando tecnologias avançadas que permitem a consistente coleta, organização e classificação dos dados; (iii) simplificarem os mesmos modelos para que haja maior aderência de executivos, ampliando a aplicação deles na prática empresarial; por fim, (iv) estreitarem a relação entre controle e tomada de decisão, reforçando o papel das métricas em contribuir para realocar recursos na área de marketing, de maneira a maximizar o resultado marginal dos programas de marketing, em relação também ao valor da firma.

Com o avanço da tecnologia de informação e das possibilidades de coleta, organização e modelagem de dados, começou a ser investigado o desafio da seleção de métricas e, para isso, estudos acadêmicos passaram também a explorar formas de categorização dessas métricas (AMBLER, KOKKINAKI e PUNTONI, 2004; FARRIS *et al.*, 2006).

Com isso, redes de relacionamento que integravam diversas métricas individuais começaram a ser propostas, o que contribuía para aproximar as pesquisas acadêmicas da prática

empresarial. O motivo pelo qual essas redes de métricas eram importantes estava baseado na premissa de que, com uma boa rede de relacionamento das métricas individuais, havia maior facilidade para desenvolver modelos de decisões de marketing-mix.

Novas formas de modelagem de dados passaram a ser mais utilizadas, conforme será descrito posteriormente nesta tese na seção de metodologia. Especificamente, são técnicas vindas da área de estatística e econometria, de modelos multivariados, incluindo, por exemplo, o modelo utilizado nesta tese, de autorregressão vetorial (VAR), o de autorregressão vetorial com correção de erro (VECM) e modelos dinâmicos lineares que expandiam a possibilidade da análise de métricas, ligando *inputs* com resultados (*outputs*) de maneira mais consistente.

Apesar de esses modelos terem sido utilizados em alguns estudos de marketing da década de 1990 (BAGHESTANI, 1991; DEKIMPE e HANSSSENS 1995; DEKIMPE, HANSSSENS e RISSO, 1999), foi somente a partir de 2000 que começaram a ser mais difundidos em trabalhos de marketing (SRINIVASAN, LESZZCZYC e BASS, 2000; BRONNENBERG, MAHAJAN e VANHONACKER, 2000; PAWELS, HANSSSENS e SIDDARTH, 2002; PAUWELS, 2004; LIM, CURRIM e ANDREWS, 2005; ATAMAN, MELA e VAN HEERDE, 2008, 2010).

Isso se deu principalmente em importantes periódicos dos Estados Unidos e Europa. No Brasil, esses modelos ainda apresentam uma grande oportunidade de utilização em pesquisas em marketing, o que não vem ocorrendo. Esta tese utiliza o modelo VAR em sua metodologia, contribuindo também nesse sentido para a literatura de marketing no Brasil.

Por fim, cabe comentar que a relação entre controle e tomada de decisão em marketing tem evoluído com a investigação da alocação de recursos em marketing e busca pela simplificação de alguns modelos acadêmicos com enfoque na aplicação na prática empresarial (KERIN e O'REGAN, 2008).

Esse alinhamento entre decisão e controle tem permitido a orientação de marketing para a geração de valor, a qual ficou mais evidente e definida conceitualmente (DOYLE, 2000; STEWART, 2009; GUISSONI e NEVES, 2011).

Em seu artigo, Stewart (2009) consolida a relação do retorno sobre investimento em marketing com as vendas incrementais (efeitos de curto prazo), efeitos persistentes nas vendas e na marca (longo prazo) e *real options* (efeitos que geram novas possibilidades de marketing e de vendas para a empresa, além das vendas no curto prazo e longo prazo), fortalecendo o papel de marketing.

No entanto, apesar de muitos avanços, há ainda oportunidades de pesquisa: (i) as métricas e os modelos de marketing precisam continuamente evoluir para adaptar-se às transformações de mercados e, também, compreender mercados ainda pouco explorados na literatura de marketing, como os emergentes (KERING e O'REGAN, 2008); (ii) ainda há uma lacuna quanto à implantação de processos, ferramentas e competências que efetivamente permitam aplicar um conjunto de métricas e modelos na prática empresarial (LENSKOLD GROUP, 2011). A presente tese espera contribuir para essas duas importantes oportunidades de pesquisa.

Finalmente, para resumir as principais características da evolução deste tema de pesquisa, métricas de marketing, a figura 3, a seguir, consolida os pontos fundamentais, limitações e algumas métricas em cada década.

Figura 3: Evolução dos Estudos de Análise do Desempenho de Marketing
Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos autores citados na figura.

Uma visão mais recente sobre o tema foi descrita em um esquema apresentado em um periódico de marketing em 2011 (GAMA, 2011). Nele, o autor consolida a visão histórica dos avanços na área e integra alguns dos diversos pontos descritos anteriormente, referentes a cada década desde 1960, conforme conceitos já descritos.

Figura 4: Modelo Expandido para a Avaliação do Desempenho em Marketing

Fonte: Traduzida pelo autor de Gama (2011, p. 650).

A cultura de marketing refere-se à integração entre cultura organizacional e orientação de marketing na organização. Ou seja, envolve “o conjunto de normas e valores que contribui para os colaboradores compreenderem e desenvolverem a filosofia de marketing” (GAMA, 2011, p. 650).

Capacidade de marketing envolve um conjunto de habilidades para utilizar os ativos da empresa, neste caso ativos de marketing como marcas e clientes, de maneira a atender efetivamente à demanda do mercado. Especificamente para os profissionais que atuam nas áreas de marketing e vendas, significa o conjunto de conhecimentos e habilidades para transformar marketing *inputs* (por exemplo, execução de campanhas de marketing) em resultados, ou *outputs* (GAMA, 2011; VORHIES, 1998)

Os processos de marketing devem ser organizados de maneira a criar, comunicar e entregar valor aos clientes. Para avaliar esses processos e melhor desenvolvê-los, a auditoria de marketing bem como a orientação de mercado devem ser consideradas.

Neste modelo, o que estava sendo chamado de indicadores não financeiros intermediários, ou ativos de marketing, são então chamados *outputs* de marketing. Por sua vez, eles levam aos *outputs* financeiros. A ideia, entretanto, permanece a mesma em relação aos estudos anteriores na área.

Conforme observado na figura que mostra a evolução dos estudos sobre a análise do desempenho em marketing, a partir de 2000, tem sido bastante comentado o conceito de marketing baseado em valor. Da mesma maneira que os conceitos sobre a análise de desempenho em marketing evoluíram, culminando nessa perspectiva de geração de valor financeiro, os conceitos de marketing também evoluíram e culminaram nessa perspectiva. A etapa seguinte descreve, de maneira breve, a contextualização desse conceito, que está relacionado com esta tese.

2.3 Evolução dos Conceitos de Marketing e Marketing Baseado em Valor

Relacionar as atividades de comunicações com o impacto para a geração de valor ao acionista é uma das possibilidades de demonstrar a importância do papel do marketing (KIMBROUGH e MCALISTER, 2009).

Nesse sentido, Luo e Donthu (2006) apresentaram uma importante contribuição em artigo publicado no *Journal of Marketing*, demonstrando, por meio de sua pesquisa e da análise de dados realizada, que as atividades de comunicação de marketing possuem influência significativa no valor gerado ao acionista. A utilização de indicadores, como o de retorno sobre investimento em marketing (ROI), contribui para analisar os resultados gerados pelas atividades de marketing sob o contexto da geração de valor aos donos e acionistas das empresas. Nesta tese, é feita a análise do ROI das atividades de marketing para cada canal analisado.

Assim, nesta etapa, é feita uma breve revisão da evolução dos conceitos de marketing para, ao final, apresentar uma figura que consolida as ideias sobre a evolução do conceito de análise de desempenho em marketing e a evolução dos conceitos de marketing, culminando na visão do marketing baseado em valor, ou do marketing voltado para as finanças.

Desde 1950, quando Neil Borden apresentou o termo *marketing mix*, e Jerome McCarthy, posteriormente em 1960, consolidou esse conceito de acordo com a perspectiva dos quatro Ps (produto, preço, praça e promoção), os conceitos de marketing têm passado por intensa transformação buscando adaptar-se ao ambiente competitivo que cerca as empresas (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010).

Percebe-se que os conceitos de marketing apresentados nas décadas de 1970 e 1980 estavam relacionados a intensificação da concorrência, turbulência de alguns mercados e, ainda, ao fato de que os consumidores não percebiam diferenças significativas entre os produtos que lhes eram ofertados. De acordo com a evolução do pensamento estratégico, as organizações, nesse mesmo período, começaram a diversificar negócios e desenvolver maneiras de alocar recursos entre as unidades estratégicas de negócios (HAX e MAJLUF, 1984). Em virtude disso, a função de marketing passou a desempenhar um papel mais estratégico, por meio dos conceitos de segmentação, seleção de mercados e posicionamento.

A partir de então, as decisões sobre as chamadas variáveis controláveis de marketing (4 Ps) passaram a ser sempre precedidas pela análise e seleção dos segmentos de mercado atrativos para a empresa e pelo posicionamento, considerando a posição ocupada pelos produtos e marcas de uma empresa na mente dos consumidores.

Em seguida, os avanços tecnológicos das décadas de 1980 e 1990 permitiram que as marcas se aproximassem dos consumidores com o intuito de criar um vínculo emocional entre a marca e o público-alvo por meio, por exemplo, de intensivas campanhas na mídia televisiva e patrocínios.

Já ao final da década de 1990, as campanhas de comunicações pela internet começaram a ser desenvolvidas por anunciantes e agências, quando também começou a haver uma discussão sobre a ética do marketing, decorrente da intensificação dos anúncios e das formas pelas quais as mensagens eram apresentadas nesses anúncios ao um público-alvo específico.

A partir do ano 2000, ao se verificarem principalmente os significativos avanços e impactos provenientes da tecnologia no ambiente da comunicação persuasiva, nota-se que os consumidores não são mais indivíduos isolados, uma vez que estão conectados uns com os outros, gerando um maior poder da rede de consumidores, os quais produzem e divulgam conteúdos favoráveis e desfavoráveis sobre suas experiências com marcas e produtos.

Nesse sentido, a função de marketing passou a convidar consumidores a participarem do desenvolvimento de produtos e comunicações das empresas, segundo o conceito de cocriação. Esse ambiente no qual a função de marketing está inserida também tem impulsionado o debate sobre o chamado marketing voltado para as finanças, envolvendo questões como o retorno sobre investimento em marketing, valor da marca e valor do cliente. Esses fatores tornam o tema desta tese relevante, uma vez que nesta pesquisa são propostas contribuições dentro dessa perspectiva, do marketing baseado em valor.

A figura 5, a seguir, consolida a evolução dos conceitos de marketing, de acordo com o que foi apresentado nos parágrafos anteriores.

Figura 5: Evolução dos Conceitos de Marketing

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

Essas mudanças no ambiente competitivo ao longo do tempo implicaram a necessidade de processos que permitam a uma empresa conhecer ainda mais seu mercado-alvo, no sentido de desenvolver ofertas de produtos e serviços que estejam precificados a um valor coerente, disponíveis em canais de distribuição relevantes para esse mercado e, também, com

comunicações que estimulem os consumidores a optar por determinada marca, serem fiéis a ela e, ainda, recomendarem-na para sua rede.

Diante desse cenário, o conceito de marketing baseado em valor é fundamental para orientar os esforços das empresas em desenvolverem atividades de marketing que gerem valor à organização.

O conceito de valor em marketing tem diversos significados. Porém, de acordo com a perspectiva do conceito conhecido como *value-based marketing* ou, quando traduzido para o português, o marketing baseado em valor, representa uma nova orientação da área de marketing que não somente considera a importância dessa função organizacional centrada em elaborar e executar atividades orientadas ao mercado. Nesta nova perspectiva considera-se fundamental haver geração de valor aos donos e acionistas nas empresas a partir do plano de marketing de uma empresa (DOYLE, 2000).

A figura 6, a seguir, permite analisar em conjunto a evolução dos conceitos de marketing e a dos conceitos de análise de desempenho em marketing, conforme as características já descritas de cada momento desde a década de 1960.

Figura 6: Relação entre os Conceitos de Marketing e a Análise de Desempenho em Marketing

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Clark (1999); Gama (2011); Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

De acordo com figura, percebe-se que, à medida que os conceitos de marketing foram ampliados para se adaptarem ao ambiente, a análise de desempenho em marketing tem evoluído de maneira a dar suporte a essa ampliação de conceitos e de importância da área de marketing.

- Na década de 1960, os conceitos de marketing estavam ainda em seu estágio inicial e, dadas as possibilidades, a mensuração de resultados estava apoiada na utilização de medidas financeiras.
- Nas décadas de 1970 e 1980, com o papel estratégico do marketing, surgiram as medidas não financeiras e o projeto PIMS, permitindo estabelecer a relação entre participação de mercado e lucratividade das empresas. Também, marcaram o início da

proposta da matriz BCG, que utiliza métrica não financeira de marketing, que é a participação relativa de mercado, utilizada para a análise de *portfolios*.

- Na década de 1990, no contexto da importância do relacionamento com o cliente, as medidas de marketing envolvendo a mensuração de valor do cliente, lealdade e satisfação de clientes começaram a ser discutidas e aplicadas.
- A partir de 2000, a orientação para a prestação de contas em marketing é evidente com o marketing voltado para finanças. Já a mensuração de marketing coloca o conceito de marketing baseado em valor (para o acionista) e fortalece a integração entre os indicadores financeiros e não financeiros, abrangendo o ROI, valor da marca, satisfação e lealdade de clientes e participação de mercado.

Seguindo a evolução do tema, as discussões sobre alocação de recursos em marketing são fundamentais e têm se acentuado principalmente a partir de 2000. Assim, a etapa seguinte descreve os conceitos fundamentais de alocação de recursos em marketing, além de apresentar estudos relacionados ao tema e, por fim, um método para a alocação de recursos em marketing segundo Kerin e O'Regan (2008).

2.4 Alocação de Recursos em Marketing

Na prática empresarial, há nítida carência de uma análise consistente para a alocação de recursos em marketing, o que leva a um conservadorismo na alocação de recursos, fazendo com que “o mais popular veículo de marketing receba a maior parcela dos investimentos em marketing” (CORSTJENS, UMBLIJS e WANG, 2011, p. 356).

Por sua vez, a “ineficiente alocação de recursos diminui a lucratividade de uma empresa e contribui para o desperdício da sociedade” (RAMAN, 2010, p. 81). É importante destacar que, sem a efetiva aplicação da análise do desempenho em marketing, não há uma consistente informação a ser analisada pelos tomadores de decisão e, conseqüentemente, a empresa é induzida a erro e desperdício de recursos.

Portanto, é fato que as empresas têm tentado otimizar os gastos entre as possíveis atividades a serem desenvolvidas nos planos de marketing e, em virtude disso, o assunto de alocação de

recursos no marketing *mix* tem ganho destaque ao longo dos anos (KERIN e O'REGAN, 2008).

Em estudo elaborado pela *American Marketing Association* sobre as decisões envolvendo as variáveis de marketing, os mesmos autores apontaram que, devido a uma crescente dificuldade em conseguirem aumentar seus orçamentos, os gestores de marketing devem buscar maximizar o impacto nos resultados da empresa a partir da alocação do orçamento entre múltiplos produtos, mercados, canais de distribuição, clientes relevantes que demandam programas específicos e conciliar novas mídias com as tradicionais, seguindo o escopo da comunicação integrada de marketing.

Isso tem resultado no desenvolvimento de maior capacidade analítica por meio de avanços sobre propostas de modelagem do marketing *mix*, na tentativa de relacionar de maneira mais consistente os investimentos em marketing com as respostas do mercado e lucratividade das organizações.

Os métodos que suportam as decisões sobre alocações de recursos evoluíram ao longo do tempo. Comprovando essa evolução e, conforme destacado por Kumar (2008), é importante analisar esse tema sob um contexto histórico, iniciando pelas decisões sobre o orçamento de marketing entre as décadas de 1920 e 1960.

Até por volta da década de 1920, por exemplo, a mídia impressa era um dos poucos meios que as empresas encontravam para comunicar suas mensagens e, somente entre a década de 1920 e 1930, o rádio tornou-se o segundo meio utilizado pelos anunciantes. Depois, entre as décadas de 1940 e 1960, a televisão passou a ser amplamente considerada pelos anunciantes, começando a prestar importante papel para que diversas marcas se tornassem conhecidas e permitindo um alcance maior por parte dos anunciantes (KERIN e O'REGAN, 2008; KUMAR, 2008).

Assim, até então, a decisão de alocação de recursos estava mais centrada na propaganda e, para facilitar o papel dos gestores à época, poucas eram as opções de mídias. Portanto, naquele momento, as decisões dos gestores quanto ao orçamento de marketing das empresas estavam mais centradas em “quanto gastar”, pensando-se mais no orçamento total a ser investido em propaganda.

Contudo, com a introdução da televisão a cabo ao final da década de 1980 e, na década de 1990, da internet, as decisões sobre alocação de recursos tornaram-se mais importantes e desafiadoras no contexto do orçamento de marketing, tendo os gestores de marketing o papel de decidir em quais mídias investir e, também, qual parcela do orçamento atribuir a cada meio: executivos começaram a questionar a efetividade de alguns meios e a buscar respostas para melhor alocação de recursos (KUMAR, 2008).

Ao mesmo tempo, algumas transformações passaram a ocorrer a partir da década de 1990 e as chamadas campanhas *below the line* começaram a ganhar destaque, incluindo investimentos dos anunciantes em atividades de pontos de vendas, promoções e outras formas de comunicação de marketing, objetivando atingir um público cada vez “multicanal” e heterogêneo. Isso também foi impulsionado pelo fortalecimento das organizações varejistas, que passaram a receber dos fabricantes verbas específicas para campanhas em suas lojas, compras de espaços em gôndolas e assim por diante.

Isso foi impulsionado também pelas novas tecnologias disponíveis e, em alguns casos, por mudanças no ambiente legal, fazendo com que a revisão na alocação de recursos em marketing permitisse sair de uma visão conservadora e limitada para uma visão orientada a resultados e geração de valor. Tudo isso levou o tema de gestão do marketing mix a ser mais desafiador e estar na agenda de prioridade de muitos acionistas, CEOs (*Chief Executive Officer*), VPs (Vice Presidentes) de marketing e gestores em geral.

Dado esse destaque do tema, alguns métodos simplificados começaram a ser propostos na tentativa de auxiliar as organizações. Por exemplo, a McKinsey & Co. propôs a chamada “regra de ouro” na alocação de recursos, baseada na premissa de que a empresa deveria gastar de 75% a 80% de seu orçamento de marketing em campanhas de efetividade comprovada envolvendo o veículo e a mensagem. Os outros 20% a 25% deveriam ser alocados para que a empresa fizesse experimentos em novas mídias ou possibilidades de contato com o público-alvo (COURT *et al.*, 2005).

Porém profissionais de marketing ainda encontram dificuldade em compreender quais atividades são interessantes e quais não o são para a empresa. Assim, que atividades receberão parte desses 75% a 80% do orçamento, seguindo a chamada regra de ouro apresentada no

parágrafo acima? Quais atividades cederão espaço para o investimento em novas possibilidades de contato com o público-alvo ou atividades de comunicação que a empresa até então não havia planejado e executado?

Ainda, como eles conseguirão saber o momento de converter experimentos bem-sucedidos do orçamento de 20% a 25% para o orçamento de 75% a 80% da empresa, ou então de eliminar alguns experimentos que não foram bem-sucedidos, a partir da análise de indicadores?

Questões como essas são essenciais na análise de alocação de recursos e, para obterem respostas, as empresas devem ter um sistema que relacione métricas de marketing individuais de acordo com a relação entre elas, facilitando a modelagem dos dados para uma análise de alocação de recursos (FARRIS *et al.*, 2006). É perceptível, portanto, a complexidade envolvida na alocação de recursos em marketing.

2.4.1 Exemplo de Conservadorismo na Alocação de Recursos

Um exemplo empírico de conservadorismo na alocação de recursos foi apresentado por Corstjens, Umblijs e Wang (2011). A partir da análise da base de dados de 11 empresas de sete diferentes setores, os autores concluíram que há oportunidades para que essas empresas realoquem recursos em marketing, redirecionando recursos exagerados das estratégias tradicionais para as novas mídias e outras possibilidades de campanhas de comunicação ainda não exploradas amplamente por essas organizações, que possivelmente gerariam maiores retornos às empresas analisadas. A tabela 1, a seguir, ilustra os resultados desse trabalho.

Tabela 1: Análise da Alocação de Recursos em Marketing

Empresa	Estratégia de Comunicação	ROI da estratégia	Alocação atual de recursos na estratégia (%)	Alocação sugerida na estratégia para maximizar o resultado da empresa (%)	Mudança (%) dos recursos alocados na atividade	Sector
1	Propaganda Institucional	3,20	9	18	100	Automotivo
	Propaganda Cooperada	2,10	6	23	283	
	Propaganda no Revendedor	1,30	20	17	-15	
	Promoções aos Consumidores (incentivos)	0,10	65	42	-34	
2	Propaganda Institucional	6,00	25	41	64	Produtos Eletrônicos
	<i>In-Store</i> Marketing	12,20	23	37	61	
	Flyers e brochuras sobre o produto	5,40	52	22	-58	
3	Marketing direto (aquisição)	1,40	35	12	-66	Serviços Financeiros
	Propaganda Institucional	4,10	22	31	41	
	Marketing direto (retenção)	8,00	14	32	129	
	Patrocínios	3,20	29	25	-14	
4	Propaganda Institucional	4,70	19	28	47	Provedor de serviços de Internet
	Promoções	12,10	5	16	220	
	Promoções <i>Trial</i> (Demo)	3,80	76	56	-26	
5	Propaganda Institucional	4,26	13	12	-8	Empresa de TI (B2B)
	Propaganda Cooperada	6,90	7	10	35	
	Marketing Direto	12,98	4	7	93	
	Eventos	9,04	5	8	48	
	Relações Públicas	8,78	2	2	21	
	Promoções de preços	6,20	3	3	-15	
	Promoções	1,55	6	2	-70	
	Força de vendas	5,20	60	56	-6	
	Propaganda Institucional	9,5	8	16	100	
6	Marketing Direto	9	11	31	182	Tele comunicações
	Força de vendas	5,1	81	53	-35	
	Propaganda Institucional	1,7	30	37	25	
7	Eventos	2,5	11	24	114	Farmacêutico
	Força de vendas	1,3	59	39	-34	
	Propaganda Institucional	0,43	21	30	42	
8	Promoções de preços	1,46	10	26	172	Farmacêutico
	Distribuição de Amostras	0,65	6	13	110	
	Força de vendas	0,31	63	31	-52	
	Propaganda Institucional	3,03	40	58	47	
9	Distribuição de Amostras	0,28	16	5	-70	Farmacêutico
	Força de vendas	0,87	44	37	-16	
	Propaganda Institucional	2,3	7	22	221	
10	Propaganda Cooperada	6,49	1	2	222	Farmacêutico
	Eventos	2,29	4	8	95	
	Distribuição de Amostras	3,1	10	17	76	
	Força de vendas	0,37	78	51	-35	
	Eventos	1,2	15	25	67	
11	Distribuição de Amostras	5,07	5	15	219	Farmacêutico
	Força de vendas	1,09	80	60	-25	

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Corstjens, Umblijs e Wang (2011, p. 363 e 365).

De acordo com Corstjens, Umblijs e Wang (2011) e ao analisar a tabela apresentada acima, nota-se que muitas ações de comunicação geram menores índices de ROI justamente devido ao elevado investimento nelas alocado em relação às vendas incrementais geradas atribuíveis a cada uma delas. Por outro lado, outras atividades geram um ROI elevado, mas participam com uma menor parcela da verba investida pela empresa anunciante.

Como o conceito de alocação de recursos está relacionado com a busca de que todas as diferentes estratégias de marketing gerem uma mesma taxa de retorno marginal objetivada pela empresa, percebem-se diversas oportunidades para as organizações analisadas pelos referidos autores nas empresas por eles analisadas.

O que mais se destaca no quadro, de acordo com os seus autores, é a análise da indústria farmacêutica e o conservadorismo dessa indústria na alocação de recursos em marketing. Considerando que tempos atrás foi permitida a veiculação em mídia televisiva de determinados medicamentos, havia uma expectativa de que a indústria farmacêutica começasse a investir quantias mais significativas nessa mídia para combater os medicamentos genéricos. Ainda, cedendo a pressões de investidores que desejavam maiores margens no setor, algumas indústrias desse setor reduziram seus orçamentos totais de marketing, de acordo com os autores da pesquisa apresentada (CORSTJENS, UMBLIJS e WANG, 2011).

No entanto segundo os mesmos autores, a indústria farmacêutica tem mantido os elevados níveis de investimento na comunicação com a força de vendas e, ao analisar a tabela acima, percebe-se que há oportunidades de realocação de recursos.

A seguir, é apresentada uma compilação de abordagens relevantes para permitir a análise da alocação de recursos em marketing e em comunicação.

2.4.2 Abordagens para a Alocação de Recursos

Gupta e Steenburgh (2008) destacam, em importante contribuição sobre as abordagens envolvidas na análise dos recursos alocados em marketing pelas empresas, que o processo de alocação de recursos em marketing deve ser realizado em duas etapas, envolvendo um conjunto de possíveis abordagens que vêm sendo consideradas nas pesquisas nessa área. A figura 7, a seguir, resume a descrição feita por esses autores.

Figura 7: Processo de Análise da Alocação de Recursos de Marketing

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Gupta e Steenburgh (2008).

Portanto, na primeira fase do processo de análise da alocação de recursos, o modelo de demanda deve ser estimado. Gupta e Steenburgh (2008, p. 5) apontam que “o modelo de demanda empiricamente analisa o impacto das atividades de marketing na demanda do produto de uma empresa”. A seguir, cada abordagem da fase 1 é explicada com mais detalhes.

- Cálculos de decisão (*decision calculus*): esta abordagem é recomendada quando a empresa não possui uma base de dados organizada e/ou suficiente para aplicar técnicas econométricas que envolvam regressões e modelos hierárquicos, por exemplo. Além disso, é recomendada também quando ocorrem mudanças drásticas no setor em que a empresa atua, ocasionando alguns vieses no uso de dados históricos e de regressões. Ao invés disso, o desenvolvimento dessa abordagem é derivado do julgamento dos gestores, que utilizam a própria experiência para o potencial efeito de cada atividade de comunicação da empresa. Ou seja, é uma abordagem mais subjetiva, por isso, se houver um erro no julgamento dos gestores em um ambiente de racionalidade limitada, haverá um viés na análise que poderá resultar na não geração dos resultados esperados pela empresa a partir de seus investimentos em comunicação.
- Econométrico: neste caso, a utilização de técnicas estatísticas para a estimativa do modelo de demanda de uma empresa está apoiada na disponibilidade de uma consistente base de dados, que envolve informações de mercados, clientes, produtos, vendas, investimentos em marketing, dentre outras variáveis possíveis e que devem ser

consideradas para gerar estimativas a partir de regressões, modelos hierárquicos, análises de correlação, por exemplo.

- Experimentos: são tentativas que isolam o efeito das atividades de marketing em relação ao complexo ambiente de negócios no qual há múltiplos fatores, além do marketing, que afetam as vendas e a lucratividade das empresas. Nesse sentido, a realização de experimentos depende da disponibilidade de orçamento e tempo na área de marketing. Alguns exemplos incluem os testes de propaganda, *design* de novos produtos e sensibilidade de preço do consumidor, os quais devem ser conduzidos em alguns mercados ou áreas de atendimento específicas de uma empresa (GUPTA e STEENBURGH, 2008). Caso sejam bem-sucedidos, normalmente são expandidos para outros mercados atendidos pela empresa, contribuindo para a tomada de decisão quanto à alocação de recursos nesses estímulos de marketing considerados nos experimentos.

O quadro 3, a seguir, explica um estudo para cada abordagem acima descrita.

Quadro 3: Exemplos das Abordagens em Alocação de Recursos em Marketing

Abordagem	Autor(es)	Aplicação
Cálculos de decisão (<i>decision calculus</i>)	Lodish (1971)	<ul style="list-style-type: none"> • Problema: como identificar a alocação ideal de esforços da força de vendas nos diversos tipos de clientes em uma empresa. • O que foi feito: durante cinco meses, o autor implantou um sistema automatizado para coletar informações da força de vendas em relação ao mínimo e máximo número de ligações por cliente que provavelmente gerariam vendas em um determinado período. • Resultados: a partir de questionários e entrevistas, o autor concluiu que o sistema levava os vendedores a otimizarem os esforços junto aos clientes e a comunicação desses vendedores com a gerência de vendas melhorou. Além disso, o sistema considerava como <i>inputs</i> as estimativas coletadas a partir do conhecimento da força de vendas, para então estimar a demanda a partir do esforço necessário de vendas em termos de ligações a clientes, contribuindo para direcionar esforços dos vendedores a clientes potenciais, de acordo com o modelo de demanda.
Econométrico	Corstjens, Umblijs e Wang (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Problema: como capturar o efeito, no curto e no longo prazos, dos investimentos em comunicações de marketing para demonstrar que empresas estão investindo demais em meios tradicionais e investindo pouco em novas possibilidades de divulgação da marca.

		<ul style="list-style-type: none"> • O que foi feito: os autores analisaram a base de dados histórica de 11 empresas que atuam em sete diferentes setores. Em cada empresa analisada, foi considerada a premissa de que as atividades de comunicações mais tradicionais no setor são aquelas que recebem a maior parcela do orçamento de marketing. A partir da base de dados, foram aplicadas regressões e modelos de respostas do mercado para um dado investimento em marketing. • Resultados: os autores comprovaram a hipótese de que as empresas analisadas na pesquisa investem demais em atividades tradicionais para o setor e investem menos do que deveriam em novas possibilidades de contato com o público-alvo.
Experimentos	Anderson e Simester (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Problema: como alocar recursos promocionais que envolvem descontos em produtos para envio de catálogos para novos e atuais clientes. • O que foi feito: a partir do acesso a uma empresa varejista, o autor buscou compreender o efeito de longo prazo relacionado às atividades promocionais a novos e a atuais clientes. Para isso, três grandes experimentos de campo foram feitos. No primeiro, uma amostra de clientes atuais da empresa recebeu um catálogo de produtos com desconto médio de 30% em relação ao preço normal; enquanto outro grupo de clientes atuais (grupo de controle) recebeu um catálogo no qual havia alguns produtos com desconto médio de 60% em relação ao preço normal. Em seguida, a partir das respostas geradas por essa atividade promocional, os clientes dos dois grupos que efetuaram compras com essa primeira versão do catálogo foram acompanhados por 28 meses e ambos recebiam os catálogos seguintes com o mesmo desconto. No segundo e no terceiro experimento, os mesmos procedimentos foram feitos, porém com novos clientes e clientes potenciais, ao invés de ser realizado com clientes atuais. • Resultados: a análise de resultados comprovou que o aumento dos descontos aos clientes atuais gerava um efeito negativo no longo prazo entre esses clientes. Contudo, para novos clientes, havia um efeito positivo no longo prazo em relação aos novos clientes, provendo uma resposta consistente à empresa em termos de alocação de recursos promocionais entre novos e atuais clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Gupta e Steenburgh (2008); Lodish (1971); Corstjens, Umblis e Wang (2011); Anderson e Simester (2004).

Já na segunda fase do processo de análise de alocação de marketing, “as estimativas do modelo de demanda são utilizadas como *input* para o desenvolvimento de um modelo que permita analisar o impacto econômico das atividades de marketing” (GUPTA e STEENBURGH, 2008, p. 5). Nesta fase, as seguintes abordagens são recomendadas pelos autores:

- descritiva: esta abordagem é derivada do resultado e das estimativas do modelo de demanda na primeira fase, requerendo somente um pouco mais de análise analítica para finalizar o modelo de alocação de recursos (GUPTA e STEENBURGH, 2008). Porém essa abordagem torna difícil isolar o efeito de outras variáveis em relação ao efeito de cada ação de marketing, apesar de analisar a dinâmica envolvida nos resultados obtidos e investimentos em marketing realizados por uma empresa;
- simulação (*what-if*): como o próprio nome já sugere, esta abordagem refere-se à realização de simulações e de análises dessas simulações a partir do gerenciamento de diferentes estímulos e planos de marketing, utilizando-as como entradas no modelo de demanda para análise do possível impacto dessas entradas nas vendas e lucratividade da empresa. Contudo os gestores de marketing devem ter cuidado ao decidir sobre determinadas atividades com base somente em simulações, pois elas fornecem uma aproximação do que aconteceria em um determinado cenário, ao invés de prover a exata solução;
- otimização: esta, que é considerada a mais sofisticada e complexa abordagem (GUPTA e STEENBURGH, 2008), envolve um modelo de otimização que utiliza os parâmetros do modelo de demanda desenvolvido no estágio anterior do processo de análise da alocação de recursos em marketing, conforme já explicado. Pode utilizar programação linear ou dinâmica, por exemplo, para um gestor decidir se é fundamental haver um nível mínimo de investimento em cada estratégia de comunicação e, além disso, qual seria esse valor mínimo a ser investido que otimizaria as vendas e a lucratividade da empresa.

Nesta tese, considerando os objetivos propostos, na etapa de metodologia serão descritos procedimentos relacionados à aplicação da abordagem econométrica em um primeiro momento para, em uma segunda fase, utilizar as estimativas geradas no modelo econométrico a fim de analisar o impacto econômico dos investimentos de marketing nos diferentes canais de distribuição.

3 REVISÃO DE LITERATURA: SISTEMA DE MÉTRICAS DE MARKETING

Neste capítulo, estão descritos alguns estudos que buscaram agrupar as métricas de marketing. Em seguida, há a discussão sobre a construção das métricas de marketing que possuem relação com a proposta de pesquisa desta tese. Finalmente, é feita uma contextualização sobre métodos, ou processos, utilizados para a análise de desempenho em marketing, destacando-se o desafio da aplicação das métricas.

Uma das citações mais conhecidas sobre o tema de métricas de marketing – “metade da minha propaganda é inútil, mas não sei qual metade” (LENSKOLD, 2003, p. 5) – foi feita por um dos mais importantes executivos na história da Unilever nos Estados Unidos, tendo sido replicada por diversos executivos e acadêmicos, como John Wanamaker (KELLER e KOTLER, 2006), dentre outros.

Essa citação demonstra a falha na aplicação de indicadores e métodos para analisar o que é desperdício e o que não é, em se tratando de comunicação de marketing, fato que até os dias atuais acontece no ambiente empresarial.

Inclusive, muitos profissionais de marketing utilizam essa citação como um subterfúgio para justificar a dificuldade de aplicar, em suas áreas, métricas relevantes para os *stakeholders*. Porém, como atualmente há uma necessidade cada vez mais premente de os gestores de marketing justificarem os elevados recursos investidos por eles, alguns argumentos como esse em breve não serão mais aceitos (CLANCY e KRIEG, 2008). Isso ocorre em virtude dos avanços significativos na tecnologia de informação e do desenvolvimento de diversas métricas de marketing que permitem relacionar, de maneira consistente, os objetivos dos planos das empresas com o resultados das atividades de marketing. Assim, mais do que nunca, é possível analisar com mais precisão o retorno proveniente de cada atividade desempenhada junto ao mercado (CLANCY e KRIEG, 2008).

3.1 Classificação das Métricas de Marketing

É importante notar que o termo métrica de marketing, de acordo com Farris *et al.* (2006), representa um sistema de mensuração que quantifica uma dinâmica a partir da aplicação de recursos às variáveis de marketing no mercado-alvo das empresas. Ainda, segundo os autores, a existência de métricas de marketing permite aos gestores de marketing justificarem as elevadas verbas que lhes são atribuídas, as quais representam também um elevado custo de oportunidade de capital para a empresa.

Contudo, há uma série de possibilidades para organizar e estruturar a aplicação das métricas de marketing em uma determinada organização. Petersen *et al.* (2009) apresentam um artigo em que destacam a dificuldade na seleção das métricas por parte das empresas.

No artigo, cujo título é *Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value*, publicado no *Journal of Retailing* (PETERSEN *et al.*, 2009), os autores sustentam que, diante de um ambiente de múltiplas métricas de marketing disponíveis aos gestores, os profissionais de marketing encontram dificuldades para selecionar e aplicar métricas relevantes para a organização.

No contexto das métricas de marketing, é importante destacar que cada indicador deve ser combinado com uma rede deles para que ofereçam resposta em determinado ambiente (FARRIS *et al.*, 2006). Sendo assim, diversas métricas têm sido agrupadas e classificadas na literatura.

Primeiramente é apresentada a visão segundo Clark (1999); depois, segundo Rust *et al.* (2004) e, por fim, segundo Farris *et al.* (2006). Em seguida, estão descritas as métricas que foram utilizadas no modelo de vetores autorregressivos (VAR) desenvolvido neste estudo.

No quadro 4, apresenta-se a classificação das medidas de marketing, segundo Clark (1999).

Quadro 4: Classificação das Métricas de Marketing segundo Clark (1999)

Classificação	Métricas Relacionadas
Medidas Financeiras Tradicionais (<i>financial outcomes</i>)	Lucratividade, vendas e fluxo de caixa
Medidas Não Financeiras Intermediárias (<i>intermediate outcomes</i>)	Satisfação e lealdade dos consumidores, participação de mercado e qualidade dos serviços, <i>brand equity</i>
Entradas de Marketing (<i>input</i>)	Orientação de mercado e implementação, auditoria de marketing
Métricas de Saída (<i>output</i>)	Eficiência e eficácia em marketing

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Clark (1999).

Portanto, segundo o autor, as atividades de marketing iniciais (*inputs*) levam às medidas não financeiras intermediárias, como satisfação dos consumidores, as quais levam às medidas financeiras, como lucratividade, que estão relacionadas com a eficiência e eficácia em marketing (CLARK, 1999).

Figura 8: Relação entre os Grupos de Métricas segundo Clark (1999)

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Clark (1999).

Rust *et al.* (2004) apresentaram outra pesquisa, em que propõe a relação dos grupos de indicadores conforme o impacto gerado pelas ações de marketing e a posição da empresa.

