

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)

Matheus Santana

**Condutores do Uso de Métricas Financeiras e de Marketing em Decisões de
Marketing Mix**

Porto Alegre

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)

Matheus Santana

**Condutores do Uso de Métricas Financeiras e de Marketing em Decisões de
Marketing Mix**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção de grau de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2014

CIP - Catalogação na Publicação

Santana , Matheus

Condutores do Uso de Métricas Financeiras e de
Marketing em Decisões de Marketing / Matheus
Santana . -- 2014.

139 f.

Orientador: Fernando Bins Luce.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2014.

1. Decisões de Marketing. 2. Métricas Financeira.
3. Métricas de Marketing. 4. Condutores do Uso
Gerencial de Métricas. 5. SUR. I. Bins Luce,
Fernando , orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com
os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

MATHEUS SANTANA

Condutores do Uso de Métricas Financeiras e de Marketing em Decisões de Marketing

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção de grau de mestre em Administração.

Conceito final: APROVADO
Aprovado em 25 de Setembro de 2014

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Vinicius Andrade Brei (PPGA/EA/UFRGS)

Prof. Dr. Guilherme Trez (PPGA/UNISINOS)

Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo (PPGA/EA/UFRGS)

Orientador - Prof. Dr. Fernando Bins Luce (PPGA/EA/UFRGS)

Dedico esta dissertação às minhas duas mães, Neuza e Marli, à Chuchu e à minha vó Ondina - a pessoa mais sábia que já conheci.

AGRADECIMENTOS

Torna-se mestre não exige apenas um grande esforço físico e mental, mas também uma boa dose de paciência e fé. Também exige um apoio e suporte de pessoas, sem as quais nada poderia ser realizado.

Agradeço ao grande Renan, parceiro de todas as horas, que me auxiliou na análise do banco de dados e ao apoio incondicional de minha namorada, de minha irmã e de minha mãe.

Agradeço a Lourdinha, o Nilo, a Darlene, a Inês e a Leticia por seu apoio durante a coleta, e a disposição de mais de 140 gestores que deixaram suas atividades de lado para participar desta pesquisa. Estendo meus agradecimentos, a todos os gestores e colegas de mestrado que me auxiliaram na construção da survey.

Agradeço a todos meus professores do PPGA por seus ensinamentos, em especial aos professores Dr. João Luis Becker, por seu auxílio no entendimento do modelo e nas análises estatísticas, e Dr. Walter Nique, por seus conselhos e amizade. Ambos são exemplos de pessoa e mestre a serem seguidos. Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Fernando Bins Luce por suas orientações que se mostraram essenciais para o sucesso desta pesquisa.

Por fim, agradeço aos meus amigos que contribuíram para a realização desta pesquisa ao me propiciar momentos de diversão, essenciais para o sucesso de qualquer trabalho.

RESUMO

Ao tomar decisões de marketing mix, o gestor de marketing tem a sua disposição uma grande quantidade de métricas para definição de suas metas e avaliação dos impactos das atividades de marketing. O presente estudo determina as variáveis condutoras do uso gerencial de métricas durante a tomada de decisões de marketing mix, com base no modelo de Mintz e Currim (2013). A análise de 245 atividades de marketing mix reportadas por 163 gestores de médias e grandes empresas brasileiras demonstra que a estratégia da empresa, a orientação para métricas e a accountability financeira do profissional de marketing tem um maior impacto sobre o uso de métricas financeiras e de marketing do que as características da empresa e do ambiente de atuação. Ademais, o uso de métricas financeiras é também influenciado pelas características gerenciais do gestor de marketing. Estes resultados contrariam os achados de Mintz e Currim (2013), que indicam uma forte influência das características da empresa e do ambiente no qual o gestor atua sobre o uso de métricas. Do ponto de vista teórico, os achados indicam que a teoria da agência e a teoria da homofilia explicam melhor o uso gerencial de métricas do que a teoria contingencial. As decisões reportadas também demonstram uma forte associação entre o uso de métricas de marketing e a performance das atividades de marketing mix, mas uma associação muito fraca entre esta performance e o uso de medidas financeiras. Por fim, apesar da grande cobrança para que os executivos de marketing associem suas atividades aos resultados financeiros da empresa (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998; MSI, 1998, 2000, 2002, 2004, 2006, 2008), os dados indicam uso restrito de métricas financeiras como *Payback*, Valor Presente do Fluxo de Caixa e Taxa Interna de Retorno e um amplo uso de métricas de Marketing como Participação de Mercado, Satisfação do Cliente e Qualidade Percebida.

Palavras-Chave: métricas financeiras, métricas de marketing, marketing mix, performance do marketing mix, condutores do uso gerencial de métricas, modelo SUR,

ABSTRACT

While making a marketing mix decision, marketers have a large number of metrics to setting goals and to evaluate the impacts of their marketing activities. This study determines the impact of environmental, firm, and managerial characteristics on metric use in marketing mix decision, based on the Mintz and Currim's (2013) model. The analysis of 245 marketing-mix activities, which were reported by 163 Brazilian managers, demonstrates that firm strategy, metric orientation, and marketing financial accountability have a stronger impact on marketing and financial metric use than firm and environmental characteristics do. Furthermore, managerial characteristics have a strong impact on financial metric use. These results are different from Mintz and Currim's findings (2013). The authors indicate firm and environmental characteristics are the most important drivers of marketing and financial metric use. From a theoretical perspective, the findings indicate that agency theory and homophily theory are more useful in explaining the managerial metric use in marketing mix activities than the contingency theory is. The analysis also reveals that marketing metric use is positively associated with marketing-mix performance, but the financial metric use is not. Finally, despite the great pressure for linking marketing-mix activities with financial metrics (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY; 1998; MSI, 1998, 2000, 2002, 2004, 2006, 2008), the reported activities indicate not just a limited use of financial metrics such as Payback, Cash Flow, and Internal Rate of Return, but also widespread use of marketing metrics such as Market Share, Customer Satisfaction, and Perceived Quality.

Key words: Financial Metrics, Marketing Metrics, Marketing Mix, Marketing Mix Performance Drivers of Managerial Metric Use, SUR model.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA	11
2 OBJETIVO GERAL	13
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
3 REFERENCIAL TEÓRICO	14
3.1 MÉTRICAS FINANCEIRAS E DE MARKETING.....	15
3.1.1 Desenvolvimento de Métricas.....	15
3.1.2 Uso de Métricas Financeiras e de Marketing em Atividades de Marketing Mix.....	18
3.1.3 Levantamentos sobre o Uso Gerencial de Métricas.....	20
3.2 CONDUTORES DO USO GERENCIAL DE MÉTRICAS FINANCEIRA E DE MARKETING EM DECISÕES DE MARKETING MIX - MODELO DE MINTZ E CURRIM (2013).....	23
3.2.1 Estratégia da Empresa.....	23
3.2.2 Orientação para Métricas.....	28
3.2.3 Características Gerenciais.....	29
3.2.4 Características da Empresa.....	31
3.2.5 Características Ambientais.....	34
3.2.6 Tipo de Decisão de Marketing Mix.....	36
3.3 CONDUTORES DO USO GERENCIAL DE MÉTRICAS FINANCEIRAS E DE MARKETING EM DECISÕES DE MARKETING MIX - ESTENSÃO DO MODELO MINTZ E CURRIM (2013).....	39
3.3.1 <i>Accountability</i> Financeira do Marketing.....	39
3.3.2 Orientação Temporal da Empresa.....	41
3.4 USO GERENCIAL DE MÉTRICAS FINANCEIRAS E DE MARKETING E A PERFORMANCE DAS DECISÕES DE MARKETING MIX.....	43
4 MÉTODO	47
4.1 DESENVOLVIMENTO E ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	48
4.1.1 Entrevistas com Tomadores de Decisão de Marketing.....	48
4.1.2 Validação do Conteúdo e Pré-Teste do Questionário.....	50
4.1.3 Estrutura do Questionário.....	51
4.2 ANÁLISES ESTATÍSTICAS.....	53
4.2.1 Análise Fatorial de Componentes Principais.....	53
4.2.2 Análise de Regressões Aparentemente não Relacionadas.....	54
4.3 AMOSTRAGEM.....	56
4.4 COLETA DE DADOS.....	57
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	58
5.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS.....	59
5.2 USO DE MÉTRICAS EM DECISÕES DE MARKETING MIX.....	60
5.2.1 Propaganda em Mídias Tradicionais.....	61
5.2.2 Propaganda na Internet.....	62
5.2.3 Marketing direto.....	64
5.2.4 Mídias Sociais.....	65
5.2.5 Promoções de Vendas.....	66
5.2.6 Força de Vendas.....	68
5.2.7 Precificação.....	69
5.2.8 Novos Produtos.....	70

	10
5.2.9 Patrocínio/ Relações Públicas	71
<i>5.3 CONDUTORES DO USO DE MÉTRICAS EM DECISÕES DE MARKETING MIX E IMPACTO DO USO DE MÉTRICAS NA PERFORMANCE DESTAS DECISÕES.....</i>	<i>73</i>
5.3.1 Pressupostos do Modelo de Regressão	73
5.3.2 Análise dos Betas do Modelo SUR.....	74
5.3.3 Impacto do Uso de Métricas na Performance nas Decisões de Marketing Mix.....	78
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	80
<i>6.1 USO DE MÉTRICAS FINANCEIRAS E DE MARKETING EM DECISÕES DE MARKETING MIX</i>	<i>80</i>
<i>6.2 CONDUTORES DO USO DE MÉTRICAS – HIPÓTESES E EFEITOS</i>	<i>81</i>
<i>6.3 POTENCIAIS CONDUTORES DO USO DE MÉTRICAS</i>	<i>83</i>
<i>6.4 IMPACTO DO USO DE MÉTRICAS NA PERFORMANCE DAS DECISÕES DE MARKETING MIX.....</i>	<i>85</i>
7 CONCLUSÕES	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS	105
<i>ANEXO A - OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS</i>	<i>105</i>
<i>ANEXO B - MÉTRICAS GERAIS E ESPECÍFICAS APRESENTADAS AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....</i>	<i>117</i>
<i>ANEXO C - CARTA CONVITE PARA BASE I</i>	<i>119</i>
<i>ANEXO D - CARTA DE CONTATO.....</i>	<i>120</i>
<i>ANEXO E - RESULTADOS FATORIAL 1</i>	<i>121</i>
<i>ANEXO F - RESULTADOS FATORIAL 2</i>	<i>122</i>
<i>ANEXO G - SCRIPT SUR PARA SOFTWARE R</i>	<i>124</i>
<i>ANEXO H - USO DE MÉTRICAS - GESTORES BRASILEIROS X GESTORES AMERICANOS (MINTZ; CURRIM, 2013)</i>	<i>130</i>
<i>ANEXO I - CONDUTORES DO USO DE MÉTRICAS EM DECISÕES DE MARKETING MIX - GESTORES BRASILEIROS X GESTORES AMERICANOS (MINTZ; CURRIM, 2013)</i>	<i>133</i>
<i>ANEXO J - USO DE MÉTRICAS PELOS GESTORES POR ATIVIDADES DE MARKETING MIX</i>	<i>135</i>
<i>ANEXO K - USO DE MÉTRICAS E RESULTADOS DA DECISÃO DE MARKETING MIX</i>	<i>3</i>
<i>ANEXO L - CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS.....</i>	<i>4</i>

1 INTRODUÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA

Dado o grande desenvolvimento de métricas nas áreas de Marketing e Finanças, atualmente um gestor de marketing dispõe de uma infinidade de medidas de financeiras e de marketing para planejar, monitorar e avaliar as ações implementadas na gestão das atividades de marketing mix (HOGAN et al., 2004). Métricas de marketing, sejam internas ou externas, relacionam-se às atividades de marketing, aos consumidores e aos clientes da empresa (AMBLER, 2003). Métricas financeiras como o fluxo de caixa e as medidas de geração de riqueza baseiam-se em valores monetários e em indicadores financeiros ou são facilmente convertidas em resultados monetários, (MINTZ; CURRIM, 2013). Ambos os tipos de métricas auxiliam os tomadores de decisão a definirem suas metas e a monitorarem seu desempenho, tendo um papel crucial para a melhoria tanto da eficácia quanto da eficiência dos gastos de marketing (AMBLER; KOKKINAKI, 1997).

Em perspectiva histórica, as decisões de marketing foram avaliadas primeiramente sob o prisma contábil-financeiro, visto que somente na década de 70 surgiram métricas baseadas nas atitudes e comportamentos dos consumidores (CLARK, 1999). A partir de então, o surgimento de diferentes linhas de pesquisa em Marketing como qualidade de serviços (BUCKLIN, 1978), satisfação do cliente (ANDERSON; SULLIVAN, 1993; ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997; VOSS; PARASURAMAN; GREWAL, 1998), lealdade (ANDERSON; SULLIVAN 1993; FORNEL et al., 1996), *brand equity* (AAKER; JACOBSON 1994; BARWISE 1993; KELLER, 1993), *customer equity* (BLATTBERG; DEIGHTON, 1996; REINARTZ; KUMAR, 2000, 2003; GUPTA; LEHMANN, 2003) levaram a um aumento exponencial da quantidade de métricas financeiras e de marketing à disposição dos gestores para suportar suas decisões de marketing mix.

Mudanças no ambiente de negócios também resultaram no uso de novas métricas pelos executivos de marketing. Na década de 90, com a necessidade de demonstrar os resultados financeiros obtidos pelas decisões de marketing, as métricas financeiras passaram a ganhar maior destaque na literatura. Donald R. Lehmann resume o processo que levou à pressão por resultados financeiros dentro das organizações: “Nos anos 1980 e 1990, o padrão irregular de igualdade entre as funções

moveu-se em direção à hegemonia de uma única função: Finanças” (LEHMANN, 2004, pág. 73). Assim, intensificaram-se as cobranças pela demonstração dos retornos obtidos sobre os investimentos em marketing (LEHMANN, 2004) e, por conseguinte, pelo uso de métricas financeiras na tomada de decisões de marketing.

Groold e Martensen (2006) argumentam que o problema dos gestores não é a falta de métricas, mas sim quais métricas utilizar dentre as inúmeras existentes, pois um típico departamento de marketing geralmente tem a sua disposição inúmeras medidas financeiras e de marketing para a avaliação de suas decisões. No que se refere ao uso gerencial de métricas, uma grande quantidade de estudos sobre o tema foram realizados em diferentes países e indústrias (AMBLER; XIUCU, 2003; BARWISE; FARLEY, 2004; SAMPAIO et al., 2011).

Todavia, o conhecimento sobre as variáveis que influenciam o uso de métricas durante a tomada de decisões de marketing e o impacto do uso de métricas sobre os resultados alcançados pelas atividades de marketing era pouco compreendido até a publicação do estudo *“What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Impact Performance of Marketing Mix Activities?”* de Offer Mintz e Imran Currim (*Journal of Marketing*, 2013). Analisando 1287 decisões reportadas por 439 gestores de marketing, Mintz e Currim (2013) avaliam a influência de variáveis condutoras (*drivers*) como estratégia da empresa, suas características e indústria de atuação, em conjunto com as características gerenciais, a orientação dos gestores para métricas e o tipo de decisão de marketing sobre o uso de métricas de marketing e finanças em decisões de marketing mix. Os autores concluem que o uso de métricas financeiras e de marketing, independe das características do tomador de decisão, mas são altamente relacionadas a variáveis que caracterizam a empresa e o ambiente no qual o gerente opera (MINTZ; CURRIM, 2013).

O presente estudo determina impacto dos condutores no uso de métricas pelos gestores brasileiros durante a tomada de decisões de marketing mix, tendo como base o modelo de Mintz e Currim (2013). Apresentam-se quatro justificativas para realização desta pesquisa. Primeiro, em um contexto de grande cobrança por maior *accountability* financeira por parte do departamento de marketing (VEORHEF; LEEFLANG, 2009), torna-se relevante o entendimento do uso de métricas pelos gestores e seu impacto sobre a performance das atividades de marketing mix.

Segundo, apesar da recorrente discussão da importância da *accountability* financeira do marketing e do *trade-off* entre a orientação para curto ou longo prazo em Marketing, Mintz e Currim (2013) desconsideram estas variáveis como potenciais condutoras do uso de métricas. Terceiro, o uso de métricas pelos gestores de marketing é uma maneira simples e eficaz de melhorar a mensuração e demonstração dos resultados de marketing. Por fim, mesmo que não sejam valorizadas pelos principais periódicos de marketing, as aplicações de modelos em diferentes contextos são peças chave no processo de validação dos achados das pesquisas e na consolidação do conhecimento científico (MADEN; EASLEY, 2000). O presente estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: Qual é o impacto dos condutores no uso de métricas financeiras e de marketing na tomada de decisões de marketing mix, bem como o impacto dessas métricas na performance destas decisões?

2 OBJETIVO GERAL

Determinar o impacto dos condutores no uso de métricas financeiras e de marketing na tomada de decisões de marketing mix, bem como o impacto dessas métricas na performance das decisões de marketing mix, com base no trabalho de Mintz e Currim (2013).

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as métricas financeiras e de marketing na tomada de decisões de marketing;
- b) Validar, no contexto brasileiro, os condutores do uso de métricas financeiras e de marketing nas decisões de marketing mix identificados por Mintz e Currim (2013);
- c) Estender o conjunto de condutores propostos por Mintz e Currim (2013) com a inclusão da *Accountability* do Departamento de Marketing e da Orientação Temporal da Empresa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Por meio do referencial teórico exposto nas próximas seções, busca-se um melhor entendimento sobre as decisões de marketing mix e sobre as métricas financeiras e de marketing utilizadas pelos gestores durante a tomada destas decisões. Procura-se também analisar as variáveis que potencialmente impactam no uso de métricas e avaliar o impacto destas medidas nos resultados obtidos ao implementar as decisões.

Na seção 3.1, o desenvolvimento de métricas financeiras e de marketing e a literatura sobre o uso de métricas pelos gestores de marketing são analisados. Na seção 3.2, discutem-se os condutores do uso gerencial das métricas propostos no trabalho de Mintz e Currim (2013), focando-se na argumentação e no referencial teórico utilizado pelos autores para a construção de suas hipóteses. O mesmo enfoque é dado na seção 3.3, na qual se discutem os condutores do uso gerencial de métricas propostos por este estudo. Por fim, na seção 3.4 analisa-se o impacto do uso de métricas na performance percebida das atividades de marketing mix.

3.1 MÉTRICAS FINANCEIRAS E DE MARKETING

Hogan et al. (2002) destacam o aumento de métricas disponíveis para mensurar a eficácia do marketing e construir estratégias que objetivem o aumento do valor da empresa. Métricas de marketing, sejam internas ou externas, relacionam-se às atividades de marketing, aos consumidores e aos clientes da empresa (AMBLER, 2003). Métricas financeiras baseiam-se em valores monetários e em indicadores financeiros ou são facilmente convertidas em resultados monetários, tais como o fluxo de caixa, os retornos financeiros e as medidas de geração de riqueza (MINTZ; CURRIM, 2013). Nesta seção, analisa-se a origem das métricas empregadas pelos gestores e o uso gerencial de métricas, focando-se nas funções das métricas durante nas atividades de marketing mix e nos levantamentos sobre o uso de métricas em diferentes contextos.

3.1.1 Desenvolvimento de Métricas

Em uma perspectiva histórica, Clark (1999) demonstra que os tomadores de decisões de marketing inicialmente direcionaram seus esforços para relacionar as ações de marketing às vendas e à lucratividade das empresas. Somente na década de 1960 e 1970, quando métricas focadas no consumidor passaram a ser desenvolvidas, tornou-se possível a avaliação do impacto das decisões de marketing sobre a mente e o comportamento humano (CLARK, 1999). Nesta seção, argumenta-se que o desenvolvimento de linhas de pesquisa em Marketing, o surgimento de novos canais de distribuição e comunicação e a aproximação entre o Marketing e as Finanças originaram muitas das métricas financeiras e de marketing atualmente empregadas pelos gestores de marketing nas organizações.

A pesquisa sobre o comportamento do consumidor começou a ganhar impulso a partir dos anos 1960, com a publicação dos primeiros livros e artigos sobre o tema (MACINNIS; FOLKES, 2010). O desenvolvimento do conhecimento sobre o tema originou um vasto conjunto de construtos e métricas que são empregadas pelos gestores para avaliar o impacto das ações de marketing (CLARK, 1999). Métricas

relacionadas à memória (ex. lembrança e reconhecimento) e a aspectos cognitivos e afetivos dos consumidores (ex. resposta cognitiva, arrependimento) são apenas alguns exemplos de métricas utilizadas por gestores que foram desenvolvidos nesta literatura (ARIBARG; PIETERS; WEDEL, 2010; LOEWENSTEIN; RAGHUNATHAN; HEATH, 2011). Um processo semelhante ocorreu com as pesquisas sobre Marketing de Serviços (SHOSTACK, 1977; LOVELOCK, 1983, PARASURAMAM; ZEITHAML; BERRY, 1985, 1988), Marketing de Relacionamento (SHANI; CHALASAN, 1992; EL-ANSARY, 1997), *Customer Equity* (BLATTBERG; DEIGHTON, 1996; REINARTZ; KUMAR, 2000, 2003; GUPTA; LEHMANN, 2003) *Brand Equity* (AAKER; KELLER, 1990; YOO et al.,2000; TONG; HAWLEY, 2009) e com os trabalhos na Interface Marketing- Finanças (RAMASWAMI; SRIVASTAVA; BARGAHVA, 2009; JOSHI, HANSSENS 2010; BOYD; CHANDY; CUNHA JR., 2010).

Desenvolvida a partir dos anos 80, a literatura de marketing de serviços propiciou melhor entendimento sobre a relação cliente-empresa, originando escalas de mensuração da qualidade do serviço como, por exemplo, a SERVQUAL (PARASURAMAM; ZEITHAML; BERRY, 1985, 1988) e a SERVPERF (CRONIN; TAYLOR 1992). Ao buscar compreender a relação existente entre a qualidade de serviços, a satisfação do cliente e a intenção de compra (PARASURAMAM; ZEITHAML; BERRY, 1985, 1988; BITNER, 1990), os pesquisadores da área desenvolveram métricas que auxiliam os executivos de marketing a gerenciar os serviços prestados aos clientes.

Na década de 90 também ocorreu um forte crescimento da literatura de Marketing de Relacionamento, a qual analisa o esforço integrado de identificar, manter e construir uma rede de relacionamento que gere benefícios ao longo do tempo, tanto para empresas, quanto para clientes e parceiros de canal (SHANI; CHALASAN, 1992). Esta literatura originou um conjunto de métricas que auxiliam as empresas a gerirem o relacionamento com os seus parceiros, como medidas de satisfação com o relacionamento e de retornos obtidos com este relacionamento (EL-ANSARY, 1997). Ainda na década de 90, com os trabalhos de Aaker (AAKER, 1991) e Keller (AAKER; KELLER, 1990; KELLER, 1993), surge a literatura sobre *Brand Equity* para explicar o sucesso a curto e a longo prazo do Marketing (AMBLER 2003). A partir de então, medidas para captar diferentes dimensões do *Brand Equity*, como, por

exemplo, Consciência (KELLER; LEHMANN, 2003, 2006), Imagem (SHARP, 1995) e Significado da Marca (BERRY, 2000) foram desenvolvidas.

A partir da segunda metade da década de 90, a literatura sobre *Customer Equity* também ganhou grande impulso (BLATTBERG et al., 1996; BERGER; NASR, 1998). Nesta visão, os clientes são considerados ativos intangíveis que precisam ser mensurados, gerenciados e maximizados com o objetivo de otimizar o valor da empresa (BLATTBERG et al., 1996). Das pesquisas sobre *Customer Equity*, conceito definido como a soma do valor presente dos fluxos de caixa dos clientes atuais e potenciais da empresa (RUST et al., 2004), originaram-se conceitos-chaves empregados como métricas na gestão dos clientes da empresa, como aquisição e retenção de clientes (REINARTZ; KUMAR, 2003, 2005). A literatura oferece ainda inúmeros modelos de diferentes níveis de agregação, baseados em distintas suposições e fontes de dados, que podem auxiliar os gerentes a maximizar o valor da sua base de clientes (KUMAR; GEORGE, 2007).

Mudanças no ambiente de negócios também resultaram no uso de novas métricas pelos executivos de marketing. Os anos 90 representaram o início da hegemonia da lógica financeira nas organizações (LEHMANN, 2004) e, por consequência, da cobrança por maior *financial accountability* do departamento de marketing (VEORHEF; LEEFLANG, 2009). Neste período, a disciplina foi novamente incentivada a estabelecer relações entre as decisões de marketing e os resultados das empresas. Autores como Srivastava, Shervani e Fahey (1998) passaram a defender a associação das ações e ativos de marketing aos fluxos de caixa da empresa. Esta aproximação contribuiu para a disseminação do uso de métricas financeiras como Risco Associado e Valor Presente Líquido, na gestão das atividades de marketing e nas análises dos investimentos da área.

Para HOGAN et al. (2004), o surgimento de novas métricas também está associado a fatores como o desenvolvimento de melhores tecnologias de base de dados, que permitem acesso a mais informações sobre clientes e concorrentes da empresa; o surgimento de novos canais de distribuição, que demandaram novas e complexas métricas; e a identificação de novos condutores do valor do cliente e da empresa. Como consequência do desenvolvimento das linhas de pesquisa citadas acima e do surgimento de novos canais de comunicação e de distribuição, conclui-se

que um gestor de marketing possui uma quantidade considerável de métricas a sua disposição para auxiliá-lo na tomada de decisões de marketing (GROOLD; MARTENSEN, 2006).

