

## **MÉTRICAS E DESEMPENHO: A PERCEPÇÃO DE GESTORES E PROFISSIONAIS DE MARKETING**

### **METRICS AND PERFORMANCE: THE PERCEPTION OF MANAGERS AND MARKETERS**

**Rodrigo Alves da Silva**

Email: 2014rodrigoas@gmail.com

Mestre em Administração, Fucape Business School, Brasil

**Danilo Soares Monte-mor**

Email: danilo@fucape.br

Doutor em Administração e Ciências Contábeis, Fucape Business School, Brasil

Manuscript first received/Recebido em: 14/08/2017 Manuscript accepted/Aprovado em: 01/02/2018

#### **Resumo**

Esse trabalho estuda a relação entre o uso de métricas de gestão de marketing e os resultados obtidos pelas ações nessa área, na percepção de seus gestores e executivos. Foram levantadas junto à literatura sobre prestação de contas em marketing (marketing accountability) e de gestão, diversas métricas que neste artigo foram divididas em métricas de marketing, financeiras e de gestão. Profissionais da área responderam questionário que buscou identificar qual é o grau de utilização dessas métricas e a influência de seu uso sobre o resultado percebido nas ações de marketing. Os dados encontrados sugerem uma contradição, pois, embora os gestores em geral afirmem usar algum tipo de métrica, os resultados da análise estatística não apontaram relação significativa entre esse uso e o desempenho percebido pelos mesmos gestores. Esses resultados corroboram grande parte dos trabalhos na área que apontam haver necessidade de utilização de métricas que comprovem os resultados obtidos pelas organizações em suas ações de marketing. A partir dos dados levantados é possível supor que os gestores levam em conta as métricas em suas ações de marketing no momento de formulação dessas ações. Entretanto, não as utilizam no decorrer ou após a execução de tais ações. A quantidade reduzida de indivíduos da amostra, dada certa dificuldade de contato e participação de gestores de marketing em pesquisas dessa natureza, traz algumas limitações ao estudo, dificuldade também encontrada por trabalhos anteriores na mesma área. O

marketing poderia aumentar suas contribuições às organizações, caso a mensuração de seus resultados sejam compreendidas e disseminadas.

**Palavras-chave:** Marketing. Métricas de gestão. Prestação de contas.

### **Abstract**

This work studies the relationship between the use of marketing management metrics and the results obtained by actions in this area, in the perception of its managers and executives. They were collected together with the literature on marketing accountability and management, several metrics that in this article were divided into marketing, financial and management metrics. Professionals in the area answered a questionnaire that sought to identify the degree of use of these metrics and the influence of their use on the perceived result in marketing actions. The data suggest a contradiction, since, although the managers in general affirm to use some type of metric, the results of the statistical analysis did not indicate a significant relation between this use and the performance perceived by the same managers. These results corroborate much of the work in the area that points out the need to use metrics that prove the results obtained by the organizations in their marketing actions. From the data collected it is possible to assume that the managers take into account the metrics in their marketing actions when formulating these actions. However, they do not use them during or after the execution of such actions. The reduced number of individuals in the sample, due to some difficulty of contact and participation of marketing managers in research of this nature, brings some limitations to the study, a difficulty also found by previous studies in the same area. Marketing could increase their contributions to organizations if the measurement of their results is understood and disseminated.

**Keywords:** Marketing. Management metrics. Accountability.

## 1 Introdução

As formas de alcançar e manter vantagens competitivas têm sido questões fundamentais para as empresas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Srivastava, Fahey, & Christensen, 2001). O ambiente empresarial gera pressão para que gestores busquem continuamente novas vantagens competitivas, já que, em sua maioria, os recursos disponíveis possuem vida curta e conferem lucros temporários (Collis & Montgomery, 1995).

Os principais autores da Visão Baseada em Recursos (VBR) reconhecem o papel dos investimentos em marketing na obtenção e manutenção das vantagens competitivas (Barney, 1991; Srivastava et al., 2001). A mensuração é fundamental para o alinhamento entre a estratégia escolhida e a avaliação do desempenho obtido (Rouse & Putterill, 2003) e não faltam ao marketing instrumentos para mensuração de seus resultados (Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2012; McDonald, Mouncey, & Maklan, 2014; Stewart, 2009).

Entretanto, mesmo com efeitos comprovados sobre as vendas através do aumento do número de consumidores ou do volume de compras dos consumidores atuais (Porto & Lima, 2015), os profissionais de marketing vêm sendo pressionados a demonstrar melhor os resultados de seus investimentos (Srivastava, Shervan, & Fahey, 1998; Clark, 1999; Ambler, Kokkinaki, & Puntoni, 2004; Rust, Lemon, & Zeithaml, 2004; Gao, 2010; Achrol & Kotler, 2012; Mintz & Currim, 2013; Kumar, 2015). A percepção da falta de prestação de contas tem minado a credibilidade e ameaçado a posição do marketing nas empresas (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, & Srivastava, 2004). Especificamente, embora existam várias métricas para auxiliar a tomada de decisões de marketing, tais métricas podem não estar sendo levadas em consideração pelos tomadores de decisões (Ambler; Kokkinaki, & Puntoni, 2004; Stewart, 2009) e isso pode estar influenciando negativamente o desempenho das estratégias estabelecidas.

O objetivo desse trabalho é verificar quais métricas têm influenciado o desempenho das atividades de marketing, na percepção de gestores da área.

Seja através de métricas financeiras, de marketing ou gestão, as atividades ligadas ao marketing necessitam de parâmetros e avaliação de resultados. Caso contrário, a atividade tende a perder importância estratégica (Srivastava, Shervani, & Fahey, 1999; Rust et al., 2004;) e limitar o investimento em suas atividades, o que pode restringir a capacidade da empresa em criar valor para o acionista (Srivastava et al., 1998b). A falta desses parâmetros

também pode levar quem contrata os serviços ligados ao marketing a optar sempre pela opção mais barata e não necessariamente melhor, situação descrita pelos economistas como o problema do risco moral ou da seleção adversa (Stewart, 2009).

A proposta desse trabalho se justifica pelo aprimoramento que a mensuração de resultados pode trazer às atividades de marketing (Clark, 1999; Ambler et al., 2004). Ao demonstrar melhor o valor de suas ações e sua contribuição para a construção de vantagens competitivas e de valor para os acionistas, a atividade renova sua relevância e está apta a contribuir às organizações de forma estratégica (Rust et al., 2004).

## **2 Prestação de Contas em Marketing**

As primeiras menções em trabalhos acadêmicos a atividades relacionadas ao marketing são do início do século XX, onde é mencionado “market distribution” em artigos da área econômica (Wilkie & Moore, 2012). Desde então, quantidade expressiva de conhecimento na área tem sido gerada (Eisend, 2015) e várias ferramentas propostas pelo marketing têm contribuído para as organizações, como a segmentação (Dibb, 1998), o branding (Chernatony & Riley, 1998) e a diferenciação (Levitt, 1980). Também em áreas que vão além das disciplinas relativas a negócios e em questões de interesse social como meio ambiente, sustentabilidade, igrejas e organizações, o marketing tem trazido reconhecidos benefícios (Kotler & Levy, 1969; Rettie, Burchell, & Riley, 2012).