Quadro 5: Classificação das Métricas de Marketing segundo Rust *et al.* (2004)

Impacto das Ações de Marketing	Posição da Empresa
Impacto no Consumidor: impacto nas atitudes, satisfação, etc.	Ativos de Marketing: <i>brand equity</i> , <i>customer equity</i> , etc.
Impacto no Mercado: impacto no <i>market share</i> , impacto nas vendas, etc.	Posição de Mercado: <i>market share</i> , vendas, distribuição numérica dos produtos, etc.
Impacto Financeiro: Retorno sobre Investimentos em Marketing (ROI), Valor Econômico Adicionado (EVA), etc.	Posição financeira: lucro, fluxo de caixa, etc.
Impacto no valor da firma: Valor de Mercado Adicionado (MVA))	Valor da firma: capitalização de mercado, etc.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Rust *et al.* (2004).

A seguir são apresentados os grupos de métricas de acordo com a classificação proposta por Farris *et al.* (2006).

Um material que tem sido consideravelmente referenciado por pesquisadores em importantes periódicos (PETERSEN *et al.*, 2009; SRINIVASAN, VANHUELLE e PAUWELS, 2004; GAO, 2010) e que, de acordo com Bendle *et al.* (2010), apresenta as métricas de marketing consideradas mais relevantes no ambiente empresarial e acadêmico foi apresentado por Farris *et al.* (2006).

Figura 9: Grupos de Métricas de Marketing
 Fonte: Farris *et al.* (2006, p. 5), traduzido pelo autor.

Seguindo a proposta da obra *Métricas de Marketing*, de Farris *et al.* (2006) os grupos de métricas apresentam as abordagens descritas no quadro 6, a seguir.

Quadro 6: Abordagem e Exemplos dos Grupos de Métricas de Marketing

Grupo	Abordagem	Exemplos de Métricas
Participação em corações, mentes e mercados	As métricas deste grupo permitem identificar percepções do cliente, participação no mercado e análise competitiva da empresa no mercado	<i>Market-Share</i> , Participação Relativa de Mercado, Satisfação do Cliente, Índice de Desenvolvimento da Marca e da Categoria
Margens e Lucros	Este grupo de métricas permite a análise da estrutura de despesas de marketing, custos associados ao produto, receitas e lucratividade das empresas	Preços de venda e margens do canal, volume e receita de ponto de equilíbrio, despesas fixas e variáveis de marketing
Gerenciamento de Produtos e de Portfólio	Envolve a análise da linha de produto e da empresa e das métricas de valor de marca	Projeções de volume, taxa de experimentação, volume de repetição, taxa de canibalização, valor de marca
Rentabilidade do Cliente	Análise do valor do cliente individual e dos relacionamentos com a empresa	Taxa de retenção, <i>Customer Lifetime Value</i> , custo médio de aquisição e de retenção de clientes
Gerenciamento de Equipe de Vendas e Canal	Avaliação da equipe de vendas, da cobertura de mercado da empresa e do desempenho dos canais atendidos	Eficácia da equipe de vendas, Distribuição numérica, distribuição ponderada, ausência de estoque
Estratégia de Preços	Envolve a análise da estratégia de preços da empresa em busca da maximização da lucratividade	Elasticidade de preço da demanda, disposição a pagar e preço de reserva, porcentagem de bom preço
Promoção	Análise das promoções de vendas abrangendo reduções temporárias de preços e cupons	Vendas básicas, vendas incrementais, impulso promocional, taxa de resgate
Métricas da Mídia e da Web	Abrange as métricas para avaliação da estratégia de propaganda e de marketing digital	Exposição percentual por impacto, taxa de custo por mil exposições, alcance e frequência, taxa de cliques, custo por cliques
Marketing e Finanças	Envolve a avaliação financeira dos programas de marketing	Retorno sobre investimento em marketing, <i>payback</i> , valor presente líquido

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Farris *et al.* (2006).

Dentre os grupos de métricas propostos por Farris *et al.* (2006), o foco desta tese está mais relacionado com as métricas de gerenciamento de canal, promoção e com as métricas de marketing e finanças.

3.2 Métricas de Marketing Fundamentais neste Trabalho

A compreensão de algumas das métricas apresentadas por Farris *et al.* (2006) é fundamental no contexto deste trabalho. As fórmulas para o cálculo das métricas utilizadas no modelo desenvolvido nesta pesquisa estão apresentados no capítulo de metodologia.

Todavia, neste momento, cabe adiantar as métricas de marketing importantes para este trabalho. Especificamente, o quadro 7 ilustra as métricas importantes ao trabalho e que têm relação com o desempenho dos produtos da empresa no mercado.

Quadro 7: Métricas de Desempenho de Mercado Fundamentais na Tese

Grupo da Métrica	Métrica	Construção	Propósito	Exemplos
Gerenciamento de Canal	Distribuição Numérica (DN)	Porcentagem de lojas que oferece um determinado produto em um universo definido	Avaliar a cobertura de mercado, ou penetração, de um produto nos canais de distribuição	Um produto com 10% de "DN" significa que ele está presente em 10% das lojas de um determinado canal
Gerenciamento de Canal	Volume de todos os Produtos (ACV ou <i>All Commodity Volume</i>)	Distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas de todas as categorias de produto	Avaliar até que ponto um produto está disponível de acordo com a importância do canal para as vendas no varejo	Um produto com 10% de "ACV" significa que ele está presente nas lojas que representam 10% das vendas no varejo em um determinado canal
Gerenciamento de Canal	Distribuição Ponderada (PCV ou <i>Product Category Volume</i>)	Distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas de uma categoria específica	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	Um produto com 10% de "PCV" significa que ele está presente nas lojas que representam 10% das vendas da sua categoria no varejo em um determinado canal
Gerenciamento de Canal	Ausência de Estoque (OOS ou <i>Out-of-Stocks</i>)	Porcentagem de lojas que normalmente estocam um produto, mas que no momento da auditoria não possuem nenhum disponível para vendas	Monitorar a capacidade de abastecimento do fornecedor às lojas que normalmente estocam o produto, adequando a oferta com a demanda de um produto específico	Um produto com 10% de ausência de estoque significa que ele não estava disponível para a venda ao consumidor em 10% das lojas que geralmente oferecem o produto em questão
Gerenciamento de Canal	Distribuição Ponderada da Ausência de Estoque (PCV OOS) ou Distribuição Ponderada Líquida	Distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas da categoria em questão, que normalmente estocam o produto, mas que no momento da auditoria não possuem nenhum disponível para vendas	Monitorar a importância das lojas para a categoria de um determinado produto, que estavam com a ausência do produto, apesar de normalmente o estocarem	Um produto com 10% de "PCV OOS" significa que ele está disponível em 10% das lojas mais importantes para a categoria e que oferecem o produto em questão, já descontada a ausência de estoque, ou seja, lojas que ele normalmente está disponível mas que no momento da auditoria, o SKU estava em falta
Gerenciamento de Canal	Distribuição Ponderada de Promoções (PCV PROMO)	Distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas da categoria em questão, que oferecem promoções de um determinado produto, como ofertas de preços e brindes	Monitorar a importância das lojas para a categoria de um determinado produto, que apresentavam promoções disponíveis aos consumidores do produto	Um produto com 10% de "PCV Promo" significa que o produto apresentou promoções (como ofertas de preços e brindes) aos consumidores em 10% das lojas mais importantes para a sua categoria
Gerenciamento de Canal e Promoção	Distribuição Ponderada de Materiais de Comunicação e de Pontos Extras Ativados nos Pontos de Vendas (PCV MERCHAN)	Distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas da categoria em questão, que possuem materiais de merchandising, como <i>banners</i> , e pontos extras ativados nos pontos de vendas no momento da auditoria	Monitorar a importância das lojas para a categoria de um determinado produto, que apresentavam materiais de comunicação do produto em questão e, também apresentavam pontos extras com o produto disponível ao consumidor	Um produto com 10% de "PCV Promo" significa que o produto apresentou materiais de comunicação e pontos extras em 10% das lojas mais importantes para a sua categoria
Gerenciamento de Canal	<i>Share</i> de Exposição (SOS ou <i>Share of Shelf</i>)	Medida do número total de embalagens na área de vendas da loja em relação às demais embalagens da mesma categoria	Determinar a participação, na área de vendas das lojas, de determinado produto em relação aos demais produtos da mesma categoria que estão visíveis para os consumidores	Um produto com 10% de <i>share</i> de exposição significa que o produto possui 10% do espaço de exposição nos pontos de vendas em relação aos seus concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Farris *et al.* (2006).

Algumas das métricas que constam no quadro 7 foram utilizadas diretamente no método desenvolvido neste trabalho, conforme será apresentado no capítulo metodologia. Por sua vez, elas possuem relação com os objetivos deste trabalho, pois, buscam analisar o desempenho dos produtos de consumo nos seus canais de distribuição. Na etapa seguinte, na qual é descrito o conceito de sistemas de métricas de marketing, é ilustrada essa relação.

3.3 Sistemas de Métricas de Marketing

De acordo com Farris *et al.* (2006), “métricas individuais devem ser inseridas como parte de uma rede de relacionamentos” e, ainda segundo o autor, selecionar e organizar uma consistente rede de métricas ajuda a formular modelos de decisões de marketing, conceito denominado pelo autor como sistemas de métricas de marketing.

Essa foi a mesma lógica utilizada nesta tese. Para que fossem gerados resultados consistentes dentro do objetivo proposto no estudo, foi organizada uma rede de métricas que explica os direcionadores de vendas em cada canal de distribuição.

Figura 10: Relação entre as Métricas de Desempenho de Mercado

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Farris *et al.* (2006).

Percebe-se, portanto, que as variáveis de desempenho de mercado consideradas no modelo desta tese possuem uma relação com o papel que desempenham para gerar impacto nas vendas.

A distribuição ponderada de produtos e a distribuição ponderada da ausência de estoque possibilitam que sejam monitoradas as variações na cobertura de mercado da empresa; enquanto as métricas de *share* de exposição, distribuição ponderada de promoções e distribuição ponderada de materiais de comunicação e de pontos extras permitem visualizar o quanto a empresa está incentivando a compra de seus produtos por meio dos canais analisados.

3.4 Método de Avaliação dos Programas de Marketing

Segundo Moeller e Landry (2008), a análise de desempenho em marketing é um processo constituído por um conjunto de etapas. Assim, se uma empresa realiza apenas um dos passos do processo de mensuração em marketing, por exemplo, cálculo dos indicadores de desempenho, não terá garantida uma avaliação precisa do retorno sobre os investimentos em marketing.

Quadro 8: Os Quatro Pilares do Retorno sobre Investimentos em Marketing

Pilar	Elementos Envolvidos em cada Pilar
1. Compreensão analítica	- Coleta de dados internos, externos, de canais e de clientes
2. Ferramentas de suporte para decisões	- Ferramentas de planejamento e monitoramento de resultado
3. Processos incorporados	- Estabelecimento de processos para definição de metas, planos, execução e controle
4. Alinhamento na organização	- Envolvimento dos tomadores de decisões em marketing, estabelecimento de responsabilidades para melhoria do plano de marketing, incentivos e comprometimento

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Moeller e Landry (2008, p. 86).

A lógica do método proposto por Moeller e Landry (2008) é a de primeiramente serem coletados e organizados dados que, em seguida, deverão ser analisados por meio de ferramentas que ofereçam condições para monitorar os resultados das atividades de marketing. Isso deve ocorrer com a aplicação de processos incorporados de maneira que seja

feita a análise de desempenho em marketing e os resultados sejam obtidos. Por fim, deverá ser promovido o alinhamento na organização quanto aos resultados objetivos, para que assim eles sejam considerados no processo de tomada de decisão na empresa.

Já para a comunicação de marketing nas empresas, um dos focos da análise nesta tese, “é necessário estabelecer um apropriado sistema de medição dos resultados das comunicações de marketing” (LUO e DONTU, 2006, p. 70), composto por um conjunto de métricas inseridas em um processo que permita apurar de maneira consistente essa contribuição.

Nesse contexto, o método ComValor (GUISSENI e NEVES, 2011) foi estruturado com o objetivo de permitir a análise do geração de valor proveniente do programa de comunicação segundo a perspectiva financeira, centrada na análise do retorno sobre o investimento no plano, e a perspectiva de marketing, relacionada com o nível de execução das atividades de comunicação junto ao público-alvo. Em face disso, a seguir estão apresentadas as características do método.

Figura 11: Método Com Valor

Fonte: Guissoni e Neves (2011).

O método foi proposto a partir de múltiplos estudos de caso e de entrevistas em profundidade envolvendo cinco empresas brasileiras do setor de bens de consumo, tanto indústrias como agências de propaganda e promoção, buscando proporcionar uma visão completa sobre quais etapas uma empresa anunciante, com foco no mercado brasileiro, deverá percorrer para estruturar um sistema de gerenciamento de campanhas de comunicação que permita a mensuração de indicadores relevantes para os tomadores de decisão em marketing.

Junto ao método, foram propostos 30 quadros com metodologia de cálculo de diversas métricas de marketing para cada etapa do método, incluindo métricas para cada elemento da comunicação persuasiva: marketing direto e relacionamento, promoções de vendas, relações públicas, propaganda, vendas pessoais, eventos e experiências, marketing interativo pela internet e comunicação ponto de venda.

A figura 12, a seguir, ilustra como os resultados derivados dessa metodologia devem ser analisados, considerando duas perspectivas, de retorno financeiro e de monitoramento da execução das campanhas de comunicação.

Figura 12: Matriz de Geração de Valor em Comunicação
Fonte: Guissoni e Neves (2011).

A primeira perspectiva, no eixo vertical, está relacionada com a geração de valor aos acionistas; a segunda perspectiva, conforme eixo horizontal, está relacionada com a consolidação dos resultados da execução das atividades de comunicação junto ao público-alvo.

3.5 Marketing *Dashboard*

Os diversos grupos de métricas de marketing devem estar integrados em um processo de mensuração de resultados, conforme já comentado anteriormente. Para isso, esse processo precisa estar ligado a um painel de controle consistente, ou *dashboard*. Quando aplicado ao marketing, esse painel de controle é conhecido como marketing *dashboard*.

Nos painéis de controle das empresas, ou *dashboards*, muitas vezes são consideradas algumas variações do *balanced scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997), utilizados como um meio de reportar métricas-chave para a diretoria a partir de uma série de informações disponíveis nos sistemas de informações das empresas, as quais devem ser consolidadas de maneira a gerar importantes análises para a tomada de decisão (O’SULLIVAN e ABELA, 2007).

Nesse sistema, é relevante que sejam considerados os diversos tipos de medidas em marketing, incluindo as medidas retrospectivas (*backward-looking*) e as medidas de previsão *a posteriori* (*forward-looking*).

Luo e Donthu (2006) consideram a relevância de analisar o impacto da comunicação de marketing na geração de valor aos acionistas utilizando métricas segundo a perspectiva *forward-looking*. Neste trabalho, os efeitos dos investimentos em comunicações são apresentados também de acordo com o retorno sobre esses investimentos (ROI) em cada canal, segundo essa mesma perspectiva.

Seggie, Cavusgil e Phelan (2007) explicam que, para uma empresa conseguir ser competitiva em um mercado cada vez mais disputado, ela não pode apenas analisar o passado, pois, como o futuro está em contínua transformação, há necessidade de realizar previsões e predições cada vez mais consistentes e baseadas em indicadores que lhe possibilitem essa perspectiva. Alinhado a isso, o modelo VAR desenvolvido nesta tese gera análises quanto à função impulso-resposta em uma visão de seis períodos à frente. O que constitui uma oportunidade de pesquisa e de aplicação na prática empresarial, pois muitas empresas nem sequer possuem condições para a análise das métricas retrospectivas por meio de um processo estruturado (LENSKOLD, 2011).

A figura 13, a seguir, destaca os componentes do marketing *dashboard*, considerando as perspectivas abordadas nos parágrafos anteriores.

Figura 13: Marketing Dashboard

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Lapointe (2005, p. 27).

Ao se analisar a figura acima, entende-se que o marketing *dashboard* é derivado de um conjunto de competências, processos e ferramentas na área de marketing, envolvendo, por exemplo, *softwares* de gerenciamento de campanhas de comunicação, análises econométricas, dentre outras possibilidades.

Dentre as vantagens de uma empresa estabelecer esse painel de controle, podem ser citadas: alinhamento dos objetivos de marketing aos objetivos financeiros; maior facilidade para a seleção de indicadores que sejam relevantes de acordo com a estratégia corporativa; redução do tempo gasto pelos tomadores de decisão em marketing com análises infundadas ou que não contribuirão para a melhoria contínua dos planos; demonstração do comprometimento da área de marketing em contribuir com a organização, fortalecendo seu papel como área funcional.

3.6 O Desafio da Aplicação das Métricas em Marketing

O gestor de marketing que deseja aplicar um processo de avaliação dos resultados em sua área possui dois grandes desafios:

- o primeiro é o de integrar as diversas métricas em um processo que permita a apuração consistente dos indicadores e, mais do que isso, a seleção de indicadores que sejam

pertinentes para a tomada decisão em marketing, de maneira alinhada com a estratégia corporativa da empresa;

- o segundo envolve a bem-sucedida aplicação das métricas e, para isso, há um conjunto de ferramentas, processos e competências que devem ser formados ao longo do tempo, também demandando investimentos por parte da empresa em, por exemplo, sistemas automatizados de gerenciamento de campanhas de comunicação, conforme uma das propostas deste trabalho.

Em relatório elaborado a partir da aplicação de um questionário *on-line* a 601 profissionais de marketing que atuam em diversos países (LENSKOLD GROUP, 2011), foram citados alguns pontos relevantes, listados na figura 14, a seguir, que justificam a realização da pesquisa proposta no presente estudo.

Figura 14: Análise de Oportunidades para Aplicação de Métricas de Marketing

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Lenskold Group (2011).

Assim, de maneira geral há oportunidades para que as empresas invistam em ferramentas e capacidades analíticas envolvendo, por exemplo, sistemas automatizados para facilitar o gerenciamento das campanhas de marketing e pessoas capacitadas para fazer análises estatísticas de maneira a mensurar os resultados da empresa, para que haja uma contínua melhoria nas alocações dos recursos investidos em cada decisão de marketing.

A contribuição desta tese consiste em mostrar as possibilidades da aplicação de um modelo multivariado para análise de séries temporais, que permite analisar os efeitos das variáveis de marketing em um ambiente de múltiplos canais de distribuição para marcas de consumo.

Conforme a figura, é nítido o fato de estar ocorrendo, ao mesmo tempo, a falta de suporte aos profissionais de marketing e o aumento da pressão dos níveis estratégicos da empresa e dos acionistas para que seja demonstrado até que ponto as atividades de marketing contribuíram para o resultado da empresa, com enfoque na geração de valor.

Porém a falta da aplicação consistente de métricas em marketing não pode ser somente justificada segundo essa alegação de que há uma falta de suporte proveniente dos níveis mais estratégicos da empresa para que os departamentos de marketing apliquem sistemas de mensuração de resultados, utilizando-os para embasar suas tomadas de decisões.

Assim, por outro lado e conforme relatório publicado pela Deloitte em 2007, denominado *Marketing in 3D*, algumas respostas foram buscadas junto aos principais executivos em relevantes empresas situadas na Europa por meio de 217 entrevistas em profundidade. Ao final do estudo, três relevantes temas de destaque em marketing foram sugeridos: liderança, compreensão mútua e medição.

Especificamente sobre a medição de resultados, no relatório (DELOITTE CONSULTING, 2007) foi sugerida a necessidade de que os profissionais de marketing parem de posicionar-se contra a aplicação de métricas em suas áreas, pois isso está impedindo a compreensão do papel do marketing na estratégia corporativa das organizações. Por isso a temática da medição dos resultados em marketing tem se tornado cada vez mais pesquisada no ambiente acadêmico, objetivando fortalecer o papel de marketing no ambiente empresarial por meio da mensuração dos resultados que essa função organizacional gera para as empresas.

Ou seja, apesar do aumento da cobrança dos acionistas para compreenderem o quanto os investimentos de marketing geram de valor para as empresas, há barreiras para o processo de implantação de um sistema para a mensuração das atividades de marketing.

Essas barreiras ocorrem tanto por culpa da alta diretoria e do nível corporativo, que em alguns casos não oferecem a devida estrutura e suporte ao departamento de marketing para essa finalidade, como também por culpa dos próprios profissionais de marketing que algumas vezes são contrários à mensuração de suas atividades, seja por receio de que essas atividades não estejam gerando valor e tenham suas verbas reduzidas – o que não deveria ser o foco, afinal para esse caso é essencial a realocação de recursos –, seja pela dificuldade de relacioná-las com vendas, *market-share*, lucratividade da empresa, ROI ou com o valor econômico adicionado (EVA).

As constatações provenientes dos relatórios citados acima tornam ainda mais relevante a pesquisa proposta neste trabalho, que busca compreender os efeitos das atividades de marketing, tema que no ambiente empresarial enfrenta muita dificuldade e muitos desafios.

3.6.1 Aplicação de Métricas de Marketing no Brasil

Especificamente no Brasil, algumas pesquisas têm evidenciado a necessidade de aplicação de métricas em marketing no sentido de contribuir com a visão prática daquilo que tem sido resultante das práticas de marketing nas organizações, demonstrando a incipiência do tema quando analisado sob a luz da prática empresarial.

Sampaio *et al.* (2011), em publicação no *Industrial Marketing Management Journal*, apresentaram como os gestores de marketing abordam o tema de métricas no contexto do Brasil. Os resultados do estudo indicaram que “os gestores utilizam uma combinação de métricas” (SAMPAIO *et al.*, 2011, p. 8) e que aquelas relacionadas com a satisfação dos consumidores são consideradas as mais importantes sob a perspectiva dos gestores brasileiros entrevistados na pesquisa, que operam em um contexto *business-to-business* (B2B), sendo 52,56% da amostra composta por profissionais da indústrias, 44,02% do setor de serviços e 3,42% de outros setores.

Segundo a pesquisa, as 10 métricas consideradas mais importantes são: satisfação do cliente, intenção de compra, conhecimento sobre marcas e produtos (*awareness*), participação de mercado, número de reclamações, qualidade percebida, lucratividade, retorno sobre investimentos (ROI), vendas em volume e disponibilidade do produto (SAMPAIO *et al.*, 2011, p. 8).

Contudo não foram encontradas no estudo correlações significantes entre o nível de importância da métrica atribuída pelos entrevistados e o grau de utilização da métrica (SAMPAIO *et al.*, 2011). Mais especificamente, métricas como ROI e participação de mercado estavam entre aquelas que tinham elevado grau de importância, mas baixo grau de utilização, justamente pela dificuldade envolvida no cálculo.

Além da pesquisa descrita acima, outras também se propuseram a investigar a aplicação das métricas de marketing em empresas com negócios no Brasil.

- Em pesquisa realizada a partir da análise de 148 questionários aplicados em empresas brasileiras, Queiroz (2008) revelou que há um predomínio das métricas em marketing que sejam de fácil aplicação. Embora devam ser também consideradas, essas métricas não oferecem, de maneira isolada, condições para que os tomadores de decisões em marketing melhor utilizem esses indicadores para direcionar seus planos.
- A pesquisa realizada pela TNS *Research International* (2009), a partir de uma amostra com 449 profissionais de marketing de diferentes empresas, identificou que 62% das empresas pesquisadas não conseguem implementar métricas de retorno sobre os investimentos (ROI) em suas ações de marketing. Segundo os executivos de marketing entrevistados, a barreira cultural, a ausência de domínio técnica e a dificuldade em obter e organizar dados necessários para o cálculo do ROI são razões que tornam desafiador a apuração desse importante indicador.
- O estudo de levantamento desenvolvido pelo Centro de Estudos da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing) e pelo grupo TV1, que atua com comunicação (CENTRO DE ESTUDOS DE ESPM, 2011), contou com uma amostra de 687 empresas com o objetivo de avaliar como as grandes empresas do Brasil alinham suas estratégias com as mudanças no ambiente da comunicação e do marketing. Especificamente sobre a dimensão que trata da mensuração, apenas 45% dos

entrevistados incorporam essa dimensão em seus departamentos, ou seja, fica demonstrada a dificuldade nessa relevante abordagem nas organizações.

Assim, além de pesquisas nos países maduros (BENDLE *et al.*, 2010) que mostram a necessidade e os desafios relacionados com a aplicação de métricas em marketing, verifica-se que no Brasil esse assunto também começa a ganhar destaque, demandando proposições que possam desenvolver ainda mais o assunto e criando condições para demonstrar o importante papel da área de marketing nas organizações.

4 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: CONCEITOS E DESENVOLVIMENTO DO PRIMEIRO GRUPO DE HIPÓTESES

Este capítulo apresenta as características dos canais de distribuição no varejo alimentar brasileiro, com foco nos canais analisados nesta tese. Em um primeiro momento, definições fundamentais sobre canais de distribuição são apresentadas.

Em seguida, é discutida a importância de que estudos acadêmicos ajudem a compreender a dinâmica dos canais de distribuição em mercados emergentes, como o brasileiro. Em momento posterior, descrevem-se algumas características de canais no Brasil.

Por fim, desenvolvem-se as hipóteses relacionadas com o gerenciamento de cada canal aqui analisado, conforme o modelo proposto nesta tese.

4.1 Canais de Distribuição

O tópico de canais de distribuição, uma das abordagens relacionadas com a presente pesquisa, é um dos temas mais antigos da literatura de marketing (WILKINSON, 2001). De acordo com Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), canais de distribuição são um grupo de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar disponíveis os produtos de uma empresa para uso e consumo.

De acordo com Castro (2008, p. 14), “não é apenas uma organização fazendo o melhor que pode, e sim, muitas entidades envolvidas na atividade do canal de marketing”. Ou seja, de acordo com o autor, cada organização, ou membro do canal, depende das demais organizações para desempenhar corretamente suas atividades. Para isso, a compreensão dos efeitos das atividades de marketing de uma organização em relação a outra que está no mesmo canal é importante, de maneira a estarem alinhadas para cumprirem seus objetivos. Assim, as métricas de marketing para gerenciamento de canais, consideradas na análise proposta neste trabalho, podem contribuir nesse sentido.

De acordo com Wilson, Street e Bruce (2008), ao longo dos anos, os canais de distribuição têm tido o poder de transformar mercados, já que são os direcionadores do acesso do

consumidor aos produtos e serviços que possam satisfazer a suas necessidades e desejos. Portanto, de acordo com os mesmos autores, os efeitos das estratégias de canais têm um significativo impacto nas vendas e lucratividade das indústrias que dependem de intermediários, como distribuidores, atacadistas e varejistas, para que seus produtos estejam disponíveis para compra, consumo e uso.

Apesar da importância dos canais de distribuição no contexto da literatura de marketing, muitas empresas têm reportado a insatisfação quanto a seus arranjos de canais (NEVES, ZUURBIER e CAMPOMAR, 2001, p. 538), motivando os estudos na área, de maneira a serem buscadas respostas e análises que contribuam com a tomada de decisão no tocante à estratégia de canais nas organizações.

Em mercados emergentes como o Brasil, o entendimento da dinâmica dos canais de distribuição para marcas de consumo é importante em virtude da existência de uma série de intermediários, que variam em relação a tamanho, porte, propriedade (lojas individuais ou que pertencem a alguma rede), dentre outras variáveis.

A presença, no mercado brasileiro, de diferentes formatos de lojas no varejo também faz com que o nível de concentração no ambiente varejista seja menor quando comparado com mercados maduros e mais desenvolvidos (DELOITTE RESEARCH, 2010; AGUIAR, 2009), trazendo implicações para os programas de marketing das indústrias de consumo que dependem de um conjunto de intermediários para que seus produtos estejam disponíveis aos consumidores.

A crescente competição das marcas de consumo para ampliarem a presença de seus produtos nos canais de distribuição, mais especificamente, para que estejam presentes nas lojas varejistas importantes no contexto das categorias relacionadas com essas marcas, o *In-Store Marketing Institute* (2010) tem reforçado a importância de que as indústrias compreendam os direcionadores de sucesso de suas marcas no varejo e, mais do que isso, passem a considerar os varejistas como clientes e não somente como organizações intermediárias que permitem o acesso aos consumidores finais.

Em verdade, desde a década de 1980, as atividades de incentivos aos canais e, também, os recursos destinados aos esforços de comunicação e vendas nos clientes varejistas passaram a

ganhar destaque (QUELCH e CANNON-BONVENTRE, 1983) em indústrias de consumo. Nesse cenário, a compreensão dos efeitos das estratégias *push* e *pull* em diferentes canais passa a ser cada vez mais fundamental, conforme abordado nesta tese.

4.1.1 Fluxos de Marketing nos Canais e Decisões de Canais

Há um conjunto de atividades desenvolvidas pelas organizações que estão direcionadas a disponibilizar um produto para uso ou consumo. Essas atividades estão relacionadas com a função dos canais e com a estrutura dos fluxos de marketing entre essas organizações.

Figura 15: Fluxo de Marketing nos Canais

Fonte: Castro (2008); Lewis (1968, p. 140); Coughlan *et al.* (2002).

Essa é uma maneira prática de visualizar o que as organizações envolvidas num mesmo canal desempenham e a relação disso com as atividades marketing, que está relacionada com as trocas realizadas no mercado. De acordo com Consoli (2005, p. 44), “do ponto de vista dos fluxos, serão membros de canal aqueles que no mínimo estiverem envolvidos nos fluxos de negociação e propriedade”.

Os fluxos podem acontecer em diversos sentidos entre essas organizações. Por exemplo, indústrias de consumo, que são organizações produtoras, podem compartilhar informações com seus intermediários por meio dos vendedores de maneira a ajudá-los a melhor expor suas marcas nos pontos de vendas. No sentido inverso, os varejistas podem compartilhar com as

indústrias algumas das características dos clientes finais de suas lojas que comprem os produtos dessa indústria.

Dos fluxos que estão relacionados com a análise proposta nesta tese, encontram-se:

- fluxos de posse física e propriedade: estão relacionados com a distribuição física dos produtos nos canais selecionados pela empresa, que podem obter a propriedade deles (ROSENBLOOM, 1999). Ou seja, afetam a relação de disponibilidade dos produtos nos canais que, nesta tese, é tratada pela métrica de distribuição ponderada e de distribuição ponderada da ausência de estoque, conforme conceitos já explicados na introdução deste trabalho;
- fluxo de promoções: trata-se do fluxo relacionado às atividades de comunicações de marketing (CONSOLI, 2005), nas quais qualquer membro do canal pode estar envolvido. Busca, também, estimular o direito de propriedade e a posse física do produto (COUGHLAN *et al.*, 2002). Este fluxo de canal tem relação com esta tese, pois aqui são analisadas as comunicações feitas pelos fabricantes aos varejistas, dos fabricantes aos consumidores e dos varejistas aos consumidores;
- fluxo de negociação: de acordo com Berman (1996), o fluxo de negociação também envolve preços. Neste estudo, o efeito nas vendas provenientes dos preços praticados pelos varejistas aos consumidores finais também é analisado;
- fluxo de serviços: o sistema de distribuição também pode providenciar a movimentação física dos produtos e demais materiais dos fabricantes para a conveniência dos clientes (SEMENIK e BAMOSSY, 1995). Nesta tese são também analisados os efeitos do *share* de exposição dos produtos da indústria nos intermediários compostos por organizações varejistas e, em muitos casos, os próprios vendedores, repositores ou entregadores contratados pela indústria fazem a organização de seus produtos nas gôndolas varejistas. Além disso, a força de vendas e os repositores da indústria em muitos casos têm a importante função de disponibilizar, nas lojas dessas organizações intermediárias, materiais de comunicação, ou de *merchandising*, para estimular os consumidores finais a comprarem seus produtos.

Um ponto fundamental no contexto das estratégias de canais de distribuição envolve a decisão da empresa quanto a (1) extensão do canal; (2) intensidade da distribuição; (3) os tipos de

intermediários; e (4) o número de canais distintos (múltiplos) que atendem um mesmo mercado (CASTRO, 2008; BUCKLIN, 1965).

A extensão de canais envolve o número de organizações que estarão presentes desde o produtor até o usuário final do produto, podendo ser um canal mais direto ou curto, em que há o contato direto do agente produtor com o usuário, ou menos direto. No caso de bens de consumo, foco deste estudo, a distribuição geralmente é feita pela indústria, podendo passar ou não por atacadistas e distribuidores para que chegue ao varejo e, então, o produto esteja disponível ao consumidor final (PELTON, STRUTTON e LUMPKIN, 1997; BERMAN, 1996; CONSOLI, 2005). Nesta tese, seguindo a classificação de Peltron, Strutton e Lumpkin (1997), a extensão de canais é de nível 1, no qual a indústria de bebidas se relaciona diretamente com os varejistas que, por sua vez, disponibilizam o produto para consumo, conforme ilustra a figura 16.

Figura 16: Estrutura de Canais para Bens de Consumo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Consoli (2005) e de Peltron, Strutton e Lumpkin (1997).

Outra decisão importante relacionada a canais de distribuição é a da intensidade de distribuição, que objetiva decidir a quantidade de organizações, dado um mesmo nível de canal, que deverá estar envolvida no processo de disponibilizar produtos para uso ou consumo (COUGHLAN *et al.*, 2002). Nesse caso, a distribuição poderá ser intensiva, seletiva ou exclusiva, dependendo do número de intermediários. De acordo com Consoli (2005), os produtos alimentícios e bebidas possuem uma distribuição intensiva, pois podem ser encontrados em uma variedade de pontos de vendas, que os disponibilizam aos consumidores finais.

Sobre os tipos de intermediários, Castro (2008, p. 19) descreve que a “presença ou ausência de um determinado tipo de membro de canal é ditada por sua habilidade em desempenhar os fluxos de canal necessários para agregar valor para os usuários finais”. McCalley (1996) indica que há diferentes tipos de organizações intermediárias, envolvendo atacadistas, agentes e varejistas, por exemplo. Nesta tese, o foco da análise está no efeito das atividades de marketing em diferentes tipos de varejistas que, por sua vez, constituem um dos possíveis tipos de intermediários existentes entre os fabricantes e consumidores finais.

Por fim, cabe mencionar que a distribuição intensiva, por sua vez, requer o uso de canais múltiplos. Assim, outro importante conceito em canais é o de distribuição dual e distribuição múltipla, que “ocorre quando a empresa vende as mesmas linhas de produtos por meio de canais paralelos que atendem o mesmo mercado” (CASTRO, 2008, p. 18). Nesta tese, são analisados os efeitos nos eventos decorrentes de uma utilização de canais múltiplos por parte das empresas fabricantes de bebidas.

Essa estratégia de canais é importante no contexto da compra multicanal, que considera a existência de consumidores que acessam diversos canais para comprar os produtos de que necessitam (WILSON, STREET e BRUCE, 2008), o que está relacionado com um conceito conhecido como marketing multicanal, conforme descrito a seguir.

4.1.2 Marketing Multicanal

De acordo com Konus, Verhoef e Neslin (2008, p. 410), “há um grande segmento de consumidores que estão entusiasmados em usar múltiplos canais durante o processo de compras”. Nesse sentido, há diferentes tipos de lojas de vários formatos que os consumidores acessam para comprar os produtos que serão consumidos.

Marketing multicanal pode ser definido a partir de diferentes perspectivas no contexto de marketing, dependendo da abordagem dos autores. Em virtude disso, é importante contextualizar esses conceitos.

Sob o foco da comunicação de marketing, o uso do conceito está associado com a veiculação de mensagens em diferentes canais de comunicação, quando anunciantes buscam alcançar o

público-alvo por meio da combinação de múltiplos veículos de comunicação (GODFREY, SEIDERS e VOSS, 2011).

Já a partir do foco da literatura de varejo, o termo multicanal tem sido utilizado para representar os varejistas que oferecem seus serviços por meio de mais de um formato de loja (LEVY e WEITZ, 2009). Por exemplo, o Grupo Carrefour possui lojas no formato de hipermercado, tradicionalmente localizadas em áreas mais afastadas dos centros urbanos, as quais oferecem tanto produtos alimentares e não alimentares, como produtos eletrônicos e de vestuário. Ao mesmo tempo, o Grupo possui lojas em formatos menores, com menos *check-outs* e focadas em produtos alimentícios, localizadas em centros urbanos.

Na perspectiva da literatura de comportamento do consumidor, a compra multicanal acontece quando consumidores interagem com diversos tipos e formato de lojas para buscar produtos e efetuar transações (KUMAR e VENKATESAN, 2005), fazendo suas compras em diversos tipos de lojas ao invés de comprar apenas em um formato, ou em um canal.

Sob a perspectiva da literatura de canais de distribuição, o termo marketing multicanal tem sido usado para representar a orientação de uma empresa na utilização de canais de distribuição múltiplos, a fim de disponibilizar seus produtos em diferentes tipos de intermediários, por exemplo, de lojas varejistas (RANGASWAMY e VAN BRUGGEN, 2005).

Considerando que os consumidores acessam diferentes formatos de lojas para buscar e comprar produtos que satisfaçam suas necessidades, a abordagem multicanal em canais de distribuição tem ganhado cada vez mais destaque (WILSON, STREET e BRUCE, 2008). Contudo, quando empresas produtoras utilizam a estratégia de canais múltiplos, é importante a compreensão das atividades de marketing direcionadoras de vendas em cada canal de distribuição, pois elas podem gerar diferentes efeitos, conforme é investigado nesta tese.

A proposta deste estudo, no contexto do varejo alimentar e de uma estratégia de canais múltiplos utilizados por fabricantes de alimentos e bebidas (CONSOLI, 2005), foi investigar se os efeitos das variáveis de marketing nas vendas variam em cada canal, ou seja, em supermercados grandes com mais de cinco *checkouts*, em supermercados de até quatro *checkouts* e no varejo tradicional, incluindo as padarias e mercearias.

4.1.3 Canais de Distribuição e Comportamento do Consumidor em Mercados Emergentes

De maneira a facilitar o entendimento da questão de pesquisa e da proposta do trabalho, primeiramente é importante fazer algumas distinções quanto aos diferentes canais em mercados emergentes, como o brasileiro, já que “o papel do setor supermercadista tem passado por dramáticas transformações” (SINGH, HANSEN e BLATTBERG, 2006, p. 457), que afetam as decisões das indústrias de consumo em relação a suas atividades de marketing. O quadro 9, a seguir, mostra algumas diferenças fundamentais na dinâmica dos canais no varejo alimentar em diferentes mercados.