3.1.2 Uso de Métricas Financeiras e de Marketing em Atividades de Marketing Mix

Utilizando-se de métricas financeiras e de marketing, gerentes de marketing consideram as potenciais consequências de suas decisões e, após implementá-las, avaliam os resultados obtidos com estas decisões. Os gestores podem fazer uso de dados armazenados na própria empresa, de dados fornecidos por empresas de pesquisa de mercado ou ainda fazem uso de estimativas subjetivas baseadas nas experiências de seus funcionários.

Em seu estudo Mintz e Currim (2013) dão forte ênfase ao uso de métricas como *decision ads*, ou seja, como ferramentas de auxílio à tomada de decisão. No estudo dos autores, o uso de métrica deve ser entendido como o emprego destas durante a tomada de decisões, seja para *benchmarking*, monitoramento ou simples consideração (ABRAMSON; CURRIM; SARIN, 2005). Na definição sobre uso de métricas apresentada aos participantes de seus estudos, os autores destacam “uma métrica é usada em uma decisão de marketing mix se o gerente emprega a métrica como *decision ad* quando toma a decisão de marketing mix” (MINTZ; CURRIM, 2013, pág. 36).

Todavia, as métricas financeiras e de marketing podem assumir outras funções durante o planejamento e execução do programa de marketing da empresa. Mintz e Currim (2013) reconhecem a existência de diferentes funções das métricas indicando que os gerentes podem monitorar suas decisões, avaliar as potenciais diferenças de desempenho entre as decisões de marketing e reduzir a incerteza sobre a eficácia das decisões tomadas (MINTZ; CURRIM, 2013). É possível diferenciar claramente três funções desempenhadas pelas métricas nas diferentes etapas do planejamento e execução das atividades do composto de marketing previstas na literatura (MCDONALD; WILSON, 2011): (1) Definição das metas e objetivos do marketing mix durante o planejamento do marketing mix; (2) Monitoramento das ações de marketing mix durante a execução do plano de marketing da empresa; (3) Avaliação dos

resultados alcançados pelas ações de marketing mensuração do desempenho das atividades de marketing mix.

Durante o planejamento das atividades de marketing mix, as métricas financeiras e de marketing auxiliam a tomada de decisões seja como um *decisions ads*, permitindo avaliar possíveis implicações das decisões e definição de metas (goal-setting) do programa de marketing (ABRAMSON; CURRIM; SARIN, 2005). Ao iniciar a implementação das ações do plano de marketing, as métricas podem ser utilizadas para avaliação das consequências imediatas das ações de marketing. Os gerentes de marketing utilizam seus registros internos de pedidos, vendas, preços, custos, níveis de estoques reunidos nos seus softwares de BI - *Bussiness Intelligence* - para localizar oportunidade e problemas na implementação das ações planejadas (KOTLER; KELLER, 2006).

As empresas usualmente coletam dados dos seus consumidores por meio de questionários utilizando para tanto medidas de satisfação, de intenções comportamentais, como intenção de recompra e probabilidade de recomendar e comportamentos de compra como ticket médio de compra (PAUWELS et al., 2009). Brand tracking, programas de CRM, reportes de mídia são apenas algumas das fontes de dados para a construção das métricas utilizadas pelos gestores para monitorar os impactos imediatos de suas decisões. Os gerentes também empregam métricas obtidas por meio de *feedback* dos clientes, como pesquisas de satisfação, que são fáceis de compreender e comunicar, ao mesmo tempo que possuem uma relação com a performance futura da empresa (ITTNER; LARCKER, 1995).

O uso de painéis de marketing (*marketing dashboards*) auxilia o monitoramento do desempenho das atividades de marketing e aumenta a consistência nas medidas empregadas e nos procedimentos de mensuração entre as diferentes unidades de negócio e departamentos da empresa (PAUWELS et al., 2009). Os dados coletados pelas empresas sobre suas atividades de marketing podem ser utilizados em qualquer das etapas do processo de planejamento e execução do programa de marketing da empresa, e ser adicionados aos sistemas de avaliação da performance de marketing. O papel destes sistemas é obter informações definidas como essências para o negócio a partir dos dados disponíveis e distribuí-las de maneira oportuna ao longo da organização (PAUWELS et al., 2009).

Por fim, as métricas auxiliam na avaliação da performance das atividades de marketing. Existem duas principais perspectivas dentro da academia sobre a maneira mais correta de avalia-las. A primeira recomenda o uso de métricas financeiras, principalmente fluxo de caixa (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998) e suas variações como *Customer Lifetime Value* e *Customer Equity* (VENKATESAN; KUMAR 2004; GUPTA; LEHMANN, 2005; RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004). A segunda, atenta para a necessidade de incluir na avaliação da performance de marketing, os impactos destas sobre o Brand Equity da empresa (KELLER; LEHMANN, 2003; AMBLER, 2003). Seja qual for a perspectiva adotada pelos interessados nos resultados das atividades de marketing da empresa, as medidas financeiras e de marketing auxiliam os gestores a quantificá-los.

3.1.3 Levantamentos sobre o Uso Gerencial de Métricas

O entendimento do uso de medidas de desempenho por tomadores de decisão de marketing tem recebido considerável atenção dos pesquisadores de marketing, sendo impossível analisar a literatura sobre o uso de métricas por executivos de marketing, sem citar o trabalho de Tim Ambler, professor e pesquisador emérito da *London Business School* e seus colegas (AMBLER; KOKKINAKI, 1997; AMBLER; KOKKINAKI, 2002; AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2004; AMBLER; XIUCU, 2003; LLONCH; EUSEBIO; AMBLER, 2002). Estes estudos adotam um escopo mais abrangente das atividades de marketing da empresa, avaliando o uso de métricas para a avaliação das ações do Marketing da empresa, ou seja, tudo que a organização faz para satisfazer seus clientes (AMBLER; ROBERTS, 2008). Apesar da unidade de análise do presente estudo ser mais reduzida - atividades de marketing mix - a avaliação dos achados destas pesquisas contribui para entendimento do uso gerencial de métricas.

Tim Ambler, em parceria com diferentes autores, realizou pesquisas que avaliaram, em países como Grã Bretanha, Espanha e China, o uso e a importância de categorias de métricas e métricas específicas, a frequência que determinados benchmarks são utilizados pelos gestores e os fatores que impactam no uso de determinadas métricas (AMBLER; KOKKINAKI, 2002; LLONCH; EUSEBIO; AMBLER, 2002;

AMBLER; XIUCU, 2003). Ambler e Kokkinaki (2002) conduziram entrevistas em profundidade com gerentes *seniors* de Marketing e Finanças de 24 empresas para discutir a avaliação da performance de marketing pelos gestores. Com base nestas entrevistas, os autores elaboraram um questionário que avalia a importância das métricas para mensuração da performance de marketing. Após terem aplicado o questionário em mais de 500 executivos de Marketing e Finanças, os autores contrastaram a teoria acadêmica e a prática gerencial. Os autores concluem que embora a comunidade acadêmica assuma que as métricas de marketing mais importantes são vendas, crescimento das vendas, participação de mercado, contribuição para o lucro e preferência do cliente, para os membros dos conselhos de administração, os dados demonstram que, as métricas mais importantes são as métricas financeiras tradicionais (AMBLER; KOKKINAKI, 2002). Posteriormente, este mesmo questionário foi utilizado em diferentes estudos sobre o uso de métricas por gestores de marketing.

Ambler e Xiucun (2003) comparam a importância e a frequência de uso de determinadas categorias de métricas para tomadores de decisão na China e Grã Bretanha. Os gestores da Grã Bretanha consideraram as métricas financeiras como as mais importantes para a mensuração da performance de marketing; os gestores chineses, por outro lado, consideraram as métricas Intermediárias do Consumidor. Os autores avaliaram o percentual de gestores que consideraram métricas específicas de cada grupo como muito importante: lucros/lucratividade (80%), margem bruta (66%) e número total de clientes (24%) foram as métricas mais frequentemente indicadas como muito importante para os gestores ingleses; para os gestores chineses, dentre as métricas mais indicadas constam participação de mercado (51%), qualidade percebida (49%) e satisfação dos clientes (47%) - como as mais importantes (AMBLER; XIUCUN, 2003).

Llonch, Eusebio e Ambler (2002) comparam uso de métrica pelos gestores espanhóis com os gestores da Grã Bretanha. Os gestores espanhóis veem as métricas financeiras como menos importantes do que os seus pares. Os autores avaliam também a base de comparação das métricas, demonstrando que na Espanha as métricas empregadas na mensuração do desempenho do marketing são comparadas principalmente como ano anterior, enquanto nas ilhas inglesas o plano de marketing é

o principal benchmark para a avaliação da performance (LLONCH; EUSEBIO; AMBLER, 2002).

Barwise e Farley (2004) analisam a frequência pela quais seis métricas - participação de mercado, qualidade percebida, lealdade/retenção do cliente, lucratividade do cliente/segmento, preço relativo, valor dos clientes/segmentos potenciais/atuais - são reportadas ao conselho de grandes empresas em cinco países (Estados Unidos, Japão, França, Alemanha e Grã Bretanha). Os autores demonstram que participação de mercado (79%) e qualidade percebida (77%) são as duas medidas mais reportadas e apontam o valor da base de clientes (44%) como a menos utilizada do grupo.

Sampaio et al. (2011) apresentaram aos gestores brasileiros métricas de mercado e inovação, de comportamento do consumidor, financeiras e de promoção, questionando os respondentes a respeito da familiaridade, uso e importância das mesmas. No geral, os resultados indicam uma grande familiaridade com Satisfação do Cliente - 94,4% alegaram estar familiarizados com a métrica - Volumes de Vendas (83,8%) e Tamanho Médio da Transação (84,6%). As métrica de Satisfação do Cliente (80.7%), Número de Clientes (74.3%), Número de Reclamações (68.38%), Volume de Vendas (68.8%) foram indicadas como as mais utilizadas pelos gestores participantes da pesquisa de Sampaio et al. (2011).

Ainda que progressos tenham sido realizados no desenvolvimento de métricas, as organizações seguem enfrentando problemas para o pleno desenvolvimento de sistemas de mensuração de marketing. Para Rust et al. (2004) há três grandes desafios para mensurar a performance das atividade de marketing. O primeiro é relacionar as atividades da área aos seus efeitos a longo prazo (DEKIMPE; HANSSENS, 1995), o segundo refere-se à separação dos resultados obtidos por cada atividade de marketing, e o terceiro compreende o uso conjunto de métricas financeiras e de marketing para justificar os investimentos na área, visto que o uso somente de métricas financeiras é considerado insuficiente (RUST et al., 2004).

3.2 CONDUTORES DO USO GERENCIAL DE MÉTRICAS FINANCEIRA E DE MARKETING EM DECISÕES DE MARKETING MIX - MODELO DE MINTZ E CURRIM (2013)

Ao longo dos anos, a literatura sobre o uso gerencial de métricas enfatizou a realização de levantamentos sobre o uso de métricas por gestores de marketing, deixando de lado o entendimento sobre condutores do uso de métricas em atividades de marketing. Baseando-se em cinco perspectivas teóricas – Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993), Teoria da Homofilia (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009), Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), Teoria Contingencial (HOMBURG; WEBSTER; KHRONER, 1999) e Orientação para o Mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990) – e em achados da literatura de Marketing, Organizações e Estratégia (LEHMANN, 2004; PERKINS; RAO, 1990), Mintz e Currim (2013) propõem que a estratégia, a orientação das métricas, o tipo de decisão de marketing e as características gerenciais, ambientais e das empresas impactam no uso de métricas em decisões de marketing mix.

Nesta seção, apresentam-se o modelo dos autores e seus argumentos para a construção das hipóteses originais de sua pesquisa. Estas hipóteses também foram testadas por este estudo no contexto brasileiro.

3.2.1 Estratégia da Empresa

Estratégia de uma empresa diz respeito a maneira pela qual esta compete em uma indústria ou mercado (WALKER; RUEKERT, 1987). Entre os autores de comportamento organizacional, a estratégia da empresa é entendida como um dos condutores da "homofilia"- o mecanismo pelo qual os gerentes das empresas passam a empregar processos de tomada de decisão semelhantes (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009). Mintz e Currim (2013) argumentam que a teoria da homofilia potencialmente explica por que um gerente de marketing emprega um número maior ou menor de métricas quando toma uma decisão de marketing mix. No trabalho dos autores, a estratégia da empresa é definida pela orientação para o mercado, pela orientação estratégica e pelo envolvimento organizacional.

Um dos construtos mais analisados pela literatura de marketing, a orientação para o mercado, pode ser entendida como a habilidade da organização de gerar, disseminar e utilizar as informações sobre clientes e competidores (KOHLI; JAWORSKI, 1990) e como o conjunto de crenças que colocam o interesse do cliente em primeiro lugar (DESHPANDÉ; FARLEY, 1998). A literatura sobre o tema indica que o objetivo primário da orientação para o mercado é entregar um valor superior ao cliente, baseado no conhecimento oriundo da análise do mercado e no processo de disseminação deste conhecimento ao longo da organização (NARVER; SLATER, 1990).

A orientação da empresa para o mercado influencia a maneira pela qual a alta cúpula da empresa avalia a performance do negócio (AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2004). A diretoria e o conselho de administração de empresas orientadas para o mercado tendem a ser mais focadas nos resultados de marketing. Assim, a extensão do interesse em mensurar o resultado de marketing depende do quão orientada para o mercado está a alta cúpula da empresa (JAWORSKI; KOHLI, 1993; KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004) demonstram que gerentes de empresas orientadas para o mercado utilizam mais métricas de marketing. De acordo com Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004) este achado resulta do interesse da alta cúpula em entender como os esforços de marketing influenciam a satisfação dos clientes e a relação entre satisfação e valor de marca. Organizações com maior orientação para o mercado geram conhecimento sobre o mesmo e o disseminam ao longo da organização, almejando gerar respostas para as demandas do mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990) utilizando ao longo deste processo inúmeras métricas relacionadas as atitudes e comportamentos dos consumidores. Assim, com o enfoque da alta gestão nas necessidades de seus clientes, os gerentes de organizações orientadas para o mercado sofrem maior pressão para empregar métricas de marketing e menor pressão para empregar métricas financeiras ao avaliar suas decisões.

H1a: Quanto maior a orientação para o mercado, maior o uso de métricas de marketing durante a tomada de decisões de marketing mix

H1b: Quanto maior a orientação para o mercado, menor o uso de métricas financeiras durante a tomada de decisões de marketing mix.

Diferentes modelos de orientação estratégica foram apresentados na literatura, destacando-se a tipologia de Miles e Snow (1978) e a de Porter (1980). A primeira, focando-se nas mudanças ocorridas no mercado, e a segunda, nos consumidores e competidores. Olson, Slater e Hult (2005) combinam estas tipologias propondo que as orientações estratégicas das empresas podem ser classificadas em prospectora, analisadora, defensora de baixo custo e defensora diferenciada.

A chave do sucesso das prospectoras está no seu foco em desenvolver produtos inovadores e em ser a primeira empresa a entrar no mercado, frequentemente com produtos que expandem os limites do desempenho até então praticados (OLSON; SLATER; HULT, 2005). As empresas defensoras, por outro lado, objetivam manter um domínio relativamente estável por meio de uma proteção agressiva de seu posicionamento de mercado, seja por meio da produção tão eficiente quanto possível de bens e/ou serviços vendidos a baixo custo - no caso das defensoras de baixo custo; seja pela oferta de produtos ou serviços de preço e qualidade superiores - no caso das defensoras diferenciadas (OLSON; SLATER; HULT, 2005). Por fim, a analisadora realiza um monitoramento eficaz do mercado, por meio do qual pode ser a primeira empresa seguidora, muitas vezes possuindo uma melhor estratégia de segmentação e uma oferta com melhores benefícios aos clientes (OLSON; SLATER; HULT, 2005).

Mintz e Currim (2013) apresentam os argumentos apresentados a seguir para embasar sua hipótese de que os gestores de empresas defensoras e analisadoras empregam mais métricas de marketing do que financeiras em suas decisões de marketing mix, quando comparadas com os gestores de empresas prospectoras. Em primeiro lugar, empresas prospectoras atuam em novos mercados (MILES; SNOW, 1978) o que acarreta uma maior incerteza sobre os seus consumidores e concorrentes. Assim, devido a sua forma de atuação no mercado, torna-se “premature” avaliar as decisões somente por meio de métricas de marketing. Por outro lado, empresas analisadoras e defensoras entram nos mercados após os prospectoras, quando há menos incerteza sobre os consumidores e concorrência. Por consequência, os gerentes dessas organizações podem encontrar menos dificuldade em utilizar métricas de marketing e financeira (MINTZ; CURRIM, 2013).

Em segundo lugar, analisadoras e defensoras não possuem as vantagens de ser pioneiras no mercado, tornando-se mais importante para essas empresas assegurar o sucesso de mercado de outras maneiras (KALYANARAM; ROBINSON; URBAN, 1995). Por este motivo, conforme os gestores destas empresas tendem a se basear em uma quantidade maior de métricas ao tomar decisões de marketing (MINTZ; CURRIM, 2013). O terceiro motivo apresentado pelos autores para as defensoras utilizarem mais métricas de marketing relaciona-se ao costume de empresas de orientação prospectora possuírem culturas inovadoras e uma tendência a recompensar a inovação descontínua (FINKELSTEIN et al., 2009). Por tais motivos, os autores argumentam que os gerentes em empresas prospectoras sofrem menos pressão para justificar os gastos de marketing por meio de métricas financeiras (MINTZ; CURRIM, 2013). Empresas analisadoras e defensoras, por sua vez, provavelmente mantêm uma perspectiva de custo-benefício na sua tomada de decisões (VORHIES; MORGAN, 2003). Assim, o processo de decisão irá provavelmente requerer uma justificativa baseada em métricas preponderantemente financeiras (MINTZ; CURRIM, 2013).

H2a: Gerentes em organizações analisadoras empregam mais métricas financeiras e de marketing nas decisões de marketing mix do que os gerentes em organizações prospectoras.

H2b: Gerentes em organizações defensoras de baixo custo empregam mais métricas financeiras e de marketing nas decisões de marketing mix do que os gerentes em organizações prospectoras.

H2c: Gerentes de organizações defensoras diferenciadas empregam mais métricas financeiras e de marketing nas decisões de marketing mix do que os gerentes em organizações prospectoras.

Desde a década de 80, a literatura de marketing analisa a interação e a colaboração do departamento de marketing com outras funções, realizando chamadas para pesquisas nas interfaces entre marketing e outras áreas (GUPTA; RAJ; WILEMON, 1986; ELLINGER, DAUGHERTY; KELLER, 2000; KAHN; MENTZER, 1994). Considerável literatura foi desenvolvida sobre a cooperação entre o departamento de marketing e outros departamentos organizacionais, indicando que uma maior cooperação geram melhores resultados para as organizações (HYMAN; MATHUR, 2005; LEENDERS; WIERENGA, 2002).

Baseando-se nas entrevistas com gestores de marketing e na literatura sobre o tema, Mintz e Currim (2013) argumentam que a capacidade de integração com outros departamentos da empresa é um potencial condutor do uso de métricas em decisões de marketing mix. Ao cooperar com gestores de outras áreas, os gestores de marketing entram em contato com o conhecimento acumulado e com o conjunto de práticas que orientam a tomada de decisão destes gestores (PALMATIER et al., 2007). Palmatier et al. (2007) demonstram que o compromisso-confiança entre os envolvidos é o precursor imediato e uma peça chave na tomada de decisão. Assim, o nível de envolvimento organizacional pode ser uma importante variável na seleção de métricas de performance, pois esta pode ser influenciada pela inclusão de funcionários de outros departamentos no processo de tomada de decisão (PALMATIER et al., 2007).

Assim, com o objetivo de construir confiança e comprometimento entre os grupos organizacionais, os gestores de marketing necessitam considerar metas e métricas relevantes para cada grupo organizacional (MINTZ; CURRIM, 2013). Tomando-se um projeto de lançamento de um novo produto desenvolvido por uma equipe interdepartamental como exemplo, os gestores financeiros tendem a considerar os efeitos dos investimentos necessários sobre os fluxos de caixa e sobre resultados financeiros consolidados, enquanto os gestores de marketing tendem a focar nos impactos sobre a atitude e o comportamento dos consumidores. Por esse motivo, os autores esperam que um maior envolvimento organizacional nas decisões de marketing mix leve a um maior uso de métricas financeiras e que, devido a uma tentativa de “balanceamento organizacional”, ocorra uma espécie de compensação, sendo também utilizadas mais métricas de marketing.

H3: Quanto maior o envolvimento organizacional nas decisões de marketing mix, maior o uso de métricas financeiras e de marketing nestas decisões.

3.2.2 Orientação para Métricas

A teoria da agência foca-se na relação entre o gerente e o acionista (JENSEN; MECKLING, 1976). Nesta perspectiva teórica, o estabelecimento da relação contratual entre o empregado e o proprietário visa à adequação dos comportamentos e dos interesses dos gestores aos interesses dos proprietários (JENSEN; MECKLING, 1976). O estabelecimento de mecanismos de governança e de remuneração permite a redução de possíveis assimetrias de informação entre as partes e o alinhamento de seus objetivos. A teoria da agência é a base para inclusão das variáveis “Importância das Métricas para a Mensuração” e “Nível do Treinamento no Uso de Métricas” no modelo.

A orientação para métricas é operacionalizada pela avaliação da importância das métricas para remuneração e pelo treinamento no uso de métricas. A teoria da agência parte da premissa de que existem motivos para acreditar que os gerentes tenham objetivos distintos dos acionistas da empresa (FAMA, 1980; JENSEN; MECKLING, 1976). Na literatura de Finanças, Contabilidade e Economia, pesquisas sobre a remuneração, pressupõem que o fornecimento de incentivos pode alinhar as ações dos gerentes aos interesses do acionista. Enquanto a importância das métricas para remuneração pode incentivar o uso de métricas pelos gestores, o treinamento no uso de métricas pode facilitar o seu emprego na tomada de decisões (MINTZ; CURRIM, 2013).

Relações de agência são estabelecidas quando uma ou mais pessoas (o principal) engajam outras pessoas (o agente) em alguma atividade a serviço do principal, o que envolve delegar ao agente alguma autoridade para tomada de decisão. Se ambas as partes do relacionamento buscarem maximizar suas utilidades, é plausível crer que o agente nem sempre irá agir em nome dos interesses do principal. Uma maneira de realizar esse alinhamento é desenvolver mecanismos de compensação baseados em métricas de performance (MINTZ; CURRIM, 2013).

Baseando-se nos achados de Rajgopal e Shevlin (2002) e de Coles, Daniel e Naveen (2006), os autores argumentam que o uso de métricas no sistema de remuneração pode impactar no uso de métricas pelos gestores. Clark, Abela e Ambler

(2006) demonstram que o treinamento no uso de métricas e o uso de *dashboards* com diferentes tipos de métricas auxiliam os gestores a empregar mais métricas nas suas decisões de marketing. O nível de treinamento, portanto, leva a um maior conhecimento sobre as métricas, levando os gerentes a empregar uma maior quantidade de métricas. Por conseguinte:

H4a: Quanto maior a importância das métricas para a remuneração do gestor, maior o uso de métricas financeiras e de marketing nas decisões de marketing mix.

H4b: Quanto maior o nível de treinamento no uso de métricas, maior o uso de métricas financeiras e de marketing nas decisões de marketing mix.

3.2.3 Características Gerenciais

As características gerenciais podem influenciar as prioridades de um gerente, suas habilidades e, portanto, o uso que os mesmos fazem das informações (CURREN; FOLKES; STECKEL, 1992; LEHMANN, 2004; PERKINS; RAO, 1990). Mintz e Currim (2013) consideram que a área funcional, o nível hierárquico, o tempo de experiência, e o background quantitativo do gerente impactam a utilização de métricas durante a tomada de decisões de marketing mix.

A área funcional do gestor (marketing versus não marketing) foi incluída no modelo devido as já apresentadas discussões sobre *accountability* financeira do marketing. Mintz e Currim (2013) compartilham a visão de que a falta de prestação de contas impacta negativamente na credibilidade da área dentro das empresas. Por consequência, de acordo com os autores, é possível que os gerentes utilizem mais métricas de marketing e menos métricas financeiras ao tomarem decisões de marketing dependendo da área funcional em que trabalham (MINTZ; CURRIM, 2013).

H5a: Gerentes de marketing empregam mais métricas de marketing em suas decisões de marketing mix.

H5b: Gerentes de outras áreas empregam mais métricas financeiras em suas decisões de marketing mix.

O impacto da posição hierárquica dos gestores é também analisada, pois gestores de diferentes níveis possuem diferentes objetivos que tendem a impactar no uso de métricas quando estes tomam decisões de marketing (MINTZ; CURRIM, 2013). Executivos de nível superior (*CMO, CFO, CEO*) são responsáveis por transmitir o desempenho da empresa ao conselho e acabam focando principalmente em relatórios financeiros; gerentes de níveis mais baixos, por outro lado, tendem a focar em métricas mais relevantes para as suas próprias decisões (MENON et al., 1999). É de se esperar, portanto, que os gestores de nível superior utilizem mais métricas financeiras e menos métricas de marketing em comparação aos gestores de níveis mais baixos (MINTZ; CURRIM, 2013).