Entre os anos 1950 e 1980, no que foi classificado por Wilkie e Moore (2011) como a terceira era do marketing, vários autores passaram a buscar instrumentos quantitativos para a gestão das atividades da área. Desde então, a conceituação, definição e aplicação de elementos relativos ao desempenho de marketing têm sido objeto de questionamentos e estudos por acadêmicos e profissionais da área (Ambler et al., 2004; Luo & Donthu, 2006; Aaker & Carman, 1982).

Gupta e Steenburgh (2008) ressaltam a importância para as organizações de se compreender claramente se as ações de marketing atingiram os objetivos previstos. Diversos estudos confirmam empiricamente as contribuições do uso de métricas de marketing também aos preços das ações de empresas (Schulze, Skiera, & Wiesel, 2012). A seleção de métricas é um processo essencialmente racional pelo qual "os gerentes de marketing podem aprender a melhorar o desempenho, alterando os níveis de utilidade associados com variáveis de controle de marketing" (Fraser & Hite, 1988). A definição de métricas como indicadores mensuráveis de desempenho possibilita o alinhamento entre os as ações de marketing e os objetivos

corporativos (Milichovsky & Simberova, 2015) e o desalinhamento das métricas usadas pela alta gestão e pelos profissionais de marketing leva à desconfiança daqueles em relação a medidas relativas às ferramentas importantes do marketing como consciência da marca, repetição da compra ou lealdade dos clientes (Mcalister, Srinivasan, & Kim, 2007).

Uma melhor compreensão proporcionada pelas métricas de marketing facilitaria a interação entre acadêmicos e executivos da área (Farris et al., 2012) e seria de grande relevância, já que também deve ser levado em conta o custo de oportunidade de capital, dado o expressivo volume de recursos utilizados. A empresa deve possuir formas seguras para verificar se as ações que consumiram esses recursos proporcionaram o retorno mínimo esperado (Doyle, 2000; Stewart, 2009).

Farris et al. (2012) apontam um crescimento na demanda sobre o uso de métricas para a gestão de marketing e definem uma métrica como “um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica”.

## 2.1 Métricas financeiras

Mintz e Currim (2013) definem as métricas financeiras como aquelas “baseadas em dados monetários, com base em índices financeiros, ou facilmente convertidos em resultados monetários tais como lucro líquido, retorno sobre o investimento (ROI) e volume alvo.” O Quadro 1 sistematiza as métricas financeiras e os principais trabalhos relacionados:

<b>Métrica</b>	<b>Propósito</b>	<b>Autores</b>
Lucro	Equação básica de lucro	Goodman (1970, 1972), Sevin (1965)
Retorno sobre investimento	Comparação com investimentos alternativos	Conant, Mokwa, Varadarajan (1990)
Receitas desejadas	Garantir que os objetivos de receitas das vendas gerem lucro	Feder (1965)
Fluxo de Caixa	Receita	Buzzeil e Chussil (1985), Day e Fahey (1988)

**Quadro 1. Métricas financeiras**

Fonte: Clark (1999);(Conant et al., 1990)

Nota: Tradução do autor

O uso de métricas estritamente financeiras pode trazer inúmeros problemas, como a possibilidade de os efeitos de ações de marketing surgirem em tempo diferente do ano fiscal adotado pelas empresas (Mcdonald, Mouncey, & Maklan, 2014). Os autores também afirmam que muitas empresas ainda não aceitam o fato de que medidas intangíveis como o valor da marca podem se transformar em resultados financeiros. Tal visão foi questionada por Stewart (2009) que duvida da possibilidade de uma ação que não traz efeito no presente possa

subitamente passar a tê-lo no futuro. Assim sendo, todas as atividades de marketing deveriam ser mensuráveis. Ambler, Kokkinaki, Puntoni (2004) apontam problemas no uso exclusivo de métricas financeiras, sugerindo o uso de métricas ligadas ao marketing, como consciência da marca, participação de mercado, lembrança de campanhas e satisfação do cliente.

## 2.2 Métricas de marketing

Métricas de Marketing são baseadas em fatores ligados ao mercado ou cliente, como a consciência, satisfação e participação de mercado, para diferentes atividades de marketing-mix, como publicidade, promoção de preços, precificação, gestão de produtos, etc.(Mintz & Currim, 2013) O Quadro 2 sistematiza as métricas de marketing e os principais trabalhos relacionados.

Tais métricas, embora compreendidas e assimiladas pelos profissionais do setor, poderiam ser motivo de desconfiança para profissionais de outras áreas, principalmente aqueles ligados à alta gestão. Ativos de marketing podem alterar a percepção ou até o comportamento dos clientes, mas isso, necessariamente, não representa resultados financeiros, principalmente de curto prazo (Rust et al., 2004).

<b>Métrica</b>	<b>Propósito</b>	<b>Autores</b>
Participação de mercado	Percentual de vendas, em relação aos concorrentes.	Buzzeil e Gale (1987), Jacobson (1988), Szymanski, Bliaradwaj, e Varadarajan (1993)
Qualidade de serviços	Percepções e avaliação dos clientes.	Bucklin (1978)
Adaptabilidade	Reação a mercados dinâmicos	Bhargava, Dubelaar, e Ramaswaini (1994), Walker e Ruekert (1987)
Satisfação do cliente	Avaliação dos produtos e serviços prestados, segundo critérios dos próprios clientes e da organização.	Anderson e Sullivan (1993), Anderson, Fomell, e Rust (1997), Donalier e Matson (1994), Fomell (1992), Fomell, Johnson, Anderson, Cha, e Bryant (1996). Halstead, Hartman, e Schmidt (1994), Hauser, Simester, e Wemerfelt (1994). Olivia, Oliver, e MacMillan (1992). Peterson e Wilson (1992), Piercy e Morgan (1995), Seines (1993), Spreng MacKenzie, e Olshavsky (1996), Teas (1993), Teas e Palan(1997), Voss, Parasuraman, e Grewal (1998). Yi (1990)
Lealdade do cliente	Frequência e repetição de compra, fidelidade à marca.	Anderson e Sullivan (1993), Dick e Basu (1994), Fomell, Johnson, Anderson, Cha, e Bryant (1996), Jones e Sasser (1995). Oliva. Oliver, e MacMillan (1992), Reichheld (1994), Seines (1993)
Valor da marca	Percepção de valores agregados à marca.	Aaker e Jacobson (1994), Ambler e Barwise (1998), Barwise (1993), Keller (1993, 1998), Haigh (1998). Lassar, Mittal, e Shanna (1995), Seines (1993). Simon e Stillivan (1993)
Ativos de marketing	Atributos ligados ao marketing que possam ser convertidos em	Piercy (1986). Srivastava Shervani, e Fahey (1998)

	ativos financeiros.	
Orientação para o mercado	Grau de envolvimento da organização com questões ligadas ao consumidor.	Day e Nedungadi (1994), Deshpande e Farley (1998a, 1998b), Han, Kim, e Srivastava (1998), Kohli e Jaworski (1990), Kohli, Jaworski, e Kumar (1993), Jaworski e Kohli (1996), Narver e Slater (1990, 1998), Slater e Narver (1994), Wrenn (1997)