Quadro 9: Características dos Canais no Varejo Alimentar em Mercados Emergentes

Característica do Canal	Mercados Desenvolvidos	Mercados Emergentes (foco no Brasil)	Implicações para Indústrias de Consumo nos Mercados Emergentes
Quanto ao Formato: <i>Self-service</i> (autosserviço) <i>versus</i> <i>Full Service</i> (tradicionais)	Lojas de autosserviço são predominantes e as lojas tradicionais possuem baixa participação nas vendas no varejo.	Lojas de autosserviço têm crescido em importância, porém as lojas tradicionais ainda são relevantes para as vendas no varejo.	É importante que as marcas de consumo estejam também presentes nas lojas tradicionais.
Quanto à propriedade: Rede (grupos varejistas) <i>versus</i> Independentes	Lojas independentes são praticamente inexistentes em alguns desses mercados, enquanto as lojas que pertencem a redes são predominantes.	Lojas que pertencem às redes são representativas, porém ainda há uma grande parcela de lojas independentes no varejo, de propriedade familiar, que buscam sobreviver à concorrência imposta com a internacionalização do varejo nesses países.	Como o centro de compras das lojas de rede é diferente das lojas independentes, operadas por famílias, estabelecer um positivo relacionamento entre as indústrias de consumo e os proprietários das lojas independentes é fundamental e, assim, os programas de marketing podem ter diferentes efeitos em relação a características de propriedade das lojas.
Quanto ao tamanho: Lojas grandes (com mais de 5 <i>checkouts</i>) <i>versus</i> Lojas pequenas (com até 4 <i>checkouts</i>)	Há uma concentração das lojas grandes, apesar de também haver lojas em tamanhos menores.	Lojas pequenas, ou de vizinhança, estão normalmente convenientemente localizadas e possuem representativa participação nas vendas no varejo. Inclusive grandes redes varejistas têm buscado abrir lojas em tamanhos menores, devido a sua importância (por exemplo, Carrefour Bairro, Extra Fácil, do Grupo Pão de Açúcar).	Lojas pequenas, de vizinhança, possuem um espaço de gôndola mais limitado para exposição dos produtos, possuindo também um sortimento menor em relação às lojas grandes no varejo alimentar. Assim, a abordagem de marketing e vendas deve considerar essas características ao operar com suas marcas no mercados emergentes.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Rocha e Dib (2002); Singh, Hansen and Blattberg (2006); Aguiar (2009); Nordfalt (2009); Deloitte Research (2010); Cleeren *et al.* (2010).

Desde a década de 1980, a expansão do formato conhecido como *supercenter* impulsionou diversas mudanças nos mercados maduros desenvolvidos, já que lojas nesses formatos passaram a apresentar o conceito de *one-stop-shopping*, oferecendo itens alimentares, não alimentares e serviços auxiliares. Desde então, lojas tradicionais em menores tamanhos no varejo alimentar passaram a perder representatividade nas vendas (SINGH, HANSEN e BLATTBERG, 2006).

No entanto, em mercados emergentes, a entrada dos varejistas globais nesse formato ocorreu apenas depois de essas redes estarem estabelecidas nos mercados desenvolvidos, o que explica a ainda existência e importância dos varejistas menores e independentes.

Por exemplo, enquanto nos Estados Unidos o primeiro Wal-Mart foi inaugurado em 1962 e, posteriormente, em 1988 foi inaugurada a primeira loja do Wal-Mart no formato *supercenter*, somente em 1995 o grupo entrou no mercado brasileiro e apenas em 1996 no mercado chinês (ROCHA e DIB, 2002; SINGH, HANSEN e BLATTBERG, 2006).

Assim, em mercados emergentes, a concentração no varejo ainda é menor, apesar de crescente em alguns países (DELOITTE RESEARCH, 2010; AGUIAR, 2009). De fato, há potencial para futura concentração nesses mercados, porém acredita-se que “apesar da consolidação dos grandes varejistas modernos, lojas tradicionais irão, ainda por um bom tempo, representar uma significativa participação nas vendas no varejo na América Latina e em muitos mercados emergentes” (DIAZ, LACAYO e SALCEDO, 2007, p. 71).

Dando suporte a essa afirmação, a maneira como as cidades estão estruturadas em mercados como o brasileiro, mais concentradas em relação às cidades nos Estados Unidos e, também, o suporte que algumas indústrias têm oferecido aos pequenos varejistas independentes podem ajudar esse formato varejista a sobreviver em um período de intensa competição com grandes varejistas (CONSOLI, GUISSONI e RODRIGUES, 2012). Para se adaptarem a esses mercados, inclusive as grandes redes varejistas têm inaugurado lojas de vizinhança, ou seja, lojas menores e localizadas em áreas centrais nas cidades.

Isso significa que indústrias de consumo devem estar preparadas para desenvolver programas de marketing que sejam bem-sucedidos tanto em grandes redes como com varejistas independentes.

De acordo com Diaz, Lacayo e Salcedo (2007), é importante enfatizar que há um fator motivador envolvido no suporte e crescente nível de atenção que as indústrias de consumo têm dado aos pequenos varejistas independentes: comparados com grandes redes varejistas, os varejistas independentes ainda apresentam uma alternativa para que fabricantes tenham níveis maiores de margens e controle, devido à relação de poder e tamanho das operações.

Porém, enquanto essas características têm atraído o interesse de algumas indústrias de consumo como a Johnson & Johnson e Coca-Cola (D'ANDREA, CONSOLI e GUISSONI 2011), essas lojas possuem espaços e sortimentos mais limitados. Assim, identificar os programas de marketing que geram maiores efeitos nas vendas em grandes redes de supermercados e, por outro lado, tanto em supermercados de vizinhança como no varejo tradicional, é de fundamental importância para a tomada de decisão em marketing. Esta tese contribui para aprimorar esse entendimento.

4.1.4 Marketing Multicanal no Brasil

O *A.T. Kearney Global Retail Development Index* (2011) evidenciou que os países em desenvolvimento representam 42% das vendas globais no varejo. O Brasil, classificado em 2011 como a primeira economia em desenvolvimento para expansão do mercado varejista, segundo esse mesmo relatório, é um mercado que tem atraído a atenção das grandes indústrias de consumo.

Segundo relatório apresentado pela Deloitte Research (2010), o mercado brasileiro é um dos grandes alvos das grandes redes de varejo, impulsionando, assim significativas mudanças no ambiente de consumo e na atuação das indústrias com marcas de consumo no país.

Mais do que nunca, indústrias de consumo precisam compreender os efeitos das variáveis de marketing, incluindo estratégias de produtos, preços e comunicação, nos diferentes tipos de

canais no mercado varejista nos países que possuem ainda baixa concentração de canais e uma diversidade de tipos de varejistas.

Ainda, no ambiente de consumo, é percebida uma mudança no comportamento de compras no varejo, afetando as estratégias de canais no Brasil e de *shopper marketing*, que, conforme é abordado com maiores detalhes no capítulo posterior desta tese, envolve o conjunto de estímulos de marketing que objetivam influenciar as pessoas a comprarem os produtos de determinadas marcas nos canais em que elas estão disponíveis (SHANKAR *et al.* 2011). Segundo o POPAI Brasil (D'ANDREA, CONSOLI e GUISSONI, 2011, p. 85), apresentam-se as seguintes características, conforme o quadro 10.

Quadro 10: Mudança no comportamento dos consumidores no Brasil

Variável	1998	2008	Implicações relacionadas com a Tese
Compras planejadas	85%	76%	<ul style="list-style-type: none"> - Consumidores têm passado menos tempo no ponto de venda durante suas compras, comprando menos por impulso e, com a diminuição da lealdade às lojas, reforça-se a importância de as empresas de consumo atenderem a variados canais de distribuição. - Assim, é relevante o entendimento dos efeitos das atividades de marketing <i>push</i> e <i>pull</i> nas vendas de produtos de consumo, conforme foco desta tese.
Consumidores que planejam a categoria de produto que irão comprar, porém não planejam a marca	21%	16%	
Tempo médio gasto nas lojas varejistas	1h18min	34min	
Consumidores que vão direto às gôndolas nas quais os produtos buscados estão expostos	25%	56%	
Lealdade às lojas	58%	15%	

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de D'Andrea, Consoli e Guissoni (2011).

É importante esclarecer que não é foco desta tese discutir o comportamento do consumidor, mas, sim, discutir os efeitos das variáveis controláveis de marketing nas vendas de produtos em diferentes canais. No entanto é importante destacar que o comportamento do consumidor no Brasil tem mudado no sentido de justificar a importância de uma estratégia multicanal, conforme analisado nesta pesquisa.

Em estudo para o *Marketing Science Institute* (MSI), Knox, Bell e Corsten (2012) apontam importantes características do comportamento dos clientes finais (*shoppers*) no ambiente de varejo no Brasil, China, Estados Unidos e Holanda, permitindo a comparação entre esses dois primeiros países emergentes com os outros dois países desenvolvidos. A seguir estão ilustrados alguns dos resultados apresentados pelos autores.

Gráfico 1: Mudança Percentual Esperada nas Compras por Impulso em Função do Objetivo de Compras dos Clientes

Fonte: Knox, Bell e Corsten (2012, p. 41).

As análises apresentadas nesse gráfico são importantes para a construção de algumas das hipóteses, conforme são apresentadas posteriormente no trabalho. Verifica-se que, quanto mais abstrato é o objetivo de compra do cliente final nas lojas varejistas, maior é a variação positiva no nível de compras por impulso. Quando o objetivo de compras é mais concreto, por exemplo, envolvendo a compra de produtos específicos para consumo no mesmo dia ou para atender às necessidades imediatas do consumidor, o nível de compras por impulso é menor (KNOX, BELL e CORSTEN, 2012).

Considerando que os canais analisados nesta tese são procurados por diferentes objetivos de compra do cliente final, os efeitos das atividades de marketing *push* e *pull* podem também variar de maneira relacionada a esses objetivos nesses canais e aos atributos de cada canal. O gráfico a seguir ilustra a importância de cada objetivo de compra do consumidor em lojas de autosserviço e em lojas tradicionais, como padarias e mercearias.

Gráfico 2: Objetivos de Compras dos Consumidores no Autosserviço e no Tradicional

Fonte: Painel domiciliar Kantar Worldpanel, disponível em APAS (2010).

Observa-se, portanto, que a importância do canal de autosserviço para as compras de abastecimento é maior que a do canal tradicional. Analisando que no Brasil, conforme Knox, Bell e Corsten (2012) apontaram, para objetivos de compra de abastecimento a taxa de compras por impulso aumenta mais do que para os outros objetivos de compra do consumidor, a possibilidade de que as atividades de comunicações desenvolvidas dentro das lojas varejistas, como é o caso do *merchandising*, que busca estimular a compra de determinados produtos nos pontos de vendas, poderá ser mais interessante para os canais de autosserviço, assim como as demais atividades que busquem estimular a compra por impulso.

Enquanto isso, verificou-se que, no canal tradicional, os objetivos de compra são mais concretos, seguindo a classificação de Bell, Knox e Corsten (2011) e Knox, Bell e Corsten (2012). Sendo assim, o nível de compras por impulso é menor, podendo comprometer o efeito incremental nas vendas gerado pela atividade de *merchandising* nesse canal, dentre outras que tenham a função de estimular a compra por impulso. A discussão sobre esses pontos contribuiu para a formulação das hipóteses que são descritas na sequência deste capítulo e do próximo.

4.2 Desenvolvimento do Primeiro Grupo de Hipóteses

Esta tese considera os efeitos das métricas de gerenciamento de canal e das estratégias de comunicações de marketing que acontecem tanto fora das lojas varejistas (*pull*), como dentro (*push*), como *merchandising*, incluindo o efeito dessas estratégias em diferentes canais de distribuição aplicado ao setor de bebidas no Brasil. O primeiro grupo de hipóteses trata de variáveis importantes no gerenciamento de canais. Em seguida, no próximo capítulo, são apresentadas as hipóteses relacionadas às atividades de comunicação de marketing.

Consumidores são motivados a comprar produtos alimentares tanto nos grandes autosserviços como nos supermercados de vizinhança, pois cada canal oferece um conjunto de benefícios específicos. Os supermercados de vizinhança oferecem, por exemplo, conveniência, pois estão geralmente localizados nos centros urbanos, facilitando o acesso dos consumidores que muitas vezes moram próximo a essas lojas.

Enquanto grandes supermercados geralmente oferecem mais opções de produtos e preços mais baixos ao consumidor, uma vez que operam em um modelo de elevado volume de vendas, conseguindo assim barganhar com as indústrias de consumo e distribuidores, comprando produtos com preços menores e, devido a isso, conseguem oferecer preço relativamente baixos se comparados às pequenas lojas de vizinhança. Evidências sobre as características das grandes redes conforme as que foram descritas acima podem ser observadas no posicionamento do Wal-Mart, de “preço baixo todo dia” (SINGH, HANSEN e BLATTBERG, 2006; CLEEREN *et al.*, 2010).

É importante considerar essas diferentes características para definir as estratégias de marketing para cada canal. Especificamente a respeito das características dos canais analisados nesta pesquisa, o quadro 11, a seguir, consolida alguns pontos fundamentais que diferenciam os autosserviços com mais de 5 *checkouts* (AS>5), dos autosserviços de 1 a 4 *checkouts* (AS 1-4) e do canal tradicional.

Quadro 11: Características dos Canais Analisados na Tese

Canal	Número de <i>Checkouts</i>	Características Gerais	Perfil do Consumidor	Características da Região Analisada nesta Tese
Autosserviço: Grandes Supermercados (AS>5)	- Mais de 5 <i>checkouts</i> - Geralmente pertencem a grupos que possuem diversas lojas - Inclui grandes redes como Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart	- SKUs: 9.000 a 50.000 - Tamanho da área de vendas: em geral acima de 500 m ²	A/B: 53% C: 32% D/E: 15%	1.500 Lojas Participação nas vendas de produtos alimentares: 62.4%
Autosserviço: pequenos supermercados de vizinhança (AS 1-4)	- Possuem entre 1 e 4 <i>checkouts</i> em um formato de autosserviço - Geralmente são empresas familiares e independentes	- SKUs: 1.000 a 4.000 - Tamanho da área de vendas: em geral 80 m ² a 500 m ²	A/B: 29% C: 38% D/E: 33%	7.500 Lojas Participação nas vendas de produtos alimentares: 20.3%
Lojas tradicionais independentes:	- Lojas <i>full-service stores</i> - Propriedade geralmente familiar e são lojas independentes que não pertencem a grupos corporativos	- SKUs: Menos do que 1.000 - Tamanho da área de vendas: em geral, menor do que 80 m ²	A/B: 15% C: 35% D/E: 50%	36.300 Lojas Participação nas vendas de produtos alimentares: 15%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Ferreira, Venâncio e Abrantes (2009); KERTESZ *et al.* (2011) feito a partir de informações da LatinPanel e Nielsen (2010).

De acordo com o quadro apresentado, nota-se que os três canais atingem predominantemente públicos de diferentes classes sociais. Além disso, é importante observar a diferença na quantidade de lojas que estão incluídas em cada canal, bem como a quantidade limitada de espaço na área de vendas dos supermercados de vizinhança e das lojas tradicionais, tornando desafiador para uma indústria de consumo tomar decisões de marketing em uma abordagem multicanal.

Tudo isso ao mesmo tempo que fortalece a importância de que marcas de consumo estejam presentes nesses três canais, também impõe desafios para que se obtenham bons resultados nesses canais, a partir de estratégias de comunicações que gerem efeitos nas vendas, cobertura de mercado, participação na exposição dos produtos nas lojas do canal, dentre outras variáveis que são observadas e analisadas nesta tese.

Portanto, a seguir, estão apresentadas algumas das características diferentes nos três canais analisados nesta tese para, em seguida, apresentar o primeiro conjunto de hipóteses.

- O tamanho das lojas é diferente nos três canais analisados. Os grandes supermercados ($AS > 5$) possuem mais espaço do que os pequenos supermercados (AS 1-4) e lojas tradicionais. Em virtude de o espaço disponível nas lojas de cada canal analisado ser diferente, os efeitos do *share* de exposição e da distribuição ponderada (PCV) nas vendas podem ser diferentes em cada canal.
- Na região analisada, a quantidade de lojas e a participação nas vendas no varejo (ACV) são diferentes em cada canal. Enquanto nos grandes supermercados ($AS > 5$) há um menor número de lojas que possuem 62,4% de participação nas vendas de produtos alimentares, tanto nos supermercados menores, com 20,3% de participação, e nas lojas tradicionais, com 15% de participação, há um maior número de lojas, tornando desafiador para uma marca de consumo conseguir ampla cobertura de mercado. Nesse caso, a diferente quantidade de lojas e importância de cada canal para as vendas no varejo pode afetar os efeitos da distribuição ponderada (PCV) nas vendas de maneira diferente em cada canal analisado.
- A classe social do público predominante que compra nas lojas dos três canais é diferente, bem como a localização geralmente encontrada para as lojas em cada canal. Em virtude da localização, as lojas de vizinhança e tradicionais oferecem mais condições para a compra por conveniência, podendo afetar o efeito dos preços e das promoções nas vendas dos produtos de maneira diferente nos três canais analisados.

Assim, espera-se que:

- **H_{1a}:** O efeito do impulso de distribuição ponderada (PCV) nas vendas aos consumidores seja diferente em cada canal analisado.
- **H_{1b}:** O efeito do impulso de distribuição ponderada nas vendas aos consumidores seja maior no canal de grandes supermercados ($AS > 5$).

A expectativa de que os efeitos nas vendas a partir de um impulso (ou choque) na distribuição ponderada sejam diferentes entre os canais analisados é decorrente das diferentes características dos canais quanto ao tamanho e à propriedade.

Especificamente sobre a hipótese 1b, a expectativa de que os ganhos de distribuição tenham um maior efeito nas vendas aos consumidores finais nos grandes supermercados ($AS > 5$) é

justificada, de maneira geral, em virtude do menor número de lojas que possuem uma elevada representatividade de vendas no varejo e de que essas lojas possuem um maior sortimento se comparadas às lojas dos demais canais analisados. Além disso, pelo fato de serem lojas ligadas a uma rede (ou grupo), quando determinada marca alcança cobertura de mercado no grupo, ela se torna disponível nas diversas lojas do grupo. Enquanto isso, o AS 1-4 e Tradicional são formados em geral por lojas que não pertencem a um grupo corporativo, influenciando o efeito da distribuição ponderada nas vendas.

Especificamente sobre o *share* de exposição, espera-se que:

- **H_{1c}**: O efeito do impulso de *share* de exposição nas vendas aos consumidores seja diferente em cada canal analisado.
- **H_{1d}**: O efeito do impulso de *share* de exposição nas vendas aos consumidores seja maior nos autosserviços (AS>5 e AS 1-4) do que no canal tradicional.

A expectativa de que os efeitos nas vendas a partir de um impulso (ou choque) no *share* de exposição sejam diferentes entre os canais analisados é decorrente das diferentes características dos canais quanto ao tamanho e quanto ao formato de atendimento. As lojas de autosserviço (AS>5 e AS 1-4) são maiores do que as padarias e mercearias que compõem o canal tradicional e, além disso, enquanto no canal tradicional há um espaço mais limitado para exposição dos produtos e maior possibilidade de interferência do dono da loja, nos canais de autosserviço esse contato não é o foco e, por isso, os produtos devem estar expostos nas gôndolas para alavancar vendas, afinal, essa é a característica do formato de autosserviço.

Já sobre os efeitos dos preços e da distribuição de promoções (ofertas) nas vendas, estas são as hipóteses e justificativas:

- **H_{1e}**: O efeito do impulso de preços nas vendas aos consumidores seja diferente em cada canal analisado.
- **H_{1f}**: O efeito do impulso de preços nas vendas seja menos negativo no canal AS>5, já que se espera menor sensibilidade dos consumidores em relação aos preços praticados no canal.

- **H_{1g}**: O efeito do impulso da distribuição de promoções nas vendas aos consumidores seja diferente em cada canal analisado.
- **H_{1h}**: O efeito do impulso da distribuição de promoções nas vendas aos consumidores seja maior nos supermercados de vizinhança (AS 1-4) e no canal Tradicional.

A expectativa de que os efeitos nas vendas a partir de um impulso (ou choque) na distribuição de promoções sejam diferentes entre os canais analisados é decorrente das diferentes características dos canais quanto ao público-alvo, conforme demonstrado no quadro anterior apresentada neste trabalho.

Assim, as hipóteses 1e até 1h justificam-se em virtude da constatação de que o canal AS>5 é frequentado, em sua maior parte, por consumidores de renda relativamente mais alta, quando comparado com os demais canais. Sendo assim, espera-se que haja menor sensibilidade ao preço e às promoções no canal.

5 COMUNICAÇÃO *PUSH* E *PULL*: CONCEITOS E DESENVOLVIMENTO DO SEGUNDO GRUPO DE HIPÓTESES

Neste quinto capítulo, são descritos os conceitos da comunicação integrada de marketing, com foco na discussão sobre a comunicação *push* e *pull*. No contexto deste trabalho, que envolve os temas de canais de distribuição e de comunicação de marketing, é importante também descrever os conceitos fundamentais de *shopper marketing*, termo que passa a ser cada vez mais encontrado em periódicos importantes que tratam de marketing para produtos de consumo (BELL, CORSTEN e KNOX, 2011; SHANKAR *et al.*, 2011) e possui relação com as hipóteses desenvolvidas ao longo deste capítulo, as quais também consideram as características dos diversos canais de distribuição no varejo alimentar, conforme foram descritas no decorrer dos capítulos anteriores.

Por fim, no capítulo é encontrado o desenvolvimento das hipóteses para cada atividade de comunicação investigada no modelo proposto nesta tese, relacionando essas atividades com as características dos canais aqui analisados.

5.1 Composto de Comunicação de Marketing

Mais do que nunca, o plano de comunicação é um processo que deve ocorrer nas empresas após uma série de análises relevantes em cada etapa do seu planejamento, isso com o objetivo de torná-lo mais consistente e de melhor utilizar os recursos alocados para desenvolver cada atividade do plano.

O desenvolvimento de um processo estruturado de comunicação de marketing é relevante para que a organização identifique oportunidades e elabore ações para atendê-las e incrementar os resultados obtidos com o plano (ENGEL *et al.*, 2000). Algumas evidências, conforme apresentado a seguir, reforçam o desafio no ambiente da comunicação persuasiva.

- Pesquisas sugerem que, quando as pessoas atingem a idade de 66 anos, a maioria terá visto aproximadamente dois milhões de anúncios televisivos, o que equivale a assistir a oito horas de comerciais durante cada dia da semana por seis anos consecutivos (LINDSTROM, 2008). Além disso, diminuiu a lembrança do consumidor em relação aos anúncios que viu: em 1965, a taxa de recordação (*recall*) de um consumidor era

em média de 34% e, em 1990, essa taxa diminuiu, atingindo 8% (LINDSTROM, 2008).

- Segundo esse mesmo autor, uma pesquisa de 2007 realizada pela Nielsen junto a 1.000 consumidores demonstrou que uma pessoa consegue lembrar-se, em média, de 2,21 anúncios dentre todos os comerciais já vistos por ela.
- Keller e Kotler (2006) sugerem que, em média, as pessoas têm contato com cerca de 1.600 anúncios por dia nos mais diversos meios, seja ao andar na rua e receber um panfleto até ler o jornal, revista, assistir a televisão, acessar a internet e assim por diante. No entanto, conforme os mesmos autores destacam, de cerca de 1.600 anúncios, apenas 80 são efetivamente percebidos por determinada pessoa e, desses, somente 12 causam alguma reação nela de, por exemplo, intenção de compra ou associação de marca, dentre outras possibilidades. Ou seja, em média 1.588 anúncios não causaram reação alguma em determinada pessoa, mas esses anunciantes investiram para que efetivamente atingir o público-alvo da campanha, o que gera uma lacuna.
- Nail (2005), a partir de uma amostra pesquisada, apontou que houve uma diminuição de 40% das pessoas que concordam que campanhas de propaganda são um bom meio para aprender sobre novos produtos e uma diminuição de 59% das pessoas que dizem comprar produtos em virtude de seus anúncios. Nesse sentido, os consumidores passam a acreditar mais nas opiniões e relatos de outros consumidores por meio das chamadas novas mídias.

Constatações como essas mostram que o planejamento de comunicação torna-se cada vez mais desafiador para os profissionais de marketing, principalmente considerando o desafio de um anunciante atingir efetivamente a audiência e destacar-se em um ambiente de diversos anúncios que atingem essa mesma audiência simultaneamente. Afinal, “a comunicação de marketing é um aspecto crítico da missão geral de marketing das empresas e um fator determinante do sucesso ou fracasso delas” (CRESCITELLI e SHIMP, 2012, p. 7).

Historicamente, os investimentos dos anunciantes estiveram fortemente concentrados nas atividades de propaganda. Nas décadas de 1960 e 1970, a preocupação no contexto da pesquisa acadêmica estava voltada para como aumentar o alcance dos anúncios de comunicação e atingir o maior número de pessoas possível (ASSAEL, 2011). Até mesmo pela dificuldade em serem relacionados os efeitos da propaganda nas vendas (ZANGWILL, 1965),

o objetivo da propaganda ficou, naquela época, muito concentrado em maximizar o alcance do público impactado por determinado anúncio ao invés da relação da propaganda com as vendas da empresa, principalmente no médio e longo prazo.

Em seguida, na década de 1980, o foco concentrou-se na escolha de mídia e, para isso, as agências de propaganda também começaram a envolver-se mais no melhor aproveitamento do programa de mídia de seus clientes anunciantes. Começaram, também, a ser desenvolvidas estratégias de comunicações que se preocupavam em estabelecer um relacionamento duradouro com o cliente, já que os conceitos de marketing de relacionamento começaram a serem mais estudados naquela época.

Já a partir de 1990 e, principalmente de 2000, o foco passou a ser a utilização de programas *cross-media* – um conjunto de mídias para transmitir as mensagens dos anunciantes – e de pesquisas sobre eles. Empresas passaram a debater os resultados obtidos com essas campanhas em termos de conhecimento (*awareness*), preferência de marca e lembrança (*recall*) gerados por anúncios impressos em relação aos anúncios *online* (KERIN e O'REGAN, 2008; KUMAR, 2008).

Além disso, campanhas de comunicação que buscavam atingir diretamente os intermediários passaram a ganhar destaque, pois o varejo passava a ganhar cada vez mais poder em relação às indústrias de consumo (D'ANDREA, CONSOLI e GUISSONI, 2011).

Nesse contexto, passou a ser fundamental a busca pela sinergia entre as diversas possibilidades de mídia e de estratégias de comunicação sob a perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing (CIM), com a premissa de que “o uso de ferramentas múltiplas de comunicação em conjunto pode produzir melhores resultados do que quando essas ferramentas são usadas de modo individual e descoordenado” (CRESCITELLI e SHIMP 2012, p. 10).

Apesar da importância de serem utilizados diversos elementos de comunicação, de maneira integrada, verifica-se ainda que há um conservadorismo exagerado por parte de alguns anunciantes na alocação de recursos. Em geral, eles ainda têm explorado pouco as novas possibilidades de comunicação de marketing se comparado ao potencial dessas estratégias.

Isso foi identificado por Corstjens, Umblijs e Wang (2011) em artigo publicado no *Journal of Advertising Research*, cujos resultados já foram apresentados nesta tese.

Nesse ambiente, a escolha do *mix* de comunicação apropriado é desafiadora e as seguintes questões foram propostas por Dunn e Halsall (2009), vislumbrando alinhar os planos de comunicações com a estratégia de marketing e a capacidade de execução das atividades inseridas no plano pela organização.

- Estão coerentes e seguem a lógica dos objetivos de marketing da empresa?
- Permitirão atingir a audiência desejada?
- As mensagens transmitidas nas atividades estão coerentes com o posicionamento da empresa e das marcas anunciadas?
- As atividades do plano estão bem adaptadas para a capacidade de execução da empresa e de suas agências?
- Impactarão na lucratividade da empresa no curto, médio ou longo prazo?
- É possível mensurar o retorno proveniente dessas atividades?
- São as melhores alternativas se comparadas a outras possibilidades e formas de atingir a mesma audiência?

É importante ressaltar que no contexto da comunicação persuasiva há um conjunto de competências fundamentais para que as empresas desenvolvam e obtenham melhores resultados a partir de seus planos. Assim, Dunn e Halsall (2009) destacam o equilíbrio entre os seguintes elementos fundamentais: estratégia, criatividade, capacidade analítica e execução.

Figura 17: Elementos Fundamentais do Programa de Comunicação de Marketing

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Dunn e Halsall (2009, p. 83).

O presente trabalho explora principalmente o elemento de compreensão analítica, seguindo a análise dos efeitos de algumas das ferramentas das comunicações de marketing nas vendas e no ROI em diferentes canais de distribuição no varejo alimentar.

5.1.1 Comunicação Integrada de Marketing

Considerando que “a comunicação de marketing representa as mensagens feitas pela empresa para seus vários públicos envolvendo clientes, distribuidores, fornecedores, acionistas e outros públicos de interesse” (LAMBIN, 2000, p. 620), é importante haver uma integração entre as diversas mensagens que objetivam atingir as mais diversas audiências, tornando relevante o conceito de comunicação integrada de marketing, apresentado neste item na presente pesquisa.

O conceito de comunicação integrada de marketing foi desenvolvido com base na premissa de que, se os diversos elementos de comunicações são explorados de forma adequada, um elemento deverá contribuir com o outro para que o plano de comunicação atinja os resultados pretendidos (BELCH e BELCH, 2008).

Os objetivos do programa bem como os resultados são centrados no desenvolvimento de relacionamentos com os clientes (público-alvo) e todo público envolvido com a empresa (*stakeholders*) por meio de uma integração de mensagens que permitem o diálogo entre os diversos agentes no processo de comunicação, gerando efeitos nas vendas e lucratividades das empresas que aplicam esse conceito (SMITH, GOPALAKRISHNA e CHATTERJEE, 2006; DUNCAN, 2002).

O conceito de comunicação integrada de marketing tem evoluído intensamente a partir da década de 1980 e, segundo a *American Association of Advertising Agencies* (4As),

“As comunicações integradas de marketing são um processo estratégico de negócios utilizado para planejar, desenvolver, executar e avaliar programas persuasivos de comunicação de marca coordenados e mensuráveis ao longo do tempo voltados aos consumidores, clientes e clientes em potencial, empregados e parceiros, e outros públicos-alvo relevantes, externos e internos. A meta é gerar tanto retorno financeiro no curto prazo quanto construir uma marca de longo prazo e valor ao *stakeholder*” (SCHULTZ, *apud* BELCH e BELCH, 2008, p. 11).

Outro conceito relevante foi apresentado por Shimp (2009). Segundo o autor, a comunicação integrada de marketing é um sistema de gerenciamento e de interação dos elementos da comunicação persuasiva, que gera a mesma mensagem a ser comunicada ao mercado por meio de diversas ações de comunicações.

Kliatchko (2008) apresentou uma proposta de revisão e de reflexão sobre o conceito de comunicação integrada de marketing (*Integrated Marketing Communication – IMC*), abordando uma visão retrospectiva e introduzindo os quatro pilares do IMC relacionados aos estágios do IMC proposto por Schultz e Schultz (1998).

Figura 18: Pilares do Programa de Comunicação Integrada de Marketing

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Kliatchko (2008).

Dessa forma, entende-se que:

- o primeiro pilar, de coordenação tática, é relacionado ao pilar do conteúdo, pois o objetivo final do IMC é atingir o público-alvo pretendido por meio de uma mensagem única com a utilização de múltiplas formas e meios de comunicação, os quais devem estar integrados;
- o segundo pilar está relacionado ao pilar canal e envolve todos os possíveis pontos de contato como meios de atingir o público objetivado;
- o terceiro pilar envolve o marketing de banco de dados e a possibilidade do uso tecnologia de informação para aplicar o conceito do programa de maneira a relacionar todo o público envolvido com as marcas e produtos de determinada empresa (*stakeholders*);
- o quarto pilar refere-se à orientação do programa para a geração de resultados financeiros e, nesse caso, a mensuração do programa é fundamental para possibilitar contínuas intervenções no plano, de maneira que ele gere cada vez melhores resultados à empresa anunciante.

Sabe-se, portanto, que há um conjunto de elementos de comunicações que as empresas anunciantes podem considerar em seus planos. Por sua vez, cada elemento possui características principais e mídias mais usuais. O quadro 12, a seguir, permite a visualização desses elementos e suas características.

Além disso, nesse quadro estão especificados os elementos de comunicação considerados nesta tese para construção das hipóteses e análises de resultados quanto a seus efeitos nas vendas e o retorno sobre os investimentos de acordo com cada canal de distribuição analisado.

Quadro 12: Elementos das Comunicações de Marketing

Elemento de comunicação	Principal característica	Tipo de mídia mais usual	Elementos Analisados nesta Tese
Tradicionais			
Propaganda	Criação de imagem/posicionamento	Televisão, rádio, revista, jornal, <i>outdoor</i> e cinema	x
Publicidade	Criação de imagem/posicionamento	Televisão, rádio, revista e jornal	
Relações Públicas	Imagem na sociedade (opinião pública)	Televisão, rádio, revista e jornal	
Patrocínio	Associação de imagens	Mídia <i>indoor</i> e <i>outdoor</i>	
Promoções de Vendas	Estímulo de vendas por meio de benefício extra	Televisão, rádio, revista, jornal e ponto de venda	x
Marketing Direto	Contato personalizado	Correio, Internet e telefone	
Venda Pessoal	Mensagem personalizada, interativa e modulada	Contato pessoal	
Complementares			
<i>Product Placement</i>	Inserção de marca ou produto em programas de TV, filme ou games	Televisão e cinema	
Ações cooperadas	Campanhas conjuntas com canais de distribuição	Tablóide e encarte	
Marketing digital	Flexibilidade, rapidez e baixo custo	Internet	
Eventos	Contato com público específico (evento técnico), exposição e valorização de marca (shows)	Feira, congresso e show	
<i>Merchandising</i>	Comunicação no ponto de venda	Materiais de ponto de venda	x
Folhetos/catálogos	Informações detalhadas	Material impresso, vídeo e Internet	
Marketing de relacionamento	Contato com clientes ativos	Correio, internet e telefone	x
Mídia exterior	Comunicação "ao ar livre", <i>out-of-home</i>	Mobiliário urbano, painéis, imóveis e placas	x
Inovadoras			
<i>Advertainment</i>	Associação de mensagem comercial com entretenimento	Televisão e evento	
Marketing viral	Disseminação de mensagem on-line	Internet	
<i>Buzz marketing</i>	Colocar um assunto em evidência, torná-lo relevante por um momento	Boca a boca, Internet e mídias tradicionais	
Marketing de guerrilha	Ações inusitadas para gerar impacto	Boca a boca, Internet e mídias tradicionais	

Fonte: Crescitelli e Shimp (2012, p. 8).

Sendo assim, nesta tese são analisados, além dos efeitos das métricas de canais conforme apresentado no capítulo anterior, os efeitos dos investimentos em comunicações de marketing, abrangendo a propaganda, promoções de vendas, *merchandising*, marketing de relacionamento e mídia exterior que, no caso deste estudo, estava inserida no contexto do elemento propaganda.

Por sua vez, essas campanhas de comunicações de marketing devem, sobretudo, gerar valor à empresa (GUISSONI e NEVES, 2011), ou seja, gerar um retorno satisfatório sobre o

investimento. Nesse sentido, é importante propor o conceito de comunicação integrada de marketing baseada em valor.

5.1.2 Comunicação Integrada de Marketing Baseada em Valor

Conforme conceito de marketing baseado em valor já descrito neste trabalho, é importante notar a relação existente entre as atividades de comunicação de marketing e o valor gerado aos acionistas nas empresas (*shareholder value*). McDonald e Mouncey (2009) apresentaram essa relação.

Figura 19: Relação entre Comunicação de Marketing e Geração de Valor

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de McDonald e Moucey (2009).

A comunicação de marketing tem, dentre seus objetivos, o papel de estimular a preferência dos consumidores quanto ao uso e consumo de determinadas marcas e produtos. Assim, quando aplicado à administração de marketing, seguindo a perspectiva do *value-based marketing* (DOYLE, 2000), o conceito de comunicação baseada em valor pode ser ilustrado da seguinte maneira:

Figura 20: Comunicação Baseada em Valor

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Doyle (2000, p. 300).

A figura acima representa os seguintes aspectos:

- os investimentos nas atividades de comunicações de marketing permitem criar condições favoráveis para estimular e persuadir o público a optar por determinado produto e marca, contribuindo para o incremento de vendas esperado em uma empresa e, por conseguinte, para que ocorram níveis de incrementos do fluxo de caixa;
- o plano de comunicação contribui para que uma empresa consiga praticar o desejado preço *premium* da marca, obtendo maiores margens e incrementos no fluxo de caixa por meio da maior percepção de valor criada no mercado para os produtos ofertados por uma empresa em relação a seus competidores;
- quando as atividades de comunicações tornam um novo produto rapidamente conhecido no mercado ou promovem intensamente os produtos atuais da empresa em um novo mercado no qual ela está buscando desenvolver-se, é possível acelerar a realização do fluxo de caixa por meio de uma rápida penetração de mercado;
- a longevidade dos fluxos de caixa (estender a duração) ocorre quando a lealdade do público-alvo é estimulada no plano de comunicação por meio de, por exemplo, ações de

relacionamento ou campanhas que objetivem lembrar o público quanto aos atributos, vantagens e benefícios dos produtos anunciados;

- por fim, o risco atribuído à realização do fluxo de caixa esperado por uma empresa, o qual envolve o custo de oportunidade, pode ser reduzido pelo efeito potencial dos estímulos gerados pelo programa de comunicação, criando barreiras para a entrada de concorrentes em clientes atuais da empresa e fortalecendo a lealdade do cliente, por exemplo.

No entanto, no contexto do marketing baseado em valor, cabe destacar a importância de que as variáveis de marketing sejam analisadas de maneira integrada, com foco na geração de valor para a empresa, afinal, “uma empresa pode gastar grandes somas em propaganda ou promoção de vendas, mas há poucas chances de obter sucesso se o produto for de baixa qualidade, se tiver um preço inadequado ou se não tiver uma distribuição adequada aos consumidores” (BELCH e BELCH, 2008, p. 9). Assim, é fundamental considerar o efeito dessas outras variáveis de marketing ao serem analisados os efeitos da comunicação de marketing, conforme este trabalho propõe.