H6a: Gerentes de níveis hierárquicos mais baixos empregam mais métricas de marketing em suas de decisões de marketing mix.

H6b: Gerentes de níveis hierárquicos mais altos empregam mais métricas financeiras em suas decisões de marketing mix.

A experiência dos gerentes também é um potencial condutor do uso das métricas financeiras e de marketing em decisões de marketing mix. Em comparação aos profissionais menos experientes, *experts* possuem estruturas cognitivas, informações na memória e regras para uso das mesmas que permitem uma estruturação mais clara dos problemas enfrentados e, por conseguinte, uma resolução mais efetiva dos problemas (SUJAN; SUJAN; BETTMAN, 1988). Em decorrência dessa maior capacidade, Mintz e Currim (2013) sugerem que gestores mais experientes provavelmente utilizam mais métricas financeiras e de marketing nas suas tomadas de decisões do que gerentes menos experientes.

H7a: Gerentes com mais experiência gerencial empregam mais métricas de marketing em suas de decisões de marketing mix.

H7b: Gerentes com mais experiência gerencial empregam mais métricas financeiras em suas decisões de marketing mix.

Por fim, o background quantitativo dos tomadores de decisão pode influenciar a quantidade de métricas financeiras e de marketing utilizadas, pois gerentes com maiores conhecimentos quantitativos tendem a utilizar mais métricas financeiras em suas decisões de marketing (MINTZ; CURRIM, 2013). Esses argumentos em conjunto levam às seguintes hipóteses:

H8a: Gerentes com maior background quantitativo empregam mais métricas de marketing em suas decisões de marketing mix.

H8b: Gerentes com maior background quantitativo empregam mais métricas financeiras em suas decisões de marketing mix.

3.2.4 Características da Empresa

A visão baseada em recursos origina-se nos trabalhos de Barney (1991) e Amit e Schoemaker (1993). No paradigma da visão baseada em recursos, presume-se que as empresas de uma dada indústria possuem sob seu controle recursos que são heterogêneos entre si, o que explica a sobrevivência e as diferenças entre o desempenho alcançado por estas (HELFAT, 2007). Os recursos das organizações compreendem os ativos tangíveis e intangíveis, e as competências desenvolvidas pelos funcionários da empresa funcionam como uma "cola" que une os recursos disponíveis (DAY, 1994).

A visão baseada em recursos argumenta que as empresas possuem diferentes recursos e competências a sua disposição, as quais impactam no uso que a empresa faz das informações obtidas no mercado (MARCH, 1991; WERNERFELT, 1984). Baseado nesta literatura, Mintz e Currim (2013) consideram que o tamanho da empresa, a propriedade (privada *versus* pública), a presença de um CMO (*Chief Marketing Officer*), o desempenho recente do negócio, a proporção de vendas oriundas de mercados B2B e a presença em mercados majoritariamente de serviços podem afetar a quantidade de métricas utilizadas para mensurar o desempenho das atividades de marketing mix.

Grandes empresas têm a sua disposição recursos e conhecimentos financeiros e de marketing adquiridos de esforços anteriores (MINTZ; CURRIM, 2013). Além disso, para Blattberg, Briesch e Fox (1995) empresas maiores usualmente enfrentam menos

incertezas do que empresas menores e possuem marcas mais estabelecidas com maiores participação de mercado, que são menos impactadas pelos esforços de marketing dos concorrentes. Dessa maneira, gestores de empresas grandes tendem a utilizar mais métricas financeiras e de marketing em suas decisões, do que seus pares de empresas menores (MINTZ; CURRIM, 2013).

H9a: Quanto maior a empresa, maior o uso de métricas financeiras nas decisões de marketing mix.

H9b: Quanto maior a empresa, maior o uso de métricas de marketing nas decisões de marketing mix.

Empresas de capital aberto, por sua vez, necessitam publicar uma vasta gama de relatórios e demonstrações financeiras devido às exigências do próprio mercado e dos órgãos reguladores (MINTZ; CURRIM, 2013). Por consequência, gerentes de empresas de capital aberto tendem a ser mais incentivados a empregar métricas financeiras em suas decisões de marketing. Em relação ao uso de métricas de marketing, nenhuma hipótese sobre o efeito é desenvolvida.

H10a: Gerentes de empresas de capital aberto empregam mais métricas financeiras em suas decisões de marketing mix.

Nath e Mahajan (2008) argumentam que as empresas possuem vice-presidentes de marketing (CMO) para reduzir a incerteza da alta cúpula da companhia em relação as práticas de marketing da empresa. Mintz e Currim (2013) entendem que a presença de um CMO tem um efeito duplo e simultâneo: reduz a incerteza devido a uma maior confiança nas métricas de marketing utilizadas e aumenta a importância das métricas financeiras para os gestores de marketing da empresa (MINTZ; CURRIM, 2013).

H11a: Gerentes de empresas com presença de CMO empregam mais métricas de marketing em suas decisões de marketing mix.

H11b: Gerentes com a presença de CMO empregam mais métricas financeiras em suas decisões de marketing mix;

No que diz respeito ao impacto do desempenho recente sobre a quantidade de métricas utilizadas, Mintz e Currim (2013) apresentam dois diferentes e concorrentes raciocínios. Quando o desempenho cai abaixo das expectativas, as empresas cobram uma maior prestação de contas por meio do uso de métricas financeiras (MINTZ; CURRIM, 2013). No entanto, de acordo com Bromiley (1991), quando essa queda ocorre, as empresas ficam mais propensas a realizar novos investimentos de risco, os quais envolvem uma maior incerteza e dificuldade de mensuração. Em contraste, quando o desempenho do negócio recente é melhor do que o esperado, os gestores são menos pressionados a realizar novos investimentos, ficando mais propensos a usar uma maior quantidade de métricas; ou por que possuem mais tempo para a tomada de decisão, ou por que a avaliação da decisão se tornou mais simplificada devido a sua repetição (MINTZ; CURRIM, 2013).

H12a: Gerentes de empresas com melhores resultados recentes empregam mais métricas de marketing em suas decisões de marketing mix;

H12b: Gerentes de empresas com melhores resultados recentes empregam mais métricas financeiras em suas decisões de marketing mix;

Gerentes de empresas que atuam em mercado B2C tipicamente realizam esforços do tipo *"one-to-many"* e empresas focadas no B2B são mais propensas a concentrar seus esforços de marketing no *"one-to-one"* (MINTZ; CURRIM, 2013). Espera-se, portanto, que empresas no mercado B2C utilizem mais métricas, devido a necessidade de observar os resultados obtidos a partir da relação com uma maior base de clientes (MINTZ; CURRIM, 2013).

H13a: Gerentes de empresas orientadas a mercados B2C empregam mais métricas de marketing em suas decisões de marketing mix.

H13b: Gerentes de empresas em mercados B2C empregam mais métricas financeiras em suas decisões de marketing mix.

Por fim, seguindo Coviello et al. (2002), os autores esperam que gerentes de empresas mais orientadas a produtos sejam mais transacionais do que seus pares de empresas orientadas a serviços, o que pode influenciar os gerentes de empresas orientadas a venda de produtos a embasarem suas decisões em uma maior quantidade de métricas.

H14a: Gerentes de empresas orientadas a produtos empregam mais métricas financeiras em suas decisões de marketing mix.

H14b: Gerentes de empresas orientadas a produtos empregam mais métricas de marketing em suas decisões de marketing mix.

3.2.5 Características Ambientais

A teoria da contingência sugere que os gestores tomam decisões para se alinhar às condições ambientais e da indústria, pois as características ambientais afetam suas prioridades, habilidades e necessidades de informação o que, por sua vez, pode impactar o uso de métricas (HOMBURG; WEBSTER; KHRONER, 1999).

Os teóricos contingenciais assumem uma adaptação contínua da empresa para suprir as demandas do ambiente externo e interno. Para os teóricos contingenciais as organizações continuamente adaptam-se para se ajustar ao ambiente. A típica perspectiva contingencial assume que os impactos de certos constructos estratégicos e estruturais na performance são moderados por fatores externos a organização (HOMBURG; WEBSTER; KHRONER, 1999). Assumindo uma adaptação racional ao ambiente, nesta perceptiva a estrutura organizacional e a estratégia da empresa relaciona-se sistematicamente a fatores ambientais. Estes fatores suportam adição de variáveis como turbulência, concentração e crescimento do mercado.

Nesse contexto, nas fases iniciais e de crescimento do ciclo de vida do produto, os gestores estão mais preocupados com a aquisição de clientes e com o crescimento do negócio (KOTLER; KELLER, 2009). Nessa fase, os gerentes estão mais propensos a empregar métricas de marketing (MINTZ; CURRIM, 2013), ao passo que, em estágios de maturidade e declínio do mercado, os gestores focam-se na eficiência financeira,

tendendo a utilizar, portanto, mais métricas financeiras (GUPTA; LEHMANN; STUART, 2004; MORGAN, ANDERSON; MITTAL, 2005).

H15a: Gerentes de empresas em mercados no estágio de crescimento empregam mais métricas de marketing em suas decisões de marketing mix;

H15b: Gerentes de empresas em mercados consolidados ou declínio empregam mais métricas financeiras em suas decisões de marketing mix.

Gestores de empresas em indústrias mais concentradas enfrentam menos concorrentes e conseqüentemente devem empregar mais métricas tanto de marketing quanto de finanças (MINTZ; CURRIM, 2013).

H16a: Gerentes em indústrias mais concentradas empregam mais métricas de marketing em suas decisões de marketing mix;

H16b: Gerentes em indústrias mais concentradas empregam mais métricas financeiras em suas decisões de marketing mix.

Por outro lado, a eficácia fiscal não é um foco da empresa quando os mercados estão crescendo (KOHLI; JAWORSKI, 1990), dessa maneira, a pressão para utilização de métricas tende a ser menor nesse contexto. Além disso, quando o mercado está encolhendo, as empresas exigem uma maior responsabilidade financeira de todos os departamentos e funções organizacionais (DELEERSNYDER et al., 2009), levando a uma maior pressão para uso de medidas de desempenho (MINTZ; CURRIM, 2013).

H17a: Gerentes em mercados de menor crescimento empregam mais métricas de marketing em suas decisões de marketing mix;

H17b: Gerentes em mercados de menor crescimento empregam mais métricas financeiras em suas decisões táticas de marketing mix;

Em mercados estáveis, os consumidores apresentam escolhas que permanecem relativamente constantes ao longo do tempo (MORGAN et al., 2005), levando a uma menor necessidade de métricas para o acompanhamento das decisões. Todavia, em mercados turbulentos, há mais incerteza quanto às preferências dos consumidores (KOHLI; JAWORSKI, 1990) e, portanto, gestores demandam mais

métricas para acompanhar as mudanças ocorridas (MINTZ; CURRIM, 2013). Assim, os autores argumentam que os gestores de mercados turbulentos usam mais métricas de finanças e de marketing do que gerentes de mercados estáveis.

H18a: Gerentes que enfrentam maior turbulência de mercado empregam mais métricas de marketing em suas decisões de marketing mix.

H18b: Gerentes que enfrentam maior turbulência de mercado empregam mais métricas financeiras em suas decisões de marketing mix.

3.2.6 Tipo de Decisão de Marketing Mix

Lehmann e Reibstein (2006) indicam que a atividade marketing mix orienta o tipo de métrica utilizada para mensurar seu impacto. Com base nos achados dos autores e na literatura sobre o uso de métricas (AMBLER, 2003; FARRIS et al., 2007), Mintz e Currrim (2013) analisam a influência do tipo de decisão de marketing mix sobre o uso de métricas financeiras e de marketing durante a tomada destas decisões. Os autores utilizam o uso de métricas em decisões de relações públicas e patrocínio como base para a construção de suas hipóteses, ou seja, o uso de métricas financeiras e de marketing em todas as decisões de marketing é confrontado com o uso em decisões de relações públicas e patrocínio. Os resultados de tais decisões são extremamente difíceis de quantificar, pois são necessárias para tanto informações para as quais não há dados históricos armazenados (KOTLER; KELLER, 2009). Além disso, as empresas raramente mensuram o nível de cobertura da mídia de suas atividades – justamente a métrica mais indicada para avaliar decisões sobre relações públicas e patrocínio (MINTZ; CURRRIM, 2013).

Embora seja difícil de mensurar seus efeitos a longo prazo (BUCKLIN; GUPTA, 1999), a propaganda demanda um grande e contínuo investimento financeiro. Assim, é natural que os gestores sofram pressão para não utilizar métricas de marketing, mas sim métricas financeiras para justificar seus investimentos em decisões de propaganda (JOSHI; HANSENS, 2010). Como resultado, espera-se que os gestores empreguem

mais métricas financeiras ao tomar decisões de propaganda em mídias tradicionais do que ao tomar decisões de relações públicas e patrocínio (MINTZ; CURRRIM, 2013). A propaganda na internet, por sua vez, facilita o cálculo de métricas como páginas visualizadas, taxas de cliques, impressões, custo por clique e retorno sobre o investimento (BUCKLIN; SISMEIRO, 2009). Por isso, os gestores, ao tomarem decisões de propaganda na internet, possivelmente empreguem mais métricas financeiras e de marketing do que ao tomar decisões de relações públicas/patrocínio (MINTZ; CURRRIM, 2013).

A mesma lógica é válida para os esforços de mídia social, visto que também permitem um acesso facilitado a uma grande quantidade de informações. Entretanto, para Mintz e Currim (2013), dado que tais métricas ainda não foram relacionadas aos resultados financeiros das empresas (HOFFMAN; FODOR, 2010), espera-se que os gerentes empreguem mais métricas de marketing ao tomarem decisões de mídia social do que quando tomam decisões de relações públicas/patrocínio, mas não está claro se eles irão empregar mais métricas financeiras nessas decisões comparativamente à tomada de decisões de relações públicas/patrocínio.

As empresas usualmente possuem dados históricos de referência sobre os esforços de marketing direto realizados no passado (MINTZ; CURRRIM, 2013). Conseqüentemente, argumenta-se que os gestores irão empregar mais métricas de marketing e finanças ao avaliar as decisões de marketing direto do que ao avaliar decisões de relações públicas/patrocínio (MINTZ; CURRRIM, 2013). Considerando os achados da literatura, que apontam que os esforços de promoção geram fortes impactos financeiros a curto prazo (PAUWELS; HANSSENS; SIDDARTH, 2002), os autores argumentam que os gerentes enfrentam maior pressão – comparativamente a tomada de decisões de relações públicas/patrocínio – para justificar financeiramente as decisões de promoção e por este motivo devem empregar um maior número de métricas financeiras nestas decisões como vendas incrementais, lucro líquido e metas de vendas (MINTZ; CURRRIM, 2013).

Espera-se que os gerentes empreguem mais métricas financeiras, mas não necessariamente mais métricas de marketing (MINTZ; CURRRIM, 2013), pois decisões de precificação possuem um impacto imediato nas finanças das empresas e são suportadas por modelos de precificação e dados históricos (BUCKLIN; GUPTA, 1999).

No que se refere às decisões de desenvolvimento de novos produtos, devido ao substancial capital envolvido, espera-se que os gestores empreguem um conjunto mais abrangente de métricas de marketing e finanças, como atitude dos consumidores, margem esperada e retorno sobre o investimento, ao tomar esse tipo de decisão do que ao tomar decisões relacionadas relações públicas e patrocínio (MINTZ; CURRIM, 2013).

As decisões de distribuição, por sua vez, são mais facilmente relacionadas às métricas financeiras, como margens e volume de venda esperado, o que leva os autores a esperar que mais métricas de finanças sejam utilizadas nesse tipo de decisão comparativamente as decisões de relações públicas e patrocínio (MINTZ; CURRIM, 2013). Entretanto, como tais decisões são muitas vezes tomadas por gerentes de outras áreas, os autores preferem não criar hipóteses sobre a quantidade de métricas de marketing empregadas nas decisões de distribuição.

Por fim, devido a forte rivalidade entre os departamentos de vendas e de marketing, os autores não estão certos sobre o efeito das atividades de força de vendas sobre o uso de métricas (MINTZ; CURRIM, 2013). Ainda que os profissionais da área de força de vendas das empresas encontrem-se mais perto do momento da venda do que os profissionais de marketing e que gestores de vendas sejam tradicionalmente mais focados em métricas de resultados financeiros, os autores não constroem hipóteses a respeito. Os argumentos acima listados são resumidos em duas hipóteses.

H19a: Gestores tomando decisões de propaganda tradicional, de propaganda na internet, de marketing direto, de mídias sociais e de desenvolvimento de novos produtos empregam mais métricas de marketing do que quando tomam decisões de relações públicas e patrocínio.

H19b: Gestores tomando decisões de propaganda tradicional, de propaganda na internet, de marketing direto, de promoções, de precificação, de desenvolvimento de novos produtos, de força de venda e de distribuição empregam mais métricas financeiras do que quando tomam decisões de relações públicas e de patrocínio.

3.3 CONDUTORES DO USO GERENCIAL DE MÉTRICAS FINANCEIRAS E DE MARKETING EM DECISÕES DE MARKETING MIX - ESTENSÃO DO MODELO MINTZ E CURRIM (2013)

Nos últimos anos, pesquisadores de marketing empreenderam grandes esforços para o entendimento da criação de competências baseadas no mercado, que contribuem para o valor da empresa (RAMASWAMI; SRIVASTAVA; BARGAHVA, 2009). De acordo com Day (1994) não é possível enumerar todas as competências de uma organização, visto que cada negócio acaba por desenvolver sua própria configuração de competências. Nesta mesma linha, Song, Di Benedetto e Nason (2007), por exemplo, focam-se em competências de marketing, de tecnologia da informação, e de *market-linking* (DAY, 1994; CONANT et al., 1990) para analisar o papel moderador das estratégias empregadas pela empresa sobre a relação entre as competências e a performance financeira. Por outro lado, Verhoef e Leeflang (2009) analisam como determinadas competências de marketing - *accountability*, a inovação, a conexão com o cliente, a criatividade e integração/cooperação com outros departamentos - relacionam-se com a influência do departamento de marketing dentro das organizações e com a performance da empresa.

O presente estudo analisa o potencial impacto da *accountability* financeira do departamento de marketing e da orientação temporal da empresa (VERHOEF; LEEFLANG, 2009) como condutores do uso de métricas pelos tomadores de decisão de marketing.

3.3.1 *Accountability* Financeira do Marketing

Accountability financeira é um conceito simples que se refere aos resultados econômicos e financeiros de uma decisão (STEWART, 2009). *Accountability* financeira refere-se à capacidade da área de Marketing de avaliar e quantificar financeiramente o impacto das ações e investimentos da área e comunicar seu valor às demais funções e à alta cúpula das organizações (VEORHEF; LEEFLANG, 2009). Assim, ser financeiramente “accountable” implica tornar-se responsável por algo (desembolso)

perante as partes interessadas (diretores, acionistas) e demonstrar as consequências (financeiras) das decisões (de marketing) tomadas.

A julgar pelo tom catastrófico muitas vezes adotado na disciplina (HOLBROOK; HULBERT, 2002; VEORHEF; LEEFLANG, 2009), os executivos de marketing estão falhando em demonstrar os impactos financeiros de seus investimentos, e por consequência, têm seu poder e influência continuamente reduzidos dentro das organizações. Ainda que diferentes motivos tenham sido apresentados para a diminuição da influência do departamento de marketing dentro das organizações - como o desenvolvimento de uma cultura de orientação para o mercado (MOORMAN; RUST, 1999; VEORHEF; LEEFLANG, 2009) e a indústria de atuação da empresa (DAVIES; BRUSH, 1997) - a falta de *accountability* financeira é apontada por influentes pesquisadores (RUST; AMBLER; CARPENTER; KUMAR; SRIVASTAVA, 2004) e empresas de consultoria (DELLOITTE, 2007) como o principal motivo para a “decadência” do marketing como função organizacional. Esta lacuna é consequência da incapacidade da própria função de demonstrar sua contribuição para o resultado financeiro da firma e para a geração de riqueza ao acionista (DOYLE, 2000). Assim, mesmo que o Marketing seja considerado essencial para os negócios, muitos gerentes e *CMOs* seguem incapazes de demonstrar o potencial da área para a alta cúpula da empresa (O’SULLIVAN; ABELA, 2007).

O desafio de demonstrar como o desempenho da função pode contribuir para melhorar a performance financeira da empresa levou a um maior interesse de acadêmicos e executivos pela mensuração dos impactos financeiros das atividades de marketing (AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2003; MARKETING SCIENCE INSTITUTE, 2004). Todavia, ainda que a pressão para “encontrar os números” seja grande, a impossibilidade de utilizar todas as medidas possíveis gera invariavelmente um custo de oportunidade aos gerentes. Se somente métricas de marketing forem empregadas, haverá mais incerteza financeira sobre a decisão; por outro lado, se somente métricas de finanças forem empregadas, as incertezas de marketing serão maiores (MINTZ; CURRIM, 2013).

McGovern et al. (2004) argumentam que os departamentos de marketing estão repletos de pessoas criativas, mas realmente poucas destas são capazes de ir em busca de uma abordagem mais analítica e objetiva da área. Para Verhoef e Leeflang (2009) os

executivos de marketing não mensuram os efeitos de suas ações devido a sua própria incapacidade e indisposição de utilizar as métricas e métodos já disponíveis. Portanto, ainda que a indústria de atuação da empresa, a cultura organizacional e as características gerenciais possam ter um impacto sobre o uso de métricas de desempenho, é provável que a capacidade dos *marketers* da empresa de demonstrar financeiramente o impacto de suas decisões tenha um impacto sobre o uso de métricas. Por meio de um processo de balanceamento, acredita-se que os gestores de marketing que utilizam mais métricas financeiras, também tendem a ter um maior domínio no uso de métricas de marketing. Assim, o uso de métricas de marketing também será positivamente influenciado pelo nível de *accountability* financeira do departamento de marketing da empresa.

H20a – Quanto maior a *accountability* do departamento de marketing da empresa, maior o uso de métricas de marketing pelos tomadores de decisões de marketing.

H20b – Quanto maior a *accountability* do departamento de marketing da empresa, maior o uso de métricas financeiras pelos tomadores de decisões de marketing.

3.3.2 Orientação Temporal da Empresa

Na literatura de Marketing é frequente a discussão sobre o *trade-off* enfrentado pelos gestores entre investimento com retornos a curto prazo ou a longo prazo (MIZIK; JACOBSON, 2010). Argumenta-se que um foco excessivo no curto prazo, devido principalmente aos incentivos financeiros dados aos gestores, prejudica a geração de riqueza ao acionista a longo prazo (SLIWKA, 2002). Um típico exemplo é a frequente opção das empresas em investir seus recursos em promoções de vendas, em detrimento aos investimentos em propaganda. As promoções de vendas aumentam as vendas a curto prazo (PAUWELS et al., 2004), mas podem também prejudicar a imagem da marca e seu *brand equity* - um ativo com reconhecido valor de mercado (JEDIDI; MELA; GUPTA, 1999).

A teoria da agência enfoca na relação de interesses contraditórios entre a empresa e seus funcionários (JENSEN; MECKLING, 1976). Uma das suposições centrais da teoria da agência é a presunção de um comportamento do gestor divergente do esperado pelo acionista (JENSEN; MECKLING, 1976). Uma gestão eficaz, do ponto de vista do acionista, requer um foco de longo prazo e a escolha de alternativas de investimento que maximizem a riqueza a longo prazo (MIZIK; JACOBSON, 2010) A orientação temporal da gerência de uma organização reflete, portanto, as trocas compensatórias intertemporais entre efeitos financeiros de curto e longo prazo (AGUIAR; FREZZATTI, 2014).

Autores da literatura de Contabilidade criticam o uso exclusivo de métricas financeiras, pois estas tendem a induzir a uma orientação temporal de curto prazo (SLIWKA, 2002; DIKOLLI; VAYSMAN, 2006) O foco desta literatura tem sido a identificação de medidas de desempenho e esquemas de remuneração que possam mitigar a tendência dos indivíduos de concentrar seus esforços no curto prazo (DIKOLLI; VAYSMAN, 2006). As métricas financeiras são criticadas por possuírem uma perspectiva de curto prazo e por não serem capazes de fornecer informações relativas aos esforços gerenciais para desenvolvimento de ativos a longo prazo (SAID; HASSABELANABY; WIER, 2003; FARREL; KADOUS).

Ao priorizar os resultados de curto prazo as empresas tendem a optar por investir em ações de marketing que tragam retornos financeiros imediatos. Em empresas orientadas para o curto prazo, durante a tomada das decisões de marketing, a avaliação das implicações das decisões e a definição das metas e objetivos do programa de marketing tendem a ser fortemente embasadas em métricas financeiras. Assim, empresas focadas no curto prazo tendem a utilizar métricas financeiras e empresas focadas no longo prazo tendem a utilizar mais métricas de marketing durante a tomada de decisões de marketing mix.

H21a: Quanto maior a orientação da empresa para o longo prazo, maior será o uso de métricas de marketing nas decisões de marketing mix.

H21b: Quanto maior a orientação da empresa para o longo prazo, menor será o uso de métricas financeiras nas decisões de marketing mix.