**Quadro 2: Métricas de marketing**

Fonte: Clark (1999)

Nota: Tradução do autor

Aos poucos, os benefícios trazidos pelo marketing passaram a ser observadas não como fim, mas como meio para se chegar a resultados quantificáveis para as organizações, quase sempre de caráter financeiro (Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998a). Rust et al. (2004) mostram como as ações de marketing levam a resultados intermediários geralmente medidos por métricas não financeiras, tais como as atitudes e intenções comportamentais. Estas conduzem a medidas de desempenho financeiro, tais como vendas, lucros e valor para os acionistas, tanto a curto como em longo prazo.

De maneira geral, os benefícios gerados pelo marketing, embora reconhecidos como bens da empresa, são classificados como ativos intangíveis. Raramente aparecem nos balanços e por isso quase sempre são menos reconhecidos (Srivastava et al., 1998a).

### 2.3 Métricas de gestão

A insatisfação com as métricas existentes levou ao uso de uma terceira categoria, partindo das métricas financeiras tradicionais que se configuram como métricas de gestão (Homburg, Artz, & Wieseke, 2012). Quase sempre relacionando ativos de mercado ao valor gerado para os acionistas, tais métricas possuem origem no modelo desenvolvido por Kaplan e Norton em seu Balanced Scorecard (Srivastava et al., 1998a).

Constatando que as formas de mensuração de resultados impactam fortemente o comportamento dos colaboradores e que as métricas financeiras tradicionais podem prejudicar as necessidades atuais de desenvolvimento e inovação constantes, Kaplan, Norton (1992, 1993) formularam quatro questões que, transformadas em métricas de gestão devem manter presentes na estratégia das organizações a perspectiva do cliente, a busca pela excelência, o aprendizado e a inovação constantes e a criação de valor para o acionista. Essas questões estão apresentadas no Quadro 3:

Métrica	Propósito
Perspectiva do cliente	Compreender os fatores importantes no produto ou serviço, na visão do cliente.
Perspectiva interna do negócio	Fatores críticos para o sucesso da empresa.
Inovação	Capacidade da organização de inovar e aprender continuamente.

e aprendido	
Perspectiva financeira	Criação de valor para o acionista.

**Quadro 3. Métricas de gestão**

Fonte: Kaplan e Norton (1992, 1993)

Nota: adaptado pelo autor.

A percepção de grande parte dos gestores é a de que não haverá um tipo de métrica, mas um conjunto de métricas para avaliação do desempenho (Kaplan & Norton, 1992).

### 3 Metodologia da Pesquisa

Para verificar quais métricas têm influenciado o desempenho das atividades de marketing na percepção de gestores, definiu-se como campo de estudo profissionais de marketing e executivos de outros setores que tenham poder de decisão nessa área. Esses profissionais responderam perguntas sobre decisões importantes e recentes relativas ao marketing em suas empresas.

A amostra foi composta por dois grupos. O primeiro foi formado por gestores de marketing de empresas anunciantes. Uma grande rede comunicação formada por veículos de diferentes áreas (rádio, jornal, TV, internet) forneceu listagem com seus 300 maiores anunciantes de 2014 e contatos de gestores de marketing dessas empresas. Importante ressaltar que o que se pretende verificar não são apenas as formas de mensuração em investimentos em comunicação. Parte-se da premissa que, se uma empresa possui investimentos relevantes em comunicações de marketing, é provável que também possua em outras atividades de marketing. Para os indivíduos indicados nessa listagem como responsáveis pelo marketing da organização (gestores de marketing, executivos ou proprietários) foi enviado o questionário de pesquisa por e-mail.

De forma a ampliar a participação de profissionais da área de marketing, um segundo grupo foi inserido na amostra. Formado por executivos de marketing de empresas de todo Brasil, selecionados a partir de pesquisa nas redes sociais LinkedIn e Facebook. Foram realizadas buscas no LinkedIn tendo como parâmetros as palavras “gerente de marketing” e “coordenador de marketing”. O LinkedIn se mostra uma rede eficiente para o contato com profissionais nesse tipo de pesquisa, pelas oportunidades de contratação e construção de *networking* que possibilita (Mintz & Currin, 2013). Ao se identificar os profissionais em cada uma dessas funções foi feita nova busca na rede social Facebook pelo perfil pessoal dos indivíduos. Constatando-se que se tratava da mesma pessoa, foi enviada a mensagem através do perfil do Facebook com breve explicação sobre a pesquisa e link para o questionário.

Como estímulo à participação, foi informado aos participantes dos dois grupos a confidencialidade de suas respostas individuais e o compromisso de que os dados agregados da pesquisa seriam enviados aos respondentes que manifestassem interesse.

Adotou-se uma metodologia quantitativa de caráter descritivo e em corte transversal (Hair et al., 2006). Com este fim, optou-se pela coleta primária de dados, mediante a aplicação de um questionário estruturado e autopreenchível, enviado por e-mail e disponibilizado por link via rede social, aos indivíduos da amostra nos meses de julho, agosto e setembro de 2016.

Com o envio do questionário por email e através das redes sociais, o total de profissionais abordados chegou a 313, obtendo-se 64 respondentes (20%). O volume proporcional de respostas se aproxima de pesquisas com amostra de perfil semelhante.

Mintz, Currim (2013) em pesquisa realizada nos EUA enviaram o questionário diretamente a 1060 profissionais e o disponibilizaram em anúncios do LinkedIn com potencial alcance de até 30.000 indivíduos do perfil desejado e obtiveram 439 respostas. Com 1500 questionários enviados a gestores de marketing e vendas, e executivos de outras áreas responsáveis por decisões de marketing, Homburg et al. (2012) obtiveram 201 respostas (cerca de 13%). Ambler et al. (2004) enviaram o questionário a 2.194 gestores de marketing e executivos do Reino Unido, obtendo 531 respostas (24,5%). No Brasil, pesquisa sobre métricas de desempenho de marketing em empresas brasileiras entrou em contato com 1.450 executivos de marketing, vendas, finanças e gestores de negócios, obtendo 203 questionários como resposta (14% de retorno) (Queiroz, 2008).