5.1.3 *Shopper Marketing*: Integrando a Comunicação de Marketing

Considerando o contexto no qual a presente pesquisa está inserida, de canais de distribuição e comunicação de marketing para produtos de consumo, um conceito complementar deve ser colocado, o de *shopper marketing*.

Apesar de envolver conceitos que já vêm sendo abordados e investigados em marketing, *shopper marketing* é um termo relativamente novo, que passa a ser cada vez mais utilizado no ambiente empresarial e, também, no ambiente acadêmico, conforme destacam importantes periódicos como o *Journal of Retailing* e o *Journal of Marketing* (BELL, CORSTEN e KNOX, 2011; SHANKAR *et al.*, 2011). Apesar disso, sabe-se que *shopper marketing* é marketing, porém a aplicação do conceito possui um foco específico: o cliente final quando está no ponto de venda (D’ANDREA, CONSOLI e GUISSONI, 2011).

O fator motivador de sua importância é a constatação de que nem sempre quem compra um produto nas lojas físicas ou virtuais é a mesma pessoa que vai consumi-lo (DELOITTE

CONSULTING, 2007). Por exemplo, uma pessoa pode comprar um produto em um supermercado para seu filho e, apesar de ter comprado o produto, não irá consumi-lo.

Dessa forma, o ponto fundamental do conceito de *shopper marketing* envolve o foco no processo de compra das marcas de consumo no varejo por parte de pessoas que não necessariamente irão consumir os produtos comprados por elas, abrangendo conceitos e ferramentas desde antes da compra até durante e depois dela (D'ANDREA, CONSOLI e GUISSONI, 2011).

Conforme definido por Shankar *et al.* (2011, p. 29), *shopper marketing* refere-se “ao processo de planejar e executar todas as atividades de marketing que possam influenciar o comprador – ou *shopper* – durante sua jornada de compras”. Por sua vez, o conceito de jornada de compras – ou *path to purchase* – explora a importância de levar em consideração os estímulos de marketing que antecedem a compra dos produtos de consumo, mas que, de alguma maneira, influenciam o conhecimento e a consideração desses produtos, motivando sua compra (BELL, CORSTEN e KNOX, 2011).

Assim, durante a jornada de compras, as estratégias de comunicação de marketing, como propaganda, eventos e patrocínios, dentre outras possibilidades, estimulam os consumidores quanto à compra de determinados produtos. Por sua vez, as ações de comunicações que acontecem nas lojas varejistas e são patrocinadas pela indústria, como *merchandising*, também têm um papel fundamental no sentido de influenciar o consumidor ao longo de sua jornada de compra (SHANKAR *et al.*, 2011; D'ANDREA, CONSOLI e GUISSONI, 2011).

Considerando a oportunidade de pesquisa, dado o contexto descrito nos parágrafos anteriores, a combinação dos efeitos nas vendas de marcas de consumo em diferentes canais, a partir de investimentos em comunicações *pull* e *push* (estímulos de marketing que influenciam a jornada de compras dos consumidores), não tem sido explorada apesar de sua crescente importância (BELL, CORSTEN e KNOX, 2011). Porém essas atividades em conjunto podem potencializar a influência no *shopper* em favor de determinadas marcas, impactando, assim, as vendas da marca em questão no varejo.

5.2 Estratégias de Comunicação *Push* e *Pull*

Os efeitos dos estímulos *pull*, como propaganda, relações públicas e patrocínios, podem impactar as vendas das marcas anunciadas entre os diversos canais de distribuição atendidos pela empresa, afinal, eles não acontecem apenas em um canal, como os grandes supermercados. De acordo com o clássico artigo de Olver e Farris (1989), as estratégias *pull* têm o papel de estimular a preferência e a lealdade dos consumidores.

Por outro lado, os efeitos do marketing *push* variam conforme o canal, pois devem ser planejados e executados especificamente para cada grupo ou segmento de clientes (canais) da empresa, que serão alvo das campanhas de *merchandising* ou de programas de relacionamento com os varejistas. De acordo com Olver e Farris, as estratégias *push* têm o papel de estimular a disponibilidade do produto nas lojas varejistas e a atratividade desses produtos dentro dessas lojas.

Para os profissionais de marketing de empresas de consumo, o entendimento da alocação de recursos entre atividades *pull* e *push* é fundamental para a tomada de decisão, pois oferece condições de minimizar o risco de investir recursos e esforços em atividades que não gerarão retornos marginais satisfatórios.

Essa alocação também deve ser analisada considerando-se o efeito gerado entre os diferentes canais, pois a visão consistente da alocação de recursos de marketing por canal é uma das próximas potenciais áreas de desenvolvimento dos modelos de marketing (SHANKAR, 2008). Nesta tese, são combinados os efeitos de campanhas *push* e *pull* em diferentes canais de distribuição.

Sabe-se que “a efetiva integração dos vários elementos do composto de comunicação de marketing é um importante desafio para profissionais e no ambiente acadêmico” (SMITH, GOPALAKRISHNA e CHATTERJEE, 2006, p. 564). Essa afirmação é relevante, também, ao serem observados alguns dos estímulos de comunicações realizados por indústrias de bens de consumo. É possível, por exemplo, perceber que há uma diversificação e integração das ações de comunicações com o objetivo de influenciar o consumidor durante seu processo de compras, conforme ilustrado na figura 21.

Figura 21: Atividades de Comunicação fora e dentro dos Pontos de Vendas

Fonte: D'Andrea, Consoli e Guissoni (2011).

Com o foco no processo de compra de bens de consumo, tal qual o estudo de caso proposto neste trabalho, a figura acima ilustra as diversas possibilidades para que uma empresa efetivamente atinja seus objetivos de comunicações, estimulando a compra de suas marcas ofertadas no ponto de venda, por exemplo, dentre inúmeras outras marcas de empresas concorrentes que ficam lado a lado expostas nas gôndolas dos hipermercados, supermercados e outros formatos de varejistas.

Dessa forma, não basta a comunicação atingir seu público-alvo enquanto esse público estiver em sua casa, por exemplo, por meio de campanhas de propaganda, marketing direto, *product placement*. É importante também que a comunicação o cerque enquanto ele está fora de casa, ou em trânsito (*on the go*), por meio de mídia exterior, *sampling* nos locais mais diversos que o público-alvo frequenta, em aplicativos e mensagens enviadas aos celulares desse público (*mobile marketing*), e assim por diante.

Em seguida, todas as mensagens enviadas ao público-alvo utilizando estratégias integradas de comunicação devem integrar-se à comunicação no ponto de venda, ou seja, com materiais de comunicação ativados no ponto de venda: degustação, programas de relacionamentos, dentre outras possibilidades.

Portanto, se uma empresa foca seus esforços somente em propaganda, provavelmente não estará apta a impulsionar o consumidor a comprar seus produtos no ponto de venda. Por outro lado, se um anunciante foca demais a comunicação com seu canal de distribuição (*push*), terá o desafio de competir com outras marcas de que o consumidor tem maior conhecimento e lembrança.

Em virtude dessa diversificação, percebe-se que, em um ambiente no qual a propaganda antes representava cerca de 80% da verba dos anunciantes, hoje há espaço para outros elementos de comunicação persuasiva em virtude até mesmo de uma crise de credibilidade (CRESCITELLI, 2004), impulsionando a relevância da abordagem do programa de comunicação integrada de marketing.

Portanto a estratégia *pull* envolve as atividades de comunicação dirigidas diretamente aos consumidores como forma de criar a procura pelos produtos anunciados. Se a estratégia tiver sucesso, os consumidores procurarão o produto nas lojas varejistas, que por sua vez comprarão mais produtos das indústrias.

Enquanto a estratégia *push* atua no sentido de que sejam realizadas ações para os canais de distribuição de uma empresa. No caso, a indústria desenvolve seu programa de comunicação de marketing tendo como público-alvo os varejistas, que por sua vez disponibilizarão os produtos para que os consumidores finais tenham acesso a eles. Como exemplos de estratégia *push*, podem ser citadas as atividades de *merchandising* ou de comunicação no ponto de venda, que incluem materiais como banners, *displays*, *racks*, módulos, entre outros.

Na figura 22, a seguir, são destacadas as principais características desses dois tipos de estratégias.

A. Estratégia Push

- Fortalecer a marca nos canais de distribuição;
- Estabelecer parcerias com os canais;
- Proteger dos concorrentes (fabricante), estimulando as vendas aos varejistas.

B. Estratégia Pull

- Foco em ações para o consumidor final;
- Necessidade de elevadas verbas;
- Envolve o objetivo de atrair o cliente para o ponto de venda.

Figura 22: Estratégias Push e Pull

Fonte: Elaborada pelo autor.

5.2.1 Comunicação Push e Pull: Desenvolvimento de Hipóteses

O conceito de *shopper marketing*, conforme já abordado na revisão de literatura deste trabalho, abrange a possibilidade de integrar a comunicação que se dá fora da loja e a que acontece, e alcança o consumidor, dentro das lojas varejistas (SHANKAR *et al.*, 2011). Segundo os autores, a combinação dessas estratégias faz com que as marcas estimulem o consumidor a comprá-las e a preferi-las.

Conforme descrito por Bell, Corsten e Knox (2011, p. 41-41), “as atividades de comunicação fora das lojas facilitam o planejamento e o contato do consumidor com a comunicação na loja gera compras por impulso”. Ou seja, cada estratégia de comunicação possui objetivos específicos para influenciar as pessoas ao longo de suas jornadas de compras.

As estratégias de comunicação de marketing que buscam alcançar o consumidor fora das lojas, por exemplo, por meio de anúncios nas diversas mídias, leva em consideração os fatores envolvidos antes da compra, ou *pre-shopping* (SHANKAR *et al.*, 2011), objetivando criar condições para que os consumidores passem a conhecer e considerar a possibilidade de comprar algumas marcas anunciadas. Já as atividades de comunicações realizadas dentro das lojas objetivam influenciar o consumidor no momento da compra.

Em conjunto, essas atividades permitem influenciar o comportamento dos consumidores quando estão nas lojas varejistas dos diversos canais a favor de determinadas marcas e produtos, gerando um efeito nas vendas dessas marcas.

Em virtude de as características de cada canal analisado nesta tese serem diferentes em termos de tamanho das lojas e localização, duas outras variáveis devem ser consideradas no contexto das atividades de comunicações fora e dentro das lojas varejistas: o nível de compras por impulso e a missão de compras, que pode variar de acordo com diferentes tipos de varejistas, ou canal (KOLLAT e WILLETT, 1967; KAHN e SCHMITTLEIN, 1992; NORDFALT, 2009; BELL, CORSTEN e KNOX, 2011).

Primeiramente, a missão de compras das pessoas no momento em que estão dentro dos pontos de vendas representa o objetivo da ida às lojas varejistas. Considerando que os objetivos de compras dos consumidores são diferentes quando visitam as lojas de vizinhança e as grandes lojas e, ainda, que “consumidores são diferentemente suscetíveis aos estímulos de comunicações nas lojas em diferentes missões de compras” (NORDFALT, 2009, p. 12), os efeitos das comunicações *push* e *pull* podem também variar por canal. Contudo, apesar da importância desta constatação, a literatura de marketing ainda não oferece respostas, oportunidade a que esta pesquisa pretende atender.

Especificamente sobre as compras não planejadas, ou por impulso, tradicionalmente acredita-se na afirmação de que mais da metade das compras que acontecem nos pontos de vendas acontecem por impulso, ou seja, não são planejadas pelos consumidores (KOLLAT e WILLETT, 1967; UNDERHILL, 2000).

Pesquisadores em marketing têm concordado que as compras não planejadas podem ser impulsionadas pela existência de comunicação dos produtos dentro das lojas varejistas, dentre outros fatores que influenciam as compras por impulso (PARK, IVER e SMITH, 1989; STILLEY, INMAN e WAKEFIELD, 2010). Esses pontos têm levado os gestores de marketing a atribuírem, cada vez mais, importância a atividades de comunicações dentro das lojas, como o *merchandising*.

No entanto, com as mudanças no ambiente competitivo e de consumo, alguns pesquisadores começam a questionar as taxas elevadas de compras por impulso identificadas na literatura de marketing e questionam, também, até que ponto as atividades de marketing promovidas nas lojas varejistas geram bons resultados aos fabricantes (CHANDON *et al.*, 2009; NORDFALT, 2009; BELL, CORSTEN e KNOX, 2011).

Portanto, conforme descrito, foi observado que o nível de compras planejadas e objetivos de compra podem variar de acordo com características dos varejistas (BELL, CORSTEN e KNOX, 2011). Assim, os efeitos das comunicações também podem ser diferentes para cada tipo de canal no varejo alimentar, pois estão relacionados com a missão de compras do consumidor e também com o nível de compras não planejadas. Assim:

- **H_{2a}:** Os efeitos nas vendas provenientes dos investimentos em atividades de *merchandising* e propaganda variam por canal.

O debate sobre a relação entre a missão de compras e o nível de compras não planejadas no varejo tem evoluído. Após resultados encontrado por Kollatt e Willett (1967), que foram os proponentes das investigações sobre o assunto, Bell, Corsten e Knox (2011) sugeriram que, quando os consumidores vão às compras com objetivos mais abstratos, por exemplo, objetivando comprar produtos para a semana ou mês inteiro, a incidência de compras por impulso aumenta em 60%.

Por outro lado, os mesmos autores identificaram que, quando os consumidores vão às compras com objetivos mais concretos, ou bem definidos, e em compras menores, envolvendo, por exemplo, o objetivo de comprar produtos para o dia a dia ou para consumo imediato, a incidência de compras por impulso é menor.

Considera-se que no Brasil os consumidores vão a diferentes canais para atender a diferentes objetivos de compras (KERTESZ *et al.*, 2011):

- para as lojas de vizinhança, por estarem mais convenientemente localizadas e possuírem sortimentos mais limitados, justifica-se a existência de um objetivo de compras mais concreto por parte dos consumidores, o que, segundo os estudos revisados, diminui a incidência das compras por impulso e, conseqüentemente, pode

afetar a efetividade das atividades de comunicações como *merchandising*, que alcançam o consumidor dentro da loja;

- porém, pelo fato de as pessoas irem com um objetivo de compra mais definido às lojas de vizinhança, as atividades de comunicações que influenciam os consumidores fora do ambiente das lojas, como a propaganda, tendem a ser mais efetivas, conforme será testado seguindo a hipótese proposta ao final deste item;
- para as grandes lojas, em geral mais afastadas dos centros urbanos, acredita-se que o objetivo de compra seja mais abstrato, aumentando a importância de atividades como *merchandising*, conforme será verificado a partir da hipótese descritas ao final deste item.

Knox, Bell e Corsten (2012), em estudo para o *Marketing Science Institute*, identificaram que no Brasil o nível de compras não planejadas cai em até 22% quando o cliente final escolhe a loja baseado no critério de localização conveniente. Sendo assim, como o objetivo das atividades de *merchandising* é estimular a compra desses produtos, mas também envolve estimular as compras por impulso, essas atividades podem não gerar elevados efeitos nas vendas dos canais AS 1-4 e Tradicional, pois são lojas que oferecem justamente localização conveniente, ao contrário do canal AS>5.

Além disso, a partir de investigações acadêmicas, foi identificado que os maiores níveis de compras por impulso acontecem entre os consumidores de alta renda (BEATTY e FERRELL, 1998; CHANDON *et al.*, 2009), o que pode levar a uma maior efetividade das atividades de comunicações dentro da loja, como *merchandising* (NORDFALT, 2009; BELL, CORSTEN e KNOX, 2011), pois essas atividades objetivam influenciar o consumidor no momento da compra.

Ao observar a tabela apresentada nesta tese que descreve o perfil do consumidor por canal, demonstrando que nos grandes autosserviços há predominância de consumidores das classes A/B e, considerando os argumentos e demais premissas acima sobre a missão de compra, acredita-se que:

- **H_{2b}:** Nos grandes supermercados (Canal AS>5), o efeito nas vendas proveniente dos investimentos em *merchandising* é maior do que o de propaganda.

- **H_{2c}:** Nos supermercados de vizinhança (AS 1-4) e no Tradicional, o efeito nas vendas provenientes dos investimentos em propaganda é maior do que o de *merchandising*.

Sobre a resposta aos investimentos em propaganda, considera-se que o canal AS 1-4 é de autosserviço, ou seja, não apresenta influência dos vendedores das lojas se comparado ao canal Tradicional, que não é o modelo de autosserviço.

Ainda, se comparados aos do canal AS>5, os objetivos de compras no canal AS 1-4 tendem a ser mais objetivos (NORDFALT, 2009; BELL, CORSTEN e KNOX, 2011), podendo o índice de compras não planejadas no canal diminuir e, por conseguinte, a efetividade dos materiais de comunicação que estão dentro das lojas. Nesse sentido, considerando que os objetivos da propaganda estão mais relacionados com a compra planejada, já que cria conhecimento de marcas e busca persuadir consumidores com anúncios veiculados fora das lojas varejistas, espera-se que:

- **H_{2d}:** O efeito dos investimentos em propaganda é maior no canal AS 1-4 do que nos demais canais.

5.3 *Merchandising* e Execução da Comunicação nos Pontos de Vendas

A força de vendas é fortemente responsável pela execução da estratégia de marketing, portanto precisa estar integrada aos demais elementos do *mix* de marketing para potencializar os efeitos nas vendas (CHURCHILL *et al.*, 2000). Por outro lado, ela pode arruinar o plano de marketing, caso não esteja integrada à estratégia de marketing e vendas nas empresas (ZOLTNER, SINHA e ZOLTNER, 2001).

Nas empresas de consumo que possuem vendedores visitando as lojas varejistas, eles acumulam diversas funções além da responsabilidade de negociar os produtos da empresa e efetuar as vendas. Dentre essas funções, em muitos casos, esses vendedores são responsáveis por negociar e até mesmo fazer a ativação dos materiais de ponto de venda, ou de *merchandising*.

Os materiais de *merchandising* são, em geral, comprados pelo departamento de marketing e de vendas, cabendo a eles o direcionamento quanto à execução desses materiais nas lojas

varejistas, a fim de que cumpram o objetivo de estimular as vendas quando os clientes finais estão fazendo suas compras e visitando as lojas, afinal, indústrias de consumo devem usar ferramentas como materiais nos pontos de vendas para ganhar competitividade dentro das lojas no varejo (QUELCH e CANNON-BONVENTRE 1983).

Muitos pesquisadores têm investigado os efeitos do chamado *in-store-marketing* (SHANKAR *et al.*, 2011; BELL, CORSTEN e KNOX, 2011). Porém quem é o responsável pela negociação e ativação no ponto de vendas? No contexto da base de dados analisada, esse papel é atribuído aos vendedores. Sendo assim, a literatura de marketing não pode deixar de considerar essa importante peça na realidade empresarial, que afeta as vendas das marcas e, no entanto, não tem sido considerada nos modelos que analisam os efeitos das atividades de marketing.

De acordo com Kotler, Rackham e Krishnaswamy (2006), a análise da execução da força de vendas cria condições para que executivos e acadêmicos visualizem se as atividades de marketing e vendas estão bem alinhadas em uma organização, já que “quando vendas e marketing trabalham bem em conjunto, empresas percebem uma melhoria substancial em importantes métricas de desempenho” (KOTLER, RACKHAM e KRISHNASWAMY, 2006, p. 70).

Quando analisadas as diferentes características dos canais propostos nesta tese, é importante considerar que:

- a ativação de materiais de *merchandising* nos grandes supermercados (AS>5) é essencial para estimular as vendas nas lojas, já que não há presença de vendedores nem de balconistas como no canal tradicional. Sendo assim, a comunicação das marcas dentro das lojas facilita a busca dos clientes pelos produtos ofertados nos supermercados (BEATTY e FERRELL, 1998);
- a presença dos materiais de *merchandising* nas lojas estimulam as compras não planejadas (BEATTY e FERRELL, 1998; CHANDON *et al.*, 2009). Conforme já foi citado e segundo pesquisas anteriores, acredita-se que as lojas maiores, nas quais os clientes vão às compras com uma missão de compra mais abstrata, sejam o ambiente no qual há o maior índice de compras por impulso (BELL, CORSTEN e KNOX, 2011).

Além dos argumentos acima, Knox, Bell e Corsten (2012), em estudo recente, identificaram também que, “quando uma loja no Brasil é escolhida por causa do grande sortimento, o aumento no nível de compras por impulso é mais do que 40%” (KNOX, BELL e CORSTEN 2012, p. 3). Ou seja, os efeitos das atividades de *merchandising* nos grandes supermercados, que no caso desta tese é o canal AS>5, podem ser maiores nas vendas nesse canal do que nos canais AS 1-4 e Tradicional, que possuem sortimentos mais limitados devido ao menor tamanho. Posteriormente, neste capítulo, será apresentada uma hipótese relacionada a essa discussão.

Sendo assim,

- **H_{2e}:** O efeito dos investimentos em *merchandising* é maior no canal AS>5 do que nos demais canais analisados.

Como nas lojas tradicionais há um espaço mais limitado para a ativação de materiais de *merchandising* no ponto de venda e os vendedores ainda podem influenciar os consumidores quanto às marcas a serem compradas, espera-se que:

- **H_{2f}:** O efeito dos investimentos em *merchandising* é menor no canal Tradicional do que nos demais canais analisados.

5.4 Promoções Orientadas ao Canal de Distribuição e Marketing de Relacionamento

As ações promocionais referem-se aos incentivos que os fabricantes “usam para mudar temporariamente o preço percebido ou o valor de uma marca” (CRESCITELLI e SHIMP 2012, p. 382). Ainda, segundo os mesmos autores, os fabricantes utilizam as promoções em seus canais de distribuição com o objetivo de induzir o canal em favor de suas marcas.

Nesta tese, foram analisados os investimentos em:

- incentivos promocionais aos varejistas: envolve promoções de brindes, sorteios e concursos aos varejistas;
- programa de relacionamento com varejistas baseado em pontos: envolve um sistema promocional de fidelização que recompensa a compra repetida das marcas do fabricantes de bebidas, que leva ao acúmulo de pontos pelo varejista participante, permitindo que ele troque os pontos por brindes.

Sobre os incentivos promocionais aos varejistas dos três canais analisados, as características quanto à propriedade pode levar a um efeito diferente das promoções aos varejistas nas vendas dos canais analisados.

Considerando que os canais AS 1-4 e Tradicional são, em grande parte, formados por varejistas independentes, espera-se que eles sejam mais receptivos às promoções oferecidas pelos fabricantes.

Já nas grandes redes, $AS > 5$, o centro de compras é diferente, pois em geral é formado por compradores profissionais ao invés de a família do próprio dono realizar a compra de produtos, como acontece com os demais canais de vizinhança.

Assim, espera-se que:

- **H_{3a}**: O efeito dos investimentos em incentivos promocionais aos varejistas é maior no canal AS 1-4 do que no canal $AS > 5$.
- **H_{3b}**: O efeito dos investimentos em incentivos promocionais aos varejistas é maior no canal Tradicional do que no canal $AS > 5$.

Um dos programas analisados em cada canal de distribuição envolve um programa de relacionamento baseado em pontos que uma indústria de bebidas promoveu junto aos varejistas de cada canal.

O programa de marketing de relacionamento foi considerado vislumbrando contribuir sob essa perspectiva e, de acordo com as possibilidades dos dados utilizados nesta pesquisa conforme será descrito com mais detalhes no capítulo de metodologia.

- Programas de relacionamento com clientes tornam-se cada vez mais importantes em ambientes competitivos, pois “profissionais de marketing têm obstáculos que eles devem superar para mudar de um foco de propaganda de massa para um modelo de marketing mais orientado ao cliente” (HLAVINKA e GOMES, 2007, p. 48).
- Em mercados emergentes, como o Brasil, nota-se o importante papel dos donos de supermercados independentes, que normalmente tomam as decisões sobre os produtos, preços e execução das marcas em suas lojas. Assim, o marketing de relacionamento é uma possibilidade que poderá ser importante para contribuir com as vendas e lucratividade das marcas.
- Como em mercados emergentes esses canais são compostos por lojas independentes também, as quais possuem uma representativa participação nas vendas no varejo (DÍAZ, LACAYO e SALCEDO, 2007), isso poderá afetar a alocação de recursos de marketing dos fabricantes, entre atividades desenvolvidas junto aos varejistas independentes e a grandes redes corporativas.
- Objetivando oferecer suporte para que os donos de lojas independentes sobrevivam à uma competição com varejistas multinacionais que, cada vez mais, diversificam os formatos de suas lojas para ampliar a participação deles nas vendas no varejo, algumas indústrias e distribuidores começam a alocar recursos em programas específicos de marketing para esses canais.

O fator que motiva a proposta deste suporte é que esses varejistas independentes oferecem uma alternativa para que os fabricantes permaneçam obtendo altas margens e mais controle, devido a seu poder e tamanho (DÍAZ, LACAYO e SALCEDO, 2007). No entanto essas características têm atraído um número cada vez maior de empresas de consumo dispostas a dar suporte a esses pequenos varejistas, tornando o ambiente no varejo ainda mais competitivo, uma vez que essas lojas possuem espaços na área de vendas mais limitados.

Sendo assim, inicialmente, nesta etapa, são apresentadas algumas características gerais desses programas, de maneira a dar suporte para a construção das hipóteses relacionadas a ele.

Na década de 1970, pesquisas já identificavam que as empresas com bons relacionamentos com seus clientes tinham mais chances de serem bem-sucedidas nas vendas de seus produtos (HAKANSSON, 1982; DOWLING e UNCLES, 1997).

Em seguida, pesquisadores demonstraram que clientes leais geram maiores lucros às empresas, são menos sensíveis a preço e geram recomendações à empresa (REICHHELD e SASSER, 1990; DOWLING e UNCLES, 1997).

De maneira a estimular a preferência dos clientes e a realização de compras repetidas, ou seja, comprando mais vezes um determinado produto, uma importante atividade inserida em um sistema de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) envolve os programas de fidelidade e premiações (LEWIS, 2004).

Os programas de fidelidade têm sido de crescente importância para que uma empresa fidelize os clientes que participam dos programas, gerando mais estabilidade no relacionamento com eles (REICHHELD e SASSER, 1990; DOWLING e UNCLES, 1997).

No entanto, apesar da proliferação desses programas, poucas são as pesquisas que se propuseram a avaliar o impacto deles nas vendas e nos retornos sobre os investimentos no contexto de outros investimentos e esforços em marketing, já que, conforme apontam Lewis (2004) e por Liu (2007), a maior parte dos trabalhos nessa área avaliou o impacto dos programas no comportamento e nas compras dos clientes.

Enquanto os programas de comunicações de marketing desenvolvidos fora das lojas varejistas buscam aumentar o conhecimento e a consideração de marca e os programas de comunicações dentro das lojas buscam aumentar as intenções de compras e as compras dos produtos pelos consumidores (KOTLER, RACKHAM e KRISHNASWAMY, 2006), os programas de relacionamento oferecidos por uma indústria para seus varejistas permitem aumentar as vendas aos varejistas, estimulando-os a melhor expor esses produtos para aumentar o giro e acumular benefícios oferecidos pelos fabricantes.

No entanto é interessante o fato de que os programas baseados em pontuações têm sido amplamente oferecidos por empresas que têm acesso e foco nos consumidores finais, por exemplo, de companhias aéreas, empresas de turismo e varejistas, objetivando a migração dos

consumidores de produtos ou serviços de baixo valor e envolvimento para alto valor e envolvimento (HLAVINKA e GOMES, 2007).

E quanto à aplicação de um programa de pontuação oferecido por uma indústria de bebidas a seus canais de distribuição? Em virtude das possibilidades geradas pela base de dados analisada nesta pesquisa, essa aplicação foi analisada.

Ao longo dos anos, algumas indústrias de consumo, mesmo sem um canal direto fortemente desenvolvido, passaram a oferecer programas de relacionamentos baseado em pontos para não só estimular um bom relacionamento e o diálogo com consumidores, como também possibilitar-lhes informações sobre seus consumidores (HLAVINKA e GOMES, 2007).

De acordo com esses autores, Kellog, General Mills e Nature Made Vitamins são alguns exemplos nessa área, pois já fizeram campanhas em que os consumidores compram os produtos dessas indústrias e cadastram os códigos de barras em um portal na internet, acumulando pontos que podem ser trocados por cupons e brindes.

Dowling e Uncles (1997) atestaram que ainda não está claro se os clientes realmente querem estabelecer um alto nível de relacionamento com produtos cuja compra é de baixo envolvimento. A compra de produtos alimentícios e de bebidas é considerada de baixo envolvimento, indicando, segundo os autores, que talvez não seria atrativo um programa de relacionamento para esse tipo de produtos.

No entanto isso pode ser verdade quando o programa de relacionamento é voltado ao consumidor final. Considerando o papel dos alimentos e bebidas nas lojas varejistas, quando um programa como esse é oferecido por uma indústria de alimentos para seus canais de distribuição, que também podem estocar produtos e acumular mais pontos para terem os benefícios do programa, os programas de relacionamento podem ser interessantes, conforme é testado e analisado nesta tese.

Porém, devido às características de cada canal no varejo alimentar, programas de relacionamento como esses talvez tenham efeitos diferentes nas vendas. Nas lojas independentes e menores, o contato dos donos na compra dos produtos e no relacionamento com seus fornecedores é maior do que no centro de compras encontrado nas grandes redes

varejistas, ou, neste caso, no AS>5, no qual podem ser encontrados compradores profissionais para fazer o contato com os fornecedores.

Levando em consideração a oportunidade de investigação dos efeitos de programas de relacionamentos baseado em pontos e benefícios oferecidos pelas indústrias a seus canais de distribuição e, ainda, visualizando a possibilidade da base de dados analisada nesta tese, na qual uma indústria de bebidas ofereceu esse tipo de programa para os varejistas de cada canal, a análise dos efeitos da atividade de relacionamento também foi incluída no contexto dos outros esforços de marketing.

Em mercados desenvolvidos, historicamente, “fabricantes questionam se eles podem confiar nos vendedores das lojas varejistas para promover seus produtos nos pontos de vendas” (QUELCH e CANNON-BONVENTRE 1983, p. 164). No entanto, nesses mercados e, especificamente no varejo alimentar, com o crescimento do modelo de autosserviço, os vendedores, ou balconistas em alguns casos, perderam a importância no processo de influenciar os consumidores quanto aos produtos vendidos nas lojas varejistas.

Quando observado que no mercado brasileiro os supermercados de vizinhança e o varejo tradicional ainda são importantes canais no varejo alimentar, o relacionamento entre os fabricantes e distribuidores com os vendedores desses canais, que muitas vezes é o próprio dono da loja, pode ser fundamental, pois eles ainda possuem um alto grau de contato com os clientes de suas lojas se comparados aos grandes supermercados no formato de autosserviço.

A seguir, citam-se algumas premissas do programa oferecido pelo fabricante:

- o programa de pontos foi oferecido aos canais AS 1-4 e Tradicional;
- participaram do programa apenas varejistas independentes desses dois canais, que foram convidados pelo fabricante;
- os varejistas participantes tinham a possibilidade de trocar suas pontuações, acumuladas com base na compra dos produtos e execução das marcas do fabricante em suas lojas, por brindes para o negócio deles ou para o próprio dono do ponto de venda;

- alguns exemplos dos brindes incluem: equipamentos para serem utilizados no ponto de venda, computadores, fogões, televisores, vale-cursos e viagens.

Antes de apresentar a hipótese relacionada a esse tópico, o quadro 13, a seguir, contribui para visualizar o desempenho do programa nos dois canais participantes.

Quadro 13: Desempenho no Programa de Marketing de Relacionamento

Variável	AS 1-4	Tradicional	Análise
Média de Pontos Acumulados (mensal por varejista no Programa)	34.498	22.691	Supermercados AS 1-4 acumularam mais pontos do que as lojas do canal Tradicional
% de Varejistas que fizeram Resgate de brindes	53%	34%	De acordo com o percentual de varejistas participantes que fizeram o resgate de brindes, o Canal AS1-4 teve mais engajamento com o programa

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados disponibilizados pela empresa.

Sendo assim, espera-se observar a seguinte situação nos resultados:

- **H_{3c}:** O efeito dos investimentos no programa de relacionamento baseado em pontos é maior no canal AS 1-4 do que no canal Tradicional.

6 METODOLOGIA E FASES DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o método científico que torna viável a pesquisa proposta neste estudo, de acordo com a problematização e os objetivos citados na introdução. Para tal finalidade, é importante que o método da pesquisa gere clareza de conhecimento e ofereça condições para gerar sentido nos resultados do estudo em questão, a fim de contribuir com o público interessado no tema abordado (GODOI e BALSINI, 2006).

Antes de avançar para a descrição do tipo, a caracterização e as fases da pesquisa, cabe mostrar quais são os aspectos relacionados à metodologia utilizada neste trabalho que o destacam em relação à literatura atual de marketing, conforme segue:

- no trabalho é aplicado um modelo de série temporal multivariado de vetores autoregressivos (VAR). Esse modelo tem se tornado uma das mais dominantes ferramentas de pesquisa para a análise de séries temporais (BRUGGEMANN, 2004);
- estudos publicados em importantes periódicos de marketing nos Estados Unidos e na Europa passaram a utilizar intensamente essa metodologia a partir da década de 1990 (PAUWELS, 2004), porém, no Brasil, o modelo tem sido utilizado apenas em pesquisas das áreas de economia e finanças, representando, assim, uma oportunidade para que seja utilizado também nas pesquisas brasileiras em marketing;
- com o modelo VAR, foram obtidas as funções de resposta ao impulso, permitindo relacionar, de maneira consistente, o efeito das atividades de marketing desenvolvidas em cada canal de distribuição com as vendas de produtos (bebidas) nesses canais;
- nesta tese foi desenvolvida a adaptação do modelo VAR de maneira que permitisse a modelagem dos dados de marketing em diferentes canais de distribuição, que são importantes no contexto do mercado de consumo no Brasil, podendo o modelo ser replicado em outros mercados em desenvolvimento nos quais o varejo não é ainda tão concentrado quanto o dos mercados maduros;
- o modelo adaptado do VAR para aplicação em ambiente multicanal foi apresentado pelo pesquisador em conferência realizada pela *Harvard Business School* (VENKATESAN *et al.*, 2012), na qual o modelo preliminar desenvolvido nesta tese foi validado a partir de contribuições de pesquisadores que foram proponentes da aplicação do modelo VAR em marketing e que estavam presentes na conferência,

como Dominique Hanssens, Koen Pauwels, Shuba Srinivasan, Sunil Gupta e Tom Steenburgh (DEKIMPE e HANSENS, 1995; SRINIVASAN, LESZCZYC e BASS, 2000; HANSENS, PARSONS e SCHULTZ, 2001; PAUWELS, 2004; GUPTA e STEENBURGH, 2008)

No quadro 14, a seguir, podem ser encontradas evidências do que foi comentado, nela também estão identificadas as oportunidades de pesquisa atendidas nesta tese em relação aos importantes avanços promovidos por trabalhos anteriores sobre o tema, os quais também utilizaram modelos de vetores autorregressivos (VAR).

Quadro 14: Literatura sobre a Análise dos Efeitos das Atividades de Marketing Utilizando o Modelo VAR

Autor(es)	Efeito da					Efeito na	Modelo
	Promoção e/ou Preço	Propaganda	Distribuição	Produto	Programa de Relacionamento		
Baghestani (1991)		x				Vendas	VAR
Dekimpe e Hanssens (1995)		x				Vendas	VAR
Dekimpe e Hanssens (1999)	x	x				Vendas	VAR
Dekimpe, Hanssens e Silva-Risso (1999)	x					Vendas	VAR
Srinivasan, Leszczyc e Bass (2000)	x		x			Market-Share	VAR
Bronnenberg, Mahajan e Vanhoneracker (2000)	x	x	x			Market-Share	VAR
Nijs et al. (2001)	x					Vendas	VAR
Srinivasan <i>et al.</i> (2004)	x					Margem e Faturamento	VAR
Pauwels (2004)	x	x		x		Vendas	VAR
Pauwels <i>et al.</i> (2004)	x			x		Medidas Financeiras	VAR
Steenkamp <i>et al.</i> (2005)	x	x				Vendas	VAR
Slotegraaf e Pauwels (2008)	x			x		Vendas	VAR
Srinivasan, Vanhuele e Pauwels (2010)	x	x	x			Vendas	VAR
Efeitos considerados nas análises nesta tese	x	x	x	x	x	Vendas por Canal de Distribuição	VAR

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos autores citados no quadro e de Ataman, Mela e Van Heerde (2010).

Conforme observado no quadro, considerando a revisão de publicações em *journals* da área de marketing com alto fator de impacto, trabalhos que investigaram os efeitos das atividades do marketing têm utilizado o modelo VAR, que é proposto nesta tese.

De maneira geral, verifica-se que a maioria dessas pesquisas investigou os efeitos da promoção e propaganda, mas pouco os efeitos das ações em canais de distribuição (ATAMAN, MELA e VAN HEERDE, 2010).

Ademais, verificam-se oportunidades para a análise integrada das atividades de marketing que consideram todo o *mix* de marketing, incluindo os efeitos de distribuição, atividades de propaganda e promoção, estratégia de produto e, conforme foi também considerado nesta tese, os efeitos da atividade de marketing de relacionamento. Mesmo trabalhos que analisaram de maneira integrada os efeitos de todas as variáveis do *mix* de marketing, utilizando outros modelos que mais se adequavam a sua base de dados, não consideraram a atividade de marketing de relacionamento (KOPALLE, MELA e MARSH, 1999; ATAMAN, MELA e VAN HEERDE, 2008, 2010).

Apesar de não ser o foco desta pesquisa a análise do efeito da linha de produto, neste caso, a variação do tamanho dos SKUs analisados é considerada, porque a estratégia de linha de produto também influencia as vendas e, por isso, deve ser contemplada no modelo. Assim, a variável de produto é utilizada com enfoque maior na consistência do modelo e em termos de controle, porém, no capítulo de apresentação dos resultados, serão comentadas algumas análises do efeito da linha de produto nas vendas.

6.1 Tipo e Caracterização da Pesquisa

No tocante à natureza das variáveis estudadas, a presente pesquisa possui abordagem quantitativa, pois utiliza um conjunto de métricas e variáveis das atividades de marketing de maneira a integrá-las em um modelo econométrico multivariado para análise de séries temporais.