3.4 USO GERENCIAL DE MÉTRICAS FINANCEIRAS E DE MARKETING E A PERFORMANCE DAS DECISÕES DE MARKETING MIX

A literatura de estratégia indica que a relação entre o uso de métricas e os resultados alcançados pelas atividades da empresa é influenciada por quais métricas a empresa utiliza internamente e como o uso destas medidas está internamente incorporado aos sistemas de incentivo e controle da empresa (RICHARD et al., 2009). Por este motivo, o sistema de mensuração empregado influenciará a performance no nível individual e organizacional (LEVENSON; VAN DER STEDE; COHEN, 2006). Nesta seção analisa-se a associação entre o uso de métricas e a performance percebida das decisões de marketing mix.

March e Sutton (1997) argumentam que as medidas subjetivas não estão ancoradas a um objeto definido, sendo, portanto inerentemente relativas. Por esse motivo, tais métricas são frequentemente empregadas para mensurar o desempenho seja do marketing ou da própria organização. A utilização de medidas subjetivas vai ao encontro da crescente necessidade de avaliação conjunta do desempenho econômico, social e ambiental das decisões dos gestores, a medida que a performance social e ambiental é frequentemente avaliada utilizando métricas dessa natureza (RICHARD et al., 2009).

Além disso, há evidências de correlação moderada entre as medidas subjetivas e objetivas de performance. Em um clássico estudo da área de gestão estratégica, Venkatraman e Ramanujam (1987) compararam métricas objetivas da base de dados COMPUSTAT com a percepção de gerentes de seniors. Os autores demonstram que as medidas objetivas e subjetivas de crescimento das vendas, crescimento do lucro líquido e ROI alcançaram uma correlação de 0.44, 0.42 e 0.51, respectivamente (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987). Portanto, ainda que críticas possam ser feitas a esta forma de mensuração, essa se mostra eficaz e útil para certas pesquisas. Dado o grande desafio de mensurar objetivamente a performance das decisões de marketing, devido a escassa quantidade de dados objetivos de performance (DEKIMPE; HANSSENS, 2000), tal forma de mensuração surge como uma alternativa viável.

Clark (1999) demonstra que a mensuração da performance de marketing deve ser feita considerando a multidimensionalidade do desempenho. Assim, seria surpreendente se uma ação de marketing impactasse igualmente medidas financeiras, contábeis e de marketing de desempenho (GUPTA; ZEITHAML, 2006). Se somente uma dimensão da performance de uma decisão for mensurada, o valor das demais dimensões não serão capturados e, por consequência, pouca atenção lhes serão dedicadas (HOLMSTROM; MILGROM, 1991). A inclusão de medidas não financeiras na avaliação das implicações da decisão, portanto, pode ser capaz de capturar outras dimensões que seriam negligenciadas pelos gestores se somente métricas financeiras fossem empregadas (HEMMER, 1996). A literatura demonstra, por exemplo, que decisões de marketing baseadas em métricas de clientes melhoram a performance financeira da empresa pois medidas como valor do cliente auxiliam a selecionar melhor os clientes (GUPTA; ZEITHAML, 2006) e levam a uma melhor alocação do orçamento de marketing (BERGER et al., 2002).

Ao empregar mais métricas, os tomadores de decisão podem realizar avaliações mais abrangentes de suas decisões e assim melhorar a qualidade da decisão (ABRAMSON; CURRIM; SARIN, 2005). Por este motivo Mintz e Currim (2013) argumentam que “quando os gerentes usam a métrica (por exemplo, lucro líquido) como um auxiliar de decisão, em uma decisão de mix de marketing (e.g. promoção), apenas a consideração da métrica (sem *benchmark* ou monitoramento) pode ser melhor do que não considerar métrica alguma, porque isso os torna mais sensíveis à meta (lucro líquido)” (MINTZ; CURRIM, 2013, pág. 25). Portanto, espera-se que o uso de maiores quantidades de métricas de finanças e marketing leve a uma melhor performance da atividade de marketing mix.

H22. O aumento no uso de métricas financeiras e de marketing durante a tomada de decisões de marketing mix está associado a uma melhor percepção do desempenho da atividade de marketing mix.

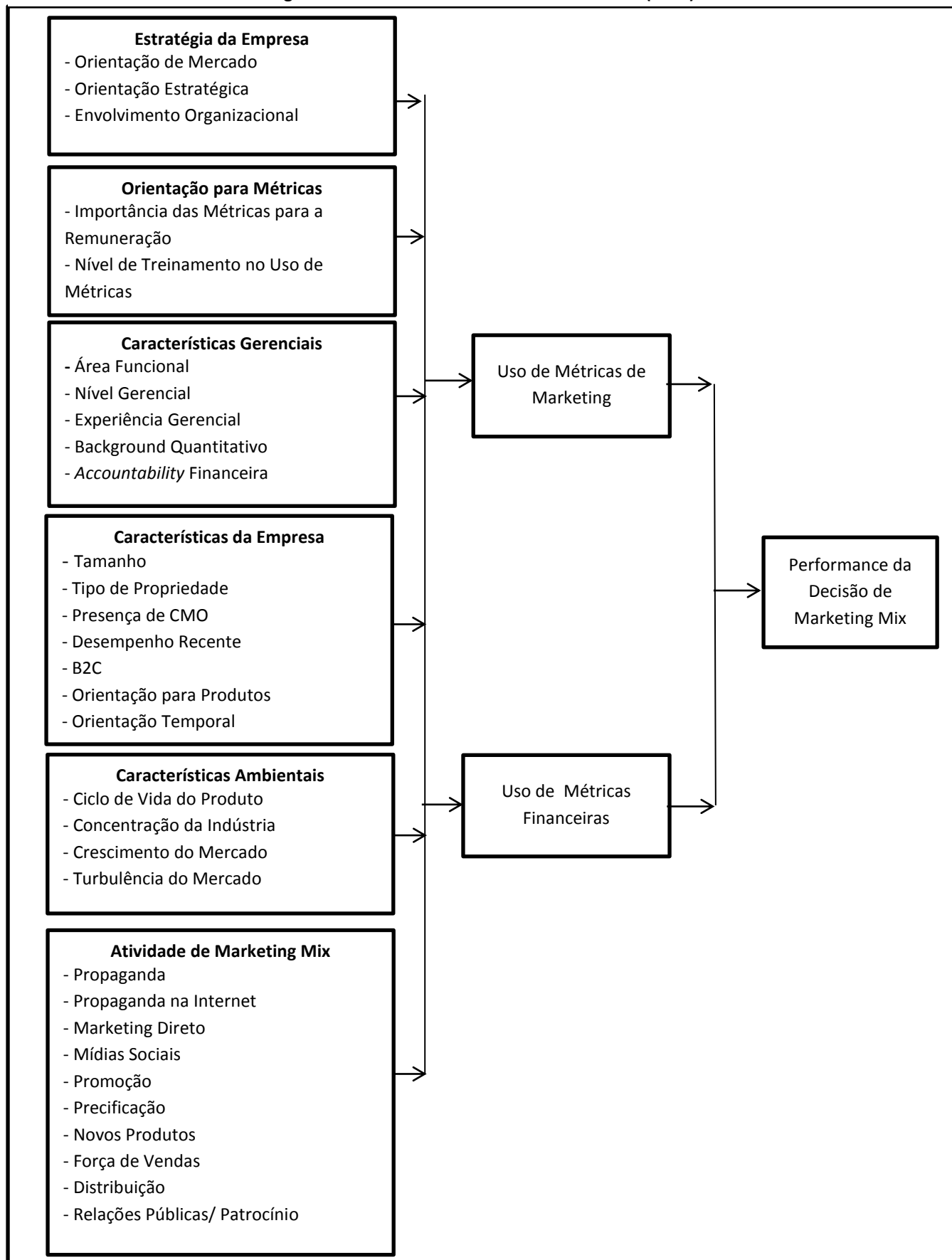
O quadro 1 resume os efeitos esperados dos condutores sobre o uso de métricas em decisões de marketing mix e a figura 1 apresenta o modelo proposto.

Quadro 1 – Efeitos Esperados das Variáveis sobre o Uso de Métricas

	Quantidade Métricas de Marketing	Quantidade Métricas Financeiras
TIPO DE DECISÃO DE MARKETING MIX		
Propaganda	+	+
Propaganda na Internet	+	+
Marketing Direto	+	+
Mídias Sociais	+	?
Promoções de Vendas	?	+
Precificação	?	+
Novos Produtos	+	+
Força de Vendas	?	+
Distribuição	?	+
Relações Públicas/Patrocínio	B	B
ESTRATÉGIA DA EMPRESA		
Orientação para o Mercado	+	-
Prospectora	B	B
Defensora de Baixo Custo	+	+
Defensora Diferenciada	+	+
Analísadora	+	+
Envolvimento Organizacional	+	+
ORIENTAÇÃO PARA MÉTRICAS		
Importância das Métricas para a Remuneração	+	+
Nível de Treinamento no Uso de Métricas	+	+
CARACTERÍSTICAS GERENCIAIS		
Área Funcional	+	-
Nível Gerencial	-	+
Experiência Gerencial	+	+
Background Quantitativo	+	+
Accountability Financeira	+	+
CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA		
Tamanho Empresa	+	+
Tipo de Propriedade	?	+
Presença de CMO	+	+
Performance Recente	+	+
B2C	+	+
Produtos	+	+
Orientação Temporal	-	+
CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE		
Ciclo de Vida	-	+
Concorrência	+	+
Crescimento Mercado	-	-
Turbulência Mercado	+	+

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014). Legenda: + = Positiva; - = Negativa; B=Base

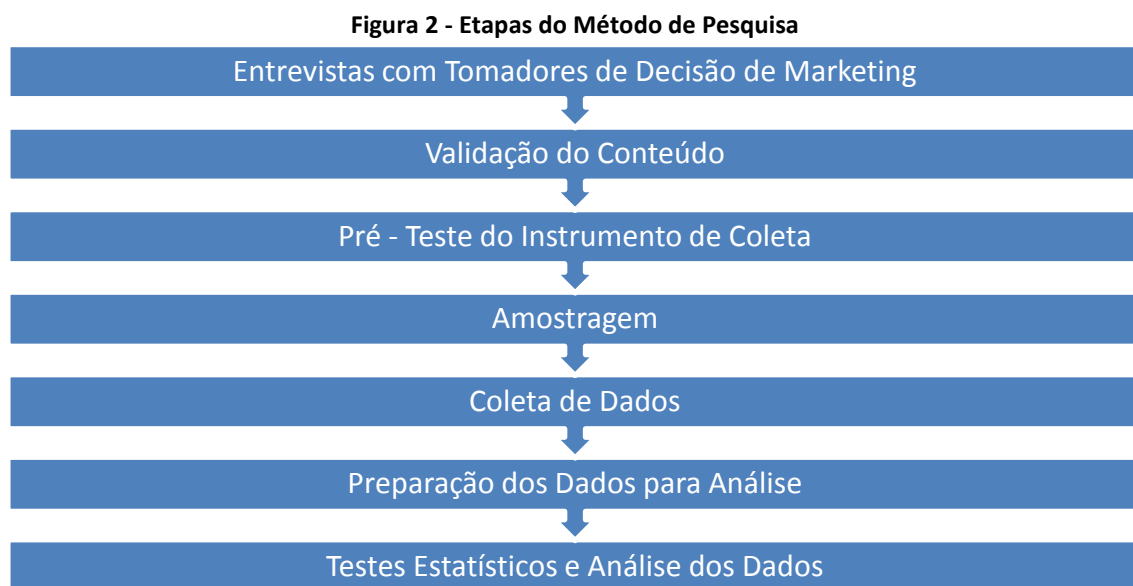
Figura 1 – Modelo Estendido de Mintz e Currim (2013)



Fonte: Adaptado de Mintz e Currim (2013)

4 MÉTODO

Na presente seção, o processo de desenvolvimento e validação das escalas com gestores brasileiros, a estimação do modelo econométrico, os critérios de amostragem e o processo de coleta de dados são apresentados. A figura 2 apresenta as etapas de realização da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

4.1 DESENVOLVIMENTO E ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

A primeira etapa do desenvolvimento do instrumento de coleta foi a tradução das escalas empregadas por Mintz e Currim (2013) no trabalho original com auxílio de um professor de inglês. A tradução das métricas listadas aos participantes foi realizada com apoio da versão em português do principal livro utilizado por Mintz e Currim (2013) - Farris et al. 2007 - e validada durante as entrevistas descritas na próxima seção. Após finalizar a tradução, iniciou-se o processo de ajuste das escalas ao contexto brasileiro descrito a seguir.

4.1.1 Entrevistas com Tomadores de Decisão de Marketing

Para ajustar as escalas ao contexto brasileiro, entrevistas em profundidade com tomadores de decisões de marketing foram realizadas. Estas entrevistas tinham por objeto compreender o processo de tomada de decisões de marketing mix nas organizações e o uso das métricas durante este processo, validar os condutores do uso de métricas financeiras e de marketing nas decisões de marketing mix, além de submeter o instrumento de coleta aos gestores para validação. No total, foram entrevistados 4 gestores com diferentes perfis demográficos, formações educacionais, experiências profissionais, responsáveis pela gestão de atividades do composto de marketing mix da sua respectiva empresa.

Para definição dos participantes desta etapa, fez-se o uso de uma amostragem não probabilística por julgamento (MALHOTRA, 2006). A escolha deste tipo de amostragem decorre da capacidade da amostra resultante em fornecer as informações requeridas (MALHOTRA, 2006). Desta forma, a seleção de respondentes qualificados contribuiu significativamente para o desenvolvimento do instrumento de coleta e do modelo final proposto. Os entrevistados foram informados que sua participação seria anônima, omitindo-se a identidade da empresa e do respondente. O quadro 2 apresenta informações sobre os participantes.

Quadro 2 – Informações Entrevistados

ENTREVISTADO	IDADE	EXPERIÊNCIA GERENCIAL	FORMAÇÃO	ÁREA FUNCIONAL	INDÚSTRIA
A	27 anos	5 anos	Sociais Aplicadas	Planejamento	Comunicação
B	52 anos	20 anos	Econômicas	P & D	Alta Tecnologia
C	27 anos	6 anos	Sociais Aplicadas	Novos Produtos	Financeira

D	33 anos	12 anos	Econômicas	Vendas	Aeronáutica
---	---------	---------	------------	--------	-------------

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

Preliminarmente, foi solicitado aos entrevistados que descrevessem suas experiências na tomada de decisões de marketing mix. Após, discutiu-se a utilização de métricas financeiras e de marketing durante este processo. Em seguida, solicitou-se aos gestores que revisassem as métricas posteriormente apresentadas aos participantes desta pesquisa, com o objetivo de validar a tradução e averiguar a ausência de métricas importantes para os gestores brasileiros. Discutiram-se também variáveis que potencialmente impactam no uso de métricas em decisões de marketing mix que não foram consideradas por Mintz e Currim (2013). Por fim, por meio do computador do entrevistador, solicitou-se ao entrevistado que respondesse o questionário. Em seguida, os entrevistados foram questionados a respeito das seguintes questões:

- Compreensão Verbal - Compreensibilidade das escalas e dos termos técnicos utilizados;
- Compreensão Conceitual - Alinhamento entre os termos originalmente empregados e a linguagem gerencial local;
- *Layout* e Estrutura do Questionário.

Aos entrevistados 5 e 6 foi solicitado a leitura do questionário em voz alta para que o entrevistador tomasse conhecimento de possíveis dúvidas sobre o instrumento de coleta. Esta técnica é útil para identificar problemas como pontuação e entendimento dos itens das escalas, resultando em melhorias na compreensão destas (MALHOTRA, 2006). A compreensão conceitual das escalas foi avaliada com o objetivo de adaptá-las ao vocabulário gerencial brasileiro, substituindo termos acadêmicos (ex.: métricas de performance) por termos empregados na prática gerencial (ex.: medidas de desempenho). Ainda que certos termos das escalas e métricas tenham demandado maior atenção, como as escalas de *background* quantitativo e de nível de treinamento no uso de métricas, em geral, não houve grandes problemas com relação à tradução e ao entendimento das escalas empregadas.

Os questionamentos sobre variáveis que influenciam o uso de medidas pelos executivos de marketing e que não foram consideradas no modelo de Mintz e Currim (2013) foram extremamente úteis para a pesquisa. A partir destas entrevistas, optou-se por avaliar o impacto da orientação temporal da empresa e da *accountability*

financeira do marketing da empresa. De fato, estas variáveis são mencionadas por Mintz e Currim (2013) como sugestões de pesquisas futuras, mas somente após a reincidência da *accountability* financeira do marketing da empresa e da orientação temporal da empresa como fatores importantes para o uso de métricas, optou-se pela inclusão destas variáveis no modelo.

4.1.2 Validação do Conteúdo e Pré-Teste do Questionário

Antes dos pré-testes do questionário serem iniciados, a validação de conteúdo das escalas, ou seja, uma avaliação da representatividade das escalas em relação ao que se procura mensurar foi realizada (MALHOTRA, 2006). Para tanto, as escalas foram avaliadas por um professor do Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da UFRGS e por um diretor de marketing de uma grande empresa brasileira. Na conversa com o professor, sugeriram-se aprimoramentos no *layout* do questionário (ex. espaço entre as questões, uso excessivo de negrito, ordenamento das etapas) e a adição da opção “não sei opinar” em questões sobre as características da empresa e da indústria. Ainda que a amostra da pesquisa fosse constituída de informantes qualificados, considerou-se adequado avaliar a validade desta suposição. O encontro com o gestor de marketing foi de extrema importância para avaliação da compreensibilidade das escalas empregadas. Todas as escalas foram consideradas adequadas, com exceção de um item da medida de *background* quantitativo.

Para tentar resolver esta limitação, foram realizadas duas reuniões com professores do departamento de Marketing do PPGA/EA. A escala representou um grande desafio devido às dificuldades de tradução dos termos empregados por Mintz e Currim (2013). Em seu estudo, os autores solicitavam aos respondentes que indicassem seu *background* quantitativo em três itens: “*Educational Background*”, “*Work Experience Background*” e “*Overall Orientation*” (escala likert de 7 pontos; 1= “*entirely qualitative*”, 7= “*entirely quantitative*”). Os dois últimos itens referem-se à educação formal e à experiência profissional dos respondentes, sendo facilmente compreendidos e mensurados adequadamente com uma escala em que 1 = “Totalmente em Exatas” e 7 = “Totalmente em Humanas”. Entretanto, a tradução do terceiro item “*Overall Orientation*” demandou mais atenção. Este item refere-se à capacidade inata do gestor de lidar com as áreas exatas e humanas do conhecimento.

Após avaliações de diferentes alternativas, como “Experiência Pessoal”, considerou-se que o melhor sentido da expressão estava representado pelo item “Aptidão Pessoal”.

Para finalizar, realizou-se um pré-teste com dois grupos de respondentes. O primeiro, formado por 6 mestrandos e doutorandos em Marketing do Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da UFRGS, e o segundo, por 20 gestores selecionados entre os contatos pessoais do autor. O primeiro grupo ficou responsável por buscar erros de grafia, de gramática e de revisão. Após a realização dos ajustes indicados por este grupo, o questionário foi enviado ao segundo grupo por meio de um link. Solicitou-se aos respondentes que tomassem nota de seus comentários e críticas sobre o instrumento de coleta. Encerrada a participação, os gestores foram contatados para dar seu *feedback*. Os gerentes participantes consideraram que outros gerentes, inclusive de gestores de níveis hierárquicos e educacionais inferiores, estariam aptos a responder as questões sem dificuldades para sua compreensão.

Para avaliar a confiabilidade das medidas utilizadas, foram analisados os coeficientes alfa de Cronbach das escalas empregadas a partir das respostas dos participantes do segundo grupo. Esta medida estatística informa a consistência interna das escalas, baseando-se na correlação média entre os itens (CHURCHILL, 1979). Todas as escalas apresentaram um alfa superior à 0.75, o que foi considerado adequado. No anexo A, encontra-se o alfa de cada escala para a amostra final.

4.1.3 Estrutura do Questionário

O questionário foi dividido em sete etapas. Na primeira, os gestores foram solicitados a lembrar pelo menos uma importante decisão de marketing recentemente tomada e a indicar a qual tipo de atividade cada decisão assinalada se referia dentre as dez atividades de marketing listadas. Na segunda etapa, os participantes foram solicitados a assinalar, a partir de uma lista definida a priori, as métricas utilizadas durante a tomada das decisões referidas na etapa I. Na terceira, os respondentes foram questionados a respeito dos resultados alcançados com as atividades e sobre o envolvimento organizacional em cada decisão de marketing mix reportada. Na quarta etapa, os respondentes forneceram informações sobre as características e as estratégias da empresa. Após, na quinta etapa do questionário, os

gestores avaliaram as competências e habilidades do Marketing da empresa. Na sexta, os respondentes foram indagados sobre o seu mercado de atuação. Por fim, na sétima e última seção, os participantes foram solicitados a informar suas características gerenciais. No quadro 3 os blocos de questões são apresentados conforme os respondentes visualizaram. No anexo A encontram-se as definições e as escalas empregadas para operacionalizar estas variáveis.

Quadro 3 – Estrutura do Questionário

BLOCOS
Apresentação da Pesquisa
Bloco 1 – Tipo de Decisão
Bloco 2 – Uso de Métricas
Bloco 3 - Avaliação da Decisão de Marketing <ul style="list-style-type: none"> • Resultado Geral - Esperado • Resultados Financeiros e de Marketing – Esperados • Resultado Geral – Decisões Semelhantes X Obtido • Envolvimento Organizacional
Bloco 4 – Características e Estratégia da Empresa <ul style="list-style-type: none"> • Tamanho da Empresa • Performance Recente • Orientação Estratégica • Orientação Temporal • Orientação para Mercado
Bloco 5 – Marketing da Empresa <ul style="list-style-type: none"> • CMO – <i>Chief of Marketing Officer</i> • Capacidade de Mensurar a Performance do Marketing • Accountability Financeira
Bloco 6 – Características Ambientais <ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de Vida Produto/Mercado • Vendas - Serviços x Produtos • Vendas - B2B x B2C • Concentração do Mercado • Crescimento do Mercado • Turbulência do Mercado
Bloco 7 – Características Gerenciais e Orientação para Métricas <ul style="list-style-type: none"> • Experiência Gerencial • Importância das Métricas para Remuneração • Treinamento no Uso de Métricas • Background Quantitativo • Área Funcional • Nível Gerencial

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

4.2 ANÁLISES ESTATÍSTICAS

Para análise dos dados foram aplicados dois procedimentos estatísticos: a análise fatorial de componentes principais (HAIR; ANDERSON; TATHAM; BLACK, 2005) e a análise de regressões aparentemente não relacionadas (ZELLNER, 1962). A análise fatorial é um importante procedimento para redução do número de variáveis, por meio do cálculo de escores para cada dimensão e substituição das variáveis originais por estes escores no modelo de regressão (HAIR et al., 2005). O modelo SUR é um tipo de modelo indicado na literatura de econometria para estimar conjuntamente equações que se relacionam por seus termos de erro e que possuem diferentes variáveis dependentes explicadas por um conjunto de variáveis independentes (GUJARATI, 2003). A seguir, estes procedimentos são discutidos em maiores detalhes.

4.2.1 Análise Fatorial de Componentes Principais

A análise fatorial permite a redução de um grande número de variáveis por meio da determinação das dimensões latentes comuns (HAIR et al., 2005). Nesta técnica, as variáveis são agrupadas em função de suas correlações: variáveis de um dado fator são altamente correlacionadas entre si e fracamente correlacionadas com as variáveis de outros fatores (FÁVERO; BELFIORE; SILVA; CHAN; 2009). Por este motivo, a análise fatorial é apropriada para variáveis altamente correlacionadas. Se uma simples inspeção visual não revelar um número significativo de correlações maiores que “0,3” a sua utilização provavelmente não será apropriada (HAIR et al., 2005).

As variáveis mensuradas com escalas intervalares foram submetidas à análise de componentes principais, utilizando a rotação Varimax. A análise foi realizada com os 29 itens que mensuravam 8 variáveis condutoras do uso de métricas de marketing - Orientação para Mercado, Envolvimento Organizacional, *Accountability* Financeira, Turbulência do Mercado, Importância das Métricas para Remuneração, Nível de Treinamento no Uso de Métricas, Experiência Gerencial, Performance Recente.

As cargas fatoriais das variáveis foram analisadas, sendo descartadas todas variáveis que possuíam comunalidades abaixo de 0,5. O item 3 da escala de Orientação para Mercado foi descartado por apresentar uma carga fatorial abaixo de 0.5 no fator 1 e acima deste valor no fator 7. O item 3 da escala de Accountability foi retirado por apresentar carga abaixo de 0.5 e por se referir a um item reverso aos dois primeiros – Ver Anexo G. Como resultado, foram extraídos 9 fatores com variância explicada de 88,5%. Os testes Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostra (0.769) e o teste de esfericidade de Bartlett (3862; $p < 0.001$) apresentaram resultados satisfatórios. A matriz fatorial resultante desta análise encontra-se no anexo H.

4.2.2 Análise de Regressões Aparentemente não Relacionadas

O modelo de estimação de regressões aparentemente não relacionadas (SUR - *Seemingly Unrelated Regression*) é uma generalização do modelo linear de regressão, composto por inúmeras equações de regressão cada qual com suas respectivas variáveis dependentes e, possivelmente, com diferentes conjuntos de variáveis explicativas (GUJARATI, 2003). Ao confirmar a existência de correlação entre os termos do erro, o método SUR pode ser utilizado para estimar as equações conjuntamente, obtendo-se estimadores chamados na literatura de econometria de *BLUE (Best Linear Unbiased Estimator - Melhor Estimador Linear não Viesados)* (WOOLDRIDGE, 2003).