Pode-se considerar a amostra não probabilística de amostragem por conveniência (Creswell, 2007) ou julgamento (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005). Com o objetivo de garantir que o respondente fazia parte do público alvo da pesquisa, uma questão de controle foi inserida no início do questionário, na qual devia ser informado o cargo exercido na organização.

O instrumento de pesquisa foi criado a partir dos estudos de Mintz e Currim (2013) e Farris et al. (2006) conforme variáveis apresentas nos Quadros 4 e 5. Na primeira parte do questionário, após a questão de controle, foi inserida uma questão solicitando ao entrevistado que se lembrasse de uma ação de marketing relevante e recente aprovada e/ou implementada por ele, que a partir de então foi denominada Ação Alfa. A seguir foram feitas 15 perguntas sobre a utilização de métricas em relação à Ação Alfa. As 4 métricas financeiras e 7 de marketing foram apontadas por Farris et al. (2006) como sendo as mais relevantes em pesquisa que ouviu 194 executivos e gerentes de marketing. As 4 de gestão foram baseadas nos pontos principais do Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992). Cada questão foi

acompanhada por uma escala de Likert de cinco níveis (variando de [1] discordo totalmente e [5] concordo totalmente). Desse modo, a nota final de cada construto foi formada pela média, por respondente, das variáveis de cada um dos atributos.

As afirmações que compuseram o instrumento estão descritas nos Quadro 4 e 5. Todas as afirmações eram complementares à afirmação “ao optar pela Ação Alfa...”

<b>Métricas Financeiras</b>	<b>Afirmação</b>
Lucro Líquido	3. ...eu levei em conta a receita de vendas menos custo total.
Margem	4. ...eu levei em conta a diferença entre preço de venda e custo.
Retorno Sobre Investimento	5. ...eu levei em conta a relação entre lucro líquido e valor investido.
Volume de Vendas Desejado	7. ...eu levei em conta a meta de vendas.
<b>Métricas de Marketing</b>	<b>Afirmação</b>
Satisfação do Cliente	6. ...eu levei em conta a satisfação do cliente.
Lealdade à Marca	8. ...eu levei em conta a necessidade de fidelização do cliente.
Crescimento Anual	9. ...eu levei em conta o crescimento das vendas em comparação ao ano anterior
Participação de Mercado	10. ...eu levei em conta a participação da minha empresa no volume total de vendas do mercado.
Quantidade de Clientes	11. ...eu levei em conta a necessidade de obtenção de novos clientes.
Taxa de Retenção	12. ...eu levei em conta a necessidade de manutenção dos atuais clientes.
Consciência de Marca	13. ...eu levei em consideração o percentual de clientes reais ou potenciais que reconheceram ou mencionaram a minha marca.
<b>Métricas de Gestão</b>	<b>Afirmação</b>
Visão do Acionista	14. ...eu tive a intenção de tornar a empresa mais valiosa.
Visão do Cliente	15. ...eu tive a intenção de construir ou informar ao cliente sobre um benefício que é do interesse dele.
Fator Crítico	16. ...eu tive a intenção de satisfazer o cliente com alguma característica que diferencie minha empresa.
Inovação e Aprendizado	17...eu levei em conta a necessidade da minha empresa aprender e melhorar.

**Quadro 4. Uso de métricas na ação alfa.**

Fonte: Mintz e Currim (2013) e Farris et al. (2006)

Nota: Adaptado pelo autor.

Na segunda parte, mais cinco questões usando a escala de Likert foram feitas, variando de [1] discordo totalmente e [5] concordo totalmente. Uma sobre o conjunto das ações de marketing da organização e as demais especificamente sobre a Ação Alfa. Os objetivos foram levantar a percepção de desempenho sobre as ações de marketing e o envolvimento da empresa em sua implementação.

<b>Características</b>	<b>Afirmação</b>
Critério de decisões	18. Na sua empresa as decisões relativas às ações de marketing dependem da análise criteriosa de vários fatores.
Percepção do desempenho	19. O desempenho da Ação Alfa alcançou os propósitos iniciais desejados. 20. O desempenho da Ação Alfa atendeu às expectativas iniciais que levaram à sua escolha.
Envolvimento da empresa/equipe	21. Toda empresa esteve envolvida na implementação da Ação Alfa. 22. A equipe de marketing esteve muito comprometida com a implementação da Ação Alfa.

**Quadro 5. Desempenho da Ação Alfa.**

Fonte: Mintz e Currim (2013) e Farris et al. (2006)

Nota: Adaptado pelo autor.

Na terceira parte, se buscou identificar o perfil do entrevistado com quatro questões objetivas fechadas (experiência em gestão, tempo na empresa, tempo no cargo, escolaridade) e da empresa com uma questão aberta (quantidade de funcionários) e quatro fechadas (existência de diretor de marketing, foco da empresa, concentração de mercado, desempenho recente).

Na última questão o entrevistado avaliou o nível de dificuldade encontrado pela empresa nos últimos anos, usando a escala de Likert de cinco níveis (variando de [1] discordo totalmente e [5] concordo totalmente).

Antes do envio do questionário foram realizados pré-testes com dois gestores de marketing selecionados pelo autor. Após coleta dos dados, as informações foram validadas segundo as variáveis de controle. O tratamento dos dados foi feito utilizando-se o programa Stata SE, versão 12. Verificou-se a existência de viés amostral e a presença de *outliers*, eliminando em seguida os questionários respondidos fora dos padrões estabelecidos na pesquisa.

Foram realizados testes de regressão linear múltipla com o objetivo de verificar o grau de associação entre o desempenho percebido pelos gestores de marketing e as métricas usadas na avaliação do desempenho das atividades de marketing. As métricas foram divididas por grupos entre financeiras, de marketing e de gestão. Para controle de características dos respondentes, foram inseridas na regressão questões de controle.

O objetivo era analisar como cada categoria de métrica de marketing impactava na percepção que gestores de marketing possuíam sobre o retorno dessas ações. As conclusões extraídas permitem analisar o modelo apresentado e tecer conclusões sobre o objetivo proposto.

O modelo de regressão utilizado pode ser descrito da seguinte forma:

#### *Modelo 1*

$$\text{Desempenho percebido} = \beta_0 + \beta_1 \text{ Métricas Financeiras} + \beta_2 \text{ Métricas de Marketing} + \beta_3 \text{ Métricas de Gestão} + \text{Controles} + E_1$$

em que:

Métricas Financeiras = Lucro líquido, margem, retorno sobre investimento, volume de vendas desejado;

Métricas de Marketing = Satisfação do cliente, lealdade à marca, crescimento anual, participação de mercado, quantidade de clientes, taxa de retenção, consciência de marca.

Métricas de Gestão = visão do cliente, análise interna do negócio, inovação e aprendizado, perspectiva financeira.