Conforme Hair *et al.* (2005) definiram, a pesquisa descritiva é feita por meio da mensuração de eventos e atividades. A natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas nesta tese é descritiva, pois, a partir da análise estatística da relação entre as variáveis, são obtidas respostas quanto ao efeito de resposta ao impulso nas vendas em cada canal de distribuição analisado nesta tese, permitindo a análise das hipóteses propostas no decorrer dos capítulos anteriores. Ou seja, busca-se a descoberta da associação entre as variáveis que, conforme Cooper e Schindler (2003), é um dos objetivos de estudos descritivos.

Quanto ao tipo de pesquisa, este estudo pode ser classificado como conclusivo. As pesquisas conclusivas descritivas “são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos,

procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação” (MATTAR 2005, p. 90).

Esse tipo de pesquisa “pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado. O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, o que deve medir, quando e onde o fará e por que deverá fazê-lo” (QUEIROZ, 2008, p. 31). Assim, o problema de pesquisa proposto e as variáveis aqui estudadas estão claramente definidos: tratam do entendimento dos efeitos das atividades de marketing nas vendas em diferentes canais no varejo alimentar, que abrange o autosserviço com mais de 5 *checkouts*, autosserviço de 1 a 4 *checkouts* e varejo tradicional, composto por padarias e mercearias.

Outra justificativa para o tipo de pesquisa desta tese é que este trabalho tem seu desenvolvimento baseado em pesquisas anteriores feitas pelo autor entre os anos de 2007 e 2012, a partir de publicações derivadas desses estudos que geraram entendimento necessário sobre o tema para que este estudo fosse do tipo conclusivo descritivo.

Essas publicações foram provenientes de cada etapa da pesquisa realizada seguindo o tema de mensuração da comunicação e do aprendizado contínuo na coleta e análise de dados dessas pesquisas ao longo de cinco anos. Os resultados de cada trabalho anterior do autor e sua relação com a presente tese estão ilustrados no quadro 15.

Quadro 15: Histórico de Publicações do Pesquisador sobre o Tema

Pesquisa Central: Trabalho de Conclusão de Curso, Ciências Contábeis (GUISSONI, 2007). Título: <i>Importância da integração entre marketing e finanças como instrumento para a geração de valor ao acionista</i>	
Publicações Decorrentes da Pesquisa Central	Contribuições
1. Natureza: Congresso Publicação: XXXII EnANPAD, Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (GUISSONI e BONIZIO, 2008) 2. Natureza: Congresso Publicação: III Encontro de Marketing (EMA) promovido pela ANPAD (GUISSONI, BONÍZIO e NEVES, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidades e oportunidades de integração entre os conceitos de marketing e de finanças corporativas. • Proposta de um novo indicador para avaliar o programa de comunicação de marketing, denominado Grau de Alavancagem de Comunicação (GAC), também analisando como esse indicador poderia ser integrado ao sistema de <i>Balanced Scorecard</i>. • Análise do impacto do nível de investimento em comunicação no valor econômico adicionado (EVA) em uma empresa pesquisada no estudo de caso.

Pesquisa Central: Dissertação de Mestrado em Administração de Organizações (GUISSONI, 2009). Título: <i>Proposta de metodologia para a avaliação das comunicações integradas de marketing: uma abordagem focada na gestão baseada em valor</i>	
Publicações Decorrentes da Pesquisa Central	Contribuições
<p>3. Natureza: Periódicos/Revista Publicação: Revista Brasileira de Marketing – ReMark (GUISSONI, NEVES e BONIZIO, 2010)</p> <p>4. Natureza: Congresso Internacional Publicação: <i>20th Annual World Food and Agribusiness Symposium</i>, IAMA (GUISSONI e NEVES, 2010a)</p> <p>5. Natureza: Capítulo de livro – Trade Marketing. Publicação: Editora Atlas (GUISSONI <i>et al.</i>, 2010)</p> <p>6. Natureza: Congresso Publicação: IV Encontro de Marketing (EMA) promovido pela ANPAD (GUISSONI e NEVES, 2010b)</p> <p>7. Natureza: Livro – <i>Comunicação integrada de marketing baseada em valor</i> Publicação: Editora Atlas (GUISSONI e NEVES, 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta e validação, a partir de múltiplos estudos de caso e da realização de 12 entrevistas em profundidade com executivos de cinco empresas, de um método para a avaliação das comunicações integradas de marketing, culminando na proposição do método ComValor. • Proposta um conjunto de indicadores e exemplos de aplicação para cada estratégia de comunicação. • Proposta de um conjunto de indicadores financeiros para avaliar o programa de comunicação de marketing, envolvendo a análise do retorno sobre investimentos (ROI), dentre outros. • Proposta de possibilidades para o cálculo das vendas atribuíveis ao programa de comunicação (vendas incrementais) a partir da análise das vendas básicas, integrando também a análise do ROI na área. • Proposta da análise de resultados e integração do método de mensuração com o planejamento das comunicações, provendo informações relevantes aos tomadores de decisões.
Pesquisa Central: Esta tese.	
Publicações Decorrentes da Pesquisa Central (Resultados Preliminares desta Tese*)	Contribuições
<p>8. Natureza: Congresso Internacional Publicação: Congresso promovido pela <i>Harvard Business School</i> (HBS), chamado <i>Theory and Practice in Marketing</i> (VENKATESAN, FARRIS, GUISSONI e NEVES, 2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificação da importância do presente estudo e do potencial para gerar publicações em periódicos internacionais de alto impacto no meio acadêmico; • Apresentação e validação, junto aos pesquisadores participantes do congresso, do modelo econométrico VAR desenvolvido e aplicado nesta tese

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das fontes mencionadas no decorrer do quadro.

Derivadas das pesquisas apresentadas no quadro acima, as contribuições teóricas e propostas de ferramentas a serem aplicadas na prática empresarial permitiram o aprendizado do pesquisador sobre o tema proposto nesta tese.

O presente trabalho difere das pesquisas anteriores elaboradas pelo autor e complementa-as, uma vez que apresenta a proposta de:

- relacionar métricas de canais de distribuição com as vendas em cada canal de distribuição no varejo alimentar brasileiro, por meio da obtenção das respostas ao impulso das variáveis de marketing e de vendas por canal;
- analisar a relação entre os investimentos em cada estratégia de comunicação de marketing *push* e *pull* com o efeito nas vendas de cada canal de distribuição e com o retorno sobre os investimentos em cada canal, por meio das vendas incrementais geradas;
- desenvolver a aplicação do modelo multivariado de séries temporais, VAR, em um contexto multicanal, contribuindo com a geração de estudos futuros sobre o tema, conforme já comentado no início deste capítulo.

6.2 Fases da Pesquisa e Procedimentos para a Aplicação do Modelo VAR

A metodologia para realização deste estudo exploratório prevê um conjunto de etapas e estratégias.

Figura 23: Etapas para o Desenvolvimento do Trabalho

Fonte: Elaborada pelo autor.

Cada etapa ilustrada na figura foi concluída para que os objetivos propostos na tese fossem atingidos e houvesse a análise da validação das hipóteses do trabalho. As etapas estão descritas com mais detalhes nos itens seguintes deste capítulo e do próximo. Essas mesmas etapas, bem como o conjunto de análises envolvidas em cada uma, integram o método para análise dos efeitos das atividades de marketing e alocação de recursos em um ambiente multicanal, conforme proposta desta tese.

Porém, antes do detalhamento do método, é feita uma breve descrição da relação entre cada etapa apontada na figura.

- **Organização da base de dados:** os dados provenientes das auditorias no varejo alimentar pela empresa de pesquisa, conforme já comentado, foram disponibilizados e organizados para todas as marcas de bebidas, incluindo as vendas aos consumidores finais por SKU e canal, distribuição ponderada, *share* de exposição e distribuição ponderada de promoções aos consumidores. Além disso, os dados relacionados aos investimentos em propaganda, *merchandising*, programa de relacionamento e promoções aos varejistas foram também coletados.
- **Estruturação dos dados para formulação do modelo dinâmico:** para serem inseridos no *software* estatístico utilizado, o SAS®, os dados disponíveis foram estruturados de maneira a permitir o desenvolvimento de um modelo autorregressivo.
- **Validação do modelo dinâmico a ser utilizado:** foram feitos dois testes para validar a utilização do VAR. O primeiro, de raízes unitárias, verificou se a série de dados estruturada é estacionária, ou seja, se a série possui média e variância constantes ao longo do tempo (BUENO, 2011). Verificou-se que a série utilizada nesta tese é estacionária.
- Em um segundo momento, foi feito o teste de defasagem, conforme a estatística de Akaike (AIC – *Akaike Information Criterion*), que objetiva selecionar o melhor modelo em termos de número de defasagens. Conforme esse teste apontou, o processo autorregressivo de médias móveis (ARMA) utilizado nesta tese é de ordem 1, que utiliza y_{t-1} . Por sua vez, o processo de médias móveis indicado é de ordem 0, que utiliza e_t , sendo, portanto, um ARMA (1,0).
- Por fim, na etapa de validação do modelo, foi feito o teste de cointegração, que verifica se as variáveis da base de dados possuem uma relação de equilíbrio no longo prazo (HANSSENS, PARSONS e SCHULTZ, 2001). Verificou-se que as variáveis da série utilizada neste estudo possuem uma relação de equilíbrio no longo prazo, validando, portanto, a utilização do modelo VAR.
- **Desenvolvimento e aplicação das equações do modelo:** como a aplicação do VAR foi validada, procedeu-se à elaboração das equações do modelo de maneira a permitir obter as funções de resposta ao impulso.

- **Apresentação dos resultados e análise das hipóteses do trabalho:** dados os resultados obtidos na etapa anterior, foi possível fazer a análise de validação de cada hipótese proposta neste trabalho.

A partir do próximo item, que explica as características da base de dados utilizada nesta pesquisa, cada etapa da pesquisa é apresentada com mais detalhes.

6.2.1 Base de Dados Disponível

A base de dados considerada neste estudo apresenta importantes características que permitiram sua análise, incluindo a abertura dos dados por SKU a partir de auditorias de ponto de venda realizadas por uma importante empresa de pesquisa no varejo.

Os dados analisados são mensais e disponíveis durante o período de quatro anos, de janeiro de 2008 a dezembro de 2011, para cada canal de distribuição analisado, incluindo os dados de desempenho de mercado de todas as indústrias e marcas na categoria de refrigerantes, especificamente na região analisada no Brasil. Algumas das características da base de dados estão descritas a seguir.

- 360 SKUs disponíveis na base de dados no período analisado, incluindo mais de 20 marcas para todos os fabricantes na categoria de bebidas carbonatadas.
- Na base de dados, estavam disponíveis informações restritas à região Sudeste do Brasil, que possui cerca de 16,5% de participação nas vendas no varejo alimentar brasileiro, sendo, assim, uma região importante no contexto do varejo no Brasil.
- Os indicadores de desempenho de mercado, como distribuição ponderada (PCV), distribuição ponderada sem estoque, *share* de exposição, ativação de materiais em pontos de vendas, distribuição de promoções e preços aos consumidores estavam disponíveis para todas as marcas da categoria, com informações mensais de 2008 a 2011 para cada canal analisado, a partir da auditoria de mercado no varejo realizada por uma importante empresa de pesquisa;

Sobre a região relacionada com a base de dados, a figura a seguir ilustra algumas características dos canais na região onde os dados de auditoria dos pontos de vendas estavam

disponíveis para a categoria de bebidas. É importante destacar que os dados de mercado utilizados compreendem toda a região.

Figura 24: Características dos Canais Analisados conforme a Base de Dados do Estudo

Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com a figura acima, verifica-se a importância das lojas de cada canal, de acordo com suas características quanto ao formato (autosserviço ou *full-service*) e quanto à propriedade (rede ou independentes).

Os dados de mercado, como distribuição ponderada e *share* de exposição dos SKUs de bebidas, dentre outras variáveis já descritas, são decorrentes das auditorias de mercado que representam os resultados das lojas varejistas pertencentes a cada canal, conforme a figura ilustrou.

Sendo assim, observa-se a importância das informações representadas nos dados analisados nesta tese para cada canal, de AS>5, AS 1-4 e Tradicional, que podem oferecer respostas para a validação das hipóteses do trabalho.

Sobre os investimentos nas atividades de comunicações, devido à dificuldade de obter essa informação de todos os fabricantes de bebidas, no modelo desenvolvido nesta tese foram

considerados os investimentos feitos por um fabricante que disponibilizou os dados para essa análise. Os motivos que levaram à seleção desse fabricante, no escopo desta pesquisa, estão apresentados a seguir:

- o fabricante é o líder em vendas na categoria para a região analisada nesta pesquisa e investe elevados recursos em marketing;
- o fabricante investiu em um programa de relacionamento baseado em pontos com seus canais de distribuição, gerando a possibilidade de realizar a análise dos efeitos de tal programa em cada canal;
- a partir da oportunidade de pesquisa identificada no quadro que descreveu os trabalhos anteriores que utilizaram o modelo VAR, verifica-se que ter a análise de um programa de relacionamento no contexto dos efeitos do composto de marketing em diferentes canais é um dos pontos de destaque deste trabalho, já que trabalhos anteriores não realizaram essa análise, apesar de sua importância;
- as informações dos investimentos em comunicação de marketing feitos pelo fabricante estavam disponíveis com a abertura mensal e por atividade, de janeiro de 2008 a dezembro de 2011, incluindo os investimentos em propaganda, *merchandising*, promoções aos varejistas e no programa de relacionamento baseado em pontos.

Algumas informações adicionais sobre esse fabricante incluem:

- faturamento anual acima de R\$ 700 milhões;
- seus produtos, em sua maioria líderes de mercado, estão alocados em diversas marcas, produzindo, comercializando e distribuindo mais de 200 SKUs;
- sua base de clientes (varejistas) inclui mais de 30.000 pontos de vendas;

6.2.2 Organização e Análise da Série de Dados para Formulação do Modelo Dinâmico

Os dados de mercado já estavam disponíveis, a partir das auditorias no varejo, para cada SKU com informações mensais (no nível de SKU de bebidas) da distribuição ponderada (PCV), distribuição ponderada sem estoque, *share* de exposição, ativação de materiais em pontos de vendas, distribuição de promoções e preços aos consumidores.

Já no tocante à organização da base de dados de comunicações, ela foi possível com a utilização do *software* ComValor (GUISSONI e NEVES, 2011), desenvolvido pelo próprio pesquisador conforme é descrito em Guissoni e Neves (2011). Esse *software* tem sido utilizado pela referida empresa fabricante de bebidas desde 2010, segundo dados anteriores do pesquisador nessa área, facilitando a organização dos dados para que fossem incluídos conforme o modelo VAR que será descrito.

Essa organização dos dados envolveu a correta alocação, no período de 2008 a 2011, dos investimentos atribuíveis a cada atividade de comunicação de marketing analisada neste trabalho. Assim, a figura 25 ilustra a maneira pela qual os dados foram organizados e estruturados neste estudo para a análise, objetivando permitir o desenvolvimento do modelo dinâmico VAR.

Figura 25: Modelo Estrutural da Base de Dados Analisada

Fonte: Elaborada pelo autor.

Sendo assim, cabe esclarecer que:

- os dados de desempenho de mercado, disponíveis e organizados no modelo, são atribuíveis a cada SKU de bebida em cada canal analisado, gerando uma informação que considera o desempenho de todas as empresas de bebidas que comercializam SKUs nos canais analisados, com foco em bebidas carbonatadas, permitiram que o modelo ficasse mais robusto;
- os dados relacionados ao investimento em *merchandising* e em programa de relacionamento foram organizados no nível de cada canal. Especificamente para a atividade de *merchandising*, foi feito um ajuste conforme será mostrado em seguida na tese;
- o dado de preço é relacionado ao preço ao consumidor final de cada SKU e em cada canal analisado;
- os investimentos em propaganda e promoções aos varejistas estão relacionados com os valores totais investidos pela empresa entre todos os canais.

É importante também esclarecer que, especificamente para aos investimentos nas promoções aos varejistas, o ideal seria ter a alocação do investimento realizado por canal, assim como os dados de *merchandising* e marketing de relacionamento. Porém não foi possível obter tal nível de informação por limitação da base de dados histórica do fabricante de bebidas em questão, considerando o período de janeiro/2008 a dezembro/2011.

Mesmo assim, o modelo VAR permite a utilização desses dados no formato descrito, gerando uma constante de variáveis exógenas, que será explicada mais detalhadamente no próximo capítulo. Com isso, apesar de elas não serem tratadas de acordo com o vetor de variáveis endógenas do modelo, tal limitação não gerou obstáculos à análise dos dados e desenvolvimento do modelo VAR, pois foram necessários apenas alguns ajustes descritos no capítulo seguinte.

Especificamente sobre os efeitos da propaganda, que é a comunicação *pull*, o efeito se dá dentre os vários canais (OLVER e FARRIS, 1989), estando a informação disponível na base de dados dos investimentos em propaganda coerente com suas premissas. Conforme já comentado, uma das contribuições deste trabalho é demonstrar possibilidades na modelagem de variáveis de marketing em um ambiente multicanal. Assim, no segundo estágio da

equação, no qual foi feita uma regressão sobre os resíduos da equação no primeiro estágio, foi possível obter os efeitos da propaganda nas vendas em cada canal. O capítulo seguinte demonstra os detalhes dessas equações.

As métricas utilizadas e apresentadas na figura acima, bem como a metodologia do ajuste relacionado com a atividade de *merchandising* de maneira a estruturar os dados dos investimentos nessa atividade por canal, estão descritas a seguir.

Cabe, contudo, comentar que as métricas de gerenciamento de canal utilizadas neste estudo, provenientes da empresa de pesquisa que realiza as auditorias no varejo alimentar brasileiro, já estavam calculadas na base de dados disponível. Porém, o entendimento do cálculo de cada métrica é fundamental para sua posterior análise na etapa de resultados.

6.2.1 Distribuição Ponderada Líquida

Esta métrica está relacionada a três outras métricas: a distribuição numérica, distribuição ponderada e a ausência de estoque.

Primeiramente, a distribuição numérica avalia a cobertura de mercado, ou penetração, de um produtos em seus canais de distribuição, conforme o seguinte cálculo.

$$DN = \frac{\text{Número de lojas que oferecem a marca (\#)}}{\text{Número total de lojas (\#)}}$$

Ou seja, essa métrica mostra a porcentagem de lojas que oferece um determinado produto em um universo definido (FARRIS *et al.*, 2006). Por exemplo, se a distribuição numérica de um SKU em um determinado mês e canal for de 10%, isso significa que ele está presente em 10 a cada 100 lojas do canal, independente da importância dessas lojas para a categoria específica desse SKU.

De maneira a avaliar a importância das lojas em que o SKU está disponível em relação à categoria, considerando também os SKUs concorrentes dentro da mesma categoria, tem-se a distribuição ponderada.

O propósito da distribuição ponderada, ou PCV é, de acordo com Farris *et al.* (2006), 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, conforme o cálculo a seguir.

$$PCV = \frac{\text{Total de vendas da categoria de lojas que oferecem a marca (\$)}}{\text{Total de vendas da categoria de todas as lojas (\$)}}$$

Ou seja, a métrica representa a distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas de uma categoria específica. Por exemplo, se um determinado SKU possui 10% de PCV em um mês específico, isso significa que ele está presente em lojas que representam 10% das vendas da categoria dele, neste caso, de bebidas. Um SKU pode ter grande distribuição numérica, mas isso não significa que ele esteja presente nas lojas mais importantes para sua categoria (FARRIS *et al.*, 2006). Por isso, a análise do PCV é relevante no contexto do gerenciamento de canais.

Já segundo os mesmos autores, a métrica de ausência de estoque, ou OOS, tem o propósito de monitorar a capacidade de abastecimento do fornecedor às lojas que normalmente estocam o produto, adequando a oferta à demanda de um produto específico.

$$OOS = \frac{\text{Lojas onde o produto é vendido mas não está disponível (\#)}}{\text{Total de lojas onde o produto é vendido (\#)}}$$

Ou seja, essa métrica representa a porcentagem de lojas que normalmente estoca um produto, mas que no momento da auditoria não possui nenhum disponível para vendas. Por exemplo, se um SKU possui 4% de OOS em determinado mês, isso significa que ele não estava disponível para a venda em 4% das lojas que oferecem o SKU em questão, por falta de reposição do produto pela indústria, dentre outros fatores que podem levar à falta dos produtos nos pontos de vendas.

Assim, a distribuição ponderada líquida, ou PCV OOS, significa descontar a ausência de estoque (OOS) da distribuição ponderada de um SKU, o que significa que havia falta de reposição de determinado SKU, geralmente oferecido pelas lojas auditadas, no momento da auditoria, ou seja, ele não estava disponível para o consumidor final. O cálculo a seguir representa a construção da métrica distribuição ponderada líquida.

$$\text{PCV OOS} = \frac{\text{Total de vendas da categoria nas lojas onde o produto é vendido mas não está disponível (\$)}}{\text{Total de vendas da categoria nas lojas onde o produto é vendido (\$)}}$$

A métrica representa a distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas da categoria em questão, que normalmente estoca o produto, mas que no momento da auditoria não possui nenhum disponível para vendas, permitindo monitorar a importância das lojas para a categoria de determinado produto, as quais não tinham esse produto, apesar de normalmente o estocarem.

Por exemplo, se a distribuição ponderada líquida de um SKU em determinado período é de 5%, isso significa que o SKU estava disponível nas lojas que representam 5% das vendas da categoria, no caso, de bebidas, já descontada a ausência de estoque, ou seja, as lojas que normalmente oferecem o SKU, mas que no momento da auditoria de mercado o SKU estava em falta. Esse indicador é importante para avaliar a cobertura de mercado dos produtos, considerando todas as marcas e produtos da categoria específica, já que ele considera a ponderação da distribuição pela análise das vendas de toda a categoria nas lojas auditadas no varejo.

6.2.2 *Share* de Exposição

A métrica de *share* de exposição, ou SOS, determina a participação, na área de vendas das lojas, de determinado produto em relação aos demais produtos da mesma categoria que estão visíveis para os consumidores (FARRIS *et al.*, 2006).

$$\text{SOS} = \frac{\text{Número de exposições para o produto (\#)}}{\text{Número total de exposições para todos os produtos da categoria (\#)}}$$

Portanto, essa é uma medida do número total de embalagens na área de vendas da loja em relação às demais embalagens da mesma categoria, considerando, assim, os concorrentes na mesma categoria. Mesmo para o canal tradicional, que envolve padarias e mercearias, essa medida é válida, pois considera os produtos que estão visíveis aos consumidores,

independentemente se estão expostos em gôndolas ou atrás dos balconistas, como é o caso de muitas lojas no canal tradicional, que também é analisado nesta tese.

Por exemplo, se determinado SKU em um período específico apresenta 20% de *share* de exposição, isso significa que, de 10 SKUs visíveis aos consumidores, dois são desse SKU específico, ou seja, ele possui 20% de espaço na área de exposição em relação ao espaço ocupado pelos outros SKUs da categoria.

6.2.3 Distribuição Ponderada de Promoções

A distribuição ponderada de promoções, ou PCV PROMO, monitora a importância das lojas para a categoria de determinado produto, que apresentavam promoções disponíveis aos consumidores no momento da auditoria no ponto de venda.

$$\text{PCV PROMO} = \frac{\text{Total de vendas da categoria nas lojas onde há promoção do produto (\$)}}{\text{Total de vendas da categoria nas lojas onde o produto é vendido (\$)}}$$

Assim, a métrica representa a distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas da categoria em questão, que oferecem promoções de determinado produto, como ofertas de preços e brindes para cada SKU.

Por exemplo, se um SKU está com 5% de PCV PROMO em um período específico, isso significa que o SKU apresentou promoções aos consumidores finais, como oferta de preço ou brindes, em 5% das lojas mais importantes para a categoria, no caso, de bebidas.

6.2.4 Ajustes para Obter os Investimentos em *Merchandising* por Canal

Por limitações da base de dados sobre os investimentos em comunicações de um dos fabricantes de bebidas, as informações relacionadas aos investimentos em *merchandising* não estavam disponível por canal, o que pode gerar uma limitação para o estudo no tocante a essa variável de marketing *push*.

No entanto, como a base de dados de desempenho de mercado dos SKUs de bebidas oferecia também a métrica de distribuição ponderada dos materiais de comunicação e pontos extras ativados nos varejistas, foi possível relacionar os resultados dessas métricas, especificamente dos SKUs do fabricante de bebidas que disponibilizou os dados dos investimentos em *merchandising*.

Essa relação é passível de ser estabelecida, uma vez que os investimentos em *merchandising* envolvem a compra de materiais de comunicação, temporários ou permanentes, para que sejam ativados nos pontos de vendas, ou seja, para que estejam disponíveis nos pontos de vendas de maneira a estimular o consumo dos produtos lá comunicados.

Aí incluem-se os materiais de comunicação no ponto de venda, como *banners*, e também materiais como *racks*, utilizados para a ativação de pontos extras, pois nele são colocados produtos que estejam expostos em outras áreas das lojas varejistas, além da área específica onde os produtos da categoria, neste caso, bebidas, estão expostos. A seguir essa possibilidade de ajuste é ilustrada.

Figura 26: Ajustes do Investimento em Merchandising por Canal

Fonte: Elaborada pelo autor.

A seguir, estão demonstradas as etapas dessa metodologia de ajuste para obtenção do investimento em *merchandising* por canal. Primeiramente, é importante apresentar o cálculo da métrica de distribuição ponderada de materiais de comunicação e pontos extras ativados, ou PCV MERCHAN.

$$PCV\ MERCHAN = \frac{\text{Total de vendas da categoria nas lojas onde há material de merchandising ativado do produto (\$)}}{\text{Total de vendas da categoria nas lojas onde o produto é vendido (\$)}}$$

A métrica representa a distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas da categoria em questão, que possuem materiais de *merchandising*, como banners e pontos extras ativados nos pontos de vendas no momento da auditoria.

Dessa maneira, utilizando a metodologia de cálculo apresentada a seguir, foi possível obter os investimentos em *merchandising* por canal. A primeira fórmula apresenta o cálculo da participação da ativação do material de comunicação referente a um determinado SKU dada uma média de SKUs ativados. Em seguida, com a dedução da fórmula, é apresentado o cálculo utilizado para obter o investimento em *merchandising* por canal.

$$\begin{aligned} \text{Investimento em Merchandising}_{ijt} \\ &= \text{Participação da Ativação}_{ijt} \times \overline{SKUs}_{ativados} \\ &\times \text{Investimentos em Merchandising} \end{aligned}$$

Sendo

- $\overline{SKUs}_{ativados}$ = Média dos SKUs que tiveram materiais de comunicação ativados;
- j = canal (AS>5, AS1-4 ou Tradicional);
- i = SKU;
- t = mês.

Em seguida, tem-se que:

$$\text{Participação da Ativação}_{ijt} = \frac{PCV\ Merchan_{ijt}}{\sum_{i=1}^{n_{jt}} PCV\ Merchan_{ijt}}$$

em que n_{jt} é o número total de SKU no canal e que

$$\overline{SKUs}_{ativados} = \frac{\sum_{i=1}^{n_{jt}} PCV\ Merchan_{ijt}}{n_{jt}}$$

Portanto,

$$\begin{aligned}
 & \text{Investimento em Merchandising}_{ijt} \\
 &= \frac{PCV \text{ Merchan}_{ijt}}{\sum_{i=1}^{n_{jt}} PCV \text{ Merchan}_{ijt}} \times \frac{\sum_{i=1}^{n_{jt}} PCV \text{ Merchan}_{ijt}}{n_{jt}} \\
 & \times \text{Investimentos em Merchandising}
 \end{aligned}$$

E, assim,

$$\begin{aligned}
 & \text{Investimento em Merchandising}_{ijt} \\
 &= \frac{PCV \text{ Merchan}_{ijt}}{n_{jt}} \times \text{Investimentos em Merchandising}
 \end{aligned}$$

Dessa maneira, o resultado da última fórmula apresentada demonstra o valor investido que pode ser atribuível a determinado SKU que possui material de comunicação e/ou está em um *rack* de ponto extra em cada canal analisado nesta tese, representando a execução de vendas no ponto de venda.

7 DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DO MODELO DE VETORES AUTORREGRESSIVOS

Conforme as fases da pesquisa ilustradas na figura do capítulo anterior, este capítulo apresenta os testes de validação e o desenvolvimento do modelo VAR aplicado nesta tese.

Como o objetivo do trabalho envolve a obtenção da função resposta ao impulso das atividades de marketing nas vendas, um dos modelos recomendados é o VAR (HANSSENS, PARSONS e SCHULTZ, 2001). Porém, antes da aplicação desse modelo, é necessário aplicar os testes de raízes unitárias, teste do número de defasagens e teste de cointegração de maneira a validar o modelo a ser utilizado, conforme será apresentado posteriormente no capítulo.

Primeiramente, estão ilustradas as características de séries temporais e o contexto do modelo VAR. Em seguida, são apresentadas as características dos testes de raízes unitárias, da seleção do número de defasagens e do teste de cointegração. Depois, os resultados dos testes são descritos para, por fim, serem apresentadas as equações do modelo VAR utilizadas nesta tese.

7.1 Análise de Séries Temporais

De acordo com Hanssens, Parsons e Schultz (2001, p. 251), “as variáveis de interesse para os gestores e pesquisadores em marketing, como vendas, *market-share*, preço e investimentos em marketing, variam com o tempo”.

Sendo assim, pelo simples fato de haver uma flutuação dessas variáveis, o estudo das dinâmicas das variáveis de marketing em uma série temporal está relacionada com o estudo dessas variações:

- em função delas mesmas: por exemplo, como as vendas atuais se relacionam com as vendas passadas, ou como os investimentos em propaganda atuais se relacionam com os investimentos em propaganda passados;

ou

- em função de outras variáveis: por exemplo, como a cobertura atual de mercado influencia o atual e futuro nível de vendas ou como os investimentos em propaganda

influenciam o nível de vendas atual e futuro (HANSSENS, PARSONS e SCHULTZ, 2001).

Conforme a metodologia aplicada nesta tese e seguindo métodos já consolidados para a modelagem do *mix* de marketing (DEKIMPE e HANSSENS, 1995; GUPTA e STEENBURGH, 2008), é necessário o entendimento do modelo de demanda de maneira a permitir as discussões sobre os efeitos das variáveis de marketing nas vendas e no resultado da empresa. Assim, o modelo multivariado aplicado nesta tese permite essa compreensão dos efeitos das atividades de marketing na demanda de bebidas carbonatadas em cada canal de distribuição.

Por sua vez, o modelo de demanda está relacionado com um modelo de previsão. Por exemplo, dado um aumento na cobertura de mercado de um SKU de bebidas, qual o seu impacto nas vendas futuras desse SKU? Modelos de demanda contribuem a responder questões como essa.

Especificamente sobre previsão de valores, dentre os métodos quantitativos para tal finalidade são encontrados os métodos explanatórios e os métodos de séries temporais (MAKRIDAKIS e WHEELWRIGHT, 1985).

Conforme Pasquotto (2010, p. 11), “os métodos explanatórios buscam uma relação entre a variável que queremos prever e outras variáveis que expliquem a variação da primeira”. Ou seja, há um conjunto de variáveis exógenas (independentes) que ajudam a explicar e prever determinada variável endógena (dependente). Porém, a interdependência entre as variáveis independentes e a dependentes é uma das limitações desses métodos. Por outro lado, a econometria de séries temporais, conforme é considerada neste estudo, contribui justamente para superar essa limitação.

De acordo com Bueno (2011), a econometria de séries temporais é interessante para as previsões, pois é formulada de forma dinâmica, desde métodos autorregressivos clássicos, como a análise conhecida como Box-Jenkins (BOX e JENKINS, 1976), que consideravam as variáveis com suas próprias defasagens para prever seus valores futuros, porém não geravam estimativas de elasticidade, até métodos que permitiam que fossem geradas essas estimativas, como o de vetores autorregressivos (VAR) utilizado nesta tese, por meio do qual é expresso

um vetor de variáveis endógenas como uma função linear dessas próprias variáveis e dos seus valores defasados (SIMS, 1980).

7.2 O Modelo VAR

Em marketing, os fenômenos são expressos por meio de diversas variáveis e há uma relação de causa-e-efeito entre elas. Segundo Hanssens, Parsons e Schultz (2001, p. 285), “a maior limitação dos modelos univariados referente à análise de séries temporais para o marketing é que ela não lida com situações de causa e efeito, as quais estão no coração do planejamento de marketing”.

Portanto, o uso de modelos univariados é limitado para explicar o comportamento dessas variáveis. Para isso, a literatura em marketing tem recomendado o uso de modelos multivariados para análise temporal que, por sua vez, permitem gerar maior entendimento da relação entre as diversas variáveis de marketing em determinado modelo (DEKIMPE e HANSSENS, 1995; PAUWELS, 2004).

Nesse contexto, os modelos autorregressivos para a análise multivariada de séries temporais, como o VAR, permitem que se expressem modelos mais completos, considerando a inter-relação existente entre as variáveis.

Sob a perspectiva do contínuo aperfeiçoamento das análises de séries temporais que culminaram no modelo VAR, alguns pontos devem ser destacados:

- o popular método proposto por Box e Jenkins em 1976 representa um processo autorregressivo de médias móveis (ARMA), marcando uma importante contribuição para a análise de séries temporais;
- em seguida, o modelo de vetor ARMA (VARMA) foi uma natural extensão da análise univariada de Box-Jenkins, para múltiplas séries temporais (TIAO e BOX, 1981);
- posteriormente, o modelo VAR representou um aprimoramento do modelo VARMA, no qual os termos da média móvel (MA) do VARMA são invertidos e incluídos no processo autorregressivo (HANSSENS, PARSONS e SCHULTZ, 2001).
- o modelo VAR é mais simples de estimar e de interpretar do que os modelos VARMA e, por isso, tem sido frequentemente utilizado nos modelos de respostas em marketing

(DEKIMPE e HANSSENS, 1999; SRINIVASAN, LESZCZYC e BASS, 2000; HANSSENS, PARSONS e SCHULTZ, 2001; PAUWELS, 2004).

Dessa forma, o comportamento dinâmico das variáveis de marketing pode ser analisado por meio de um modelo econométrico VAR, que “tem como principal característica a capacidade de analisar a relação das variáveis interligadas para compor o modelo” (VARTANIAN, 2008, p. 71). De acordo com o mesmo autor o modelo também pode captar o valor defasado (*lags*), ou seja, ele utiliza de maneira conjunta a inter-relação entre as variáveis com suas respectivas defasagens.

Tradicionalmente, até a década de 1970, os modelos econométricos para análise temporal centravam-se na classificação das variáveis em endógenas e exógenas (BRUGGEMANN, 2004; EISFELD *et al.*, 2007).

Assim, respondendo às limitações dessa abordagem de estimações pelos modelos estruturais, o modelo VAR proposto por Sims (1980) marcou uma mudança significativa no campo de estudo das séries temporais, já que, por meio dele, é possível desenvolver um modelo dinâmico no qual as todas as variáveis seriam tratadas como endógenas (EISFELD *et al.*, 2007).

No contexto da análise de séries temporais em marketing, esse tratamento das variáveis é de fundamental importância, pois “algumas variáveis de marketing em conjunto podem ser endógenas” (HANSSENS, PARSONS e SCHULTZ, 2001, p. 298), ou seja, essas variáveis são tanto causadas por elas mesmas como também por outras variáveis no sistema. Esse é um dos fatores motivadores do uso de vetores autorregressivos em séries de marketing.

Outra vantagem do modelo VAR é a possibilidade de que os resultados provenientes de sua aplicação considerem efeitos fundamentais que as atividades de marketing podem ter em relação ao desempenho de vendas de uma marca ou produto. Por meio da simulação de eventuais choques (impulso) nas variáveis endógenas, é possível visualizar a resposta ao impulso, de maneira a demonstrar a complexa interação entre todas as variáveis.

Por sua vez, alguns desses efeitos fundamentais das atividades de marketing no desempenho de vendas de uma empresa são considerados em modelos VAR e, segundo Hanssens, Parsons e Schultz (2011), incluem:

- efeito contemporâneo (imediato): é o efeito imediato das atividades de marketing nas vendas (LEONE e SCHULTZ, 1980);
- efeito *carryover*: os efeitos das atividades de marketing feitas em um determinado período podem ser “carregados” parcialmente nos períodos futuros (GIVON e HORSKY, 1990);
- efeito de *feedback*: de acordo com Bass (1969), atividades de marketing podem ser influenciadas pelas vendas atuais e passadas dos produtos de uma empresa. Isso acontece, principalmente, quando uma empresa determina seu orçamento de marketing a partir de um percentual sobre as vendas. Por isso, as atividades de marketing não devem ser tratadas apenas como variáveis exógenas em um modelo de previsão;
- captura do impulso nas vendas atribuível somente a determinada atividade de marketing analisada, ou seja, considera-se a purificação de resultados (GUISSONI e NEVES, 2011).

No modelo VAR desenvolvido nesta tese, consideram-se esses efeitos quando são apresentados os efeitos de resposta ao impulso em cada atividade de marketing em cada canal.

Finalmente, de modo geral, pode-se expressar um modelo autorregressivo em sua forma algébrica:

$$y_t = A_1 y_{t-1} + A_2 y_{t-2} + \dots + A_N y_{t-N} + B x_t + e_t$$

y_t = vetor de variável endógena;

x_t = vetor de variável exógena;

$A_1 + \dots + A_N$ e B = matrizes dos coeficientes a serem estimados;

e_t = vetor de erros aleatórios.

Os choques ε_t são denominados choques estruturais porque afetam individualmente cada uma das variáveis endógenas.