Os modelos de SUR possibilitam a estimação conjunta destas equações, ao permitir a existência de correlação entre os termos de erro de ambas e variáveis explicativas comuns às duas equações (WOOLDRIDGE, 2003). O modelo econométrico utilizado neste estudo é apresentado nas equações 1, 2 e 3 descritas a seguir:

Equação 1 - Quantidade de Métricas de Marketing Empregadas na Decisão

$$\begin{aligned}
 QMF = \beta_0 + \sum_{p=1}^6 \beta_p EE_p + \sum_{d=1}^2 \beta_{d+5} OM_d + \sum_{g=1}^5 \beta_{g+7} CG_g + \sum_{q=1}^7 \beta_{q+11} CE_q \\
 + \sum_{c=1}^4 \beta_{c+17} CA_c + \sum_{i=1}^{10} \beta_{i+21} DM_i + \varepsilon_{QMMED}
 \end{aligned}$$

Equação 2 - Quantidade de Métricas de Finanças Empregadas na Decisão

$$QMM = \beta_0 + \sum_{p=1}^6 \omega_p EE_p + \sum_{d=1}^2 \omega_{d+5} OM_d + \sum_{g=1}^5 \omega_{g+7} CG_g + \sum_{q=1}^7 \omega_{g+11} CE_q + \sum_{c=1}^4 \omega_{c+17} CA_c + \sum_{i=1}^{10} \omega_{i+21} DM_i + \varepsilon_{QMFED}$$

Na equação 1, QMF representa a quantidade de métricas de financeiras empregadas na decisão; EE são as seis medidas para definir a estratégia da empresa – Orientação para Mercado, Envolvimento Organizacional e os quatro tipos de Orientações Estratégicas (Analisadora, Defensora Diferenciada, Defensora de Baixo Custo, Prospetora); OM representada por duas medidas de orientação para métricas – Nível de Treinamento no Uso de Métricas e Importância das Métrica para Remuneração; CG são as cinco características gerenciais – Função, Nível, Experiência, Background Quantitativo, *Accountability* Financeira; CE são as sete características da empresa avaliadas – Tamanho, Vendas para B2C, Vendas de Produtos, Presença de Vice-Presidente de Marketing, Tipo de Propriedade, Performance Recente, Orientação Temporal; CA são as quatro características do ambiente – Turbulência, Crescimento e Concorrência, Ciclo de Vida do Produto-Mercado; e AM são as dez atividades de marketing. Na segunda equação, QMM é a quantidade de métricas de marketing empregadas na decisão, e as variáveis independentes são iguais às da primeira equação. A equação três foi utilizada para determinar o impacto da quantidade de métricas sobre a performance da decisão:

Equação 3 - Performance da Decisão

$$PERF = \alpha_0 + \alpha_1 QMF + \alpha_2 QMM + \varepsilon_{PERF}$$

As variáveis inseridas nas equações foram mensuradas utilizando diferentes unidades de medida. Por este motivo, todas variáveis não incluídas na análise fatorial e mensuradas em escalas likert tiveram seus valores transformados em escores padronizados - Orientação Temporal – ou foram codificadas em modo binário - Ciclo de Vida do Produto Mercado, Orientação para B2C, Orientação para Serviços.

4.3 AMOSTRAGEM

Moorman e Rust (1999) argumentam que em relação à gestão das atividades de marketing, há dois tipos de organizações: as *functional marketing organizations* e as *marketing process organizations*. Nas empresas do primeiro tipo, a responsabilidade pelas atividades de marketing concentra-se em um grupo específico de especialistas. Por outro lado, em organizações estruturadas por meio de processos, estas atividades ficam dispersas entre não especialistas de outras funções organizacionais (MOORMAN; RUST, 1999). Por conseguinte, gestores de outros departamentos também acabam sendo responsáveis por atividades de Marketing Mix como força de vendas, distribuição e novos produtos. Por este motivo, foi decidido não limitar a participação na pesquisa à funcionários do departamento de marketing das empresas. Assim, a população-alvo do estudo são os tomadores de decisão de marketing, independentemente do departamento que esteja vinculado, de empresas dos três estados do Sul do Brasil.

Para a definição do perfil dos respondentes, foi determinante a participação na tomada de decisões de marketing, o nível de conhecimento sobre a empresa e o mercado de atuação. As escalas utilizadas na pesquisa exigem um conhecimento por parte dos respondentes de aspectos estratégicos da empresa e das competências e habilidades dos responsáveis pelo Marketing da empresa. Conforme será descrito na próxima seção, solicitou-se às empresas participantes que indicassem o principal gestor de marketing da empresa para participação na pesquisa.

A ADVB-RS (Associação dos Dirigentes de Vendas do Rio Grande do Sul) teve um papel fundamental na obtenção de respondentes para esta pesquisa, ao fornecer o nome, o telefone e o e-mail do principal tomador de decisões de marketing de 490 médias e grandes empresas dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Foi obtido também, a partir da base de dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio o contato de 1030 empresas listadas como as maiores exportadoras do Sul do Brasil do ano de 2013 (critério: valor em reais exportado anualmente). No total, os *mailings* continham informações sobre 1520 médias e grandes empresas com sede nos três estados da região sul, como razão social, número de telefone, nome fantasia e localização (cidade e estado).

4.4 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário de maneira similar a pesquisas anteriores sobre o uso de métricas por executivos (AMBLER e KOKKINAKI, 2002; AMBLER e XIUCU, 2003). O questionário foi aplicado utilizando o software *Qualtrics*®, por meio do qual os entrevistadores tinham acesso a pesquisa. Os quatro entrevistadores responsáveis pela coleta foram treinados para familiarizá-los aos objetivos do estudo, aos termos e às escalas utilizadas para operacionalizar as variáveis. Os entrevistadores foram solicitados a fornecer orientações específicas aos respondentes sobre a necessidade de indicar uma ou mais decisões de marketing recentemente tomadas na empresa atual do participante e de informar as métricas consideradas e de avaliar os resultados obtidos de para cada decisão reportada.

Na semana anterior ao início da coleta, uma carta convite (Anexo C) foi enviada a todos os contatos da base de dados fornecida pela ADVB-RS. Devido à inexistência do correio eletrônico dos integrantes da base de dados dos Maiores Exportadores Sul do Brasil, esta carta não lhes foi enviada. Nos três primeiros dias de coleta dos dados, todos os potenciais respondentes foram contatados e convidados a participar da pesquisa. No contato com as empresas da base dos Maiores Exportadores Sul do Brasil, os entrevistadores solicitaram o principal responsável pelas atividades de marketing da empresa. Dos 894 gestores com os quais se conseguiu contato, 356 solicitaram o envio do link para avaliar a participação na pesquisa, enviada por meio da carta de contato (ANEXO D). Ao longo das duas semanas posteriores, os quatro entrevistadores entraram em contato com os gestores, reforçando a importância de sua participação. Por fim, foram obtidos 165 questionários completos, dos quais 63 por meio de entrevistas por telefone e 102 por meio do link de pesquisa. Os 165 gestores reportaram 245 atividades de marketing mix (1,45 decisões por respondentes). Oitenta respondentes indicaram apenas uma atividade de marketing mix e apenas cinco reportaram mais de quatro decisões. Teste de diferença de médias entre os respondentes das duas bases e entre os respondentes das entrevistas via telefone e via link não apontaram diferenças significativas entre as respostas dos grupos.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A amostra final é formada por gestores de alta-gerência (40%) e baixa gerência (60%) e que atuam em empresas prospectoras (21%), analisadoras (21%), defensoras diferenciadas (38%) e defensoras de baixo custo (20%). A amostra é constituída por gestores de empresas nos estágios de introdução/crescimento (50%) e que atuam em indústrias concentradas - 65% das empresas atuam em indústrias, nas quais os 4 maiores players concentram acima de 50% das vendas. O número médio de empregados por empresa foi 5286; 24% das empregavam menos de 100 empregados, 28% de 100 a 500 empregados, 23% de 500 a 1000 empregados e 25% mais de 1000. A partir da razão social e da listagem de empresas de capital aberto da Bovespa, as empresas foram categorizadas em capital aberto ou fechado. Do total 85% são de capital fechado, refletindo a baixa de adesão ao mercado acionário brasileiro.

Nas próximas seções, as hipóteses dos efeitos dos condutores propostos sobre o uso de métricas de marketing e finanças em decisões de marketing mix são analisadas. Após, avalia-se o uso de métricas nas decisões reportadas pelos gestores participantes da pesquisa. Por fim, se discute a associação entre o uso de métricas e a performance das atividades de marketing mix.

5.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS

Com o objetivo de preparar os dados para as análises estatísticas, ajustes na base de dados foram realizados. Primeiramente, utilizando o software *Excel*®, recodificaram-se os pontos das escalas das questões sobre *Accountability* Financeira e Turbulência de Mercado, as quais continham itens reversos. Após, foi analisada a existência de dados perdidos, de pontos extremos e de multicolinearidade em cada questão.

Como critério de exclusão das variáveis com *missing values*, definiu-se que as variáveis com mais de 20% de respostas perdidas deveriam ser excluídas das análises. A questão 22 sobre a performance recente da empresa ficou acima deste ponto - 50% dos respondentes declararam não saber informar – e, por conta disso, foi retirada das análises. Nas demais questões, o nível de dados perdidos foi muito mais baixo, não sendo necessário excluir nenhuma variável. Os valores perdidos destas variáveis foram substituídos pela média da série de dados.

A identificação de *outliers* foi realizada por meio do teste de Mahalanobis, pois sua existência poderia alterar a média e o desvio padrão das variáveis e, por consequência, as estimativas de correlação e covariância que são a base dos procedimentos estatísticos realizados neste estudo (HAIR et al., 2005). Os resultados indicaram a existência de pontos extremos em algumas questões de 6 participantes. Entretanto, a existência de pontos extremos não afetou os resultados obtidos pela análise fatorial, optando-se por mantê-los na amostra. Por fim, analisou-se a multicolinearidade da amostra por meio do cálculo da correlação entre as variáveis – Anexo L. Em geral, análise indica a existência de baixa correlação entre as variáveis do modelo, ainda que uma grande correlação entre os itens de cada escala.

5.2 USO DE MÉTRICAS EM DECISÕES DE MARKETING MIX

Os dados indicam uma quantidade média elevada de métricas utilizadas por decisão, destacando-se as decisões de Novos Produtos, nas quais 40% dos gestores, que tomaram decisões do tipo, declararam ter empregado mais de 15 métricas. As tabelas do anexo G apresentam o percentual de gestores que utilizaram as métricas financeiras e de marketing.

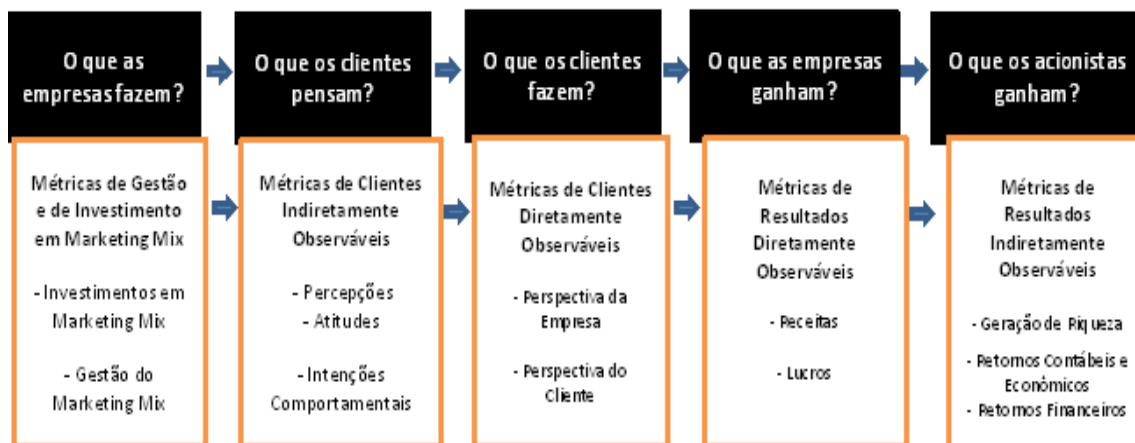
Analisando todas as decisões em conjunto, as métricas de marketing mais consideradas durante a tomada de decisões de marketing mix foram Satisfação dos Clientes (66%) e Participação de Mercado (67%). Entre as financeiras, Retorno sobre as Vendas (56%) e Retorno Sobre o Investimento (45%) foram as mais utilizadas. Entre as menos consideradas, destacam-se *Tobin's Q* (4%), LAJIDA (Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações), *Customer Wallet* (6%) e *Share of Voice* (10%).

Em relação aos tipos de categorias de métricas, demonstra-se considerável uso de métricas de marketing durante a tomada de decisões de marketing mix. Os resultados indicam que os gestores embasam suas decisões principalmente em métricas de Comportamento de Compra e em métricas de Percepções e Atitudes do Cliente; a razão entre a quantidade de métricas de marketing e financeiras foi igual a 1.4, indicando que para cada métrica financeira empregada, os gestores utilizaram 1.4 métricas de marketing. A seguir, analisa-se o uso de métricas em cada uma das decisões de marketing mix. Focam-se em três pontos específicos:

1. Quantidade de Métricas – Quantas métricas financeiras e de marketing são consideradas em média por decisão? Qual a proporção de métricas de marketing e finanças?
2. Tipos de Métricas - Quais são as categorias mais utilizadas? Individualmente, quais são as principais métricas?

O presente estudo utiliza o framework de Gupta e Zeithaml (2006) para categorizar as métricas financeiras e de marketing apresentadas aos participantes desta pesquisa. A figura 3 apresenta a versão adaptada do framework de Gupta e Zeithaml (2006).

Figura 3 - Impacto das Métricas de Clientes sobre a Performance Financeira da Empresa

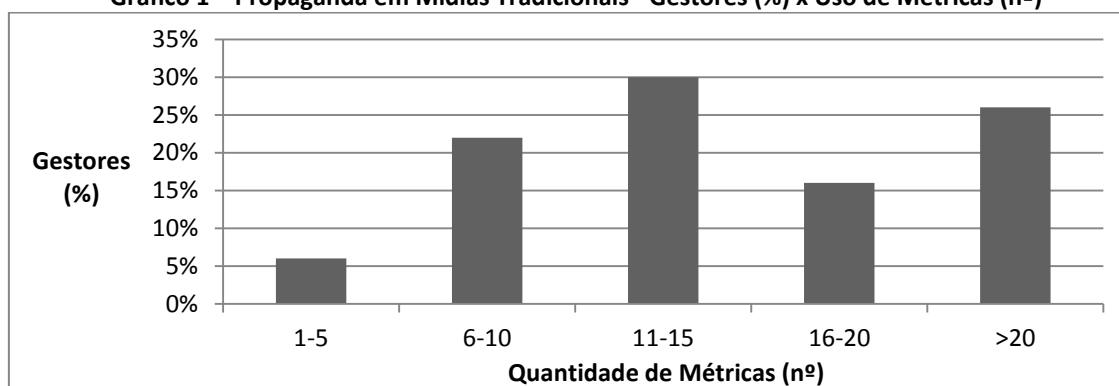


Fonte: Adaptado de Gupta e Zeithaml (2006)

5.2.1 Propaganda em Mídias Tradicionais

No total, 50 decisões de propaganda em mídias tradicionais foram reportadas. Em média, os gestores empregaram 6 métricas de marketing e 8.4 métricas financeiras por decisão de propaganda. A razão entre a quantidade de métricas de marketing e financeiras foi 0.71, indicando que para cada medida de marketing empregada, foram utilizadas 0.71 métricas financeiras. Durante a tomada de decisões de propaganda, 30% dos gestores utilizaram entre 11 e 15 métricas e 26% utilizaram mais de 20 medidas (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Propaganda em Mídias Tradicionais - Gestores (%) x Uso de Métricas (nº)

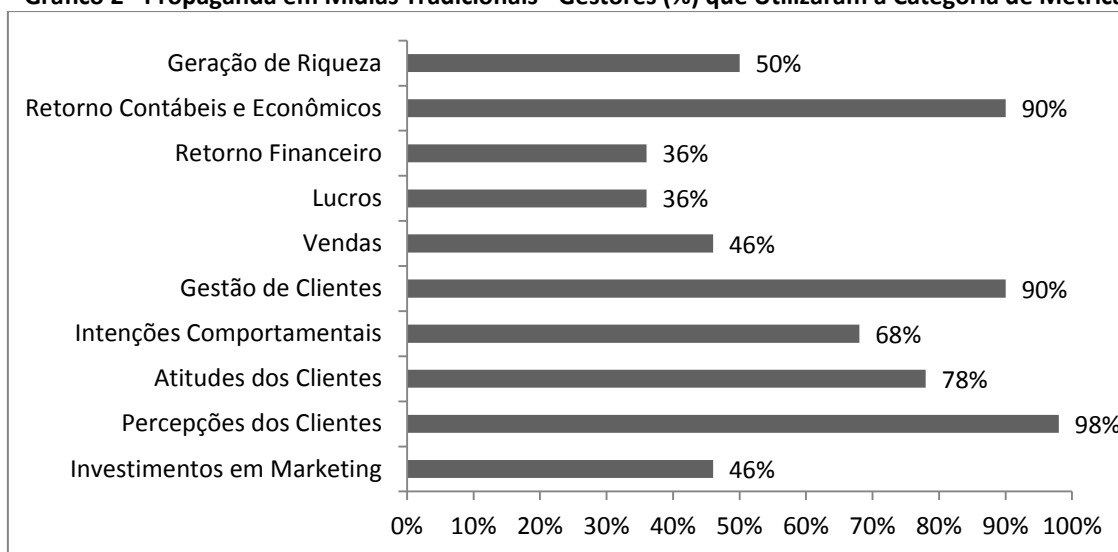


Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

As métricas de Percepção do Cliente foram utilizadas por 98% dos gestores que reportaram decisões relacionadas a atividades de propaganda em mídias tradicionais. As métricas de Geração de Riqueza (90%) também se destacaram, assim como as de Gestão de Clientes (90%) e de Atitude (78%). Os dados demonstram o uso de uma grande quantidade de métricas de diferentes tipos em uma mesma decisão. Em 40%

das decisões, os gestores utilizaram pelo menos seis categorias das dez listadas. Individualmente, Retorno sobre o Investimento (60%), Retorno sobre as Vendas (58%), Vendas e Retorno sobre o Investimento em Marketing (46%) foram as métricas financeiras mais empregadas em decisões de propaganda. Satisfação dos Clientes (70%), Participação de Mercado (66%) e Qualidade Percebida (56%), Preferência (52%) e Aquisição de Clientes (52%) foram as métricas de marketing mais consideradas neste tipo de atividade.

Gráfico 2 - Propaganda em Mídias Tradicionais - Gestores (%) que Utilizaram a Categoria de Métrica



Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

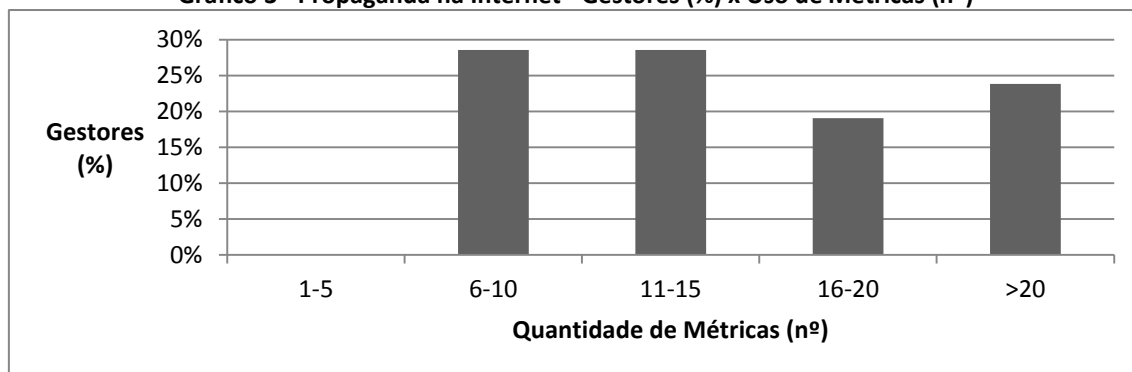
Os resultados indicam um grande foco no retorno sobre os investimentos neste tipo de decisão, resultante dos custos frequentemente elevados das ações de propaganda. Por este motivo, é possível que os gestores sofram pressão da alta cúpula para utilizar métricas financeiras para justificar seus investimentos em decisões de propaganda (JOSHI; HANSENS, 2010), o que pode explicar a importância das métricas de Retornos Contábeis e Econômicos

5.2.2 Propaganda na Internet

Dos 163 gestores participantes da pesquisa, 21 indicaram ter recentemente tomado uma importante decisão de propaganda na internet, considerando em média 5.5 métricas financeiras e 8.9 métricas de marketing por decisão. Nenhum gestor indicou ter utilizado menos de 5 métricas em decisões do tipo e 43% dos gestores

indicaram utilizar mais de 15 métricas. Para cada métrica financeira empregada os gestores utilizaram 1.6 métricas de marketing.

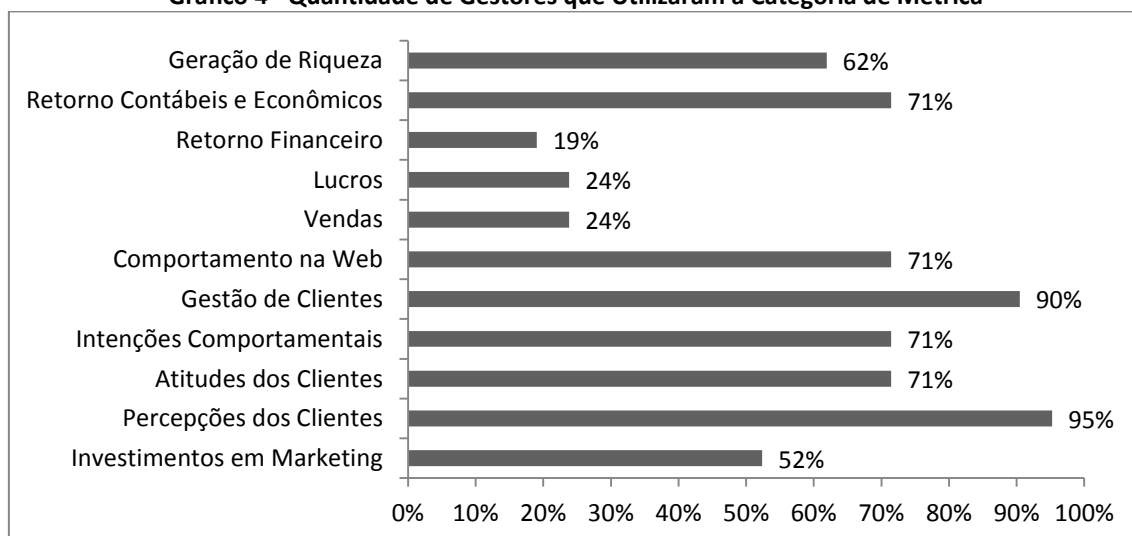
Gráfico 3 - Propaganda na Internet - Gestores (%) x Uso de Métricas (nº)



Fonte: Elaborado Autor (2014)

Assim como nas decisões de propaganda em mídias tradicionais, as decisões de propaganda na internet foram majoritariamente suportadas por métricas de Percepção dos Clientes - 95,2% dos gestores declararam ter empregado ao menos uma métrica deste tipo. Destaca-se também o uso de métricas de Comportamento de Compra, empregado em 90% das decisões e de Comportamento no Ambiente online utilizadas em 71% destas decisões. Estes achados reforçam a literatura sobre a propaganda na internet que registra o uso de um elevado número de métricas de comportamento do consumidor pelos gestores ao tomar decisões neste aspecto devido principalmente a sua facilidade de obtenção (BUCKLIN; SISMEIRO, 2009).

Gráfico 4 - Quantidade de Gestores que Utilizaram a Categoria de Métrica

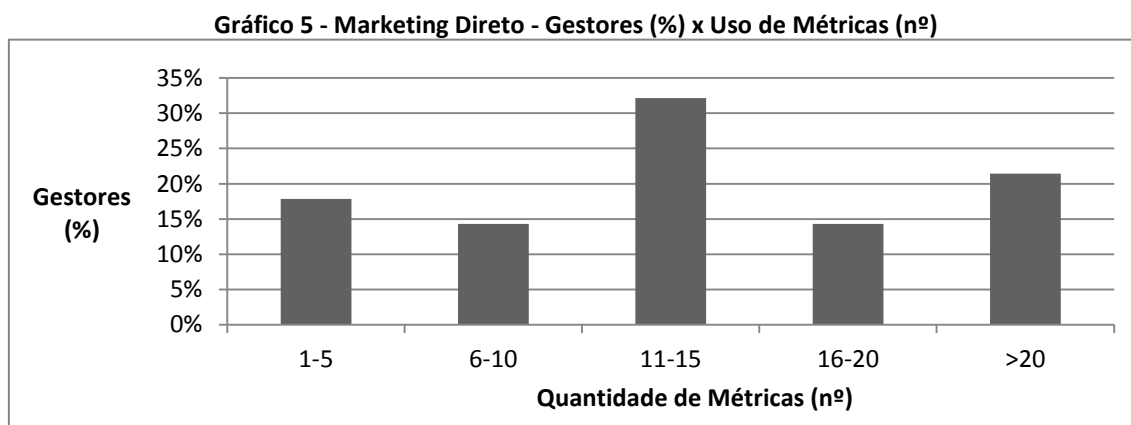


Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

Outro aspecto positivo foi a consideração da dimensão contábil-financeira: 71% dos gestores declararam ter utilizado ao menos uma métrica de Retorno Contábil Financeiro e 62% utilizaram métricas de geração de riqueza. Individualmente, Satisfação (70%), Exposição (66%) Participação de Mercado (66%) e Preferência (52%) foram as métricas de marketing mais utilizadas pelos gestores. Entre as financeiras, destacam-se o Valor da Marca (62%), o Retorno sobre as vendas (57%) e o Retorno sobre o Investimento em Marketing (52%) – Anexo J.