Controles = experiência em gestão, anos de trabalho na empresa, anos no cargo, quantidade de funcionários na empresa, grau de escolaridade do respondente, existência de diretor de marketing, setor de atuação da empresa (produtos ou serviço), grau de concentração de mercado, lucro da empresa no último ano e grau de dificuldade encontrado pela organização.

$E_1$  = Termo de erro.

Buscou-se validar estatisticamente o modelo, aferindo a confiabilidade dos dados por meio dos testes aderência Kolmogorov-Smirnov e teste de White. O teste de Kolmogorov-Smirnov suporta a hipótese de aderência à distribuição normal e o teste de White suporta a hipótese de homocedasticidade. Todas as avaliações apresentaram resultados satisfatórios, o que demonstra a qualidade do ajuste do modelo.

## 4. Análise dos Dados

Nesta etapa apresentam-se as análises sobre os dados colhidos visando satisfazer o objetivo proposto.

### 4.1 Caracterização da amostra

A amostra foi composta por 64 gestores, executivos e consultores de marketing, além de diretores e proprietários de empresas, com distribuição descrita na Tabela 1.

Tabela 1:

#### Características da Amostra de 64 Gestores

<b>CARGO QUE OCUPA</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Diretor executivo/proprietário	23	35,94%
Diretor de marketing	3	4,69%
Gerente de marketing	4	6,25%
Coordenador de marketing	9	14,06%
Analista de marketing	7	10,94%
Outros	18	28,13%
<b>ANOS DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO</b>		
Até 3 anos	12	18,75%
Entre 3 e 5 anos	12	18,75%
Entre 5 e 10 anos	16	25%
Mais de 10 anos	24	37,5%
<b>TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA</b>		
Até 3 anos	27	42,19%
Entre 3 e 5 anos	13	20,31%
Entre 5 e 10 anos	15	23,44%
Mais de 10 anos	9	14,06%
<b>TEMPO NO CARGO ATUAL</b>		
Até 3 anos	30	46,88%
Entre 3 e 5 anos	9	14,06%

Entre 5 e 10 anos	12	18,75%
Mais de 10 anos	13	20,31%
<b>ESCOLARIDADE</b>		
Ensino médio completo	3	4,69%
Ensino superior incompleto	5	7,81%
Ensino superior completo	11	17,19%
Pós-graduação incompleta	10	15,63%
Pós-graduação completa	25	39,06%
Mestrado incompleto	5	7,81%
Mestrado completo	2	3,13%
Doutorado incompleto	1	1,56%
Doutorado completo	2	3,13%
<b>EMPRESA POSSUI DIRETOR DE MARKETING</b>		
Sim	23	35,94%
Não	41	64,06%
<b>EMPRESA VOLTADA PARA A VENDA DE</b>		
Produtos	15	23,44%
Serviços	30	46,88%
Produtos e serviços	15	23,44%
Outro	4	6,25%
<b>CONCENTRAÇÃO DE MERCADO</b>		
Até 20%	11	17,19%
21 a 40%	14	21,88%
41 a 60%	23	35,94%
61 a 80%	9	14,06%
Acima de 80%	7	10,94%
<b>NO ÚLTIMO ANO A EMPRESA TEVE</b>		
Lucro	43	67,19%
Prejuízo	5	7,81%
Nem lucro nem prejuízo	16	25,00%
<b>EMPRESA TEM ENCONTRADO DIFICULDADES (1 a 5)</b>		
Média/Desv. Padrão	3,23 ± 1,27	
<b>QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS</b>		
Média/Desv. Padrão	1119,98 ± 3718,95	
Mín/Max	1 a 25000	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados revelam amostra diversificada e com boa representatividade nas diversas categorias abordadas, como ocorrido em outros levantamentos de perfil semelhante (Mintz & Currim, 2013; Farris et al., 2006; Ambler et al., 2004). Todas as opções de cargos apontadas na primeira questão obtiveram resposta, com destaque para os cargos de Diretor Executivo/proprietário (35,94%). Entre os que não se encaixaram em nenhum nos cargos descritos, marcando a opção “Outros”, pelas funções descritas percebem-se três grupos distintos: gestores comerciais, gestores de comunicação e gestores de empresas, cada grupo com 6 indivíduos.

O nível de experiência dos gestores é diversificado, com certa preponderância dos que possuem mais de 5 anos em cargos de gestão (62,50%). Em relação ao tempo de trabalho na empresa, também há representatividade em todas as faixas, com leve vantagem entre os que têm até 5 anos (62,50%). A maioria da amostra está no cargo atual há até 4 anos (60,94%),

mas também há quantidade relevante de gestores nas faixas entre 5 e 10 e com mais de 10 anos no cargo.

A maioria dos respondentes (71,88%) possui curso superior completo, com pós-graduação. As empresas onde trabalham, em sua maioria (64,06%), não possuem diretor de marketing. 46,88% das empresas da amostra vendem serviços e o mesmo percentual vende apenas produtos ou ambos (produtos e serviços).

Quanto à concentração do mercado de atuação, 57,82% das empresas atuam em cenários onde os quatro principais competidores juntos possuem de 21 a 60% do mercado denotando mercados, em geral, competitivos. Segundo os respondentes, no último ano 67,19% das empresas em que atuam obtiveram lucro em suas operações, mas a afirmação sobre as dificuldades encontradas no mesmo período teve concordância média de 3,23 em escala de 1 a 5, pouco acima da neutralidade.

A quantidade de funcionários teve variação de 0 a 25.000 e desvio padrão de 3.718,95, com média de 1.119,98 funcionários por organização. Essa variação é reflexo da diversidade da amostra que abrange consultores de marketing (0 funcionários) e gestores de pequenas, médias e grandes empresas. Todos os respondentes têm em comum o fato de terem tomado decisões recentes referentes ao marketing, objeto das questões abordadas pela pesquisa.

#### 4.2 Estatística descritiva

Nesta etapa do trabalho serão apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis de cada conjunto de métricas com o objetivo de verificar como os dados se comportam em termos de posição e dispersão. Inicialmente serão analisadas as respostas relativas às métricas financeiras, conforme a Tabela 2:

Tabela 2:

#### Métricas Financeiras

Métrica	Média	Mdn	Desvio Padrão	Min	.25	.75	Max
Métricas Financeiras (média)	3.72	3.88	0.88	1.00	3.50	4.25	5.00
Lucro líquido	3.53	4.00	1.34	1.00	3.00	5.00	5.00
Margem	3.50	4.00	1.26	1.00	3.00	5.00	5.00
Retorno sobre investimento	3.64	4.00	1.24	1.00	3.00	5.00	5.00
Meta de vendas	4.20	4.00	0.96	1.00	4.00	5.00	5.00

Fonte: Dados da pesquisa.