Para exemplificar um sistema VAR, de acordo com o que foi desenvolvido neste trabalho, em um sistema com cinco dimensões e com uma defasagem, com as variáveis w , v , x , y , z , o modelo estima os coeficientes de quatro equações sob o seguinte formato:

$$\begin{aligned}w_t &= \alpha + \beta_0 w_{t-1} + \beta_1 v_{t-1} + \beta_2 x_{t-1} + \beta_3 y_{t-1} + \beta_4 z_{t-1} \\v_t &= \alpha + \beta_0 w_{t-1} + \beta_1 v_{t-1} + \beta_2 x_{t-1} + \beta_3 y_{t-1} + \beta_4 z_{t-1} \\x_t &= \alpha + \beta_0 w_{t-1} + \beta_1 v_{t-1} + \beta_2 x_{t-1} + \beta_3 y_{t-1} + \beta_4 z_{t-1} \\y_t &= \alpha + \beta_0 w_{t-1} + \beta_1 v_{t-1} + \beta_2 x_{t-1} + \beta_3 y_{t-1} + \beta_4 z_{t-1} \\z_t &= \alpha + \beta_0 w_{t-1} + \beta_1 v_{t-1} + \beta_2 x_{t-1} + \beta_3 y_{t-1} + \beta_4 z_{t-1}\end{aligned}$$

Em que w , v , x , y e z são as variáveis dependentes no período t , α é a constante e β_0 , β_1 , β_2 , β_3 , β_4 são parâmetros de cada uma das equações.

Ou seja, ao se visualizarem as equações, é possível perceber a característica enfatizada ao longo deste trabalho de que as variáveis do sistema são também explicadas por seu passado, pois, ao mesmo tempo que as variáveis dependentes estão em um período t , as variáveis em $t - 1$ são independentes, que assumem o papel explicativo no sistema.

No modelo utilizado, convencionou-se utilizar o VAR(1), ou seja, de ordem 1, conforme será apontado posteriormente neste capítulo, no teste de defasagem. O modelo permitiu obter a função resposta ao impulso decorrente de um choque estrutural em cada uma das variáveis endógenas e responder às questões de pesquisa desta tese, identificando a trajetória das séries por k períodos à frente, dado um choque estrutural (BUENO, 2011). Nessa trajetória, entende-se que o pesquisador deseja saber, quando um choque afeta uma série, se ela muda de patamar ou não, por exemplo.

Se todas as séries utilizadas no modelo forem estacionárias, pode-se estimar o modelo normalmente. Porém, se as séries apresentarem raiz unitária, ou seja, não são estacionárias, alguns cuidados devem ser tomados. Assim, a próxima etapa apresenta o teste de raízes unitárias para a série analisada nesta tese e, em seguida, ilustram-se a análise de seleção do número de defasagens do modelo e o teste de cointegração.

7.3 Teste de Raízes Unitárias

Em marketing, se as vendas de determinada marca ou produto apresentam uma repentina mudança, a questão que surge é se essa mudança é temporária ou permanente (HANSSSENS, PARSONS e SCHULTZ, 2011). O teste de raízes unitárias permite justamente não só analisar se as mudanças nos comportamentos das variáveis possuem uma tendência de longo prazo, mas também concluir se uma série é ou não estacionária.

As séries estacionárias possuem média e variância constantes ao longo do tempo. Conforme descrito por Bueno (2011), é a constatação de estacionaridade que permitirá proceder a inferências estatísticas sobre determinados parâmetros. O teste de raízes unitárias permite analisar o caráter estacionário de uma série.

De acordo com Hanssens, Parsons e Schultz (2001, p. 282), “a presença de raiz unitária implica que uma porção de um choque em vendas vai persistir ao longo do tempo e afetar seu comportamento de longo prazo”. Sendo assim, caso sejam encontradas, as raízes unitárias devem ser tiradas da série para que o modelo econométrico possa ser validado.

Portanto, caso não haja raízes unitárias na série temporal, as flutuações nas vendas de uma marca ou das atividades de suporte de marketing são desvios temporários e, nesse caso, a série é considerada estacionária.

O teste Dickey-Fuller, diferentemente do Dickey-Fuller Aumentado (ADF), considera o erro um ruído branco. O DFA corrige isso ao estimar o modelo com as variáveis autorregressivas (BUENO, 2011), pois “trata-se de encontrar desvios de y_t em relação a sua ‘média’, para deslocar a distribuição de α em direção ao zero, caso a hipótese nula seja verdadeira” (BUENO, 2001, p. 119).

O presente trabalho utilizou do teste de Dickey-Fuller Aumentado, ou ADF (DICKEY e FULLER, 1981), dado o objetivo de estimar o modelo autorregressivo e verificar se a série de dados é estacionária. Reforça-se que o procedimento do teste de raízes unitárias foi executado pelo autor por meio do SAS®.

A análise permitirá verificar se se rejeita a hipótese nula e conclui-se que a série não possui raiz unitária, ou, se, por outro lado, não é rejeitada a hipótese nula, significando, nesse caso, que a série possui uma raiz unitária.

Nesta tese, os testes foram aplicados com as variáveis endógenas a serem utilizadas no modelo VAR em cada canal de distribuição. A seguir estão apresentados os testes de raízes unitárias conforme os procedimentos de Dickey e Fuller Aumentado (ADF) para cada canal analisado.

AS>5 checkouts

De acordo com teste de raiz unitária Dickey-Fuller Aumentado, verificou-se que, para o canal composto por grandes supermercados, AS>5, as séries de vendas, distribuição ponderada líquida (PCV OOS), *share* de exposição (SOS), preço e distribuição ponderada de promoções (Promo) não apresentam raiz unitária, ou seja, são estacionárias, permitindo inferências estatísticas.

Tabela 2: Teste de Raiz Unitária de Dickey-Fuller Aumentado (ADF) no AS>5

Variável	Defasagens	Constante	Tendência	ADF
Vendas	1	Não	Não	-5.94*
	1	Sim	Não	-8.18*
	1	Sim	Sim	-8.52*
PCV OOS	1	Não	Não	-4.52*
	1	Sim	Não	-12.06*
	1	Sim	Sim	-12.08*
SOS	0	Não	Não	-8.46*
	0	Sim	Não	-10.00*
	0	Sim	Sim	-10.36*
Price	0	Não	Não	-4.60*
	0	Sim	Não	-21.15*
	0	Sim	Sim	-21.14*
Promo	0	Não	Não	-12.76*
	0	Sim	Não	-19.44*
	0	Sim	Sim	-19.44*

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos cálculos efetuados no SAS®.

Notas: *Significativo ao nível de 1%.

Portanto, as variáveis podem ser consideradas estacionárias com o nível de significância de 1% no canal AS>5. Em seguida, o mesmo teste foi aplicado para o canal AS 1-4 *checkouts*.

Tabela 3: Teste de Raiz Unitária de Dickey-Fuller Aumentado (ADF) no AS 1-4

Variável	Defasagens	Constante	Tendência	ADF
Vendas	0	Não	Não	-5.61*
	0	Sim	Não	-7.63*
	0	Sim	Sim	-7.88*
PCV OOS	0	Não	Não	-5.17*
	0	Sim	Não	-12.40*
	0	Sim	Sim	-12.52*
SOS	0	Não	Não	-7.93*
	0	Sim	Não	-9.42*
	0	Sim	Sim	-9.66*
Price	0	Não	Não	-4.64*
	0	Sim	Não	-21.42*
	0	Sim	Sim	-21.42*
Promo	0	Não	Não	-17.67*
	0	Sim	Não	-21.76*
	0	Sim	Sim	-21.83*

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos cálculos efetuados no SAS®.

Notas: *Significativo ao nível de 1%.

Portanto, as variáveis podem ser consideradas estacionárias com o nível de significância de 1% no canal AS 1-4. Por fim, o teste foi realizado para as séries no canal tradicional.

Tabela 4: Teste de Raiz Unitária de Dickey-Fuller Aumentado (ADF) no Tradicional

Variável	Defasagens	Constante	Tendência	ADF
Vendas	0	Não	Não	-5.41*
	0	Sim	Não	-7.44*
	0	Sim	Sim	-8.08*
PCV OOS	0	Não	Não	-4.59*
	0	Sim	Não	-10.94*
	0	Sim	Sim	-11.01*
SOS	0	Não	Não	-9.23*
	0	Sim	Não	-10.87*
	0	Sim	Sim	-11.40*
Price	0	Não	Não	-3.93*
	0	Sim	Não	-20.14*
	0	Sim	Sim	-20.18*
Promo	0	Não	Não	-27.59*
	0	Sim	Não	-30.67*
	0	Sim	Sim	-31.07*

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos cálculos efetuados no SAS®.

Notas: *Significativo ao nível de 1%.

Portanto, as variáveis podem ser consideradas estacionárias com o nível de significância de 1% no canal AS 1-4. Para os três canais analisados, as variáveis podem ser utilizadas no modelo VAR com as séries em nível, não necessitando utilizar as séries em diferença, conforme será mostrado posteriormente no capítulo, quando as equações utilizadas nessas séries são descritas.

7.4 Seleção do Número de Defasagens

De acordo com Vartanian (2008), solucionada a questão da estacionaridade das séries, deve-se proceder à seleção do número de defasagens, que permite selecionar a melhor ordem do modelo multivariado. Essa é uma análise importante, pois, como já foi comentado, em um modelo VAR cada variável endógena depende da defasagem dela própria e das demais no sistema.

Nesse sentido, Bueno (2011, p. 50) ressalta que “o critério de informação é uma forma de encontrar o número ideal de parâmetros de um modelo” e, ainda segundo o autor, a estatística de Akaike, conhecida como AIC (*Akaike Information Criterion*) é uma das possibilidades para selecionar a ordem do modelo VAR.

A seleção do número de defasagens foi feita para cada um dos canais analisados neste estudo. Primeiramente, sobre o AS>5, tem-se que:

Tabela 5: Seleção do Número de Defasagens no AS>5

Defasagem	MA 0	MA 1	MA 2	MA 3
AR 0	18.285088	18.094839	17.890085	17.672056
AR 1	0.701873*	0.7064779	0.7072182	0.7071126
AR 2	0.705019	0.7080714	0.7078918	0.7063425
AR 3	0.7080752	0.7100286	0.7081685	0.7044992

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de cálculos efetuados no SAS®.

Notas: *Menor valor obtido pelo Critério de Informação de Akaike.

Portanto, verificou-se que no AS>5 a ordem do modelo autorregressivo (AR) é de I (1), indicando a utilização de y_{t-1} no modelo. Já a média móvel de ordem MA de ordem (0) indica a utilização do e_t .

Em relação ao AS 1-4, tem-se que:

Tabela 6: Seleção do Número de Defasagens no AS 1-4

Defasagem	MA 0	MA 1	MA 2	MA 3
AR 0	23.914483	23.821596	23.725637	23.628664
AR 1	4.2574331*	4.2631614	4.2672122	4.2712603
AR 2	4.2619013	4.2668876	4.2709194	4.274862
AR 3	4.2663689	4.2709202	4.2748687	4.2787123

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de cálculos efetuados no SAS®.

Notas: *Menor valor obtido pelo Critério de Informação de Akaike.

Portanto, verificou-se que no AS 1-4 a ordem do modelo autorregressivo (AR) é de I (1), indicando a utilização de y_{t-1} no modelo. Já a média móvel de ordem MA de ordem (0) indica a utilização do e_t .

Por fim, realizou-se a seleção do número de defasagens para o canal Tradicional.

Tabela 7: Seleção do Número de Defasagens no Tradicional

Defasagem	MA 0	MA 1	MA 2	MA 3
AR 0	17.481919	17.360364	17.234652	17.106862
AR 1	-1.298329*	-1.292576	-1.288616	-1.284682
AR 2	-1.293842	-1.29	-1.286385	-1.283052
AR 3	-1.289365	-1.286287	-1.283582	-1.281238

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de cálculos efetuados no SAS®.

Notas: *Menor valor obtido pelo Critério de Informação de Akaike.

Portanto, verificou-se que no canal tradicional a ordem do modelo autorregressivo (AR) é de I (1), indicando a utilização de y_{t-1} no modelo. Já a média móvel de ordem MA de ordem (0) indica a utilização do e_t .

7.5 Teste de Cointegração

O teste de raiz unitária permite analisar o comportamento individual de determinada série temporal. No entanto, faz-se importante a análise das possíveis influências mútuas que trajetórias de longo prazo de diferentes séries temporais possam ter uma sobre a outra. Assim, o conceito de equilíbrio de longo prazo entre as séries temporais foi proposto por Engle e Granger (1987), destacando a possibilidade de haver esse equilíbrio das séries temporárias dada a relação entre determinada trajetória delas.

Nas bases de dados de marketing e vendas das indústrias de consumo, a cointegração é raramente um problema, justificando a estimação do modelo VAR (NIJS *et al.*, 2001; SRINIVASAN *et al.*, 2004; PAUWELS, 2004).

Apesar disso, em algumas séries de marketing, há a necessidade de correção de erros, processo que “promove o ajustamento do comportamento de curto prazo entre as variáveis de acordo com o comportamento de longo prazo” (VARTANIAN, 2008, p. 76). Quando há necessidade dessa correção de erros, o modelo é ajustado para estimar um VEC (vetor com correção de erros) ao invés do VAR (SRINIVASAN *et al.*, 2000).

Baghestani (1991), em um estudo clássico sobre a análise da cointegração entre vendas e propaganda, propõe que alguns pares de séries temporais possuem uma tendência conjunta de convergirem, apesar de divergirem uns dos outros no curto prazo.

De maneira objetiva, o teste de cointegração visa analisar o equilíbrio das variáveis conforme o comportamento delas no curto e longo prazo, identificando o número de vetores de cointegração no sistema (JOHANSEN, 1991). Caso o número de vetores de cointegração seja pleno, ou seja, igual ao número de equações, é confirmada a estabilidade do modelo VAR (VARTANIAN, 2008). É importante que determinada série de dados temporais possibilite capturar a dinâmica de curto prazo das variáveis, mas, no longo prazo, estando em uma condição de equilíbrio (BAGHESTANI, 1991).

Assim, nesta etapa do estudo, é apresentado o teste de cointegração, aplicado para as séries estacionárias de cada canal de distribuição estudado. Antes, contudo, cabe destacar alguns pontos fundamentais na análise desse teste.

O termo $rank = r$ mostra que há, somente, r vetores de cointegração. Já o termo $rank > r$ mostra que há mais do que r vetores de cointegração. A estatística do traço testa a hipótese nula de que o número de vetores de cointegração é menor ou igual a r em relação à hipótese alternativa de que o número de vetores de cointegração é maior do que r .

AS>5 checkouts

Tabela 8: Teste de Cointegração de Johansen no AS>5

H_0 <i>Rank=r</i>	H_1 <i>Rank>r</i>	Autovalor	Estatística do Traço	Valor Crítico 5%	Decisão
0	0	0.0677	1509.0*	59.24	Rejeita-se H ₀
1	1	0.0361	646.67*	39.71	Rejeita-se H ₀
2	2	0.0100	194.09*	24.08	Rejeita-se H ₀
3	3	0.0045	70.72*	12.21	Rejeita-se H ₀
4	4	0.0013	15.55*	4.14	Rejeita-se H ₀

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de cálculos efetuados no SAS®.

Notas: *Indica a rejeição da hipótese em nível de 5% de significância.

Como o valor da estatística de traço, ou valor crítico calculado, é maior do que seu respectivo valor tabelado ($1509.0 > 59.24$), então rejeita-se a hipótese nula de que há 0 (zero) vetores de cointegração, ou seja, de que $Rank = 0$ (primeira coluna) em favor da hipótese alternativa de que há, pelo menos, um vetor de cointegração, ou seja, há mais do que 0 (zero) vetores de cointegração.

Em seguida, conforme a mesma tabela indica, testou-se a possibilidade de que $Rank = 1$, ou seja, de que exista 1 vetor de cointegração em relação à hipótese alternativa de que $Rank > 1$. Novamente, rejeitou-se a hipótese nula, pois o valor da estatística de traço é maior do que seu respectivo valor tabelado ($646.67 > 39.71$). O mesmo aconteceu na sequência para as outras equações, concluindo-se que o número de vetores de cointegração é pleno, ou seja, é igual ao número de equações. Portanto, não há necessidade de proceder à correção de erros (VEC), sendo permitido o uso do modelo VAR no canal AS>5.

A seguir estão apresentadas as análises para os canais AS 1-4 e Tradicional.

Tabela 9: Teste de Cointegração de Johansen no AS 1-4

H_0 <i>Rank=r</i>	H_1 <i>Rank>r</i>	Autovalor	Estatística do Traço	Valor Crítico 5%	Decisão
0	0	0.0507	1357.1*	59.24	Rejeita-se H ₀
1	1	0.0374	734.18*	39.71	Rejeita-se H ₀
2	2	0.0172	278.40*	24.08	Rejeita-se H ₀
3	3	0.0046	70.91*	12.21	Rejeita-se H ₀
4	4	0.0013	15.67*	4.14	Rejeita-se H ₀

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de cálculos efetuados no SAS®.

Notas: *Indica a rejeição da hipótese em nível de 5% de significância.

Tabela 10: Teste de Cointegração de Johansen no Tradicional

H_0 Rank=r	H_1 Rank>r	Autovalor	Estatística do Traço	Valor Crítico 5%	Decisão
0	0	0.0677	1529.9*	59.24	Rejeita-se H ₀
1	1	0.0416	736.72*	39.71	Rejeita-se H ₀
2	2	0.0170	255.32*	24.08	Rejeita-se H ₀
3	3	0.0045	61.60*	12.21	Rejeita-se H ₀
4	4	0.0009	10.76*	4.14	Rejeita-se H ₀

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de cálculos efetuados no SAS®.

Notas: *Indica a rejeição da hipótese em nível de 5% de significância.

O mesmo resultado do teste que se verificou no canal AS>5 ocorreu, também, com os canais AS 1-4 e Tradicional, concluindo-se que o número de vetores de cointegração é pleno, ou seja, é igual ao número de equações. Portanto, não há necessidade de proceder à correção de erros (VEC), sendo permitido o uso do modelo VAR também nos canais AS 1-4 e Tradicional.

7.6 Desenvolvimento do Modelo VAR aplicado nesta Tese (estágio I)

O modelo desta tese segue o de vetores autorregressivos (VAR) conforme proposto por Dekimpe e Hanssens (1995), que é de ordem 1, seguindo o resultado do teste de defasagem. Assim, um modelo VAR (I) com cinco variáveis foi construído: variáveis de vendas, distribuição ponderada (PCV), *share* de exposição (SOS), preço e distribuição ponderada de promoções (Promo), considerando todos os produtos de bebidas no mercado já especificado, em cada canal de distribuição analisado.

Além disso, no VAR utilizado neste trabalho foi considerado, também, um vetor de variáveis exógenas, que representam um vetor de constantes que ajudam a explicar as cinco variáveis do modelo, ou seja, que influenciam o comportamento delas.

Essa constante de variáveis exógenas foi considerada, pois algumas delas não estavam estruturadas com a mesma abertura de SKU e em cada canal analisado. Isso inclui os efeitos da inflação, das datas sazonais que influenciam as vendas de bebidas (natal, copa do mundo, carnaval, por exemplo). Depois de ser apresentada a equação aplicada nesta tese, essa constante de variáveis exógenas pode ser visualizada no modelo.

Seguindo o modelo VAR de ordem 1, de acordo com os testes já realizados de validação de raiz unitária e de cointegração, e também considerando a forma como a série de dados foi estruturada para aplicação do modelo, a equação utilizada para obtenção das funções resposta ao impulso foi a seguinte.

$$\begin{bmatrix} lVendas_{ijt} \\ lPCVOOS_{ijt} \\ lPreço_{ijt} \\ lSOS_{ijt} \\ lPromo_{ijt} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \alpha_{1i} \\ \alpha_{2i} \\ \alpha_{3i} \\ \alpha_{4i} \\ \alpha_{5i} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \gamma_{1t} \\ \gamma_{2t} \\ \gamma_{3t} \\ \gamma_{4t} \\ \gamma_{5t} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \beta_{11j} & \cdots & \beta_{15j} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \beta_{51j} & \cdots & \beta_{55j} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} lVendas_{ijt-1} \\ lPCVOOS_{ijt-1} \\ lPrice_{ijt-1} \\ lSOS_{ijt-1} \\ lPromo_{ijt-1} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} e_{1ijt} \\ e_{2ijt} \\ e_{3ijt} \\ e_{4ijt} \\ e_{5ijt} \end{bmatrix} \quad (1)$$

em que

- $lVendas_{ijt}$ = logaritmo natural das vendas em volume para o SKU i , no canal j no mês t ;
- $lPCVOOS_{ijt}$ = logaritmo natural de PCV OOS (distribuição ponderada líquida) para o SKU i , no canal j no mês t ;
- $lPreço_{ijt}$ = logaritmo natural do preço para o SKU i , no canal j no mês t ;
- $lSOS_{ijt}$ = logaritmo natural do *share* de exposição para o SKU i , no canal j no mês t ;
- $lPromo_{ijt}$ = logaritmo natural da distribuição ponderada de promoções para o SKU i , no canal j no mês t ;
- $\{\alpha_{1i}, \alpha_{2i}, \dots, \alpha_{5i}\}$ = efeitos fixos do SKU;
- $\{\gamma_{1t}, \gamma_{2t}, \dots, \gamma_{5t}\}$ = efeitos fixos do tempo;
- $\{e_{1ijt}, e_{2ijt}, \dots, e_{5ijt}\}$ = erros aleatórios (erros gerados no cálculo da regressão).

Assim,

- conforme apontado por Hanssens, Parsons e Schultz (2001) e por Bueno (2011), podem ser utilizados vetores de variáveis exógenas no modelo VAR. Dessa maneira, foram incluídos os efeitos fixos do tempo e do SKU;
- os efeitos fixos do tempo estão relacionados com os efeitos da inflação e de datas sazonais que influenciam as vendas de bebidas ao longo do ano (carneval, natal,

páscoa) em cada uma das variáveis da equação, ou seja, de vendas, PCV OOS, preço, *share* de exposição e distribuição ponderada de promoções (Promo). Ou seja, estão sendo controlados os efeitos do tempo que possuem relação com essas variáveis;

- os efeitos fixos do SKU estão relacionados com os dos investimentos nas atividades de comunicação de marketing (propaganda, promoções aos varejistas e programa de relacionamento) em cada uma das variáveis da equação, ou seja, nas vendas, PCV, preço, *share* de exposição e distribuição ponderada de promoções (Promo).

Assim, em decorrência das estimativas obtidas na equação (1), é possível analisar:

Figura 27: Análises Decorrentes da Equação (1)

Fonte: Elaborada pelo autor.

É importante também reiterar que nesta tese o foco é mostrar as funções de resposta ao impulso para cada uma das variáveis de mercado nas vendas em cada canal. No entanto, o modelo considera um efeito dinâmico, no qual se tem o efeito de cada uma das cinco variáveis endógenas afetando elas mesmas e as demais do sistema. Por exemplo, o modelo considera que o impulso em 1% de distribuição ponderada líquida gera um efeito nela mesma, nas

vendas, no preço, no *share* de exposição e na distribuição ponderada de promoções, afetando a relação dela com seus valores passados, ou defasados, também.

7.6.1 Desenvolvimento do Modelo VAR (estágio II)

Com a estimação do estágio 1, foi possível obter os resíduos das cinco variáveis endógenas do modelo: vendas, PCV, preço, *share* de exposição e distribuição ponderada de promoções. Ou seja, a elasticidade dessas variáveis foi obtida por meio da aplicação da equação no estágio I. Em decorrência dessa equação, as medidas de erro apontam os erros aleatórios, que, por sua vez, podem ser decorrentes de outras variáveis não tratadas como endógenas no modelo.

Mais especificamente, observa-se que, por uma limitação da base de dados, não havia o mesmo nível de informação para os investimentos em comunicação (abertura por SKU e por canal). Então, de maneira a serem geradas também as funções de reposta ao impulso dos investimentos em comunicação e a resposta em vendas, PCV, preço, *share* de exposição e distribuição ponderada de promoções, foi feita a regressão dos resíduos das métricas de gerenciamento de canais, conforme as equações a seguir:

$$\begin{aligned}
 E1pcv_{jt} = & b_{10} + b_{11}SKU_{jt} + b_{12}lPropaganda_t + b_{13}lMerchandising_{jt} + \\
 & b_{14}VarejistasnoMKTREL_{jt} + b_{15}(AS\ 1_4 * VarejistasnoMKTREL_{jt}) + \\
 & b_{16}(Trad * VarejistasnoMKTREL) + b_{17}(ProdutoVar_{jt}) + d_t + u_{jt}
 \end{aligned} \tag{2}$$

em que

- $E1pcv_{jt}$ = é a soma dos resíduos das vendas de todos os SKU do canal j no mês t ;
- $lPropaganda_t$ = são os investimentos linearizados em propaganda em reais, no mês t ;
- $lMerchandising_{jt}$ = são os investimentos linearizados em reais, com *merchandising* no canal j no Mês t ;
- $VarejistasnoMKTREL_{jt}$ = é o número de varejistas participando do programa de marketing de relacionamento e programas de CRM no canal j no mês t ;
- $AS\ 1_4 * VarejistasnoMKTREL_{jt}$ = é a variável *dummy*, sendo 1 quando canal $j = AS\ 1-4$ e 0 caso contrário;

- $(Trad * VarejistasnoMKTREL) =$ é a variável *dummy*, sendo 1 quando canal j = Tradicional e 0 caso contrário;
- $ProdutoVar_{jt}$ = representa a variedade de SKUs conforme seu tamanho no canal j no mês t . Variável *dummy*, sendo 1 quando os SKUs são até 600ml (consumo imediato) e 0 caso o contrário (consumo futuro);
- d_t = é o efeito aleatório do tempo, que também está relacionado com o efeito fixo do tempo da equação (1);
- u_{jt} = é o erro aleatório.

As demais equações foram aplicadas substituindo-se o $E1pcv_{jt}$ pelo preço, *share* de exposição e distribuição ponderada de promoções, ficando:

$$\begin{aligned}
 E1preço_{jt} = & \\
 & b_{10} + b_{11}SKU_{jt} + b_{12}lPropaganda_t + b_{13}lMerchandising_{jt} + \\
 & b_{14}VarejistasnoMKTREL_{jt} + b_{15}(AS\ 1_4 * VarejistasnoMKTREL_{jt}) + \\
 & b_{16}(Trad * VarejistasnoMKTREL) + b_{17}(ProdutoVar_{jt}) + d_t + u_{jt} \quad (3)
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 E1sos_{jt} = & \\
 & b_{10} + b_{11}SKU_{jt} + b_{12}lPropaganda_t + b_{13}lMerchandising_{jt} + \\
 & b_{14}VarejistasnoMKTREL_{jt} + b_{15}(AS\ 1_4 * VarejistasnoMKTREL_{jt}) + \\
 & b_{16}(Trad * VarejistasnoMKTREL) + b_{17}(ProdutoVar_{jt}) + d_t + u_{jt} \quad (4)
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 E1promo_{jt} = & \\
 & b_{10} + b_{11}SKU_{jt} + b_{12}lPropaganda_t + b_{13}lMerchandising_{jt} + \\
 & b_{14}VarejistasnoMKTREL_{jt} + b_{15}(AS\ 1_4 * VarejistasnoMKTREL_{jt}) + \\
 & b_{16}(Trad * VarejistasnoMKTREL) + b_{17}(ProdutoVar_{jt}) + d_t + u_{jt} \quad (5)
 \end{aligned}$$

Após a aplicação da equação (1) e da subsequente aplicação das equações de (2) a (5), foi possível compreender a seguinte cadeia de efeito:

Figura 28: Análises Decorrentes das Equações (1) a (5)

Fonte: Elaborada pelo autor.

A figura ilustra o efeito que é apresentado nesta tese, permitindo analisar cada hipótese aqui proposta. O modelo é dinâmico e considera o efeito do impulso em uma variável em relação a ela mesma, a todas as outras do modelo e em relação a seus valores defasados, no caso das variáveis endógenas da equação (1). Assim, por exemplo, um impulso de 1% nos investimentos em propaganda gera determinada resposta percentual nas variáveis de mercado e, por sua vez, essa resposta representa um impulso nas variáveis de mercado que, conforme a equação (1) analisa, gera diferentes respostas nas vendas em cada canal.

7.7 Função de Resposta a Impulso

Segundo Vartanian (2008, p. 72), “a interpretação clássica do modelo VAR normalmente se dá por meio da função de resposta a impulso e, adicionalmente, pela decomposição da variância”. Assim, dado o objetivo deste trabalho, a função impulso-resposta permite simular

o comportamento ao longo do tempo das variáveis inseridas na análise, conforme as figuras que foram apresentadas acima, sobre as análises decorrentes das equações (1) a (5).

Estudos empíricos de sistemas econômicos dinâmicos têm, por vezes, interesse em determinar a resposta de uma variável (por exemplo, vendas) ao impulso de outra variável (por exemplo, distribuição ponderada), num sistema formado por elas e por outras variáveis de marketing (por exemplo, *share* de exposição e distribuição ponderada de promoções), conforme foi mostrado na etapa de estruturação da base de dados. A existência de uma resposta de uma variável ao impulso de outra pode, assim, significar uma relação causal da última para a primeira variável.

A função de resposta a impulso, de maneira geral, representa “o comportamento de uma variável quando outra variável do sistema, ou ela mesma, sofre um choque (impulso) naquele determinado instante t , que se transfere para o período futuro em $t+1$, $t+2$, $t+3$, e assim por diante” (VARTANIAN 2008, p. 72). Neste trabalho, foram considerados $t+6$ períodos à frente.

Siqueira (2007, p. 70) destaca que “uma função impulso resposta traça o efeito de um choque ou inovação nos valores contemporâneos e futuros das variáveis endógenas do sistema”. Assim, um choque, ou impulso, em qualquer variável afeta não só diretamente essa variável como também todas as variáveis endógenas através da estrutura dinâmica do VAR.

As funções de impulso respostas foram obtidas no *software* SAS a partir da aplicação das equações utilizadas nesta tese, conforme apresentadas anteriormente no capítulo.

8 RESULTADOS: FUNÇÕES DE RESPOSTAS AO IMPULSO

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio do desenvolvimento das fases de pesquisa e procedimentos apresentados no capítulo anterior.

Assim, nesta etapa são apresentados os resultados provenientes das análises decorrentes da aplicação do modelo VAR, permitindo identificar os efeitos atribuíveis a cada atividade de marketing nas vendas e no retorno sobre os investimentos para cada canal de distribuição considerado na pesquisa, verificando cada hipótese proposta no trabalho.

Em um primeiro momento nesta etapa, são apresentados os resultados relacionados ao impulso atribuído a um choque, aqui representado com aumento de 1% nos resultados das variáveis relacionadas à distribuição, *share* de exposição, preços e distribuição de promoções aos consumidores finais, tal qual é ilustrado na figura 29, a seguir.

Figura 29: Função Resposta ao Impulso no Primeiro Grupo de Hipóteses

Fonte: Elaborada pelo autor.

O efeito desse choque se dá pelo impulso esperado nas vendas de cada canal 6 períodos à frente, considerando uma perspectiva *forward-looking*. Essa análise está relacionada ao primeiro grupo de hipóteses apresentadas nesta tese. A escolha de 6 meses à frente se deu em virtude de que, a partir desse período, os resultados tornavam-se constantes.

Em seguida, é analisada a sensibilidade das vendas para um aumento nos investimentos em atividades de comunicações analisadas, bem como a análise do retorno sobre os investimentos

em cada canal, conforme será descrito posteriormente. Já essa análise está relacionada com o segundo e o terceiro grupos de hipóteses apresentadas no capítulo de metodologia.

8.1 Análise do Primeiro Grupo de Hipóteses

O primeiro grupo de hipóteses está relacionado aos efeitos nas vendas provenientes de um choque (impulso) nas variáveis de distribuição ponderada, *share* de exposição, preços ao consumidor e distribuição de promoções. Cada hipótese está relacionada com uma determinada variável, conforme o quadro 16, a seguir, ilustra.

Quadro 16: Efeito das Variáveis nas Vendas conforme Primeiro Grupo de Hipóteses

Hipótese	Efeito da(o)				Efeito na(o)	Canal Foco Analisado
	Distribuição Ponderada	Share de Exposição	Preço	Distribuição de Promoção de Vendas		
1a	x				Vendas	Todos
1b	x				Vendas	AS>5
1c		x			Vendas	Todos
1d		x			Vendas	AS até 4 e Tradicional
1e			x		Vendas	Todos
1f			x		Vendas	AS>5
1g				x	Vendas	Todos
1h				x	Vendas	AS até 4 e Tradicional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Primeiramente, tem-se a análise das seguintes hipóteses, segundo as quais era esperado que:

- **H_{1a}**: O efeito do impulso de distribuição ponderada (PCV) nas vendas aos consumidores seja diferente em cada canal analisado.
- **H_{1b}**: O efeito do impulso de distribuição ponderada nas vendas aos consumidores seja maior no canal de grandes supermercados (AS>5).

O gráfico 3, a seguir, elaborado a partir das estimativas decorrentes do modelo VAR conforme as equações já apresentadas, aponta os efeitos da distribuição ponderada nas vendas de cada canal nas vendas, contribuindo para a análise da validação de cada hipótese.

Gráfico 3: Resposta ao Impulso da Distribuição Ponderada nas Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, as hipóteses 1a e 1b foram validadas. Conforme observado no gráfico acima, é possível visualizar o impulso nas vendas em 6 períodos (meses) à frente decorrente de um choque em distribuição. Considerando o ganho de 1% de distribuição ponderada no nível de SKU, que está relacionado ao choque, constatou-se que o efeito nas vendas é diferente em cada canal.

Quando são analisados os valores acumulados no período de 6 meses à frente do choque (impulso) na variável de distribuição ponderada líquida, verifica-se que o efeito nas vendas do canal de grandes supermercados (AS>5) é maior do que o efeito nas vendas nos demais canais. Já no canal Tradicional, o efeito de um ganho na distribuição ponderada é maior do que no canal de pequenos supermercados (AS 1-4).

Além disso, pode-se concluir que o efeito do ganho de distribuição ponderada é mais duradouro no canal AS>5. Já nos demais canais, há o desafio de, uma vez alcançado o impulso na distribuição ponderada para um determinado SKU, manter esse SKU nas lojas, ou seja, manter a cobertura de mercado nos canais, AS 1-4 e Tradicional.

Ou seja, no setor de bebidas, observando-se o efeito nas vendas, é importante orientar esforços para obter ganhos em distribuição ponderada de produtos prioritariamente no canal AS>5 e orientar os esforços de vendas e logísticos para manter a distribuição no canal Tradicional e no AS 1-4.

O resultado traz implicação aos executivos no processo de tomada de decisão quanto à alocação de esforços de marketing e vendas para obter ganhos em distribuição, considerando o efeito diferente em cada canal. Além disso, para acadêmicos, vale a compreensão de que os efeitos são diferentes, a partir da análise quantitativa e da aplicação do modelo VAR, gerando oportunidades de investigações futuras na área

Em seguida, as próximas hipóteses analisadas estão relacionadas com os efeitos dos choques em *share* de exposição.

- **H_{1c}**: O efeito do impulso de *share* de exposição nas vendas aos consumidores seja diferente em cada canal analisado.
- **H_{1d}**: O efeito do impulso de *share* de exposição nas vendas ao consumidores seja maior nos autosserviços (AS>5 e AS 1-4) do que no canal tradicional.

O gráfico 4, a seguir, gerado a partir das estimativas decorrentes do modelo VAR conforme as equações já apresentadas, aponta os efeitos do *share* de exposição nas vendas de cada canal nas vendas, contribuindo para a análise quanto à validação de cada hipótese.

Gráfico 4: Resposta ao Impulso do *Share* de Exposição nas Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, observando os resultados indicados no gráfico acima, as hipóteses 1c e 1b foram validadas. Os efeitos do *share* de exposição nas vendas são diferentes em cada canal analisado e esse efeito é mais positivo nos canais de autosserviços (AS>5 e AS 1-4) do que no Tradicional.

Conforme apontado em capítulo anterior, que mostrou o desenvolvimento da hipótese 1d, como o tamanho das lojas é diferente, sendo o canal Tradicional aquele que possui lojas menores, e, ainda, considerando que nos supermercados há menos influência dos vendedores das lojas, ou balconistas, nas compras dos produtos, é fundamental que os SKUs estejam expostos nas gôndolas em supermercados devido justamente à proposta de autosserviço. Em contrapartida, os efeitos da exposição dos produtos nas vendas no canal Tradicional são menores.

Em continuidade à análise das hipóteses propostas no primeiro grupo, tem-se que:

- **H_{1e}**: O efeito do impulso de preços nas vendas aos consumidores seja diferente em cada canal analisado.
- **H_{1f}**: O efeito do impulso de preços nas vendas seja menos negativo no canal AS>5, já que se espera menor sensibilidade dos consumidores em relação aos preços praticados no canal.

A partir da aplicação do modelo VAR, seguindo os mesmos procedimentos já apresentados nas análises anteriores, o gráfico 5, a seguir, aponta as estimativas geradas para verificação dessas duas hipóteses.

Gráfico 5: Resposta ao Impulso do Preço nas Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, a hipótese 1e foi validada, enquanto que a hipótese 1f não o foi. Apesar de o efeito nas vendas proveniente de um aumento de preço ser diferente em cada canal, no $AS > 5$ ele é mais negativo nas vendas, diferentemente da expectativa que se tinha, conforme descrição da hipótese.

Esperava-se, em virtude das pesquisas que apontam os grandes supermercados como tendo uma maior penetração nas classes A/B, que houvesse menor sensibilidade de preço no canal, quando comparado com os demais. No entanto, a análise mostra que o efeito nas vendas decorrente de um choque em preço, ou seja, de um aumento de 1% nos preços dos produtos de bebidas, é ainda mais negativo no canal de grandes supermercados.

Uma possível explicação, que gera uma outra oportunidade de pesquisa futura decorrente desta tese, é de que, como os consumidores vão a esse canal geralmente para fazer compras maiores, de abastecimento, eles são mais sensíveis a preços. Já nos demais canais analisados, que são, em geral, mais convenientemente localizados nos centros urbanos, os consumidores são menos sensíveis aos aumentos nos preços.

Em seguida, foram analisadas as hipóteses que relacionam os efeitos nas vendas com a quantidade de lojas com promoções.

- **H_{1g}**: O efeito do impulso da distribuição de promoções nas vendas aos consumidores seja diferente em cada canal analisado.
- **H_{1h}**: O efeito do impulso da distribuição de promoções nas vendas aos consumidores seja maior nos supermercados de vizinhança (AS 1-4) e no canal Tradicional.

Tendo a elasticidade de impulso sido obtida na aplicação do modelo VAR, o gráfico 6, a seguir, ilustra os resultados relacionadas a essas hipóteses.

Gráfico 6: Resposta ao Impulso da Distribuição Ponderada de Promoções nas Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor.