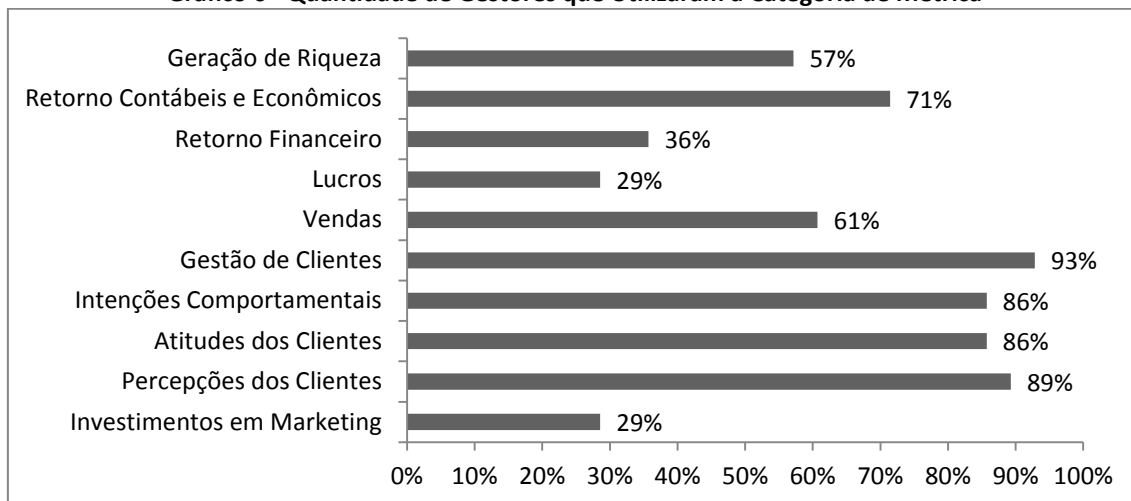
5.2.3 Marketing direto

Os gestores reportaram 28 decisões de marketing direto, utilizando em média 7.9 métricas de marketing e 5.5 métricas financeiras em suas decisões, gerando uma razão de 1,4 métricas de marketing para cada métrica financeira. Os resultados indicam um forte uso de métricas de Clientes – em mais de 80% das decisões estas foram utilizadas. Especificamente, métricas de Gestão de Clientes (Comportamento de Compra) foram empregadas por 93% dos gestores que reportaram decisões marketing direto.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

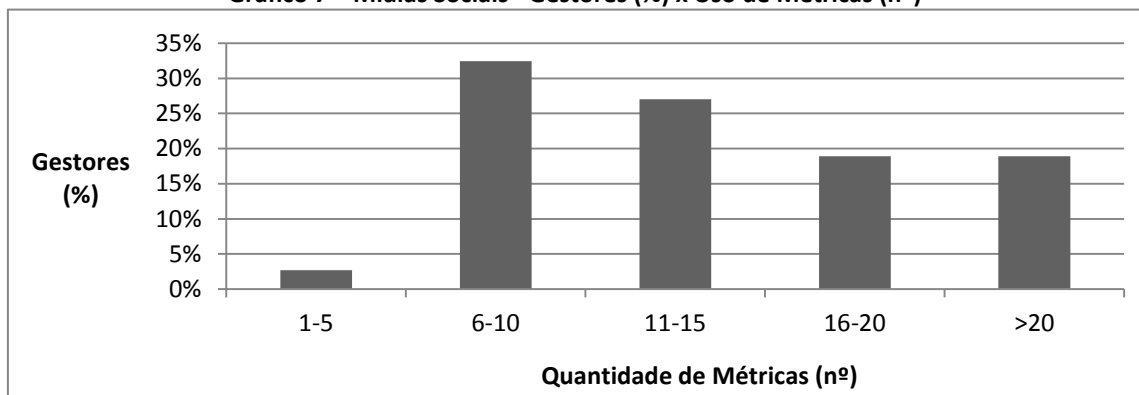
Destaca-se ainda o uso de métricas de Intenção Comportamental (85.7%), de Atitudes (86%) e de Percepções (89%). As métricas gerais mais utilizadas foram Satisfação do Cliente (79%), Vendas (61%), Retorno sobre as Vendas (61%), Participação de Mercado (57%) e Valor da Marca (50%) – Anexo J.

Gráfico 6 - Quantidade de Gestores que Utilizaram a Categoria de Métrica

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

5.2.4 Mídias Sociais

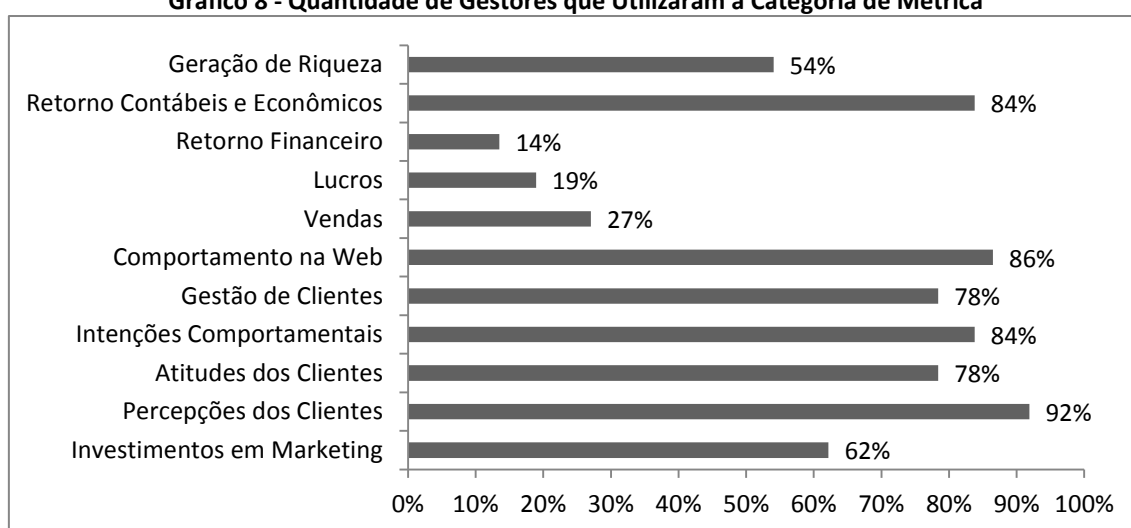
Nas decisões de mídias sociais ($n=37$), os gestores utilizaram em média 5 métricas financeiras e 8 de marketing. A razão métricas de marketing/métricas financeiras foi de 1.61, similar aos resultados de outras decisões de promoção como propaganda em mídias tradicionais (1.41), propaganda na internet (1.62), marketing direto (1.46). Do total, 18% dos gestores indicaram ter utilizado mais de 20 métricas durante a tomada da decisão reportada e apenas um indicou ter utilizado menos de 5 métricas. Dado a facilidade de obtenção de dados sobre o comportamento na *web* do consumidor, a alta taxa de uso de métricas era esperada.

Gráfico 7 – Mídias Sociais - Gestores (%) x Uso de Métricas (nº)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

Os dados demonstram que as decisões de mídias sociais foram embasadas em métricas de marketing, principalmente em métricas de Percepção dos Clientes (92%), de Intenções Comportamentais (84%) e de Comportamento *Online* (86%). As decisões de mídias sociais foram fortemente suportadas por métricas de comportamento na *web*, como Número de Curtidas (78%) e Páginas Visitadas (76%). Destaca-se ainda o baixo uso de métricas de Vendas (14%) e Lucros (19%) para avaliar as decisões deste tipo. Individualmente, as tradicionais métricas de Vendas (61%), Satisfação do Cliente (59%) e Participação de Mercado (59%) foram as métricas mais utilizadas em conjunto com as já citadas métricas de comportamento na *web*.

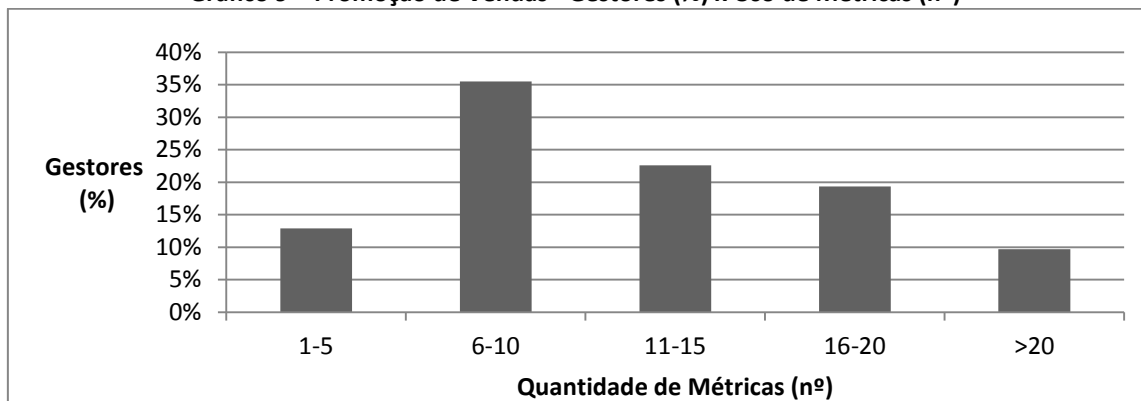
Gráfico 8 - Quantidade de Gestores que Utilizaram a Categoria de Métrica



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

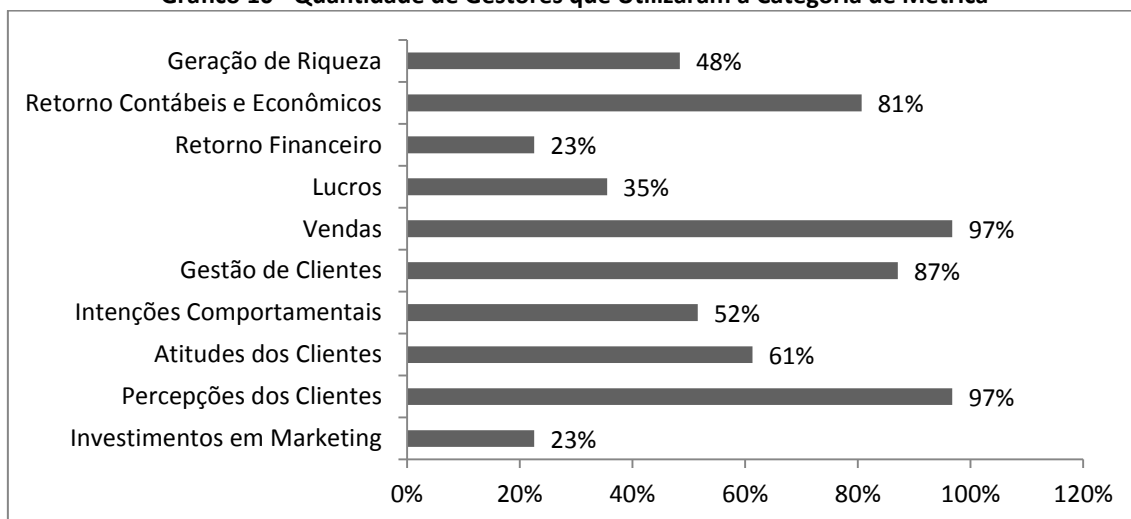
5.2.5 Promoções de Vendas

No total, 31 gestores indicaram ter recentemente tomado uma importante decisão de promoção de vendas. Nestas decisões, os gestores consideraram em média 4.8 métricas financeiras e 6.35 métricas de marketing. A razão entre o tipo de métrica foi de 1.32 métricas de marketing para cada métrica financeira empregada.

Gráfico 9 – Promoção de Vendas - Gestores (%) x Uso de Métricas (nº)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

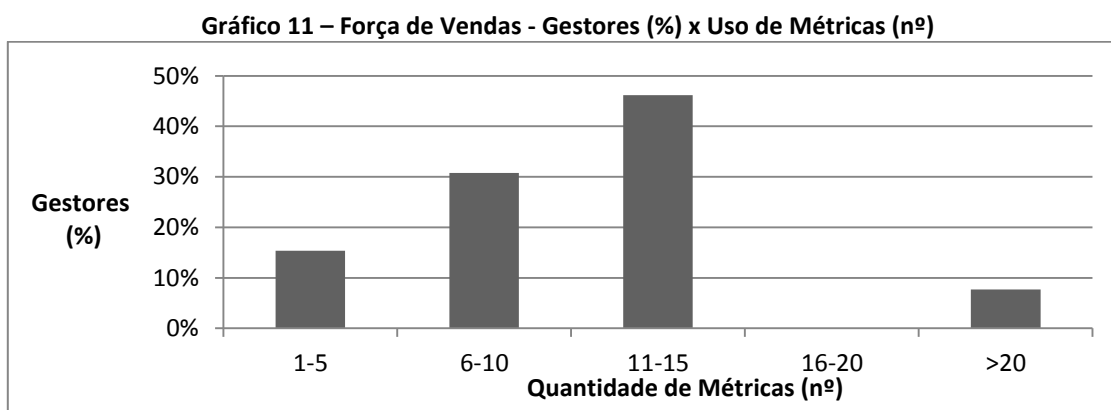
Reforçando a literatura de Marketing que recomenda as atividades de promoção de vendas como um meio de alavancar as vendas de curto prazo da empresa (PAUWELS et al. 2004), em praticamente todas decisões reportadas (97%), métrica de Vendas foram utilizadas. Além disso, Volume de Vendas (80%), Vendas Incrementais (77%) e Retorno sobre as Vendas (71%) foram as métricas mais utilizadas. Destaca-se ainda, o forte uso de métricas de Percepção também empregadas em 97% das decisões do tipo. Os dados indicam um elevado uso de métricas Contábeis e Econômicas (80%) nas decisões de promoção de vendas, provavelmente devido a facilidade de calcular os retornos obtido por estas atividades (KOTLER; KELLER, 2009).

Gráfico 10 - Quantidade de Gestores que Utilizaram a Categoria de Métrica

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

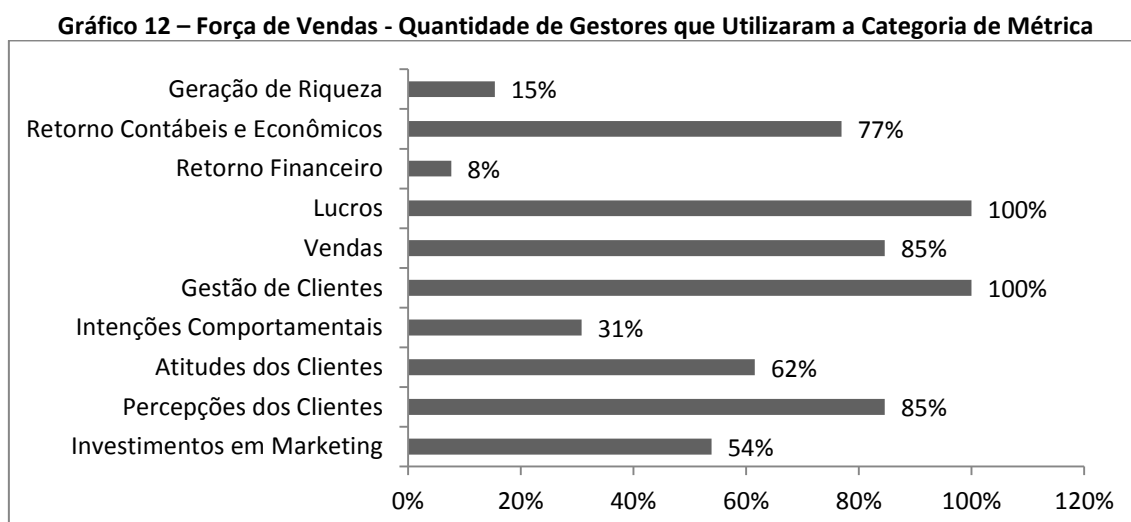
5.2.6 Força de Vendas

No total, apenas 13 decisões de força de vendas foram reportadas. Os gestores utilizaram nestas decisões, em média, 4.31 métricas financeiras e 5.77 métricas de marketing. A razão entre quantidade de métricas foi de 1.34 métricas de marketing para cada medida financeira utilizada.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

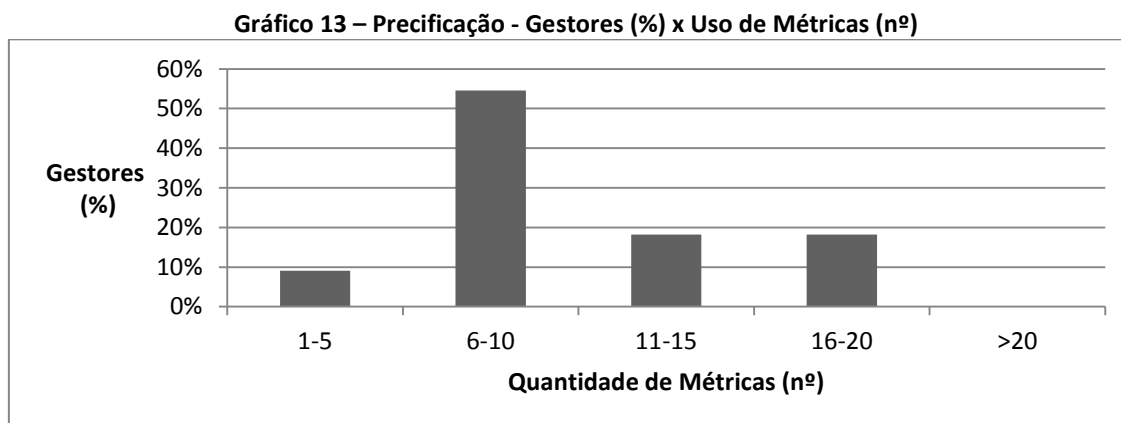
Retorno sobre as Vendas (77%) Participação de mercado (69%), Potencial de Vendas (69%), Lembrança (62%) e Meta de Vendas (54%) foram as métricas mais utilizadas. Além disso, destaca-se que todas as decisões reportadas foram avaliadas por métricas de Lucros e de Gestão de Clientes.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

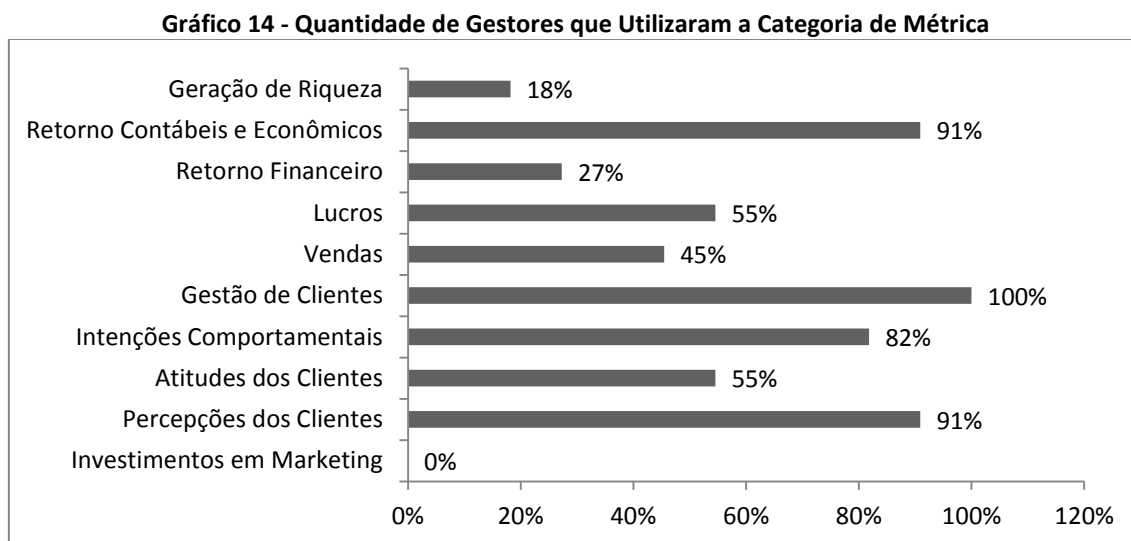
5.2.7 Precificação

Nas decisões de precificação (n=11) reportadas pelos gestores, foram empregadas em média 4.91 métricas financeiras e 5.8 métricas de marketing - 1.06 métricas de marketing para cada métrica financeira. Participação de Mercado (73%), Lucro (55%), Satisfação dos Clientes (55%), Retorno Sobre o Investimento (55%) e Retorno sobre as Vendas (55%) foram as métricas mais utilizadas.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

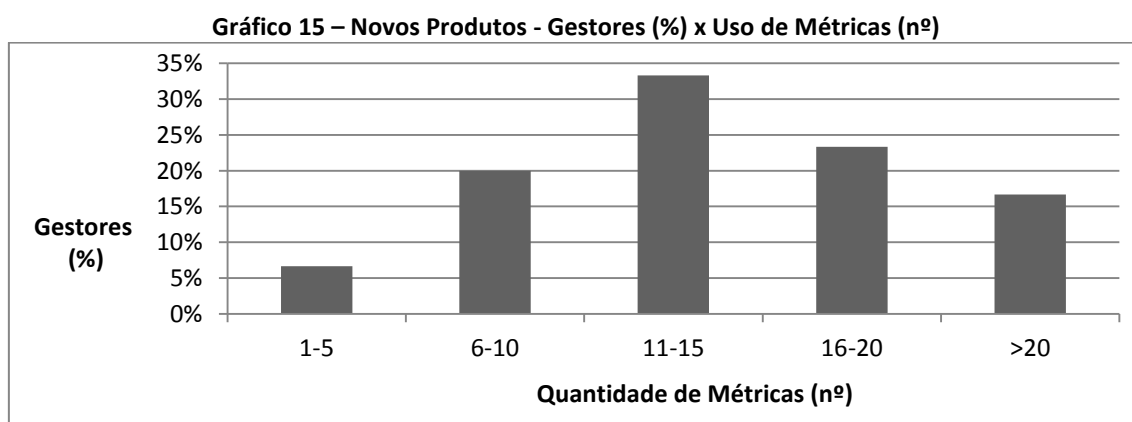
Considerando o tipo de categoria, destaca-se o uso de métricas de Gestão de Clientes, empregadas em todas as decisões reportadas, Retornos Contábeis e Financeiros (91%) e Percepções (91%). Métricas de Investimento em Marketing não foram utilizadas, o que faz sentido dada a própria natureza da decisão, não sendo necessários investimentos para implementá-las.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

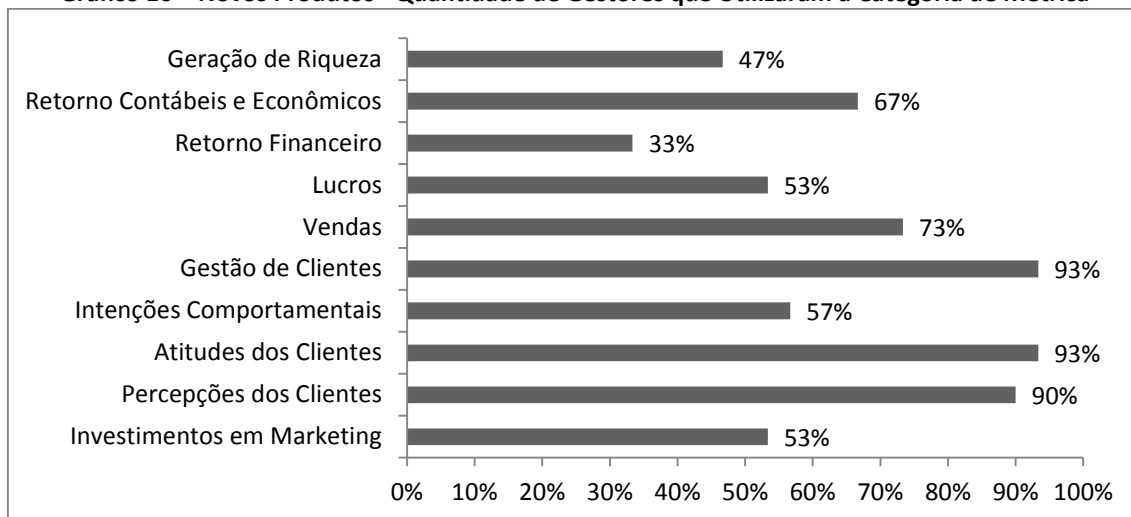
5.2.8 Novos Produtos

Dos 163 participantes da pesquisa, 30 reportaram **ter** recentemente tomado uma decisão importante de novos produtos. Em média, os gestores empregaram 5.57 métricas financeiras e 7.9 medidas de marketing nestas decisões - 1.43 métricas de marketing para cada medida financeira utilizada. Satisfação dos Clientes (73%), Margem Esperada (80%), Participação de Mercado (63%), Qualidade Percebida (63%) e Exposição (57%) foram as métricas mais empregadas, indicando que ao tomar decisões de novos produtos os gestores tendem a dar maior ênfase a métricas de marketing.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

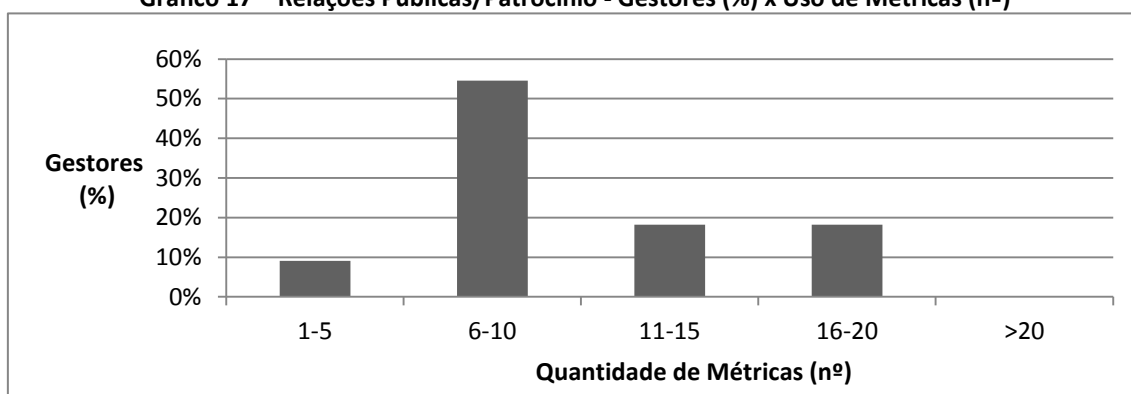
Reforçando este achado, as categorias de métricas mais utilizadas foram Métricas de Percepção (90%), de Atitudes (93%) e de Gestão de Clientes (93%). Entre todas as decisões de marketing, as decisões de novos produtos, foram as que mais utilizaram métricas de diferentes tipos; 67% dos gestores utilizaram mais de 6 tipos de métricas em suas decisões. Os resultados reforçam a literatura que indica que os gestores, ao tomarem decisões de novos produtos utilizam uma grande variedade de métricas para melhor avaliar suas decisões, devido aos grandes investimentos e riscos associados aos projetos de desenvolvimento de novos produtos (SRINIVASAN et al., 2009).