O conjunto de métricas financeiras obteve média de 3,72 com desvio padrão de 0,88 ficando pouco acima do ponto neutro da escala (3) com variação entre o primeiro e terceiro quartis de

3,50 a 4,25. Apenas a métrica Meta de Vendas, ficou acima de 4, o que indicaria uma tendência ao uso das métricas financeiras, porém, ainda não consolidada. Os resultados sugerem que essas métricas são usadas pelos respondentes em suas decisões de marketing, embora o grau mínimo (1) surja em todas as métricas e indique que existem gestores que não levam em conta de nenhuma maneira esse tipo de métrica. Destaca-se a métrica meta de vendas, com a média mais alta ( $M=4,20$ ), variação interquartil (Q1/Q3) de 4 a 5 pontos e o menor desvio padrão deste conjunto (0,96), indicando ser esta a métrica financeira mais utilizada.

A relação entre os departamentos de marketing e vendas nem sempre é fácil. Enquanto o marketing em geral possui orientação para médio ou longo prazo, o departamento de vendas frequentemente possui metas de curto prazo. As diferentes visões podem levar a conflitos que, se bem geridos, levam a resultados positivos para a organização (Homburg & Jensen, 2007).

Possivelmente, a maior utilização dessa métrica se dá em função da pressão por resultados de curto prazo (Collis & Montgomery, 1995) e de sua simplicidade e facilidade de verificação (Clark, 1999; Stewart, 2009), dependendo apenas da definição de uma meta e seu acompanhamento, enquanto as demais necessitam de relações entre dados mais complexos como receita de vendas menos custo total (lucro líquido), diferença entre preço de venda e custo (margem) e relação entre lucro líquido e valor investido (retorno sobre investimento).

A seguir são apresentados os resultados relativos às métricas de marketing na Tabela 3.

Tabela 3:

**Métricas de Marketing**

Métrica	Média	Mdn	Desvio				
			Padrão	Min	.25	.75	Max
Métricas de marketing (média)	4.25	4.29	0.49	2.71	4.00	4.57	5.00
Satisfação do cliente	4.53	5.00	0.71	2.00	4.00	5.00	5.00
Lealdade do cliente	4.55	5.00	0.83	1.00	4.00	5.00	5.00
Crescimento em vendas	3.91	4.00	1.19	1.00	3.00	5.00	5.00
Participação de mercado	3.55	3.00	1.18	1.00	3.00	5.00	5.00
Obtenção de novos clientes	4.77	5.00	0.71	1.00	5.00	5.00	5.00
Retenção de clientes	4.34	5.00	1.10	1.00	4.00	5.00	5.00
Recall	4.11	5.00	1.11	1.00	3.00	5.00	5.00

Fonte: Dados da pesquisa.

O conjunto das métricas de marketing obteve média maior ( $M=4,25$ ) do que as financeiras, com desvio padrão baixo (0,49), possivelmente pela constituição da amostra, em sua maioria composta por profissionais de marketing, mais familiarizados com esse tipo de métrica.

Todas as médias ficaram acima de 4 à exceção de participação de mercado (M=3,55) e crescimento em vendas (M=3,91). Sobre essa última, vale destacar aparente contradição desse resultado com a métrica meta de vendas, que obteve a maior pontuação entre as métricas financeiras (M=4,20). Aparentemente, o marketing é visto mais como ferramenta para se atingir as metas de vendas do que para ampliá-las.

A obtenção de novos clientes teve a maior média entre todas as métricas das três categorias analisadas (M=4,77) com pontuação máxima (5) no primeiro quartil e desvio padrão de 0,71.

Em relação às demais da mesma categoria, percebe-se que essa métrica, a exemplo do já ocorrido com as métricas financeiras, seria de mais fácil aferição, não dependendo de análises complexas ou pesquisas. Mais uma vez, a métrica de mais fácil implementação e controle parece ser a mais utilizada (Stewart, 2009; Farris et al. 2012).

Os três conjuntos de métricas – financeiras, de marketing e de gestão – são utilizados pelos entrevistados. Entretanto, obteve a menor média o conjunto das métricas financeiras (M=3,72) posicionando essas métricas pouco acima no nível de indiferença (3). O distanciamento dos profissionais de marketing em relação às métricas financeiras, que possibilitariam melhor aferição de resultados e diálogo com a alta gestão, é apontado pela literatura (Srivastava et al., 1998a) e os resultados aferidos tendem a confirmar a situação.

Tabela 4:

**Métricas de Gestão**

Métrica	Média	Mdn	Desvio Padrão	Min	.25	.75	Max
Métricas de gestão (média)	4.34	4.50	0.60	2.50	4.00	4.75	5.00
Perspectiva financeira	4.38	5.00	0.93	2.00	4.00	5.00	5.00
Visão do cliente	4.42	5.00	0.83	2.00	4.00	5.00	5.00
Fator crítico do negócio	4.63	5.00	0.68	2.00	4.00	5.00	5.00
Necessidade de aprendizagem	3.94	4.00	1.10	1.00	3.00	5.00	5.00

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas, principalmente as de grande porte, tendem a serem conservadoras e sempre repetirem suas decisões relativas ao marketing (Cheong, de Gregorio, & Kim, 2014). Corroborando essa afirmação, a menor média entre as métricas de gestão estar relacionada à necessidade de aprendizagem e inovação (M=3,94) com o desvio padrão mais alto entre esse grupo (M=1,10). Todas as demais métricas tiveram médias acima de 4,38 e desvio padrão menores do que 1, com Q1=4.

Tabela 5:

**Variáveis Dependentes de Controle**

Variável	Média	Mdn	Desvio Padrão	Min	.25	.75	Max
----------	-------	-----	---------------	-----	-----	-----	-----

Critério decisão	4.20	4.00	0.99	1.00	4.00	5.00	5.00
Atendeu propósitos	4.20	4.00	0.84	1.00	4.00	5.00	5.00
Atendeu expectativas	4.17	4.00	0.88	1.00	4.00	5.00	5.00
Envolvimento empresa	3.13	3.00	1.42	1.00	2.00	4.00	5.00
Envolvimento equipe	4.33	5.00	1.11	1.00	4.00	5.00	5.00

Fonte: Dados da pesquisa

As médias das respostas às variáveis dependentes e de controle (Tabela 5) demonstram que os gestores tendem a considerar as próprias organizações criteriosas quanto às decisões relativas às ações de marketing (M=4,20). A ação que foi objeto deste estudo – denominada Ação Alfa – atendeu razoavelmente aos propósitos iniciais (M=4,20) e expectativas que levaram à sua escolha (M=4,17). O envolvimento da empresa teve média abaixo (M=3,13) do comprometimento da equipe de marketing com a implementação da Ação Alfa (M=4,33).

### 4.3 Análise multivariada

Na sequência das análises, foram realizados testes de regressão linear múltipla com o objetivo de verificar o grau de associação entre a percepção dos gestores sobre o retorno proporcionado pelas ações de marketing e o uso das métricas financeiras, de marketing e de gestão na formulação dessas ações.