O efeito nas vendas provenientes de um aumento de 1% na distribuição de lojas com promoção é diferente nos canais analisados, conforme se esperava de acordo com a hipótese 1g. Portanto, observando os resultados indicados no gráfico acima, tem-se que a hipótese 1g foi validada

Porém, o efeito de um aumento de 1% (choque) na quantidade de lojas com promoções, como ofertas de preços, no canal Tradicional é o menor em relação aos demais canais. Sendo assim, a hipótese 1h não foi validada.

Especificamente sobre a hipótese 1h, esperava-se outro resultado uma vez que, conforme já descrito no desenvolvimento dessa hipótese, o canal Tradicional tem maior penetração de classes mais populares. No entanto, considerando o efeito observado na análise do efeito dos preços nas vendas, o resultado do efeito da distribuição de promoções nas vendas está coerente.

Isso em virtude de que o canal tradicional apresentou a menor sensibilidade a preços e, então, a presença de promoções, como ofertas de preços, nas lojas desse canal possui um efeito menor nas vendas em relação aos demais canais. Novamente, uma possibilidade de justificar esse resultado se dá em virtude da localização conveniente do canal, que atrai pessoas que comprem poucos produtos e com maior frequência, sendo, assim, menos sensíveis às variações nos preços.

De maneira a consolidar os resultados obtidos para que fosse possível a análise da validação das hipóteses anteriores, o gráfico a seguir ilustra o efeito nas vendas para todas as variáveis analisadas nesta primeira etapa do resultado. Nele pode ser visualizada a análise do efeito nas vendas a um choque em cada variável considerando-se a soma dos seis períodos projetados.

Os gráficos anteriores, mostrados na análise de cada hipótese, ilustraram o efeito nas vendas para cada período à frente dentre os 6 períodos projetados. Já no gráfico 7, os valores estão somados, facilitando a comparação dos efeitos entre os canais e variáveis analisadas.

Gráfico 7: Análise Consolidada do Efeito nas Vendas nas Variáveis de mercado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto,

- ganho de 1% na distribuição ponderada (nível SKU) gera maior impacto nas vendas no canal AS 5+ (de +0,37%) em relação às demais variáveis analisadas;
- a sensibilidade a preço no canal AS5+ é maior, pois o impacto negativo gerado nas vendas em virtude de um aumento de 1% nos preços dos produtos (ao consumidor final) é maior no AS5+ em relação aos demais canais;

- no canal AS1-4, os efeitos do ganho de 1% no *share* de exposição são maiores do que nas demais variáveis analisadas. Também, há sensibilidade ao aumento de preços no canal;
- no canal Tradicional, o efeito do ganho de 1% na distribuição ponderada (nível SKU) gera maior impacto nas vendas, que representa mais do que o dobro do impacto nas vendas gerado pelas movimentações nas demais variáveis analisadas no referido canal.

8.2 Análise do segundo e do terceiro grupos de hipóteses

O segundo grupo de hipóteses está relacionado com os efeitos das atividades de comunicações nas vendas, conforme o quadro 17, a seguir ilustra.

Quadro 17: Efeito das Variáveis nas Vendas conforme Segundo e Terceiro Grupos de Hipóteses

Hipótese	Efeito da(o)				Efeito na(o)	Canal Foco Analisado
	Propaganda	Merchandising	Incentivos Promocionais aos Varejistas	Programa de Relacionamento com Varejistas		
2a	x	x			Vendas	Todos
2b	x	x			Vendas	AS>5
2c	x	x			Vendas	AS 1-4 e Tradicional
2d	x				Vendas	AS 1-4
2e		x			Vendas	AS>5
2f		x			Vendas	Tradicional
3a			x		Vendas	AS 1-4 e AS>5
3b			x		Vendas	Tradicional e AS>5
3c				x	Vendas	AS 1-4 e Tradicional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Primeiramente, tem-se a análise das seguintes hipóteses:

- **H_{2a}**: Os efeitos nas vendas provenientes dos investimentos em atividades de *merchandising* e propaganda variam por canal.
- **H_{2b}**: Nos grandes supermercados (Canal AS>5), o efeito nas vendas proveniente do investimento em *merchandising* é maior do que o de propaganda.
- **H_{2c}**: Nos supermercados de vizinhança (AS 1-4) e no Tradicional, o efeito nas vendas proveniente do investimento em propaganda é maior do que o de *merchandising*.

Os gráficos 8 e 9, a seguir, elaborados a partir das estimativas decorrentes do modelo VAR conforme as equações já apresentadas, apontam os efeitos do aumento de 1% nos investimentos em propaganda e em *merchandising* nas vendas de cada canal, contribuindo para a análise da validação de cada hipótese.

Gráfico 8: Resposta ao Impulso da Propaganda nas Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 9: Resposta ao Impulso do Merchandising nas Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, verifica-se que a hipótese 2a foi validada, pois a sensibilidade de cada canal a um aumento nos investimentos em propaganda ou em *merchandising* é diferente. Contudo, nos grandes supermercados, o efeito nas vendas é mais positivo a partir de um aumento nos

investimentos em propaganda e não em *merchandising*, como era esperado. Portanto, a hipótese 2b não foi validada.

Já a hipótese 2c foi validada, pois tanto no canal AS 1-4 como no canal Tradicional, o efeito de um aumento nos investimentos em propaganda é mais positivo do que o aumento nos investimentos em *merchandising*.

Sendo assim, verifica-se que entre os canais analisados, o aumento de investimentos em propaganda gera um efeito mais positivo nas vendas do que o aumento de investimentos em *merchandising*, mostrando a importância de os fabricantes considerarem a comunicação fora das lojas varejistas e investirem nela.

Em continuidade à análise das hipóteses, tem-se que:

- **H_{2d}**: O efeito dos investimentos em propaganda é maior no canal AS 1-4 do que nos demais canais.
- **H_{2e}**: O efeito dos investimentos em *merchandising* é maior no canal AS>5 do que nos demais canais analisados.
- **H_{2f}**: O efeito dos investimentos em *merchandising* é menor no canal Tradicional do que nos demais canais analisados.

Ainda analisando os dois gráficos anteriores, verifica-se que a hipótese 2d não foi validada, pois o efeito nas vendas a partir de um aumento nos investimentos em propaganda é maior no canal AS>5 e não no canal AS 1-4.

Já a hipótese 2e foi validada, demonstrando a importância das vendas no canal AS>5 decorrentes dos investimentos em *merchandising*. Enquanto isso, a hipótese 2f não foi validada, pois, diferentemente do que se esperava, a resposta do canal Tradicional a um aumento nos investimentos em *merchandising* não é o menor. O menor efeito foi visualizado no canal AS 1-4.

A seguir estão apresentadas as hipóteses relacionadas com as promoções orientadas aos canais de distribuição. Primeiramente, em relação aos incentivos promocionais aos varejistas, as hipóteses são:

- **H_{3a}**: O efeito dos investimentos em incentivos promocionais aos varejistas é maior no canal AS 1-4 do que no canal AS>5.
- **H_{3b}**: O efeito dos investimentos em incentivos promocionais aos varejistas é maior no canal Tradicional do que no canal AS>5.

O gráfico 10, a seguir, a partir das estimativas obtidas com a aplicação do modelo VAR, ilustra a resposta das vendas ao aumento de investimento em incentivos promocionais direcionados aos varejistas.

Gráfico 10: Resposta ao Impulso das Promoções aos Varejistas nas Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor.

O canal mais sensível a um aumento nos investimentos em ações promocionais é o AS 1-4, validando a hipótese 3a e, ao mesmo tempo, não validando a hipótese 3b. Contudo a resposta de o canal AS 1-4 ser maior do que o canal Tradicional faz sentido quando se considera que esse canal também tem o aspecto de gestão familiar; porém, devido a seu tamanho e por já ser considerado um supermercado, a complexidade da operação é maior e requer uma gestão mais cuidadosa do que o canal Tradicional.

Assim, conforme demonstrado no gráfico, o canal tende a estar mais engajado nas ações promocionais oferecidas pelos fabricantes a ele, potencializando o impacto das marcas do fabricante que ofereceu a promoção, uma vez que o efeito nas vendas aos consumidores é maior do que no canal Tradicional.

Já a hipótese seguinte a ser analisada é referente ao programa de relacionamento com os canais.

- **H_{3c}:** O efeito dos investimentos no programa de relacionamento baseado em pontos é maior no canal AS 1-4 do que no canal Tradicional.

Gráfico 11: Resposta ao Impulso do Marketing de Relacionamento nas Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o gráfico apresentado, observa-se que a hipótese 3c foi validada. De maneira geral, verifica-se que o canal AS1-4 apresenta maior efeito nos programas promocionais dirigidos aos canais, tanto do programa de relacionamento, como nos demais incentivos promocionais.

8.2.1 Análise Consolidada dos Efeitos dos Investimentos em Comunicações nas Vendas

Por fim, a análise do efeito nas vendas a um aumento no investimento em cada atividade de comunicação do fabricante de bebidas também pode ser visualizada considerando a soma dos seis períodos projetados.

Os gráficos anteriores, mostrados na análise de cada hipótese, ilustraram o efeito nas vendas para cada período à frente dentre os 6 períodos projetados. Já no gráfico 12, os valores estão somados, facilitando a visualização dos efeitos entre os canais e atividades de comunicações analisadas.

Gráfico 12: Análise Consolidada dos Efeitos dos Investimentos em Comunicações nas Vendas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto,

- o efeito de um aumento no investimento em propaganda gera uma considerável resposta nas vendas nos três canais analisados, demonstrando a importância da comunicação fora da loja (*pull*);
- nos canais que incluem as lojas de vizinhança, de AS 1-4 e Tradicional, as vendas são mais sensíveis ao aumento de investimento no programa de relacionamento baseado em pontos;

- o efeito do *merchandising* é maior no canal AS>5, comprovando a importância da atividade de comunicação dentro das grandes lojas de autosserviço. No entanto, também são importantes no canal Tradicional;
- o efeito de um aumento nos investimentos em ações promocionais aos varejistas gera menor resposta nas vendas e é no canal AS 1-4 que as vendas são mais sensíveis a essa atividade.

8.3 Demais Resultados Provenientes do Modelo Aplicado

Além dos resultados obtidos anteriormente, que cumpriram o importante papel de permitir a análise das hipóteses propostas nesta tese, outros resultados também puderam ser observados a partir da aplicação das equações, conforme o modelo VAR, utilizando as variáveis disponíveis na base de dados deste estudo.

Essa etapa está dividida em três partes. Na primeira, as variáveis de mercado estão relacionadas com os investimentos em comunicação. Na segunda etapa, é feita a análise do retorno sobre os investimentos (ROI) em comunicação de marketing de canal. Finalmente, na terceira etapa, a estratégia de produto é analisada.

8.3.1 Relação entre Variáveis de Mercado e Investimentos em Comunicação

Dentre os resultados disponíveis, foi possível relacionar as variáveis de mercado com os investimentos nas atividades de comunicações. Na figura 30, a seguir, que ilustra o relacionamento entre essas variáveis, as setas identificam aquelas atividades de comunicações que possuem efeitos significantes sobre cada variável de mercado.

Figura 30: Efeitos das Comunicações nas Variáveis de Mercado

Fonte: Elaborada pelo autor.

Portanto,

- as atividades de propaganda, *merchandising* e programa de relacionamento são significantes para obter ganhos em distribuição ponderada. Já as promoções aos varejistas, de acordo com a aplicação das equações já apresentadas no trabalho, não são significantes para os ganhos em distribuição ponderada;
- as atividades de *merchandising*, programa de relacionamento e promoções aos varejistas são significantes para obter ganhos em *share* de exposição. Já a atividade de propaganda não é significativa para esse fim;
- as promoções aos varejistas são as únicas significantes dado um aumento de preço dos produtos de bebidas;
- as atividades de propaganda, *merchandising* e promoções aos varejistas são significantes para obter ganhos na distribuição de promoções aos consumidores finais por meio dos canais de distribuição, enquanto o programa de relacionamento não é significativo para esse fim.

Considerando a sensibilidade das variáveis de mercado aos aumentos nos investimentos em cada atividade de comunicação, o gráfico 13, a seguir, ilustra o aumento necessário nos investimentos nas atividades de comunicações analisadas para gerar a resposta de 1% cada uma das variáveis de mercado.

Gráfico 13: Relação entre Investimentos em Comunicação e Variáveis de Mercado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto,

- propaganda: para que haja a resposta de aumento de 1% da distribuição de promoções nos pontos de vendas, é necessário um aumento maior no investimento em propaganda (8,46%) do que para haver a resposta de aumento de 1% da distribuição ponderada (+1,49%);
- *merchandising*: para haver a resposta de aumento de 1% do *share* de exposição, é necessário um aumento maior no investimento em *merchandising* (+16,64%) do que para haver a resposta de um aumento de 1% da distribuição de promoções (+14,56%) ou na distribuição ponderada (+2,74%);
- programa de relacionamento com varejistas: para haver a resposta de aumento de 1% no *share* de exposição, é necessário um aumento maior no investimento no programa de relacionamento (+3,31%) do que para haver a resposta de um aumento de 1% na distribuição ponderada (+0,96%);
- promoções aos varejistas: para haver a resposta de aumento de 1% no *share* de exposição, é necessário um aumento maior no investimento nas promoções aos varejistas (+17,59%) do que para haver a resposta de um aumento de 1% na distribuição de promoções (+5,96%). Já para dar suporte a um aumento de 1% nos preços dos produtos, deve-se aumentar o investimento nas promoções aos varejistas em 10,22%.

Dessa maneira, é também possível concluir que o aumento de investimento em comunicação de marketing, necessário para gerar a resposta positiva de 1% em *share* de exposição, é maior do que o aumento de investimento necessário para obter respostas positivas de 1% nas demais variáveis.

8.3.2 Retorno sobre os Investimentos (ROI) em Comunicação de Marketing

O cálculo do ROI torna-se possível porque o modelo aplicado nesta tese permitiu obter não só o impulso das variáveis de mercado nas vendas em cada canal de distribuição analisado, como também a relação entre os investimentos em cada atividade de comunicação com as variáveis de mercado conforme foi descrito anteriormente, nos procedimentos metodológicos e desenvolvimento do modelo VAR aplicado neste trabalho. A figura 31, a seguir, ilustra a metodologia aplicada para o cálculo do ROI de cada atividade de comunicação por canal analisado.

Figura 31: Metodologia para Cálculo do ROI de Marketing

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Farris *et al.* (2006); Guissoni e Neves (2011).

Por fim, seguindo as premissas do método ComValor (GUISSONI e NEVES, 2011), a metodologia utilizada para o cálculo do ROI para cada atividade de comunicação em cada canal foi:

$$ROI_{j,m} = \frac{\text{Margem}_j - \text{Investimento}_m}{\text{Investimento}_m}$$

sendo

- J = canal (AS>5, AS1-4, Tradicional);
- m = atividade de comunicação de marketing (propaganda, *merchandising*, programa de relacionamento, promoções aos varejistas);

- MG = margem incremental atribuível ao impulso nos investimento em comunicação por canal;
- Investimento = investimento em cada atividade de comunicação de marketing (propaganda, *merchandising*, programa de relacionamento, promoções aos varejistas).

Como interpretar o resultado de ROI marginal:

- considerando 1% de aumento (impulso) nos investimentos em propaganda, *merchandising*, promoções aos varejistas e em marketing de relacionamento, é analisado o retorno financeiro para a empresa proveniente desse impulso em cada atividade de marketing;
- a metodologia do cálculo do ROI, conforme equação apresentada, já considera o retorno financeiro líquido do investimento adicional na atividade. Por exemplo, no caso desta tese, se o ROI é de 0,15, significa que o fabricante de bebidas tem 15% de ROI;
- outra maneira de interpretar, seguindo o mesmo exemplo, é que o fabricante ganha R\$1,15 para cada R\$1 a mais investido na atividade, ou seja, ganha R\$0,15 líquido do investimento na atividade.

Após aplicar a metodologia de cálculo, conforme as etapas ilustradas acima, o gráfico 14 apresenta o resultado do ROI por canal e atividade de comunicação de marketing analisada.

Gráfico 14: ROI por Canal e Atividade de Comunicação de Marketing Analisada

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim,

- no AS>5, a atividade de *merchandising* é a que gera maior retorno sobre investimento, mesmo sendo a atividade de propaganda a que gera um maior impulso nas vendas, conforme já descrito no capítulo. Isso ocorre devido ao elevado nível de investimento em propaganda se comparado com a atividade de *merchandising*;
- oportunidades para rever alocação de recursos e execução de atividades que estão na atividade de promoções aos varejistas, pois o retorno marginal é negativo em todos os canais;
- o programa de relacionamento gera retorno marginal positivo tanto no AS1-4 como no Tradicional.

O gráfico 15, a seguir, consolida a análise do efeito nas vendas e do ROI para cada atividade de comunicação analisada em cada canal de distribuição.

Gráfico 15: Impulso nas Vendas e Retorno sobre os Investimentos das Atividades de Comunicação em cada Canal
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nem sempre a atividade que gera maior impulso nas vendas é a que gera maior retorno sobre os investimentos (ROI). Assim, o gráfico ilustra a relevância de que o efeito nas vendas e no retorno sobre os investimentos seja analisado em conjunto para cada canal e atividade de marketing das empresas, pois seus resultados variam conforme o canal de distribuição.

Dessa maneira, os gestores podem ter condições de tomar uma decisão alinhada com os objetivos da empresa, afinal, uma empresa pode estar orientada a maximizar vendas e isso implica abdicar um certo nível de retorno sobre o investimento ou, por outro lado, a empresa pode estar orientada para maximizar o retorno sobre seus investimentos, o que inclui os valores gastos pela área de marketing.

Conforme a proposta inicial do trabalho, de analisar se o resultado das atividades de marketing variam por canal, foi, então, demonstrado que a resposta é positiva, pois elas geram diferentes efeitos em cada canal conforme foi apresentado no decorrer deste capítulo. A seguir, dentro da etapa dos outros resultados obtidos com a aplicação do modelo VAR, são apresentadas as análises sobre a estratégia de produto.

8.3.3 Análise da Estratégia de Produto

O procedimento aplicado nesta tese a partir das variáveis disponíveis na base de dados, conforme apresentado na equação do segundo estágio do modelo VAR, também possibilitou analisar a estratégia de produto que, nesse caso, foi representada pelas vendas de acordo com a variação de tamanhos dos SKUs.

Justamente em virtude de ela ter sido uma das variáveis utilizadas para fins de controle do modelo, foi possível analisar seu efeito a sua relação com as métricas de gerenciamento de canal de maneira consolidada, entre todos os canais em que os produtos foram vendidos, ou seja, não foi possível dentro do modelo aplicado, nem o foco da pesquisa, obter as funções de resposta a impulso por canal para a estratégia de produto.

De maneira geral, verificou-se que há um efeito (resposta) positivo quanto à variação de tamanhos de SKUs tanto na distribuição ponderada, como no *share* de exposição e na distribuição de promoções nas lojas varejistas.

Sendo assim, os resultados estão descritos na figura 32 de acordo com os seguintes valores de impulso-respostas:

Figura 32: Impacto da Variação no Tamanho dos SKUs de Bebidas no Desempenho de Mercado

Fonte: Elaborada pelo Autor.

Portanto, é necessária uma maior variação no tamanho dos SKUs oferecidos nas lojas varejistas para obter *share* de exposição do que para obter distribuição ponderada. Ainda,

- o impulso na variação dos tamanhos de SKUs vendidos em 0,04% gera uma resposta positiva de 1% de distribuição ponderada;
- o impulso na variação dos tamanhos de SKUs vendidos em 0,18% gera uma resposta positiva de 1% de *share* de exposição;
- o impulso na variação dos tamanhos de SKUs vendidos em 0,14% gera um ganho de 1% de distribuição de promoções nas lojas varejistas;

Ou seja, apenas uma pequena variação no número dos SKUs de bebidas vendidos ao varejo em diferentes tamanhos (+0,04%) gera um impulso de 1% na distribuição ponderada. Já para obter a mesma resposta positiva de 1% para o *share* de exposição e para a distribuição de promoções nas lojas varejistas, a variação de tamanho na quantidade dos SKUs vendidos nos canais analisados deve ser maior, de 0,18% e 0,14% respectivamente. Assim, a estratégia de linha de produto, em termos de tamanho de SKUs, gera maior efeito na distribuição ponderada.

9 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES DE ESTUDOS FUTUROS

Este capítulo apresenta as conclusões a partir da análise dos resultados obtidos apresentados anteriormente, as limitações do estudo e oportunidades para investigações futuras sobre o tema.

Conforme atestou LaPointe no *Journal of Advertising Research* (2011, p. 339), o “marketing não é uma série de eventos aleatórios dependentes de um impulso criativo para ser bem-sucedido”, ou seja, a capacidade analítica será cada vez mais requerida na área e foi isso que o presente trabalho buscou reiterar por meio da metodologia aqui proposta.

De acordo com Knox, Bell e Corsten (2012), a expansão é um objetivo-chave de empresas de consumo em mercados emergentes, por isso gestão de canais desses fabricantes nos mercados emergentes, como é o caso do Brasil, é fundamental.

Porém, a partir das diferentes características da dinâmica dos canais, que têm em mercados em desenvolvimento maior variedade de tipos e de varejistas que ainda são representativos para as vendas das marcas de consumo, é importante analisar os efeitos das atividades de marketing em diferentes canais de distribuição. Esta tese analisou a gestão de canais no varejo alimentar aplicada aos fabricantes de bebidas carbonatadas, tendo uma implicação gerencial decorrente da análise dos resultados aqui apresentados.

Sob a perspectiva de contribuição à literatura de marketing, o presente trabalho demonstrou a possibilidade da adaptação do modelo multivariado de séries temporais, de vetores autoregressivos (VAR), para uma análise multicanal. Ou seja, foi proposta e aplicada uma metodologia que permite analisar o efeito das atividades de marketing e alocação de recursos em um ambiente multicanal.

Os trabalhos que aplicaram o modelo VAR nos mercados maduros, onde o varejo é mais concentrado, não têm considerado os efeitos em canais diferentes justamente devido a essa concentração varejista que leva a uma maior uniformidade nos tipos de canais existentes no varejo alimentar. No caso do Brasil, em virtude da importância tanto das grandes redes

varejistas como também dos varejistas independentes “de vizinhança”, é fundamental que os modelos de marketing gerem respostas que considerem a menor concentração no varejo e o ambiente de diferentes formatos, tamanhos e propriedade das lojas no varejo alimentar. Esta tese demonstrou essa possibilidade conforme as equações (1) a (5) mostraram, gerando os resultados que foram analisados nos capítulos posteriores.

Além disso, como apontavam as oportunidades de pesquisa já descritas, este trabalho promoveu a análise integrada do efeito das atividades *push* e *pull* com as demais variáveis controláveis de marketing, pesquisando o efeito nas vendas em diferentes canais de distribuição, ou seja, no AS>5, AS 1-4 e Tradicional. Ademais, este estudo também incluiu, de maneira integrada no modelo desenvolvido, a análise da atividade de marketing de relacionamento.

Isso foi possível devido à base de dados disponível, que incluiu dados de todos os SKUs de bebidas carbonatadas para uma região do Brasil que representa 16,5% das vendas do varejo alimentar no país.

Os dados disponíveis foram fruto do relacionamento do pesquisador com empresas no setor de bebidas e provieram de auditorias de varejo em cada canal aqui analisado realizadas por uma das empresas de pesquisa mais conceituadas do mercado. Além disso, um fabricante líder no mercado de bebidas disponibilizou dados sobre os investimentos em comunicações, que incluíam as atividades *push* (*merchandising*, marketing de relacionamento, promoções aos varejistas) e *pull* (propaganda).

Todo esse estudo gerou condições para que o trabalho pudesse contribuir com a literatura de marketing no Brasil, complementando-a. Ademais, este trabalho atendeu a várias oportunidades de pesquisa, principalmente ao:

- modelar séries temporais de marketing em três canais de distribuição distintos, adaptando o modelo econométrico chamado vetores autorregressivos (VAR), que ainda possui aplicação recente na área de marketing, para oferecer as funções de resposta ao impulso em um ambiente multicanal;
- analisar os efeitos integrados de todas as variáveis controláveis de marketing, como produto, preço, canais de distribuição e comunicação, incluindo também a atividade de

marketing de relacionamento, complementando a literatura sobre o tema. Cabe reiterar que o foco das análises foram nas variáveis de distribuição e comunicação de marketing.

Sobre a metodologia deste trabalho, de abordagem quantitativa, foram realizados os testes de validação da série de dados disponíveis, que permitiram aplicar o modelo VAR. De acordo com Bruggemann (2004), os modelos de vetores autorregressivos têm se tornado uma das mais dominantes ferramentas de pesquisa para a análise de séries temporais. Isso tem acontecido desde que Sims (1980) publicou seu trabalho reforçando a aplicação desses modelos para capturar as dinâmicas existentes nos sistemas de séries temporais e desde que alguns artigos sobre o assunto buscaram aplicar esse modelo nas variáveis de marketing (DEKIMPE e HANSSENS, 1995).

A análise do efeitos dos choques (impulsos) individuais, ou seja, de cada variável em relação a toda a dinâmica do sistema foi um dos fatores motivadores para o uso do modelo VAR nesta tese. Siqueira (2007, p. 69) descreve que “os vetores autorregressivos são normalmente usados para sistemas de previsões de séries temporais inter-relacionadas e para análise do impacto dinâmico de choques aleatórios em sistemas de variáveis”. Considerando os objetivos deste trabalho, a aplicação dessa metodologia permitiu que tais objetivos fossem alcançados.

Assim, retomando a questão inicial deste trabalho – os efeitos das atividades de marketing nas vendas variam por canal de distribuição? –, foi possível responder e demonstrar que sim, os efeitos das atividades de marketing, incluindo as variáveis controláveis, são diferentes de acordo com o tipo de varejista, neste caso, representado pelo AS>5, AS 1-4 e Tradicional, que diferem em tamanho de loja, proposta de valor, público que o frequenta, objetivos de compras dos clientes finais e propriedade.

A questão seguinte, proposta na introdução deste trabalho, foi: caso esses efeitos variem, quais são os efeitos das atividades de marketing nas vendas em diferentes canais de distribuição no varejo alimentar? Para investigar essa questão, foram apresentadas hipóteses posteriormente analisadas com a utilização das estimativas provenientes do modelo VAR, que possibilitou obter as funções resposta ao impulso para cada variável em relação às vendas de canal para um período de 6 meses à frente, já que a partir desse período os resultados ficavam constantes.

9.1 Conclusões sobre a Análise das Hipóteses

O primeiro grupo de hipóteses estava relacionado com os efeitos da distribuição ponderada líquida, preço, *share* de exposição e distribuição ponderada de promoções (ofertas). Os resultados são descritos no quadro 18, a seguir.

Quadro 18: Conclusões sobre o Primeiro Grupo de Hipóteses

	Hipótese	Resultado	Implicações para a Tomada de Decisão em Marketing
1a	Efeito da Distribuição Ponderada nas Vendas é diferente em cada canal	Validada	A alocação de recursos e esforços para obter ganhos em distribuição deve ser diferente por canal, já que os efeitos resultantes desses esforços são diferentes
1b	Efeito da Distribuição Ponderada é maior no AS>5	Validada	Empresas que buscam obter maiores níveis de vendas devem priorizar esforços para estarem presentes nas lojas mais importantes do AS>5 e para manterem ganhos em distribuição nos canais AS 1-4 e Tradicional
1c	Efeito do Share de Exposição nas Vendas é diferente em cada canal	Validada	As decisões sobre o esforços direcionados das áreas de marketing e vendas para que haja ganhos no <i>share</i> de exposição devem ser diferentes para cada canal
1d	Efeito do Share de Exposição nas Vendas é maior nos autosserviços do que no canal tradicional	Validada	As empresas devem estar orientadas a realizarem esforços para que haja ganhos de <i>share</i> de exposição dos seus produtos nas lojas de autosserviço
1e	Efeito do Preço nas Vendas é diferente em cada canal	Validada	As decisões sobre preço devem levar em consideração a diferente sensibilidade a preços nas vendas de cada canal
1f	Há uma menor sensibilidade de preços no canal AS>5	Não Validada	Como o canal AS>5 apresenta, em verdade, a maior sensibilidade ao aumento de preços, deve-se levar isso em consideração quando houver decisões de aumento dos preços dos produtos. Já para o canal Tradicional, como essa sensibilidade é a menor, há mais oportunidades para aumento dos preços das bebidas carbonatadas nesses canais
1g	Efeito da distribuição de Promoções nas Vendas é diferente em cada canal	Validada	A decisão sobre a quantidade de lojas a oferecerem promoções aos consumidores finais por meio de cada canal deve levar em consideração os diferentes efeitos nas vendas de cada canal
1h	Efeito da distribuição de promoções é maior no AS até 4 e no Tradicional	Não Validada	Como o efeito nas vendas proveniente de um aumento na distribuição de promoções é mais positivo nos canais de autosserviço do que no tradicional, há mais oportunidades nesses canais para a orientação a esforços promocionais, como ofertas de preços, direcionados aos consumidores

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os efeitos gerados por um impulso nessas variáveis, as respostas em cada canal para um período de 6 meses à frente, pois a partir de 6 meses os efeitos ficavam constantes, foram:

- distribuição ponderada líquida: o impulso de 1% nessa métrica aumenta 0,37% as vendas no AS>5, 0,15% no AS 1-4 e 0,27% no Tradicional. Por sua vez, essa métrica está relacionada à cobertura de mercado dos SKUs nas lojas mais importantes para essa categoria que, neste caso, é a de bebidas. Sendo assim, ganho de cobertura nas lojas mais importantes para a categoria do produto pode impulsionar mais as vendas no canal Tradicional. Contudo, como as lojas nesse canal são menos concentradas e de tamanho mais limitado, impõe-se um desafio sob a perspectiva gerencial;
- *share* de exposição: o impulso de 1% nessa métrica aumenta 0,18% as vendas no AS>5, 0,17% no AS 1-4 e 0,012% no Tradicional. Essa métrica está relacionada à execução das marcas feita dentro das lojas varejistas, buscando mais espaço em relação aos produtos concorrentes na mesma categoria. Portanto é importante nas lojas de autosserviço que os produtos ganhem espaço de exposição em relação a seus concorrentes, pois essa exposição impulsiona as vendas. Já no canal Tradicional, onde há maior influência dos vendedores das lojas, o espaço de exposição dos produtos impulsiona menos as vendas do que nos demais canais;
- preço: o impulso de 1% nos preços finais dos SKUs de bebidas gera uma resposta mais negativa nas vendas no AS>5, de -0,1%; em seguida no AS 1-4, de -0,02%, o que demonstra que há maior sensibilidade aos preços desses produtos nos grandes supermercados, onde os consumidores, em geral, fazem compras de abastecimento maiores e, em seguida, nos pequenos supermercados de vizinhança. Já no canal Tradicional, a sensibilidade aos preços é menor, pois não gera um efeito negativo nas vendas;
- distribuição ponderada de promoções/ofertas: o impulso de 1% nessa métrica aumenta 0,08% as vendas no AS>5, 0,09% no AS 1-4 e 0,013% no Tradicional. Essa métrica está relacionada à disponibilidade tanto de ofertas, como de preços e brindes, aos consumidores finais nas lojas mais importantes para a categoria dentro de cada canal. Portanto é importante que nos canais de autosserviço haja ofertas que possam estimular a compra dos produtos. Já no canal Tradicional, o efeito observado foi menor.

Contrastes por canal:

- AS>5: é a distribuição ponderada líquida que gera maior resposta nas vendas, seguida pelo *share* de exposição e pela distribuição ponderada de promoções/ofertas;

- AS 1-4: é o *share* de exposição que gera maior resposta nas vendas, seguido pela distribuição ponderada líquida e pela distribuição ponderada de promoções/ofertas;
- Tradicional: AS>5: é a distribuição ponderada líquida que gera maior resposta nas vendas, seguida pela distribuição ponderada de promoções/ofertas e pelo *share* de exposição.

Já o segundo e terceiro grupos de hipóteses permitiram analisar as diferenças nos efeitos de cada atividade de comunicação nas vendas dos canais analisados. As atividades de comunicações analisadas foram: propaganda, *merchandising* e promoções aos varejistas.

Quadro 19: Conclusões sobre o Segundo e Terceiro Grupos de Hipóteses

	Hipótese	Resultado	Implicações para a Tomada de Decisão em Marketing
2a	Os efeitos nas vendas provenientes do aumento nos investimentos em atividades de <i>merchandising</i> e propaganda variam por canal	Validada	O efeito das atividades de propaganda e de <i>merchandising</i> são diferentes nas vendas em cada canal. Essa análise deve ser considerada para a alocação de recursos entre propaganda e <i>merchandising</i>
2b	Nos grandes supermercados (Canal AS>5), o efeito nas vendas proveniente do aumento do investimento em <i>merchandising</i> é maior do que de propaganda.	Não Validada	Como o efeito nas vendas em cada canal é mais positivo a partir de um aumento nos investimentos em propaganda do que em <i>merchandising</i> , os gestores devem considerar que a comunicação <i>pull</i> é importante para as vendas no canal AS>5
2c	Nos supermercados de vizinhança (AS 1-4) e no Tradicional, o efeito nas vendas proveniente do aumento do investimento em propaganda é maior do que de <i>merchandising</i> .	Validada	Apesar da importância dos investimentos em <i>merchandising</i> nos canais AS 1-4 e Tradicional, os gestores devem considerar os efeitos da propaganda para as vendas nesses canais
2d	O efeito de um aumento nos investimentos em propaganda é maior no canal AS 1-4 do que nos demais canais	Não Validada	Em verdade, o efeito de um aumento nos investimentos em propaganda é maior no AS>5, demonstrando a importância da comunicação feita fora da loja (<i>pull</i>) para influenciar o consumidor desse canal no momento da compra
2e	O efeito de um aumento nos investimentos em <i>merchandising</i> é maior no canal AS>5 do que nos demais canais analisados	Validada	A atividade de <i>merchandising</i> , que busca influenciar o consumidor no momento da compra, é fundamental no canal AS>5
2f	O efeito de um aumento nos investimentos em <i>merchandising</i> é menor no canal Tradicional do que nos demais canais analisados	Não Validada	Apesar de não ser de formato autosserviço, o canal tradicional responde mais positivamente aos investimentos em <i>merchandising</i> do que o canal AS 1-4, mostrando a importância da comunicação dentro das lojas desse canal
3a	O efeito de um aumento nos investimentos em incentivos promocionais aos varejistas é maior no canal AS 1-4 do que no canal AS>5	Validada	É fundamental que sejam feitos incentivos promocionais direcionados aos varejistas no canal AS 1-4
3b	O efeito de um aumento nos investimentos em incentivos promocionais aos varejistas é maior no canal Tradicional do que no canal AS>5	Não Validada	Realizar incentivos promocionais direcionados aos grandes varejistas, AS>5, gera maior resposta nas vendas do que no canal Tradicional
3c	O efeito de um aumento nos investimentos no programa de relacionamento baseado em pontos é maior no canal AS 1-4 do que no canal Tradicional	Validada	O canal AS 1-4 responde melhor aos programas de relacionamento, refletindo isso nas vendas pelo canal

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, sobre o efeito proveniente das atividades de comunicação, também foram encontradas diferenças entre os canais analisados, principalmente se comparadas as grandes redes de supermercados (AS>5) com o varejo de vizinhança (AS 1-4 e Tradicional).

- *propaganda*: a atividade gera um maior efeito nas vendas no AS>5, de 0,26%, seguido do Tradicional, de 0,19%, e do AS 1-4, 0,12%, sendo uma atividade importante para estimular as vendas nos três canais analisados, porém com maior importância nos grandes supermercados (AS>5) por causa dos mais elevados efeitos nas vendas. Já quanto ao retorno sobre investimento, devido a seu elevado custo associado às vendas geradas decorrentes da atividade, a métrica é positiva apenas no canal AS>5.
- *merchandising*: a atividade gera maior efeito nas vendas no AS>5, de 0,15%, seguido do Tradicional, de 0,10%, e do AS 1-4, 0,08%. Essa atividade é importante para estimular as vendas nos três canais analisados, porém tem maior importância nos grandes supermercados (AS>5) devido aos mais elevados efeitos nas vendas. Quanto ao retorno sobre investimento, a métrica é positiva nos três canais, com destaque para o AS>5 e o AS 1-4, pois os retornos são maiores.
- *promoções aos varejistas*: a atividade gera maior efeito nas vendas no AS 1-4, de 0,02%, seguido do AS>5, de 0,01%, e do Tradicional, 0,005%, gerando uma resposta positiva nas vendas dos três canais. No entanto essa resposta é menor do que as demais atividades de comunicações. Quanto ao retorno sobre investimento, a métrica é negativa nos três canais devido ao baixo efeito nas vendas atribuíveis a essa atividade em relação ao investimento feito nela.
- *marketing de relacionamento*: a atividade gera maior efeito nas vendas no AS 1-4, de 0,70%, seguido do Tradicional, de 0,43%, gerando resposta positiva nos dois canais, que receberam campanhas de marketing de relacionamento baseadas em pontos oferecidas aos varejistas desses canais. Quanto ao retorno sobre investimento, a métrica é positiva nos dois canais.

Portanto

- no AS>5, as atividades que geram um maior efeito nas vendas são, na ordem: *propaganda*, *merchandising* e *promoções ao varejo*. Enquanto as atividades que geram maior retorno sobre os investimentos nesse canal são, na ordem: *merchandising*, *propaganda* e *promoções ao varejo*;
- no AS 1-4 e no Tradicional, as atividades que geram maior efeito nas vendas são, na ordem: *marketing de relacionamento*, *propaganda*, *merchandising* e *promoções ao*

varejo. Enquanto as atividades que geram maior retorno sobre os investimentos nesse canal são, na ordem: marketing de relacionamento, *merchandising*, propaganda e promoções ao varejo.

Nota-se, portanto, o papel fundamental de campanhas de marketing de relacionamento orientado aos canais, para aproximar os fabricantes dos varejistas de menor porte, como é o caso do AS 1-4 e do Tradicional. Considerando, também, que esses varejistas não possuem um centro de compras profissional, tal qual o das grandes redes, faz sentido o resultado verificado nesta tese quanto ao bom desempenho do programa de relacionamento proposto por um fabricante líder de bebidas.