Gráfico 16 – Novos Produtos - Quantidade de Gestores que Utilizaram a Categoria de Métrica

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

5.2.9 Patrocínio/ Relações Públicas

Os gestores reportaram 16 decisões de Relações Públicas/Patrocínio e empregaram em média 3.5 métricas financeiras e 6.4 medidas de marketing durante a tomada destas decisões. A razão entre o uso de métricas foi de 1.82 medidas de marketing para cada medida financeira considerada. Participação de Mercado (75%), Satisfação (56%), Alcance (56%), Custos Totais (44%) e Boca-a-Boca (44%) foram as métricas mais utilizadas. Volume Cobertura da Mídia considerada pela literatura como a métrica mais apropriada para mensurar a performance das atividades de Patrocínio e Relações Públicas (MINTZ; CURRIM, 2013) foi usada em 37% das decisões.

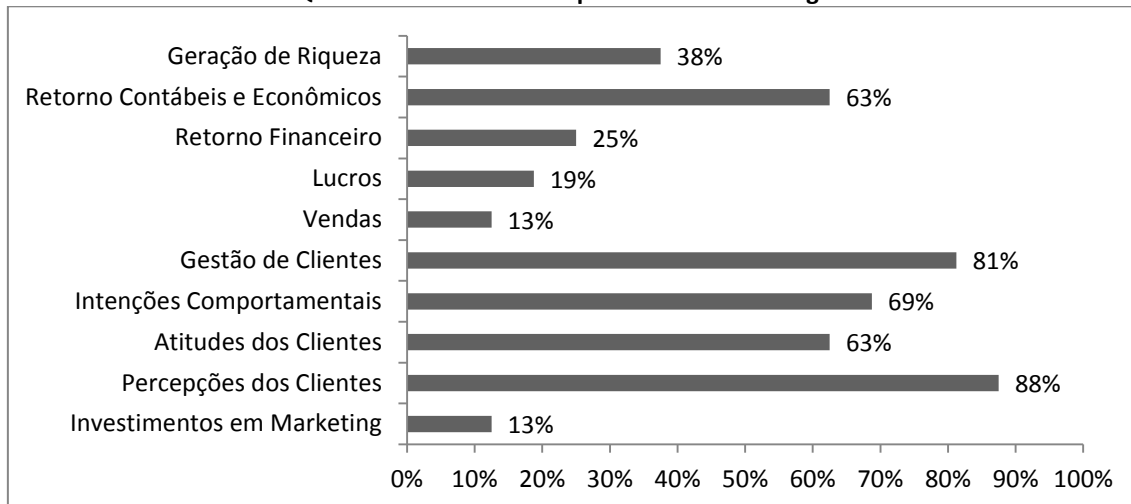
Gráfico 17 – Relações Públicas/Patrocínio - Gestores (%) x Uso de Métricas (nº)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

Por categoria de métrica, destaca-se o uso de métricas de clientes como Percepções (87.5%), Gestão de Clientes (81.3%) e Intenções Comportamentais (68.8%).

As métricas financeiras, por outro lado foram pouco empregadas: menos de 20% dos entrevistados, por exemplo, utilizaram métricas de Vendas e Lucros.

Gráfico 18 - Quantidade de Gestores que Utilizaram a Categoria de Métrica



Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

5.3 CONDUTORES DO USO DE MÉTRICAS EM DECISÕES DE MARKETING MIX E IMPACTO DO USO DE MÉTRICAS NA PERFORMANCE DESTAS DECISÕES

Antes de estimar o modelo SUR, as equações 1, 2 e 3 foram estimadas utilizando mínimos quadrados ordinários para analisar a relação existente entre as variáveis do modelo e a violação dos pressupostos do modelo de regressão.

5.3.1 Pressupostos do Modelo de Regressão

A literatura sobre regressões múltiplas indica que a principal medida de erro de previsão de uma variável estatística é o resíduo, a diferença entre os valores observados e previstos para a variável dependente (HAIR et al., 2005). Por isso a representação gráfica dos resíduos contra as variáveis independentes é o método mais comum para análise das violações das suposições do modelo, sendo complementados por análises de estatísticas de validação do modelo (HAIR et al., 2005).

Uma das premissas básicas do modelo de regressão é a existência de uma relação linear entre as variáveis dependentes e independentes do modelo (HAIR et al., 2005). A análise gráfica das variáveis indica uma clara relação linear entre ambas. No modelo de regressão linear os termos de erro devem ser homocedásticos, ou seja, a variância deve se manter constante (GUJARATI, 2003). A análise dos plots dos erros revela uma variância aparentemente constante, indicando baixa heterocedasticidade nos termos do erro. O modelo de regressão pressupõe também a inexistência de relação entre os termos de erro variância (GUJARATI, 2003). Para testar esta suposição, realizou-se o teste de Durbin Watson para as duas equações. Neste teste valores significantes abaixo de 2 indicam que não há evidência de autocorrelação entre os erros (GUJARATI, 2003). Para ambas as equações do modelo os resultados foram adequados – equação 1, $d = 1.51$; equação 2, $d = 1.58$.

Para o modelo de regressão ser considerado válido é também necessário que exista normalidade nos termos de erro e inexistência de multicolinearidade entre as variáveis independentes. A normalidade dos erros do modelo pode ser facilmente analisada por meio da análise do histograma dos termos de erro (HAIR et al., 2005).

Análise dos resíduos do modelo indicou que os erros se distribuem de forma aparentemente normal. Avalia-se a existência de multicolinearidade por meio da análise do fator de inflação de variância ou seu inverso, do valor de tolerância. Esta técnica consiste basicamente em regredir cada variável independente em relação as demais independentes (HAIR et al., 2005). A aplicação desta técnica revelou valores VIF próximos de 1 o que indica que a interpretação dos coeficientes não será afetada por multicolinearidade.

Após a análise das violações do modelo de regressão, estimou-se o modelo SUR utilizando o software R. O *script* do modelo é apresentado no anexo G. Como discutido anteriormente, a estimação por esse tipo de regressão é basicamente a aplicação da técnica dos mínimos quadrados generalizados a um conjunto de equações que possuem erros correlacionados entre si (WOOLDRIDGE, 2003). Por este motivo, este modelo é indicado quando existe correlação entre os erros. Os erros das equações 1 e 2 apresentaram correlação de 0.64 e covariância de 0.54, o que permite o uso deste modelo. A tabela 1 abaixo apresenta informações sobre a correlação e a covariância entre os erros da equação e sobre os ajustes do modelo.

Tabela 1 - Correlações dos Termos de Erro e Ajuste do Modelo SUR

	COR. EQ1	COR. EQ2	COR. EQ3	COV. EQ1	COV. EQ2	COV. EQ3	R ²
EQ1	1	0.64	-0.25	0.84	0.54	-0.22	0.23
EQ2	0.64	1	-0.29	0.54	0.84	-0.26	0.23
EQ3	-0.25	-0.29	1	-0.22	-0.21	0.90	0.09

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

5.3.2 Análise dos Betas do Modelo SUR

A análise das variáveis do modelo sobre o uso gerencial de medidas financeiras e de marketing é realizada por grupo de variáveis - Estratégia (Orientação para Mercado, Orientação Estratégica, Envolvimento Organizacional) Orientação para Métricas, Características Gerencias, Características da Empresa, Características do Ambiente, Tipo de Decisão de Marketing. Primeiramente, as análises dos coeficientes betas das equações 1 e 2 são apresentadas. Após, realiza-se uma análise comparativa com os resultados de Mintz e Currim (2013).

Tipo de Decisão. Os betas dos tipos de decisão foram elevados, mas não foram significativos. Em decorrência da pequena amostra resultante, nenhum beta foi significativo. Além disso, em geral as hipóteses previam um efeito positivo do uso de métricas do tipo de decisão sobre a quantidade de métricas de financeiras e de marketing consideradas na tomada de decisão de marketing. Contudo, os tipos de decisão impactaram negativamente no uso de métricas de financeiras.

Orientação para Mercado. Os achados indicam que o a orientação para mercado tem um efeito positivo e significativo sobre o uso de métricas de marketing ($b=0.36$; $p<0.00$) e sobre o uso de métricas financeiras ($b=0.24$; $p<0.00$), o que contraria H1, que previa um efeito positivo da orientação para mercado somente sobre o uso de métricas financeiras. Por consequência, H1 é aceita parcialmente.

Orientação Estratégica. Devido a sua codificação em forma dicotômica, o coeficiente de regressão da orientação estratégica deve ser interpretado como a existência ou ausência da característica (HAIR et al., 2005). Além disso, para confirmar a hipótese sobre a orientação estratégica, se faz necessário comparar os betas de cada tipo de orientação, pois em H2 não se analisa o efeito do tipo de orientação estratégica sobre o uso de métricas, mas o uso em empresas prospectoras (menor) comparado ao uso em empresas das demais orientações. Tendo esta consideração em mente, tem-se que Prospectora ($b=0.71$; $p<0.05$), Defensora de Baixo Custo ($b=0.69$; $p<0.05$), Defensora Diferenciada ($b=0.68$; $p<0.05$) e Analisadora ($b=0.87$; $p<0.01$) impactam positivamente no uso de métricas financeiras. Como o coeficiente beta das Analisadoras ($b=0.87$) é maior do que o beta das Prospectoras, aceita-se H2a para o uso de métricas financeiras. Todavia, como os betas das Defensoras de Baixo Custo ($b= 0.69$) e das Defensoras Diferenciadas ($b=0.68$) foram menores do que o beta das Prospectoras, H2b e H2c foram rejeitadas.

Em relação ao uso de medidas de marketing, os betas foram negativos, indicando que não ter tal característica impacta mais sobre a variável dependente do que tê-la. O efeito de ser Prospectora ($b= -0.65$; $p<0.05$) é maior do que ser Defensora de Baixo Custo ($\beta= -0.41$; $p>0.1$) e Analisadora ($b= -0.61$; $p<0.05$), mas menor do que ser Defensora Diferenciada ($b= -0.81$; $p<0.01$). Assim, gestores em empresas Prospectoras utilizam menos métricas do que gestores em Defensoras de Baixo Custo e em Analisadoras, mas usam mais métricas do que seus pares de empresa em

empresas Defensoras Diferenciadas. Por este motivo, confirma-se H2a e, parcialmente, H2b e H2c.

Envolvimento Organizacional. A última variável definidora da estratégia da empresa foi o envolvimento organizacional, que teve um impacto inexpressivo e insignificante sobre o uso de métricas financeiras ($b= 0.03$; $p> 0.1$) e de marketing ($b= -0.02$ $p>0.1$). Além disso, ao contrário do previsto em H3, o impacto do envolvimento organizacional sobre o uso de métricas de marketing foi negativo. Assim, rejeita-se H3.

Orientação para Métricas. Conforme H4a, previa-se que a importância das métricas para a compensação impactaria positivamente no uso de ambos os tipos de métricas. Os betas demonstram que esta relação é positiva e significativa somente para o uso de métricas de marketing ($b=0.17$; $p<0.05$). Para métricas financeiras, o impacto foi positivo, mas fraco e pouco significativo ($b= 0.04$; $p>0.10$). Por outro lado, H4b previa que o nível de treinamento em métricas dos gestores impactaria positivamente o uso de métricas, tanto financeiras ($b= 0.23$; $p<0.01$) quanto de marketing, ($b= 0.18$; $p< 0.01$). Sendo assim, H4a e H4b foram aceitas.

Características Gerenciais. Os dados demonstram que o gerente ser da área de marketing (H5a; $b=0.24$; $p>0.1$) e de um nível hierárquico superior (H6a; $b=0.30$; $p>0.1$) impactam positivamente, ainda que sem significância, no uso de métricas de marketing. Por outro lado, ao contrário do que foi hipotetizado em H7a e H8a, gerentes com mais experiência gerencial ($b= -0.06$; $p>0.1$) e maior background quantitativo ($b= -0.01$; $p>0.1$) utilizam menos métricas de marketing em suas decisões, ainda que os resultados não tenham sido significantes. Dessa maneira, rejeita-se o conjunto das hipóteses sobre os efeitos das características gerenciais sobre o uso de métricas de marketing.

Os efeitos das características gerenciais sobre o uso de métricas financeiras também foram pouco significativos e, por vezes, contrários ao esperado. H5b previa que gerentes, atuando em outras funções da empresa, iriam empregar mais métricas financeiras em suas decisões. Esta suposição foi suportada pelos dados que indicam a existência de uma relação positiva e significativa entre a área funcional e o uso de métricas financeiras ($b= 0.34$; $p<0.05$). Estes achados, portanto confirmam H5b. Em relação à influência do nível hierárquico, os betas indicam que gestores de níveis mais altos empregam mais métricas financeiras. Por este motivo H6b foi aceita ($b= 0.71$;

$p < 0.05$). Todavia, a experiência gerencial impacta negativamente no uso de métricas financeiras ($b = -0.17$; $p < 0.01$), contrariando a H7b que previa um efeito positivo. Por fim, o background quantitativo do gestor tem um pequeno impacto sobre o uso de métricas financeiras ($b = 0.04$; $p > 0.1$), o que leva a rejeitar H8b. Portanto, em relação ao uso de métricas financeiras, H5b e H6b foram aceitas, enquanto H7b e H8db foram rejeitadas. Assim, considerando os efeitos das características gerenciais sobre ambos os tipos de métricas, os resultados levam a rejeição de seis das oito hipóteses sobre o impacto destas características sobre o uso de métricas.

Características da Empresa. O modelo de Mitnz e Currim (2013) propõe um efeito positivo nas características da empresa sobre o uso de métricas de marketing. Entretanto, os resultados demonstram que estes efeitos não se confirmam para o tamanho da empresa (H9a; $b = 0.04$; $p > 0.1$), para a presença de CMO (H11a; $b = 0.03$; $p > 0.1$) e para o tipo de propriedade (H10a; $b = 0.02$; $p > 0.1$). A orientação para produtos (H14a; $b = -0.01$; $p > 0.1$), performance recente (H12a; $b = -0.02$; $p > 0.1$) e presença em mercados B2C (H13a; $b = -0.05$; $p > 0.1$), ao contrário do previsto, afeta negativamente o uso de métricas de marketing pelos gestores.

Em relação às métricas financeiras, os resultados indicam que quanto maior a empresa, menor o uso de métricas deste tipo (H9b; $b = -0.02$; $p > 0.1$). Empresas públicas utilizam mais métricas financeiras, mas este efeito é fraco e não significativo (H10b; $b = 0.04$; $p > 0.1$). A presença de CMO (H11b; $b = 0.20$; $p > 0.1$) impacta fortemente o emprego de métricas financeiras, mas este efeito não é significativo. O único resultado, de acordo com as hipóteses, foi o impacto dos resultados recentes que afetam significativamente o uso de métricas financeiras (H12b; $b = 0.16$; $p < 0.01$). Por fim, a presença em mercados B2C (H13b; $b = -0.16$; $p > 0.1$) e a orientação para produtos (H14b; $b = 0.09$; $p > 0.1$) não afetam significativamente o uso de métricas financeiras. Tomando estes resultados em conjunto, demonstra-se que as características da empresa, com exceção da performance recente, impactam fracamente no uso de métricas financeiras.

Características do Ambiente. O estágio do ciclo de vida do produto-mercado (H15a; $b = 0.09$; $p > 0.1$) e a turbulência do mercado (H18a; $b = 0.01$; $p > 0.1$) tem, conforme esperado, um efeito positivo sobre o uso de métricas de marketing, mas este efeito é fraco e pouco significativo. A concentração do mercado, por outro lado, não apenas

tem um pequeno efeito sobre o uso deste tipo de métrica, mas também impacto contrária ao esperado (H16a; $b = -0.01$; $p > 0.1$). O crescimento do mercado (H17a e H14b) não pode ser avaliado devido a quantidade de casos, já que 52% dos gestores não informaram o percentual das vendas de sua empresa e mercado de atuação. Assim, rejeita-se o conjunto das hipóteses sobre o efeito do ambiente no uso de métricas de marketing.

A hipótese H10a, previa que gerentes de empresas com produtos mais consolidados ou em declínio de vendas utilizariam mais métricas financeiras. Entretanto, o impacto desta variável foi negativo ($b = -2.03$; $p < 0.01$), o que rejeita H15b. Destaca-se que mais o impacto do ciclo de vida sobre o uso de métricas foi o mais forte entre todos do modelo. O nível de concentração do mercado impacta de forma positiva, ainda que fraca e insignificamente (H16b; $b = 0.08$; $p > 0.1$), no uso de métricas. A turbulência do mercado, por outro lado, impacta negativamente o uso de métricas financeiras ($b = -0.06$; $p > 0.1$), o que contraria a hipótese H18b. Assim, os betas indicam que somente o ciclo de vida do produto impacta no uso de métricas financeiras, mas de maneira negativa. Portanto, conclui-se que as características ambientais tem um impacto pouco significativo sobre o uso de métricas, tanto financeiras como de marketing.

5.3.3 Impacto do Uso de Métricas na Performance nas Decisões de Marketing Mix

A literatura de Estratégia indica uma relação positiva entre o uso de métricas e os resultados alcançados pelas decisões das empresas (RICHARD et al., 2009). Mintz e Currim (2013) também encontraram evidências desta relação, demonstrando que o uso de métricas financeiras e de marketing está associado a melhores resultados das decisões de marketing mix. Neste estudo, entretanto, os coeficientes da equação 3 demonstram um efeito positivo e significativo apenas do uso de métricas de marketing ($\beta = 0.4$; $p < 0.00$). O uso de métricas financeiras, por outro lado, teve apenas um efeito fraco e não significativo ($\beta = 0.08$; $p > 0.1$). Na próxima seção analisa-se em maiores detalhes a relação entre o uso de métricas e a performance das atividades de marketing mix. As decisões de marketing mix reportadas indicaram uma relação linear positiva entre a quantidade total de métricas utilizadas nestas decisões e sua

performance (Anexo L). O quadro 4 apresenta as hipóteses e os coeficientes estimados na regressão SUR

Quadro 4 – Hipóteses e Betas da Regressão SUR

TIPO DE DECISÃO	Quantidade Métricas de Marketing			Quantidade Métricas Financeiras		
	Hipótese	Beta	Suportada	Hipótese	Beta	Suportada
Propaganda	+	0,59	N	+	-0,71	N
Propaganda na Internet	+	0,56	N	+	-0,83	N
Marketing Direto	+	0,66	N	+	-0,66	N
Mídias Sociais	+	0,51	N	?	-0,94	N
Promoções de Vendas	?	0,61	N	+	-0,67	N
Precificação	?	0,72	N	+	-0,65	N
Novos Produtos	+	0,81	N	+	-0,69	N
Força de Vendas	?	1,00	N	+	-0,46	N
Distribuição	?	0,88	N	+	-0,25	N
Relações Públicas/Patrocínio	B	0,59	–	B	-0,76	–
ESTRATÉGIA DA EMPRESA						
Orientação para o Mercado	+	0,36***	S	–	0,24***	N
Prospectora	B	-0,65*	–	B	0,71*	–
Defensora de Baixo Custo	+	-0,42	S	+	0,69*	N
Defensora Diferenciada	+	-0,81**	S	+	0,68*	N
Analisadora	+	-0,61*	S	+	0,88**	S
Envolvimento Organizacional	+	-0,02	N	+	0,03	N
ORIENTAÇÃO PARA MÉTRICAS						
Importância das Métricas para a Remuneração	+	0,17*	S	+	0,04	N
Nível de Treinamento no Uso de Métricas	+	0,21**	S	+	0,24***	S
CARACTERÍSTICAS GERENCIAIS						
Área Funcional - Marketing	+	0,24	N	–	0,34*	S
Nível Gerencial - Diretor	–	0,30	N	+	0,72*	S
Experiência Gerencial	+	-0,07	N	+	-0,17**	N
Background Quantitativo	+	-0,02	N	+	0,04	N
Accountability Financeira	+	0,15*	S	+	0,15*	S
CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA						
Tamanho da Empresa	+	0,04	N	+	-0,02	N
Tipo de Propriedade - Capital Aberto	?	0,02	N	+	0,04	N
Presença de CMO	+	0,03	N	+	0,20	N
Performance Recente	+	-0,02	N	+	0,16*	S
B2C	+	-0,05	N	+	-0,16	N
Serviços	–	-0,01	N	–	0,10	N
Orientação Temporal	–	-0,10	N	+	-0,05	N
CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE						
Ciclo de Vida	–	0,09	N	+	-2,03**	S
Concorrência	+	-0,01	N	+	0,08	N
Crescimento Mercado	–		N	–		N
Turbulência Mercado	+	0,01	N	+	-0,06	N

Fonte: Elaborado pelo Autor (2014) – Significância: * p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.00. – Legenda: S = Sim; N= Não; B=Base.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, analisa-se em maiores detalhes o uso gerencial de métricas e discutem-se possíveis explicações para os resultados encontrados sobre os condutores deste uso e sobre o impacto das métricas consideradas na performance da decisão.

6.1 USO DE MÉTRICAS FINANCEIRAS E DE MARKETING EM DECISÕES DE MARKETING MIX

Ambler e Roberts (2008) discutem as diferentes perspectivas existentes na literatura sobre a performance de Marketing. Assim, convém analisar se o uso de métricas durante a tomada de decisões se enquadra na perspectiva financeira (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998) ou na perspectiva de *Brand Equity* (AMBLER, 2003). Os dados demonstram uma grande diferença no uso entre os grupos de métricas. Em média, menos de 15% dos tomadores de decisão consideraram métricas financeiras tradicionais durante a tomada das decisões reportadas. O uso de métricas associadas ao *Brand Equity* da empresa, por outro lado, foi consideravelmente mais elevado. Métricas como Consciência (41%), Simpatia (40%), Valor da Marca (44%) e Marcas Consideradas (22%) foram mais empregadas do que medidas associadas aos fluxos de caixa da empresa como *Payback* (12%), Cotações (13%), TIR (10%) e Valor Presente dos Fluxos de Caixa (15%).

Este achados reforçam os achados do estudo da empresa Deloitte (2007), no qual os gerentes de marketing participantes (83% do total) indicaram um aumento na ênfase às métricas de marketing. Portanto, apesar da grande cobrança para que os executivos de marketing associem suas atividades aos fluxos de caixa da empresa (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998, REINARTZ; KUMAR, 2003; GUPTA; LEHMANN, 2003), os resultados indicam o uso restrito de métricas que levam em consideração a expectativa de retorno financeiro futuro e o valor do dinheiro no tempo, mais facilmente associadas à geração de riqueza ao acionista (RICHARD et al., 2009).

Individualmente, as métricas de Satisfação do Cliente (66%) e Participação de Mercado (67%) são as medidas de marketing mais utilizadas. Retorno sobre o Investimento (45%) e Retorno sobre as Vendas (56%) foram as medidas financeiras mais reportadas. Os resultados indicam um amplo suporte em métricas de Atitude e de Percepção do Cliente durante a tomada de decisões de marketing mix. Métricas de marketing relacionadas a gestão de clientes também se destacaram, sendo utilizadas por cerca de um terço das decisões reportadas na pesquisa. A métrica mais empregada desta categoria foi Aquisição de clientes, utilizada em 46% das decisões, seguida por Retenção de Clientes (35%), Total de Clientes (32%) e Lucratividade do Segmento de Clientes (24%). Estes resultados podem ser considerados positivos, visto que decisões de marketing baseadas em métricas de clientes melhoram a performance financeira da empresa, pois auxiliam a selecionar melhor os clientes (GUPTA; ZEITHAML, 2006) e levam a melhor alocação do orçamento de marketing (BERGER et al., 2002).