Os resultados obtidos não permitem afirmar a existência de correlação entre o uso de métricas e o desempenho percebido por gestores nas ações de marketing, devido ao alto coeficiente do p-valor.

Para controle de características dos respondentes, foram inseridas na regressão variáveis referentes à experiência em gestão, tempo na empresa, tempo no cargo, escolaridade, quantidade de funcionários da organização, existência de diretor de marketing, foco da empresa, concentração de mercado, desempenho recente e nível de dificuldade encontrado pela empresa nos últimos anos. Os resultados estão apresentados abaixo, na Tabela 6

Tabela 6:

#### Resultados da Regressão Levando-se em Consideração as Variáveis de Controle no Uso De Métricas e a Percepção de Desempenho, com e sem Controle

Métricas	Coefficiente	P> t	Coefficiente	P> t
Financeiras	-0.09	0.45	-0.01	0.92
Marketing	0.10	0.66	-0.03	0.91
Gestão	0.18	0.36	0.23	0.27
<b>Variáveis de controle</b>				
Critério_Decisão			-0.06	0.58
Envolvimento_Empresa			-0.04	0.60
Envolvimento_Equipe			0.19	0.11
Experiência			0.05	0.59

Anos_Empresa	-0.04	0.73
Número_Funcionários	0.00	0.72
Escolaridade	-0.12	0.08
Diretor_Marketing	-0.20	0.39
Concentração_mercado	-0.00	0.98
Dificuldade	-0.02	0.82
Lucro	0.22	0.23

Fonte: Dados da pesquisa aplicada.

Os resultados obtidos também não permitem afirmar a existência de correlação entre o uso de métricas e o desempenho percebido por gestores nas ações de marketing, devido ao alto coeficiente do p-valor.

É possível estabelecer relação entre os resultados encontrados pela pesquisa e os desafios e questões atualmente postas ao marketing. As atividades na área têm evoluído por três paradigmas: funcionalista, gestão de marketing e paradigma da troca. Embora já se tenha evoluído de paradigma, a questão das métricas ficou perdida na gestão de marketing (Achrol & Kotler, 2012).

A maioria dos gestores ouvidos por essa pesquisa declara levar em conta métricas de gestão de marketing na formulação de suas decisões e aponta razoável grau de satisfação com os retornos obtidos. Entretanto, não foi possível estabelecer relação entre o uso de métricas e o retorno proporcionado pelas ações de marketing. Aparentemente, o uso das métricas de gestão se restringe ao momento de formulação das ações, não ocorrendo de forma consistente na avaliação de seus resultados. Pode estar aí um dos fatores que levaram à redução da influência do marketing, como disciplina e função: a ausência de ligações conceituais e uma linguagem que lhe permita iniciar um diálogo significativo com a gestão financeira e superior (Srivastava et al., 1999).

Medir o desempenho do marketing tem atraído a atenção acadêmica e de gestores com uma urgência e alcance anteriormente sem precedentes nessa área (Clark, 1999; Ambler et al., 2004). E os dados colhidos indicam que ainda há longo caminho a ser percorrido. A estatística descritiva mostra que as métricas são conhecidas e, em certa medida, utilizadas pelos gestores. Entretanto, a regressão linear indica que, mesmo sendo levadas em conta na formulação das ações de marketing, as métricas não têm tratamento ao longo dessas ações, por isso acabam não influenciando seu resultado.

A divulgação de métodos que demonstrem a ligação entre valor para o acionista e ações de marketing, propostos nos últimos anos para a comunidade de negócios, será um passo importante para manter a vitalidade do marketing na empresa e, mais importante, para elevar o desempenho da própria empresa (Rust et al., 2004). Se o retorno sobre o investimento

de marketing pudesse ser documentado, o papel do marketing seria significativamente elevado em toda a organização (Milichovsky & Simberova, 2015).

Portanto, o uso de instrumentos que permitam a mensuração de resultados e o aprimoramento da atividade seria de interesse para a área de marketing e para as organizações, como um todo. A compreensão sobre os sistemas de mensuração de desempenho de marketing possui comprovada relação com o desempenho da organização (Homburg et al., 2012).

## **5 Conclusão**

A revisão da literatura sobre mensuração de resultados em Marketing apontou que, não obstante avanços consideráveis, ainda há forte cobrança para que os profissionais de marketing prestem melhores informações sobre os valores investidos em suas atividades. Tais estudos, apesar de apontarem várias métricas para mensuração, ainda não foram capazes de demonstrar a disseminação desses instrumentos entre os profissionais da área.

Dessa forma, este estudo analisou a relação entre o uso de métricas para a mensuração de resultados em marketing e o desempenho percebido pelos gestores da área. Para isso, relacionando estudos sobre a prestação de contas em marketing e o uso de métricas (Farris et al., 2012; Mintz & Currim, 2013) fundamentou-se em modelo que buscou investigar o uso de métricas de gestão de marketing pelos gestores da área e sua percepção sobre os resultados obtidos.

As respostas da amostra pesquisada indicam que as métricas são conhecidas e utilizadas no momento da tomada de decisões em marketing. Entretanto, como não se constatou relação entre o uso de métricas e os resultados percebidos, pode-se depreender que o uso das métricas é limitado a um primeiro momento, não acompanhado a gestão de marketing até o final do processo, que seria a avaliação de resultados. Esses resultados corroboram trabalhos anteriores (Clark, 1999; Ambler; Kokkinaki, & Puntoni, 2004; Rust et al., 2004; Stewart, 2009) e apontam que a deficiência de gestores de marketing em relação à prestação de contas e avaliação de resultados persiste. Chama a atenção o fato de, entre as métricas de gestão, a que obteve menor média na estatística descritiva foi a relativa à necessidade de aprender e melhorar.

O presente trabalho é importante para o avanço da teoria da mensuração de resultados em marketing, pois contribui para o desenvolvimento em uma área que pode prestar vários serviços às organizações relativos à compreensão, relacionamento e interatividade com seus clientes e públicos de interesse. O estudo apresenta como limitações, entretanto, a quantidade

reduzida de indivíduos da amostra, dada certa dificuldade de contato e participação de gestores de marketing em pesquisas dessa natureza, também constatada por trabalhos anteriores na mesma área.

Sugere-se que pesquisas futuras busquem o aprofundamento de algumas questões referentes ao tema abordado. Os resultados apontam que o conhecimento das métricas de marketing não têm sido aplicado para fins de mensuração de desempenho. Nesse caso, i) quais motivos (entraves) levam gestores a (não) utilizarem tais métricas? ii) quais características do ambiente organizacional ampliam as condições para que as orientações fornecidas pelas estratégias de marketing possam ser seguidas pela empresa? iii) quais fatores têm contribuído para a não operacionalização dos conhecimentos de marketing no ambiente organizacional? Pesquisas associadas ao ambiente organizacional, condições de mercado e qualidade da formação técnica aplicada dos profissionais de marketing poderiam contribuir para um maior entendimento dessa inconsistência entre conhecimento teórico das métricas de desempenho e aplicação prática com vistas à mensuração e orientação de resultados.