9.2 Limitações

A principal limitação deste estudo foi o fato de ter sido possível obter apenas a base de dados quanto aos investimentos nas atividades de comunicação de marketing de um fabricante de bebidas. No entanto, em virtude de esse ser o fabricante com as marcas líderes no mercado e pelo fato de que os dados de desempenho de mercado foram analisados considerando todos os SKUs de bebidas carbonatadas, de todas as marcas, essa limitação pôde ser contornada.

Outra limitação foi que os investimentos em comunicações, como *merchandising* e promoções aos varejistas, não estavam disponíveis por canal. Para contornar essa limitação, foram feitos alguns ajustes conforme demonstrado no capítulo de metodologia, permitindo integrar as equações do modelo e obter os efeitos dessas atividades nas vendas de cada canal, já que o fabricante realizava as mesmas atividades para esses canais analisados. Ademais, a base de dados e sua análise, com o modelo VAR, foram consistentes e ofereceram respostas aos problemas de pesquisa aqui identificados. Ademais, outras limitações incluem:

- estudo feito para um mercado específico do Brasil;
- podem existir imperfeições nas coletas de dados da auditoria de mercado;
- dados sobre os investimentos em comunicações podem ter sido equivocadamente lançados na empresa.

9.3 Oportunidades de Estudos Futuros

Diante de todas as considerações, sugerem-se as seguintes pesquisas futuras sobre o tema:

- aplicar o mesmo método proposto neste trabalho em outras regiões do Brasil, também para a categoria de bebidas, comparando os resultados obtidos sobre os efeitos das atividades de marketing nas vendas em cada canal de distribuição;
- aplicar o modelo VAR desenvolvido neste estudo para um ambiente multicanal a outras categorias de produtos de consumo no varejo alimentar, além da categoria de bebidas que foi foco deste trabalho;
- comparar os resultados obtidos neste estudo, funções de resposta ao impulso nas variáveis de desempenho de mercado, com a análise de outras categorias nos mesmos canais;
- comparar os resultados obtidos neste estudo, funções de resposta ao impulso dos investimentos em comunicações, com a análise de outras categorias nos mesmos canais;
- ampliar os canais analisados e inserir outros formatos varejistas, como bares e lanchonetes, dentre outros, que possam ser importantes a outras categorias a serem analisadas e à própria categoria de bebidas;
- analisar, além do tamanho do SKU, outros elementos relacionados à estratégia de produtos, envolvendo, por exemplo, estratégias de novos produtos envolvendo a introdução de novos SKUs nos canais atendidos pela empresa. Ou seja, qual o efeito nas vendas da distribuição ponderada, do *share* de exposição e de outras métricas de desempenho no mercado, comparando-se produtos atuais e novos em determinada categoria.

Portanto, de maneira geral, os objetivos do trabalho foram atendidos e uma metodologia quantitativa de vetores autorregressivos foi proposta e aplicada em um ambiente multicanal, contribuindo com a literatura de marketing e gerando implicações gerenciais relevantes para gestores tomarem decisões sobre investimentos de marketing em cada canal.

Em virtude das oportunidades de pesquisa identificadas e atendidas neste trabalho, bem como por causa da importante e desafiadora busca de possibilidades para que as empresas compitam desenvolvendo as suas capacidades analíticas de maneira a obterem vantagens competitivas

em um ambiente de produtos similares (DAVENPORT e HARRIS, 2007), conclui-se que o entendimento da relação entre os efeitos das atividades de marketing em diferentes canais é de fundamental importância e, por sua vez, possível de ser obtido a partir da aplicação do método proposto neste trabalho. Tudo isso com a finalidade de que as empresas aloquem recursos e esforços de maneira a otimizar o efeito nas vendas em um ambiente multicanal, ou seja, entre os diferentes tipos de varejistas que, no caso desta tese, incluiu os grandes supermercados (AS>5), pequenos supermercados de vizinhança (AS 1-4), padarias e mercearias (Tradicional).

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; JACOBSON, R. The financial information content of perceived quality. *Journal of Marketing Research*, v. 31, p. 191-201, Maio 1994.
- AGUIAR, D. R. D. The case of Brazil. In: STIEGERT, Kyle W.; KIM, Dong Hwan (Eds.). *Structural changes in food retailing: six country case studies*. Madison: Food System Research Group, University of Wisconsin-Madison, 2009.
- AILAWAD, K. L.; BORIN, N.; FARRIS, P. W. Market power and performance: a cross-industry analysis of manufactures and retailers. *Journal of Retailing*, v. 71, n. 3, p. 211-248, 1995.
- AILAWAD, K. L.; FARRIS, P. W.; PARRY, M. E. Market share and ROI: observing the effect of unobserved variables. *International Journal of Research in Marketing*, v. 16, p. 17-33, 1999.
- AMBLER, T.; KOKKINAKI, F.; PUNTONI, S. Assessing marketing performance: reasons for metrics selection. *Journal of Marketing Management*, v. 20, p. 475-498, 2004.
- ANDERSON, E.; SIMESTER, D. Long run effects of promotion depth on new versus established customers: three field studies. *Marketing Science*, v. 23, n. 1, p. 4-20, 2004.
- ANDERSON, E. W.; SULLIVAN, M. W., "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Finns", *Marketing Science*, 12(2), pp. 125-143, 1993.
- AMBLER, T. *Marketing and the bottom line: the new metrics of corporate wealth*. London: Pearson Education, 2000.
- ASSAEL, H. From silos to synergy: a fifty-year review of cross-media research shows synergy has yet to achieve its full potential. *Journal of Advertising Research*, v. 51, n. 1 Supplement, p. 42-58, 2011.
- APAS – Associação Paulista de Supermercados. Tendências do consumidor. In: CONGRESSO DE GESTÃO E FEIRA INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS EM SUPERMERCADOS, 2010. Disponível em: <http://www.portalapas.org.br/IMAGENS/IMPrensa_05/pesquisa_imprensa_apas2011_050511_Somente_leitura_Modo_de_Compatibilidade.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2012.
- ATAMAN, M. B.; MELA, C. F.; VAN HEERDE, H. J. Building brands. *Marketing Science*, v. 27, n. 6, p. 1036-1058, 2008.
- _____. The long-term effect of marketing on brand sales. *Journal of Marketing Research*, v. 47, n. 5, p. 866-882, 2010.
- A. T. KEARNEY. *10th annual Global Retail Development Index (GRDI)*. Chicago: A.T. Kearney, 2011.
- BAGHESTANI, H. Cointegration analysis of the advertising-sales relationship. *Journal of Industrial Economics*, v. 34, 671-681, 1991.

BASS, F. M. A new product growth model for consumer durables. *Management Science*, v. 15, p. 215-27, 1969.

_____. A simultaneous equation regression study of advertising and sales of cigarettes. *Journal of Marketing Research*, v. 6, p. 291-300, 1969.

BEATTY, S. E.; FERRELL, E. M. Impulse buying: modeling its precursors. *Journal of Retailing*, v. 74, n. 2, p. 169-191, 1998.

BELL, D.; CORSTEN, D.; KNOX, G. From point of purchase to path to purchase: how preshopping factors drive unplanned buying. *Journal of Marketing*, v. 75, p. 31-45, Jan. 2011.

BELCH, G. E.; BELCH, M. A. *Propaganda e promoção*. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

BENDLE, N.; FARRIS, P.; PFEIFER, P.; REIBSTEIN, D. Metrics that matter – to marketing managers. *Marketing – Journal of Research and Management*, v. 6, n. 1, p. 18-23, 2010.

BERMAN, B. *Marketing channels*. Chichester: John Wiley & Sons, 1996. 663 p.

BHARGAVA, M.; DUBELAAR, C.; RAMASWAMI, S. Reconciling diverse measures of performance: a conceptual framework and test of a methodology. *Journal of Business Research*, v. 31, p. 235-246, 1994.

BLOOMBERG NEWS. Schultz transforming Starbucks into supermarket supplier. 2012. Disponível em: <<http://www.businessweek.com/news/2012-03-22/schultz-transforming-starbucks-into-supermarket-supplier-retail>>. Acesso em: 26 mar. 2012.

BONOMA, T. V.; CLARK, B. H. *Marketing performance assessment*. Boston: Harvard Business School Press, 1988.

BORDEN, N. H. The concept of marketing mix. *Journal of Advertising Research*, v. 4, p. 2-7.

BORNIA, J. C.; TONIN, J. M.; CUNHA, M. S. O efeito lead-lag entre o mercado acionário japonês e brasileiro. In: SEMANA DO ECONOMISTA, 26., 2011, Maringá. *Anais...* Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2011.

BOX, G. E. P.; JENKINS, G. M. *Time series analysis for forecasting and control*. San Francisco: Holden-Day, 1976.

BRONNENBERG, B. J.; MAHAJAN, V.; VANHONACKER, W. R. The emergence of market structure in new repeat-purchase categories: the interplay of market share and retailer distribution. *Journal of Marketing Research*, v. 37, p. 16-31, Feb. 2000.

BRUGGEMANN, R. *Model reduction methods for vector autoregressive processes*. New York: Springer-Verlag, 2004.

BUCKLIN, L. P. Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*. v. 2, (1), p. 26-31, feb. 1965.

BUENO, R. L. S. *Econometria de séries temporais*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BUZZELL, R. D.; GALE, B. T.; SULTAN, R. G. M. Market share – a key to profitability. *Harvard Business Review*, v. 53, p. 97-106, Jan./Feb. 1975.

BUZZELL, R. D.; GALE, B. T. *The PIMS principles: linking strategy to performance*. New York: Free Press, 1987.

CASSIDY, D. The credibility gap for marketers. *McKinsey Quarterly*, n. 2, 2005.

CASTRO, L. T. *Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos*. 2008. 234p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

CENTRO DE ESTUDOS DA ESPM. *III Encontro da Agenda do Futuro: Os desafios da comunicação e do marketing na nova economia*. Disponível em: <http://www.grupotv1.com.br/agendadofuturo/_2011/pesquisa.aspx>. Acesso em: 19 maio 2011.

CHANDON, P.; PIERRE, J. W. H.; BRADLOW, E. T.; YOUNG, S. H. Does in-store marketing work? Effects of the number and position of shelf facings on brand attention and evaluation at the point of sales. *Journal of Marketing*, v. 73, p. 1-17, Nov. 2009.

CHATTERJEE, I.; KUPPER, J.; MARIAGER, C.; MOORE, P.; REIS, S. The decade ahead: trends that will shape the consumer goods industry. *McKinsey Consumer Shopper Insights*, 2011. Disponível em: <http://csi.mckinsey.com/Home/Knowledge_by_topic/Consumer_and_shopper_insights/decade_ahead.aspx>. Acesso em: 10 fev. 2012.

CHURCHILL, A.G.; FORD, N.M.; WALKER O.C., JOHNSTON M. W., TANNER J. F. *Sales Force Management*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 6a. ed., 727p., 2000.

CLANCY, K.; KRIEG, P. *Marketing muito além do feeling: como o marketing científico pode gerar lucros extraordinários*. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CLARK, B. H. Marketing performance measures: history and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, v. 15, n. 8, p. 711-732, 1999.

_____. Managerial perception of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction. *Journal of Strategic Marketing*, v. 8, n. 1, p. 3-25, 2000.

CLARKE, D. G. Econometric measurement of the duration of the advertising effect on sales. *Journal of Marketing Research*, v. 13, p. 345-357, Nov. 1976.

CLEEREN, K.; VERBOVEN, F.; DEKIMPE M. G.; GIELENS, K. Intra- and interformat competition among discounters and supermarkets. *Marketing Science*, v. 29, n. 3, p. 456-73, 2010.

CONSOLI, M A. Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing. 2005. 150 f. Dissertação (Mestrado) – FEA, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.

CONSOLI, M. A.; GUISSONI, L. A.; CASTRO, L. T. Contribuições da aplicação do gerenciamento por categorias no relacionamento entre indústrias e pequenos varejistas. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE VAREJO. São Paulo: Fundação Getulio Vargas FGV-EAESP/GVcev, 2010.

CONSOLI, M. A.; GUISSONI, L. A.; RODRIGUES, J. M. Category management in small supermarkets: an opportunity for food manufacturers in emerging markets In: 22nd ANNUAL INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT ASSOCIATION, 22., 2012, Shanghai. *Proceedings...* Shanghai 2012.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORSTJENS, M.; UMBLIJS, A.; WANG, C. The power of inertia: conservatism in marketing resource allocation. *Journal of Advertising Research*, v. 51, n. 2, p. 356-372, 2011.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.

COURT, D.; GORDON, JONATHAN; PERREY, J. Boosting returns on marketing investment. *Mckinsey Quarterly*, v. 2, n. 37, jun. 2005.

CRESCITELLI, E. Crise de credibilidade da propaganda: considerações sobre seu impacto na eficácia da mensagem. *Revista FACOM – Faculdade de Comunicação da FAAP*, n. 12, p. 51-59, 2004

CRESCITELLI, E.; SHIMP, T. A. *Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. *Competing on analytics: the new science of winning*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2007.

D'ANDREA, R.; CONSOLI, M. A.; GUISSONI, L. A. *Shopper marketing: a nova estratégia integrada de marketing para a conquista do cliente no ponto de venda*. São Paulo: Atlas, 2011. v. 1, 147 p.

DAVIDSON, J., Transforming the value of company reports through marketing measurement. *Journal of Marketing Management*, v. 15, p. 757-77, 1999.

DEKIMPE, M. G.; HANSSENS, D. M. The persistence of marketing effects on sales. *Marketing Science*, v. 14, n. 1, p. 1-21, 1995.

_____. Sustained spending and persistent response: a new look at long-term marketing profitability. *Journal of Marketing Research*, v. 36, n. 4, p. 397-412, 1999.

_____. Time series models in marketing: some recent developments. *Marketing – Journal of Research and Management*, v. 6, n. 1, 2010.

DEKIMPE, M. G.; HANSSENS, D. M.; RISSO, J. M. S. Long-run effects of price promotions in scanner markets. *Journal of Econometrics*, v. 89, p. 269-291, 1999.

DELLOITTE CONSULTING. Marketing in 3D: highlighting perspectives on marketing effectiveness. Deloitte, London, 2007.

DELOITTE RESEARCH. *Hidden heroes*: emerging retail markets beyond China. London: The Creative Studio at Deloitte Development, 2010.

DIAZ, A.; LACAYO, J. A.; SALCEDO, L. Selling to 'mom-and-pop' stores in emerging markets. *Mckinsey Quarterly*, 2007. Disponível em: <https://www.mckinseyquarterly.com/Selling_to_mom-and-pop_stores_in_emerging_markets_1957>. Acesso em: 20 mar. 2012.

DICKEY, D. A.; FULLER, W. A. Likelihood ratio statistics for auto-regressive time series with a unit root. *Econometrica*, v. 49, p. 1057-1072, 1981.

DOWLING, G. R.; UNCLES, M. Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*, v. 38, p. 71-82, 1997.

DOYLE, P. Valuing marketing's contribution. *European Management Journal*, v. 18, n. 3, p. 233-245, 2000.

DOYLE, P. *Value-based marketing*: marketing strategies for corporate growth and shareholder value. Chichester: John Wiley, 2000.

DUNN, M.; HALSALL, C. *The marketing accountability imperative*: driving superior returns on marketing investments. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

DUNCAN, T. *IMC*: using advertising and promotion to build brands. New York: McGraw-Hill, 2002.

EDELMAN, D. C. Branding na era digital. Verba de marketing está indo para o lugar errado. *Harvard Business Review Brasil*, v. 88, dez. 2010.

EISFELD, C. L.; NUNEZ, B. H. C.; ALMEIDA, A. N.; SOUZA, V. S. Análise do poder de previsão do modelo de vetores auto regressivos (VAR) para a quantidade de madeira serrada exportada pelo estado do Paraná. In: ENCONTRO DE ECONOMIA PARANAENSE – ECOPAR, 5., 2007, Curitiba. *Anais...* Universidade do Paraná, 2007.

ENGEL, J. F.; WARSHAW, M. R.; KINNEAR, T. C.; BONNIE, B. R. *Promotional strategy*: an integrated marketing communication approach. Ohio: Pinnaflex, 2000.

ENGLE, R. E.; GRANGER, C. W. J. Cointegration and error-correction: representation, estimation, and testing. *Econometrica*, p. 251-76, 1987.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

FARLEY, J. U.; LEAVITT, H. J. A model of the distribution of branded personal products in Jamaica. *Journal of Marketing Research*, p. 362-368, Nov. 1968.

FARRIS, P. W.; OLVER, J.; KLUYVER, C. The relationship between distribution and market share. *Marketing Science*, v. 8, n. 2, p. 107-128, 1989.

FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. *Marketing metrics 50+ metrics every executive should master*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School, 2006.

FEDER, R. A. How to measure marketing performance. *Hansard Business Review*, v. 43, p. 132-142, May-June 1965.

FERNANDES, E.; MAIA, A. *Métodos e técnicas de avaliação: contribuições para a prática e investigação psicológicas*. Braga: Universidade do Minho, 2001.

FERREIRA, M. A. M.; VENANCIO, M. M.; ABRANTES, L. Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil. *Economia Aplicada*, v. 13, n. 2, p. 333-347, 2009.

FRIEDER, L.; AVANIDHAR S. Brand perceptions and the market for common stock. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, v. 40, n. 1, p. 57-85, 2005.

GAIO, L. E.; ROLIM, R. C. Interferência dos mercados externos sobre o Ibovespa: uma análise utilizando auto-regressão vetorial estrutural. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 10., 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/Usp, 2007.

GAMA, A. P. An expanded model of marketing performance. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 29, n. 7, p. 643-661, 2011.

GAO, Y. Measuring marketing performance: a review and a framework. *The Marketing Review*, v. 10, n. 1, p. 25-40, 2010.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIVON, M.; HORSKY, D. Untangling the effects of purchase reinforcement and advertising carryover. *Marketing Science*, v. 9, n. 2, p. 171-87, 1990.

GODFREY, A.; SEIDERS, K.; VOSS, G. B. Enough is enough! The fine line in executing multichannel relational communication. *Journal of Marketing*, v. 75, p. 94-109, July 2011.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, B. A. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRULLON, G.; KANATAS, G.; WESTON, J. P. Advertising, breadth of ownership and liquidity. *Review of Financial Studies*, v. 17, n. 2, p. 439-61, 2004.

GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F. A method for the evaluation of the integrated marketing communication for food industries. In: ANNUAL WORLD FOOD AND AGRIBUSINESS SYMPOSIUM, 20., 2010, Boston. *Proceedings...* Boston: IAMA, 2010a.

_____. Proposta de purificação de resultados em comunicações de marketing aplicadas ao cálculo do retorno sobre os seus investimentos. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD – EMA, 4., 2010, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2010b.

_____. *Comunicação integrada de marketing baseada em valor*. São Paulo: Atlas, 2011. v. 1. 237 p.

GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F.; BONIZIO, R. C. Proposta de avaliação dos resultados do programa de comunicações de marketing sob a perspectiva da criação de valor para as organizações. *Revista Brasileira de Marketing (ReMark)*, v. 9, p. 122-148, 2010.

GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F.; CRESCITELLI, E.; D'ANDREA, R.; CONSOLI, M. A. Mensuração e avaliação dos resultados de trade marketing. In: CONSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. (Orgs.). *Trade marketing:: uma estratégia de distribuição e execução de vendas*. São Paulo: Atlas, 2010.

GUISSONI, L. A. *Integração entre marketing e finanças como instrumento para a geração de valor ao acionista*. 2007. 74f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, 2007.

_____. *Proposta de metodologia para a avaliação das comunicações integradas de marketing: uma abordagem focada na gestão baseada em valor*. 2009. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, 2009.

GUISSONI, L. A.; BONIZIO, R. C.; NEVES, M. F. Avaliação das estratégias de comunicação: uma abordagem de marketing integrada com a gestão baseada em valor. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD – EMA, 3., 2008, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2008.

GUISSONI, L. A.; BONIZIO, R. C. Grau de alavancagem de comunicação: proposta de um indicador de desempenho de marketing para o balanced scorecard das organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GUPTA, S.; STEENBURGH, T. Allocating marketing resources. In: KERIN, Roger; O'REGAN, Rob (Eds.). *Marketing mix decisions: new perspectives and practices*. Chicago, IL: American Marketing Association, 2008. p. 3-37.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HAKANSSON, H. (Ed.). *International marketing and purchasing of industrial goods*. Chichester, England: John Wiley, 1982.

HANSENS, D. M.; PARSONS, L. J.; SCHULTZ, R. L. Market response models: econometric and time series analysis 2nd ed. Boston: Kluwer Academic, 2001.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. *Strategic management: an integrative perspective*. Englewood Cliffs, N.Jersey: Prentice Hall, 1984.

HERREMANS, I.; RYANS, J. The case for better measurement and reporting of performance marketing. *Business Horizons*, p. 51-9, Sept.-Oct. 1995.

HENDERSON, B. The product portfolio. *BCC Perspectives*, v. 66, 1970.

HENDERSON, B. D., *The experience curve revisited: IV*. The growth share matrix of the product portfolio. Boston: Boston Consulting Group, 1973.

HLAVINKA, L.; GOMES, L. The total package: loyalty marketing in the world of consumer packaged goods (CPG). *Journal of Consumer Marketing*, v. 24, n. 1, p. 48-56, 2007.

HOMBURG, C.; GROZDANOVIC, M.; KLARMANN, M. Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, v. 71, n. 3, p. 18-38, 2007.

IN-STORE MARKETING INSTITUTE, "Shopper marketing best practices: a collaborative model for retailers and manufacturers,". In: The Retail Commission on Shopper Marketing, 2010..

JACOBSON, R. Distinguishing among competing theories of the market share effect. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 4, p. 68-80, 1988.

JOHANSEN, S. Estimation and hypothesis testing of cointegration vectors in gaussian vector autoregressive models. *Econometrica*, v. 59, n. 6, p. 1551-1580, 1991.

KAHN, B. E.; SCHMITTLEIN, D. C. The relationship between purchases made on promotion and shopping trip behavior. *Journal of Retailing*, v. 68, n. 3, p. 294-315, 1992.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *A Estratégia em ação – balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KALRA, A.; SOBERMAN, D. The forgotten side of marketing. *Journal of Brand Management*, v. 17, n. 4, p. 301-14, 2009.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. *Administração de marketing*. 12. ed. Porto Alegre: Prentice Hall, 2006.

KERIN, R. A.; O'REGAN, R. (Eds.). *Marketing mix decisions: new perspectives and practice*. Chicago, IL: American Marketing Association Knowledge Series, 2008.

KERTESZ, A.; FRANCIS, T.; FURTADO, B.; CAFRUNI, R. Five things to know about Brazil's fast-moving consumer market. *Mckinsey Consumer Shopper Insights*, 2011.. Disponível em: <http://csi.mckinsey.com/Knowledge_by_region/Americas/brazilconsume>. Acesso em: 05 mar. 2012.

KHANNA, T.; PALEPU, K. G.; SINHA, J. Strategies that fit emerging markets. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL (Eds.). *Thriving in emerging markets*. Boston: Harvard Business School, 2011.

KIMBROUGH, M. D.; MCALISTER, L. Commentaries and rejoinder to "marketing and firm value: metrics, methods, findings, and future directions". *Journal of Marketing Research*, v. XLVI, p. 313-329, 2009.

KLIATCHKO, J. G. Revisiting the IMC construct. *International Journal of Advertising*, v. 27, n. 1, p. 133-160, 2008.

KNOX, G.; BELL D.; CORSTEN, D. *Situational determinants of unplanned buying in emerging and developed markets*. Working Paper, Marketing Science Institute (MSI), 2012.

- KOLLAT, D. T.; WILLETT, R. P. Customer impulse purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*, v.4, p. 21-31, Feb. 1967.
- KONUS, U.; VERHOEF, P. C.; NESLIN, S. A. Multichannel shopper segments and their covariates. *Journal of Retailing*, v. 84, n. 4, p. 398-413, 2008.
- KOPALLE, P.; MELA, C. F.; MARSH, L. The dynamic effect of discounting on sales: empirical analysis and normative pricing implications. *Marketing Science*, v. 18, n. 3, p. 317-32, 1999.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 2010.
- KOTLER, P.; RACKHAM, N.; KRISHNASWAMY, S. Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, Boston, v. 84, n. 7, p. 68-78, July/Aug. 2006.
- KUMAR, V. Optimal allocation of marketing mix resources: B2C and B2B case studies. In: KERIN, Roger; O'REGAN, Bob. (Eds.). *Marketing mix decisions: new perspectives and practices*. Chicago, IL: American Marketing Association Publication., 2008. p. 113-153.
- KUMAR, V.; VENKATESAN, R. Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of Interactive Marketing*, v. 19, n. 2, p. 44-62, 2005.
- LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.
- LAPOINTE, P. *Marketing by the dashboard light*. New York: Marketing NPV/Association of National Advertisers, 2005.
- _____. Engineered persuasion: just do it. *Journal of Advertising Research*, v. 51, n. 2, p. 339-341, 2011.
- LENSKOLD GROUP. *Marketing ROI and measurement study*. Disponível em: <http://www.grupotv1.com.br/agendadofuturo/_2011/pesquisa.aspx>. Acesso em: 20 maio 2011.
- LENSKOLD, J. D. *Marketing ROI: the path to campaign, customer, and corporate profitability*. New York: McGraw-Hill, 2003.
- LEONE, R. P.; SCHULTZ, R. L. A study of marketing generalizations. *Journal of Marketing*, v. 44, p. 101-18, 1980.
- LEWIS, E. H. **Marketing channels**: structure and strategy. New York: McGraw-Hill, 1968.
- LEWIS, M. The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention, *Journal of Marketing Research*, v. 16 (August), p. 281-292, 2004.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Retailing Management*. 7th edition. New York: The McGraw-Hills/Irwin Companies, 2009.
- LIM, J.; CURRIM, I. S.; ANDREWS, R. L. Consumer heterogeneity in the longer-term effects of price promotions. *International Journal of Research in Marketing*, v. 22, p. 441-457, 2005.

LINDSTROM, M. *Buyology: how everything we believe about why we buy is wrong*. New York: Doubleday, 2008.

LIU, Y. The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behavior and loyalty. *Journal of Marketing*, v. 71, p. 19-35, 2007.

LODISH, L. M. Callplan: an interactive salesman's call planning system. *Management Science*, v. 18, n. 4, p. 25-40, 1971.

LUO, X.; DONTU, N. Marketing's credibility: a longitudinal investigation of marketing communication productivity and shareholder value. *Journal of Marketing*, v. 70, p. 70-91, 2006.

MAKRIDAKIS, S.; WHEELWRIGHT, S. C. *The handbook of forecasting*. 2nd ed. USA: John Wiley & Sons, 1987.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCCALLEY, R. W. *Marketing channel management: people, products, programs and markets*. Connecticut: Praeger, 1996.

MCCARTHY, E. J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE – MSI. *Does marketing measure up? Performance metrics: practices and impacts*. London: London Business School, 2004.

_____. *Research Priorities: 2008-2010 – Guide to MSI research programs and procedures*. New York: MSI, 2008.

_____. *2010-2012 Research priorities*. New York: MSI, 2010.

MCDONALD, M.; MOUNCEY, P. *Marketing accountability: a new metrics model to measure marketing effectiveness*. London: Kogan Page, 2009.

MCDONALD, M. *Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica – como criar e implementar*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MOELLER, L. H.; LANDRY, E. C. *The four pillars of profit-driven marketing: how to maximize creativity, accountability, and ROI*. New York: McGraw-Hill, 2008.

NAIL, J. What's the buzz on word-of-mouth marketing? Social computing and consumer control put momentum into viral marketing. May 2005. Disponível em: <<http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,36916,00.html>>. Acesso em: jun. 2010.

NIELSEN. Mudanças no mercado brasileiro. In: SEMINÁRIO NIELSEN TENDÊNCIAS. São Paulo, 2010.

NEVES, M. F. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas, 2006.

NEVES, M. F.; ZUURBIER, P.; CAMPOMAR, M. C. A model for the distribution channels planning process. *Journal of Business and Industrial Marketing*, London: MCB University Press, v. 16, 2001.

NIJS, V. R.; DEKIMPE, M. G.; STEENKAMP, J. B. E. M.; HANSSENS, D. M. The category demand effects of price promotions. *Marketing Science*, v. 20, n. 1, p. 1-22, 2001.

NORDFALT, J. Unplanned grocery purchases: the influence of the shopping-trip type revisited. *Journal of Consumer Behaviour*, v. 8, p. 1-13, 2009.

OKAZAKI, S.; BARWISE, P. Has the time finally come for the medium of the future? Research on mobile advertising. *Journal of Advertising Research*, v. 51, n. 1, p. 59-71, 2011.

OLVER, J. M.; FARRIS, P. W. Push and pull: a one-two punch for packaged products. *Sloan Management Review*, v. 31, n. 1, p. 53-61, 1989.

O'SULLIVAN, D.; ABELA, A. V. Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, v. 71, p. 79-93, April 2007.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; VERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PARK, C. W.; IVER, E. S.; SMITH, D. C. The effects of situational factors on in-store grocery shopping behavior: the role of store environment and time available for shopping. *Journal of Consumer Research*, v. 15, n. 4, p. 422-33, 1989.

PASQUOTTO, J. L. D. *Previsão das series temporais no varejo brasileiro*. 2010, 198p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

PAUWELS, K. How dynamic consumer response, competitor response, company support, and company inertia shape long-term marketing effectiveness. *Marketing Science*, v. 23, n. 3, p. 596-610, 2004.

PAUWELS, K.; HANSSENS, D. M. Performance regimes and marketing policy shifts. *Marketing Science*, v. 26, n. 3, p. 293-311, 2007.

PAUWELS, K.; HANSSENS, D. M.; SIDDARTH, S. The long-term effects of price promotions on category incidence, brand choice and purchase quantity. *Journal of Marketing Research*, v. 39, p. 421-439, Nov. 2002.

PAUWELS, K.; SILVA-RISSE, J.; SRINIVASAN, S.; HANSSENS, D. M. New Products, Sales Promotions, and Firm Value: The Case of the Automobile Industry. *Journal of Marketing*, 68 (October), p. 142-56, 2004.

PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. *Marketing channels: a relationship management approach*. Boston: McGraw-Hill, 1997. 728 p.

PETERSEN, J. A.; McALISTER, L.; REIBSTEIN, D. J.; WINER, R. S.; KUMAR, V.; ATKINSON, G. Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. *Journal of Retailing*, v. 85, n. 1, p. 95-111, 2009.

QUELCH, J. A.; CANNON-BONVENTRE, K. Better marketing at the point of purchase. *Harvard Business Review*, v. 61, p.162-169, 1983.

QUEIROZ, M. J. Métricas de desempenho em marketing em empresas brasileiras. 2008. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

RANGASWAMY, A.; VAN BRUGGEN, G. H. Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, v. 19, n. 2, p. 5-11, 2005.

RAMAN, K. Resource allocation in marketing. *Marketing – Journal of Research and Management*, v. 6, n. 1, p. 81-89, 2010.

REIBSTEIN, D. J.; FARRIS, P. W. Market share and distribution: a generalization, a speculation, and some implications. *Marketing Science*, v. 14, n. 3, p. G190-G2020, 1995.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, v. 68, p. 105-111, 1990.

REUTERS. Unilever targets emerging markets for 75 percent of sales. 17 Aug. 2011.

ROSENBLOOM, B. *Marketing channels: a management view*. 6th ed. Orlando: Dryden Press, 1999. 688p.

ROSENWALD, P. J. *Accountable marketing: otimizando resultados dos investimentos em marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ROCHA, A.; DIB, L. A. The entry of Wal-Mart in Brazil and the competitive responses of multinational and domestic firms. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 30, n. 1, p.61-73, 2002.

RUST, R. T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G. S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, R. K. Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, v. 68, p. 76-89, 2004.

SAMPAIO, C. H.; SIMÕES, C.; PERIN, M. G.; ALMEIDA, A. Marketing metrics: insights from Brazilian managers. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 1, p. 8-16, Jan. 2011.

SCHULTZ, D. E.; SCHULTZ, H. F. Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, v. 4, n. 1, p. 9-26, 1998.

SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S.; LAUTERBORN, R. F. *Integrated marketing communications: the new marketing paradigm*. Lincolnwood: NTC Business Books, 1993.

SEGGIE, S. H.; CAVUSGIL, E.; PHELAN, S. E. Measurement of return on marketing investment: a conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, v. 36, p. 834-841, 2007.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Tradução Dante Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: Herder, 1967. 687p.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995. 867p.

SEVIN, C. H. *Marketing productivity analysis*. New York: McGraw Hill, 1965.

SHANKAR, V. Strategic allocation of marketing resources: methods and insights. In: KERIN, Roger; O'REGAN, Bob (Eds). *Marketing mix decisions: new perspectives and practices*. Chicago, IL: American Marketing Association Publication, 2008. p. 154-183.

_____. *Marketing expenditures over the product life cycle: asymmetries between dominant and weak brands*. Working paper, Mays Business School, Texas A&M University, 2009.

SHANKAR, V.; INMAN, J. J.; MANTRALA, M.; KELLEY, E.; RIZLEY, R. Innovations in shopper marketing: current insights and future research issues. *Journal of Retailing*, v. 87, n. 1, p. 29-42, 2011.

SHIMP, T. A. *Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção*. Tradução: Teresa Felix de Sousa. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SIMON H.; BILSTEIN, F. F.; LUBY, L. *Manage for profit, not for market share: a guide to greater profits in highly contested markets*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

SIMS, C. A. Macroeconomics and reality. *Econometrica*, v. 48, n. 1, p. 1-48, Jan. 1980.

SINGH, V. P.; HANSEN, K. T.; BLATTBERG, R. C. Market entry and consumer behavior: an investigation of a Wal-Mart supercenter. *Marketing Science*, v. 25, n. 5, p. 457-476, 2006.

SIQUEIRA, M. S. *Política monetária e inflação no Brasil: uma análise pela função impulso-resposta generalizada*. 2007. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Economia, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2007.

SLOTEGRAAF, R. J.; PAUWELS, K. The impact of brand equity and innovation on the long-term effectiveness of promotions. *Journal of Marketing Research*, v. 45, p. 293-306, 2008.

SMITH, T. M.; GOPALAKRISHNA, S.; CHATTERJEE, R. A threestage response model of integrated marketing communications at the marketing-sales interface. *Journal of Marketing Research*, v. XLIII, p. 564-579, 2006.

SRINIVASAN, S.; HANSSSENS, D. M. Marketing and firm value: metrics, methods, findings and future directions. *Journal of Marketing Research*, v. XLVI, p. 293-312, 2009.

SRINIVASAN, S.; PAUWELS, K.; HANSSSENS, D. M.; DEKIMPE, M. Do promotions benefit retailers, manufacturers, or both? *Management Science*, v. 50, n. 5, p. 617-629, 2004.

SRINIVASAN, S.; LESZCZYC, P. T. L.; BASS, F. M. Market share response and competitive interaction: the impact of temporary, evolving and structural changes in prices. *International Journal of Research in Marketing*, v. 17, p. 281-305, Dec. 2000.

SRINIVASAN, S.; VANHUELE, M.; PAUWELS, K. Mind-set metrics in market response models: an integrative approach. *Journal of Marketing Research*, v. 47, n. 4, p. 672-713, 2010.

- SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Market based assets and shareholder value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 1, p. 2-18, 1998.
- STEENKAMP, J. E. M.; NIJS, V.; HANSENS, D. M.; DEKIMPE, M. G. Competitive reactions to advertising and promotion attacks. *Marketing Science* v. 24 (1), p. 35-54, 2005.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. *Marketing channels*. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. 576 p.
- STEWART, D. W. Marketing accountability: linking marketing actions to financial results. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 6, p. 636-643, 2009.
- STILLEY, K. M.; INMAN, J. J.; WAKEFIELD, K. L. Planning to make unplanned purchases? The role of in store slack in budget deviation. *Journal of Consumer Research*, v. 37, n. 2, p. 264-278, 2010.
- SZYMANSKI, D. M.; BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R. An analysis of the market share-profitability relationship. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 1-18, 1993.
- TIAO, G. C.; BOX, G. E. P. Modeling multiple time series with applications. *Journal of the American Statistical Association*, v. 76, p. 802-16, 1981.
- TNS RESEARCH INTERNATIONAL. Pesquisa Marketing Visão 360, 2009. Disponível em <http://www.tnsglobal.com.br/site2006/mkt/Inst/marketing_visao360/roi.pdf>. Acesso em: 28 maio de 2012.
- UNDERHILL, P. *Why we buy: the science of shopping*. New York: Simon & Schuster, 2000.
- VANHONACKER, W. R.; MAHAJAN, V.; BRONNENBERG, B. J. The emergence of market structure in new repeat-purchase categories: the interplay of market share and retailer distribution. *Journal of Marketing Research*, v. 37, p. 16-31, Feb. 2000.
- VARTANIAN, P. R. *Choques monetários e cambiais sob regimes de câmbio flutuante nos países membro do Mercosul*. 2008. 139p. Tese (Doutorado) – PROLAM, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008,
- VENKATESAN, R.; FARRIS, P. W.; GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F. (Un)Conventional channels: consumer brand marketing in emerging markets In: Harvard Business School – Theory & Practice in Marketing (TPM) Conference, Boston, 2012.
- VORHIES, D. An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, v. 6, p. 3-23, 1998.
- WILKINSON, I. A history of network and channels thinking in marketing in the 20th century. *Australasian Marketing Journal*, v. 9, n. 2, p. 23-53, 2001.
- WILSON, H.; STREET, R.; BRUCE, L. *The multichannel challenge: integrating customer experiences for profit*. Oxford: Butterworth- Heinemann, 2008.
- WEINBERG, C. B.; WEISS, D. L. On the econometric measurement of the duration of advertising effect on sales. *Journal of Marketing Research*, v. 19, p. 585-91, Nov. 1982.

ZACKS EQUITY RESEARCH. General Mills returns to Brazil. 2012. Disponível em: <<http://finance.yahoo.com/news/general-mills-returns-brazil-221022562.html>>. Acesso em: 27 mar. 2012.

ZANGWILL, WILLIAM I. Media selection by decision programming. *Journal of Advertising Research*, v. 5, n. 3, p. 30-36, 1965.

ZOLTNERS, A. A.; SINHA, P.; ZOLTNERS, G. A. *The complete guide to accelerating sales force performance*. New York: Amacom, 2001.