A partir de tal aprofundamento, o marketing poderia trazer contribuições ainda maiores do que as atualmente prestadas às organizações, caso as formas de mensuração de seus resultados sejam aprofundadas, compreendidas e disseminadas entre todos os setores das atividades que se utilizam de seus benefícios. A alocação de recursos entre os departamentos funcionais de uma empresa não é uma questão simples, porque os recursos são limitados, as funções têm objetivos e exigências diferentes de recursos, e cada departamento pode ser diferencialmente importante para alcançar os objetivos globais da empresa (Feng, Morgan, & Rego, 2015). Além disso, a evolução do marketing se daria de forma mais segura e dinâmica, ao se constatar e comprovar quais são de fato os investimentos de melhor retorno entre as diversas opções existentes.

## Referências

- Aaker, D. A., & Carman, J. M. (1982). Are You Overadvertising? *Journal of Advertising Research*, 22(4), 57–70.
- Achrol, R. S., & Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35–52. <http://doi.org/10.1007/s11747-011-0255-4>
- Ambler, T. (2005). Maximizing Profitability and Return on Investment: A Short Clarification on Reinartz, Thomas, and Kumar. *Journal of Marketing*, 69(October), 153–154. <http://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.153>

- Ambler, T., Kokkinaki, F., & Puntoni, S. (2004). Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. *Journal of Marketing Management*, 475–498.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, v. 12, n.1, PP. 99-120
- Cheong, Y., de Gregorio, F., & Kim, K. (2014). Advertising Spending Efficiency Among Top U.S. Advertisers from 1985 to 2012: Overspending or Smart Managing? *Journal of Advertising*, 43(4), 344–358. <http://doi.org/10.1080/00913367.2014.884955>
- Chernatony, L. & Riley, F. (1998). Defining a ‘brand’: beyond the literature with experts’ interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5): 417–443.
- Clark, B. H. (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 711–732.
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995) How do You Create and Sustain a Profitable Strategy? Competing ou Resources, *Harvard Business Review*, v. 73, n.4, pp. 118-128
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic Types , Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: a Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*, 11(October 1989), 365–383.
- Creswell, J. W. (2007) Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto (2. ed.) Porto Alegre: Artmed.
- Dibb, S. (1998). Market segmentation: strategies for success. *Marketing Intelligence & Planning*, 394–406.
- Doyle, P. (2000) Valuing Marketing’s Contribution, *European Management Journal* Vol. 18, No. 3, pp. 233–245
- Eisend, M. (2015). Have We Progressed Marketing Knowledge? A Meta-Meta-Analysis of Effect Sizes in Marketing Research. *Journal of Marketing*, 79(3), 23–40. <http://doi.org/10.1509/jm.14.0288>
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2012) Métricas de Marketing: o guia definitivo de avaliação de desempenho em marketing (2. ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2015). Marketing Department Power and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 79(812), 1–20. <http://doi.org/10.1509/jm.13.0522>
- Fraser, C., & Hite, R. E. (1988). An Adaptive Utility Approach for Improved Use of Marketing Models. *Journal of Marketing*, 52, 96–103.
- Gao, Y. (2010) Measuring marketing performance: a review and a framework, *The Marketing Review*, 2010, Vol. 10, No. 1, pp. 25-40 DOI: 10.1362/146934710X488924
- Gupta, S. & Steenburgh.T. J. (2008) Allocating Marketing Resources, Harvard Business School Working Paper, No. 08-069
- Hair, J. F. jr., Babin, B., Money, S., Phillip, A. H. (2005) Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração (3. ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Homburg, C., Artz, M., & Wieseke, J. (2012). Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance? *Journal of Marketing*, 76(May), 56–77. <http://doi.org/10.1509/jm.09.0487>
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? *Journal of Marketing*, 71(3), 124–142.

<http://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.124>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). Balanced Scorecard - measures that drives performance, *Harvard Business Review*, 70.

Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*. [http://doi.org/10.1300/J093v01n01\\_03](http://doi.org/10.1300/J093v01n01_03)

Kumar, V. (2015). Evolution of Marketing as a Discipline : What Has Happened and What to Look Out For. *Journal of Marketing*, 79(January), 1–9. <http://doi.org/0022-2429>

Luo, X., & Donthu, N. (2006). Marketing's Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value Practitioners. *Journal of Marketing*, 70(October), 70–91. <http://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.70>

Mcalister, L., Srinivasan, R., & Kim, M. (2007). Advertising, Research and Development, and Systematic Risk of the Firm. *Journal of Marketing*, 71(January), 35–48.

McDonald, M., Mouncey, P. & Maklan, S. (2014) Marketing Value Metrics: a new metrics model to measure marketing effectiveness (2nd ed.) London: Kogan Page

Milichovsky, F., & Simberova, I. (2015). Marketing effectiveness: Metrics for effective strategic marketing. *Engineering Economics*, 26(2), 211–219. <http://doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.3826>

Mintz, O., & Currim, I. S. (2013). What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Affect Performance of Marketing-Mix Activities? *Journal of Marketing*, 77(March), 17–40.

Queiroz, M. J. de. (2008). *Métricas de Desempenho de Marketing em Empresas Brasileiras*. Tese (Doutorado), 1. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Porto, R. B. & Lima, N. S. (2015) Nonlinear Impact of the Marketing Mix ou Brand Sales Performance, *Brazilian Business Review*, v.12, n.5, pp. 57-77

Rettie, R., Burchell, K., & Riley, D. (2012). Normalising green behaviours: A new approach to sustainability marketing. *Journal of Marketing Management*, 28(3/4), 420–444. <http://doi.org/10.1080/0267257X.2012.658840>.

Rouse, P., & Putterill, M. (2003). An Integral Framework For Performance Measurement. *Management Decision*, 41(8), 791–805.

Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004a). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89. <http://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>.

Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004b). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*. <http://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>.

Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(January), 109–127. <http://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>.

Schulze, C., Skiera, B., & Wiesel, T. (2012). Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation. *Journal of Marketing*, 76(2), 17–32. <http://doi.org/10.1509/jm.10.0280>.

Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998) Assets and Shareholder Value : A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2–18. <http://doi.org/10.2307/1251799>

Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63(1999), 168–179. <http://doi.org/10.2307/1252110>.

Srivastava, R. K., Fahey, L. & Christensen, H. K. (2001) The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage, *Journal of Management*, v. 27. N.1, pp. 777-802

Stewart, D. W. (2009). Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. *Journal of Business Research*, 62(6), 636–643. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.02.005>.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.

Wilkie, W. L. & Moore, E. S. (2012) Expanding our understanding of marketing in society, *Journal of the Academy Marketing Science* 40:53–73, DOI 10.1007/s11747-011-0277-y