6.2 CONDUTORES DO USO DE MÉTRICAS – HIPÓTESES E EFEITOS

Ao considerar apenas as variáveis com significância no modelo, a estratégia da empresa e a orientação para métricas são as variáveis que mais impactam no uso de métricas financeiras e de marketing na tomada de decisões de marketing mix. Características gerenciais como o nível gerencial e a experiência gerencial impactam somente no uso de métricas financeiras. Considerando as hipóteses testadas, somente aquelas referentes à orientação para mercado, à orientação estratégica, à importância da remuneração e ao nível de treinamento no uso de métricas foram confirmadas.

O efeito da orientação para mercado sobre o uso de métricas financeiras foi negativo, contrariando o efeito positivo esperado. Assim quanto maior a orientação para o mercado, maior o uso de ambos os tipos de métrica. Estes achados demonstram que o interesse da alta cúpula da empresa em mensurar o resultado de marketing também acaba por influenciar o interesse pelos resultados financeiros das decisões. Ainda que as diretorias de empresas orientadas para o mercado sejam mais focadas

nos resultados de marketing, os resultados indicam que a dimensão financeira não é desconsiderada pelas mesmas.

De acordo com a Teoria da Agência, o estabelecimento de mecanismos de remuneração e o treinamento dos gestores permitem o alinhamento dos objetivos dos acionistas e gestores em busca de melhores resultados. Dentro da teoria da agência os custos incorridos pelas empresas com treinamento e com o programa de remuneração da empresa são definidos como custos de agência, ou seja, os incentivos fornecidos pelos acionistas para incentivar determinados comportamentos nos gestores. O uso de métricas pelos gestores no contexto brasileiro se mostrou fortemente associado aos mecanismos de remuneração baseados em medidas de desempenho e no nível de treinamento no uso de métricas.

Apesar dos custos para sua implementação, estas variáveis estão sob o controle da diretoria das empresas e podem representar um caminho para modificar o uso de métricas pelos gestores. Durante a tomada de decisões de marketing mix, os gestores enfrentam um trade-off entre investimentos de marketing com resultados de curto prazo como promoções de vendas e entre investimentos em *brand equity* de sua marcas, que criam valor a longo prazo. Ao utilizar sistemas de remuneração baseado somente em métricas de vendas e lucros, a empresa pode estar fornecendo um forte incentivo para que o agente invista fortemente em atividades promocionais, devido a importância destas métricas para sua remuneração, ainda que estas atividades possam ser prejudiciais ao valor criado ao acionista.

Os resultados indicam que no contexto brasileiro a maneira que os gestores da empresa atuam no mercado possui um forte impacto no uso individual de ambos os tipos de métricas. As características gerenciais, por outro lado, impactam somente o uso de métricas financeiras. Especificamente, gestores de marketing e de níveis hierárquico superior - diretoria, VP, Presidência e Proprietário – empregam mais métricas financeiras do que gestores de outras áreas e de nível médio. Estes achados reforçam a importância das métricas financeiras para a alta cúpula da empresa e podem ser considerados positivo à medida que gestores de marketing empregam mais métricas financeiras do que gestores de outras funções.

Das variáveis adicionadas ao modelo de Mintz e Currim (2013), *accountability* financeira demonstrou ter um impacto significativo sobre o uso de métricas financeiras e de marketing. Por conseguinte, comprova-se que a capacidade dos *marketers* da empresa de demonstrar financeiramente o impacto de suas decisões tem um impacto sobre o uso de métricas. O resultados demonstram que a *accountability* financeira também se relaciona a um maior uso de métricas de marketing, provavelmente por um maior domínio no uso de métricas em geral. A orientação temporal, entretanto, teve um efeito pouco significativo sobre o uso de ambos os tipos de métricas e contrário ao esperado sobre o uso de medidas financeiras. Assim, os dados indicam que quanto mais a empresa for focada no longo prazo, menos métricas financeiras e de marketing tendem a ser utilizadas durante a tomada de decisões de marketing mix.

Comparando os betas das equações de ambos os estudos, o impacto da estratégia da empresa e da orientação para métricas sobre o uso de medidas foi mais forte em empresas brasileiras do que em empresas americanas. No Anexo I, realiza-se uma discussão mais aprofundada sobre as semelhanças e diferenças entre os achados desta dissertação e o trabalho de Mintz e Currim (2013).

6.3 POTENCIAIS CONDUTORES DO USO DE MÉTRICAS

Como demonstra o coeficiente de determinação das equações - $r_{equação1} = 0.23$; $r_{equação2} = 0.23$; $r_{equação3} = 0.09$ - o modelo testado nesta dissertação inclui muitas variáveis e um baixo poder explicativo. Considerando a grande quantidade de métrica do modelo, o poder explicativo conjunto das variáveis pode ser considerado baixo. Assim, faz sentido considerar avaliar quais variáveis poderiam substituir variáveis com baixo poder explicativo no modelo. A questão que emerge, portanto, é quais variáveis poderiam ser adicionadas no lugar destas variáveis como, por exemplo, as características da empresa. Nesta seção, baseando-se na teoria do controle e na teoria institucional, argumenta-se que os mecanismos de controle empregados pela empresa e o nível de desenvolvimento de métricas em uma dada indústria podem ser considerados como importantes condutores do uso de métricas.

A teoria do controle assume que os responsáveis pela gestão da empresa possuem uma estratégia definida e um conjunto de planos intermediários com os quais o desempenho atual da empresa pode ser comparado. Nesta visão, a seleção de métricas pelos gestores é um processo racional que pode auxiliá-los a melhorar a performance dos negócios e a ajudar a organização a alinhar as respostas de seus funcionários a suas estratégias e objetivos (JAWORSKI, 1988). A forma e a frequência que os gestores de marketing de níveis inferiores reportam os resultados alcançados pelas suas atividades pode ter um impacto sobre o uso de métricas. O uso de *dashboards* de marketing também pode ser um potencial mediador entre as variáveis do modelo e o uso de métricas. O uso de mecanismos de controle pode auxiliar o uso de métricas visto que o papel destes sistemas é obter informações definidas como essências para o negócio a partir dos dados disponíveis e distribuí-las de maneira oportuna ao longo da organização.

A teoria institucional assume que as ações organizacionais, decorrentes das decisões de seus gestores resultam dos valores culturais e da história tanto da empresa, quanto da sua indústria de atuação (MEYER; ROWAN, 1977). O uso de informações por parte dos gestores pode ser entendido como um resultado dos valores culturais, do folclore gerencial existente e da história da empresa, resultante, portanto, de determinadas práticas de uma indústria. Por este motivo, é possível que variáveis institucionais possam contribuir para o entendimento do uso de métricas pelos gestores. Nesta visão, o uso de métricas reflete os objetivos tradicionalmente almejados pela empresa, tendo o gestor, pouca importância na determinação das métricas a serem utilizadas para a avaliação de uma decisão, seja durante a implementação ou no momento da avaliação dos resultados obtidos pela mesma (AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2004).

Esta suposição possui um aparente suporte prático, pois em determinadas indústrias como a financeira, grupos de métricas como *customer wallet*, valor do cliente são tradicionalmente mensuradas pelas empresas que a compõe, enquanto outras métricas como, por exemplo, Consciência de Marca e Lealdade, são totalmente desconsideradas. Em outras indústrias estas métricas podem ter muita importância para o gerenciamento de marketing ou ainda, ser impossíveis de serem empregadas.

Portanto, a teoria do controle e a teoria institucional podem fornecer o embasamento teórico para inclusão de outras variáveis condutoras do uso de métricas em decisões de marketing mix não consideradas no modelo de Mintz e Currim (2013) e nesta dissertação. Dentre estas variáveis tem-se o uso de reportes para os superiores e de *dashboards* de marketing, e o nível de desenvolvimento do uso de métricas nas indústrias.

6.4 IMPACTO DO USO DE MÉTRICAS NA PERFORMANCE DAS DECISÕES DE MARKETING MIX

A literatura de estratégia indica que a relação entre o uso de métricas e os resultados alcançados pelas atividades da empresa é influenciada por quais métricas a empresa utiliza internamente e como o uso destas medidas está incorporado aos sistemas de incentivo e controle da empresa (RICHARD et al., 2009). Os resultados demonstram um efeito positivo e significativo do uso de métricas de marketing na performance das decisões de marketing mix reportadas. O uso de métricas financeiras, por outro lado, teve apenas um efeito fraco e não significativo na performance destas decisões.

O efeito das métricas de marketing empregadas sobre a performance relacionam-se diretamente à extensão da disseminação da ideologia de orientação para o mercado na organização. Assim, a elevada orientação para mercado das empresas que compõe a amostra pode explicar o forte impacto que o uso de métricas de marketing teve na performance percebida das decisões reportadas. Nestas organizações, a avaliação da performance da decisão de marketing mix tende a ser positiva, pois os gestores tem consciência que a decisão foi tomada baseando-se em uma forte ideologia de centralização no consumidor, com benefícios que serão obtidos no longo prazo, mesmo não ocorrendo melhorias no curto prazo. Ao contrário, em empresas como menor orientação para o mercado, estes mesmos resultados poderiam não considerados tão positivos.

Além disso, devido a forte ideologia de orientação para o mercado da empresa, tem-se a redução da incerteza na avaliação da performance da mesma por meio de benchmarking e monitoramento. Por estes motivos, a orientação para o mercado pode ter um efeito moderador positivo sobre a associação entre o uso de métricas de marketing e a performance da decisão de marketing mix.

7 CONCLUSÕES

Diante dos fatos acima expostos conclui-se que a estratégia da empresa, a orientação para métricas, as características gerenciais e a *accountability* financeira do profissional de marketing são as variáveis que mais impactam no uso de métricas pelos gestores brasileiros. Desta forma, com exceção da performance recente e ao ciclo de vida do produto mercado, os dados demonstram que as características da empresa e do ambiente de atuação, pouco explicam a variância da quantidade de métricas financeiras consideradas na decisão de marketing mix. As decisões de marketing mix dos gestores são majoritariamente suportadas por métricas de marketing, ainda que métricas contábeis e financeiras também sejam consideradas.

Os resultados desta dissertação indicam que a Teoria da Homofilia e a Teoria da Agência explicam melhor o uso gerencial de métricas financeiras e de marketing do que a Teoria Contingencial e a Visão Baseada em Recursos, o que contraria os resultados de Mintz e Currim (2013), que indicam uma forte importância dos fatores contingenciais e das características da empresa para a compreensão do uso de medidas pelos gestores.

Demonstra-se ainda uma forte associação entre o uso de métricas de marketing e a performance da atividade de marketing mix e uma associação muito fraca entre o uso de métricas financeiras e a performance da atividade de marketing mix. O estudo contribui para literatura ao aplicar o modelo de Mintz e Currim (2013) em empresas brasileiras, possibilitando a confrontação entre os achados dos autores e a prática gerencial brasileira e a validação de um novo condutor do uso de métricas, a *accountability* financeira. Também contribui para literatura, ao avaliar pela primeira vez o uso de métricas em decisões de marketing mix no contexto brasileiro.

Quanto às contribuições gerenciais, os resultados indicam possíveis caminhos para incentivar o uso de métricas pelos gestores. Todas estas ações são possíveis de serem realizadas por meio do desenvolvimento de competências e habilidades dos gestores. Assim, recomenda-se a utilização de sistemas de remuneração baseados em métricas financeiras e de marketing, o fornecimento de treinamento no uso destas métricas e o desenvolvimento de uma cultura de *accountability* financeira no

departamento de marketing. As empresas poderiam adicionar métricas associadas ao Brand Equity de suas marcas para incentivar o uso destas métricas durante a tomada de decisões de marketing mix.

A principal limitação do presente estudo se refere à origem das empresas. Os gestores participantes atuam unicamente em empresas do sul do Brasil. A análise da moderação da relação entre o uso de métricas e da performance da decisão surge como importante desdobramento desta pesquisa. O impacto das métricas de marketing sobre a performance da decisão pode ser potencializado em organizações cuja orientação para o mercado seja mais forte, pois os impactos sobre os clientes são mais importantes para estas. A análise mais detalhada de importantes decisões, como promoção de vendas e propaganda em mídias tradicionais, também é uma linha de investigação interessante, visto que implicaria no conhecimento das idiossincrasias de cada decisão.

Por fim, a inclusão de variáveis institucionais como o contexto corporativo (HOMBURG; WEBSTER; KROHMER, 1999) representa uma possível extensão deste estudo. A teoria institucional assume que as ações organizacionais, decorrentes das decisões de seus gestores resultam dos valores culturais e da história tanto da empresa, quanto da sua indústria de atuação (MEYER; ROWAN, 1977). Nesta visão, portanto, o uso de métricas reflete os objetivos tradicionalmente almejados pela empresa, tendo o gestor, pouca importância na determinação das métricas a serem utilizadas para a avaliação de uma decisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; JACOBSON, Robert. The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets. **Journal of Marketing Research**, n. 38, p. 485–93, Nov. 2001.

AAKER, David A. **Managing Brand Equity**. New York: The Free Press, 1993.

AAKER, David A.; KELLER, Kevin L. Consumer Evaluations of Brand Extensions. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 27-41, Jan 1990.

ABRAMSON, Charles; CURRIM, Imran S.; SARIN, Rakesh. An experimental investigation of the impact of information on competitive decision making. **Management Science**, v. 51, n. 2, p. 195-207, 2005.

ACHROL, Ravi S. Slotting allowances: a time series analysis of aggregate effects over three decades. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 5, p. 673-694, Sep 2012.

ACHROL, Ravi S. Slotting allowances: a time series analysis of aggregate effects over three decades. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 5, p. 673-694, Sep 2012.

ALDERSON, Wroe. **Marketing behavior and executive action: A functionalist approach to marketing theory**. RD Irwin, 1957.

ALLAWADI, Kusum L.; LEHMANN, Donald R.; NESLIN, Scott A. Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity, **Journal of Marketing**, v. 67, p.1-17, 2003.

AMBLER, T.; KOKKINAKI, F. Measuring marketing performance: Which way is up? Em: Neely, A. (Ed.), **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, Cambridge, UK: Cambridge University Press, p. 225-243, 2002.

AMBLER, Tim **Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump Up Cash Flow**. FT Prentice Hall, London, 2003.

AMBLER, Tim. **Marketing and the Bottom Line: Creating the Measures of Success**. 2 ed. Londres: Financial Times/Prentice Hall, 2003.

AMBLER, Tim; KOKKINAKI, Flora; PUNTONI, Stefano. Assessing marketing performance: reasons for metrics selection. **Journal of Marketing Management**, v. 20, n. 3-4, p. 475-498, 2004.

AMBLER, Tim; XIUCUN, Wang. Measures of marketing success: A comparison between China and the United Kingdom. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 267-281, 2003.

ANSARI, Asim; MELA, Carl F.; NESLIN, Scott A. Customer Channel Migration. **Journal of Marketing Research**, v. 45, n. 1, p. 60–76, Feb 2008.

ARIBARG, Anocha; PIETERS, Ric; WEDEL, Michel. Raising the BAR: Bias adjustment of recognition tests in advertising. **Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 3, p. 387-400, Jun 2010.

BAKER, Julie et al. The influence of Multiple Store Environment cues on perceived merchandise value. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 2, p. 120-141, Apr 2002.

BARGER, H. **Distribution's Place in the American Economy Since 1869**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1955.

BARWISE, Patrick; FARLEY, John U. Marketing Metrics:: Status of Six Metrics in Five Countries. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 257-262, 2004.

BAWA, Kapil; SHOEMAKER, Robert. The Effects of Free Sample Promotions on Incremental Brand Sales. **Marketing Science**, v. 23, n. 3, p. 345-363, Aug 2004.

BERGER, Paul D.; NASR, Nada I. Customer life time value: Marketing models and applications. **Journal of Interactive Marketing**, v. 12, n. 1, p. 17–30, 1998.

BLATTBERG, Robert C.; BRIESCH, Richard; FOX, Edward J. How Promotions Work. **Marketing Science**, v. 14, n. 3, p. 122–132, Aug 1995.

BLATTBERG, Robert C.; DEIGHTON, John. Manage marketing by the customer equity test. **Harvard business review**, v. 74, n. 4, p. 136, 1996.

BOLTON, Ruth N. Linking marketing to financial performance and firm value. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 73-75, 2004.

BOWER, Amanda B.; MAXHAM III, James G.. Return Shipping Policies of Online Retailers: Normative Assumptions and the Long-Term Consequences of Fee and Free Returns. **Journal of Marketing**, v.76, n.5 p.110-124.

BOYD, Eric D.; CHANDY, Rajesh K.; CUNHA, Marcus J. When Do Chief Marketing Officers Affect Firm Value? A Customer Power Explanation. **Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 6, p. 1162-1176, Dec 2010.

BRASEL, S. Adam; GIPS, James. Breaking through fast-forwarding: Brand information and visual attention. **Journal of Marketing** v.72, n.6, p.31-48, 2008.

BROMILEY, Philip. Testing a causal model of corporate risk taking and performance. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 1, p. 37-59, 1991

BROUGH, Aaron R.; ISAAC, Mathew S.. Finding a Home for Products We Love: How Buyer Usage Intent Affects the Pricing of Used Goods. **Journal of Marketing** v.76, n.4 p.78-91, 2012.

BRUNO, Hernan A.; CHE, Hai; DUTTA, Shantanu. Role of Reference Price on Price and Quantity: Insights from Business-to-Business Markets. **Journal of Marketing Research**, v.49, n.5, p.640-654, 2012.

BUCKLIN, Randolph E.; GUPTA, Sunil. Commercial use of UPC scanner data: Industry and academic perspectives. **Marketing Science**, v. 18, n. 3, p. 247-273, 1999.

BUCKLIN, Randolph E.; SIDDARTH Sivaramakrishnan; SILVA-RISSO, Jorge M. Distribution intensity and new car choice. **Journal of Marketing Research**, v.45, n.4, p.473-486, 2008.

BUCKLIN, Randolph E.; SISMEIRO, Catarina. Click here for Internet insight: Advances in clickstream data analysis in marketing. **Journal of Interactive Marketing**, v. 23, n. 1, p. 35-48, 2009.

BURROUGHS, James E.; DAHL, Darren W.; MOREAU, C. Page; CHATTOPADHYAY, Amitava; GORN, Gerald J. Facilitating and rewarding creativity during new product development. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p.53-67, 2011.

CALANTONE, Roger J.; DI BENEDETTO, C. Anthony. The role of lean launch execution and launch timing on new product performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 4, p. 526-538, 2012.

CARTER, Robert E.; CURRY, David J. Transparent pricing: theory, tests, and implications for marketing practice. **Journal of the Academy of Marketing Science** v.38, n.6 p.759-774, 2010.

CHEN, S. F.; MONROE, K. B.; LOU, Y. C. The Effects of Framing Price Promotion Messages on consumer perceptions and purchase intentions. **Journal of Retailing**, v. 74, n. 3, p. 353, Sep 1998.

COLES, Jeffrey L.; DANIEL, Naveen D.; NAVEEN, Lalitha. Managerial incentives and risk-taking. **Journal of Financial Economics**, v. 79, n. 2, p. 431-468, 2006.

CONANT, Jeffrey S., MOKWA, Michael P., VARADARAJAN, Rajan. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple-measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, Sep 1990.

COVIELLO, Nicole E. et al. How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices. **The Journal of Marketing**, p. 33-46, 2002.

CURREN, Mary T.; FOLKES, Valerie S.; STECKEL, Joel H. Explanations for successful and unsuccessful marketing decisions: the decision maker's perspective. **The Journal of Marketing**, p. 18-31, 1992.

DARKE, Peter R.; ASHWORTH, Laurence; RITCHIE, Robin JB. Damage from corrective advertising: Causes and cures. **Journal of Marketing** v.72, n.6, p.81-97, 2008.

DAVIES, Warnock; BRUSH, Kathleen E. High-tech industry marketing: the elements of a sophisticated global strategy. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 1, p. 1-13, 1997.

DELEERSNYDER, Barbara; DEKIMPE, Marnik G.; STEENKAMP, Jan-Benedict EM; LEEFLANG, Peter SH. The role of national culture in advertising's sensitivity to business cycles: An investigation across continents. **Journal of Marketing Research**, v. 46, n. 5, p. 623-636, 2009.

DELOITTE In the dark II: What many Boards and Executives STILL don't know about the Health of their Businesses. **Research Report**, 2007.

DESHPANDE, Rohit; FARLEY, John U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998.

DESHPANDE, Rohit; ZALTMAN, Gerald. Factors affecting the use of market research information: a path analysis. **Journal of Marketing Research**, v.19,n. 1, p. 14-31, 1982

DHAR, Ravi; GLAZER, Rashi. Hedging Customers , **Harvard Business Review** , v. 81, p. 86-92, 2003.

DIKOLLI, Shane S. Agent employment horizons and contracting demand for forward-looking performance measures. **Journal of Accounting Research**, Massachusetts, v. 39, n. 3, p. 481-493, Dec 2001.

DoubleClick Full-Year Ad Serving Trends. Retirado: http://www.doubleclick.com/us/knowledge/documents/trend_reports/dc_2002advertisingtrends_0212.pdf, 2002.

DOYLE, Peter. Value-based marketing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 8, n. 4, p. 299-311, 2000.

DRÈZE, Xavier; HUSSHERR, François X. Internet advertising: Is anybody watching? **Journal of Interactive Marketing**, v. 17, n. 4, p. 8–23, 2003.

DU, Rex Yuxing; KAMAKURA, Wagner A.; MELA, Carl F. Size and share of customer wallet. **Journal of Marketing**, p. 94-113, 2007.

DUTTA, Sujay; BISWAS, Abhijit; GREWAL, Dhruv. Low prices signal default an empirical investigation of its consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 35, n. 1, p. 76-88, Mar 2007.

DUTTA, Sujay; BISWAS, Abhijit; GREWAL, Dhruv. Regret from postpurchase discovery of lower market prices: Do price refunds help? **Journal of Marketing** v.75, n.6 p.124-138, 2011.

EASLEY, Richard W.; MADDEN, Charles S. Replications and Extensions in Marketing and Management Research, **Journal of Business Research** v.48, p.1–3, 2000

EL-ANSARY, Adel. Relationship marketing: a marketing channel context. **Research in Marketing**, v. 13, n. 4, p. 33-46, 1997.

Emarketer 2014 - <http://www.emarketer.com/Article/Direct-Response-Tactics-Take-Majority-of-US-Marketers-Budgets/1010852/1>

ERNST, Holger; HOYER Wayne D.; RÜBSAAMEN, Carsten. Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success. **Journal of Marketing**, v.74, n.5 p.80-92, 2010.

FAMA, Eugene F. Agency Problems and the Theory of the Firm. **The Journal of Political Economy**, p. 288-307, 1980.

FARREL, Anne M.; KADOUS, Kathryn; TOWRY, Kristy L. Contracting on contemporaneous vs. forward-looking measures: an experimental investigation. **Contemporary Accounting Research**, New Jersey, v. 25, n. 3, p. 773-802, 2008.

FARRIS, Paul W. et al. **Marketing metrics: The definitive guide to measuring marketing performance**. Pearson Prentice Hall, 2010.

FEDER, Richard A. How to measure marketing performance. **Harvard Business Review**, v. 43, n. 3, p. 132-142, 1965.

FINKELSTEIN, Sydney; HAMBRICK, Donald C.; CANNELLA, Albert A. **Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards**. Oxford University Press, USA, 2009.

FISCHER, Marc; SHIN, Hyun; HANSSENS, Dominique M. **Marketing spending and the volatility of revenues and cash flows**. Working paper, Anderson School of Management, University of California, Los Angeles, 2007.

Forrester (2001). Online Advertising Retrenches. The Forrester Report, Retirado de <http://www.forrester.com/ER/Research/Report/Summary/0,1338,11005,FF.html>, Acesso: 15 Maio 2014.

Forrester (2002). Online Advertising Picks Up Again, TechStrategy Research, Retirado de: <http://www.forrester.com/ER/Research/Report/Summary/0,1338,14576,FF.htm>, Acesso: 15 Maio 2014.

FREEMAN, R. Edward; WICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan. Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 364–369, Jun 2004.

FUCHS, Christoph; PRANDELLI, Emanuela; SCHREIER, Martin. The psychological effects of empowerment strategies on consumers' product demand. **Journal of Marketing** v.74, n.1, p.65-79, 2010.

GIELENS, Katrijn et al. Dancing with a giant: The effect of Wal-Mart's entry into the United Kingdom on the performance of European retailers. **Journal of Marketing Research**, v. 45, n. 5, p. 519-534, 2008.

GILLILAND, David I.; BELLO, Daniel C.; GUNDLACH, Gregory T.. Control-based channel governance and relative dependence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.38, n.4 p.441-455, 2010.

GODES, David; MAYZLIN, Dina. Using Online Conversations to Study Word-of-Mouth Communication. **Marketing Science**, v.23, n. 4, p. 545–60, Nov 2004.

GOONER, Richard A.; MORGAN, Neil A.; PERREAULT, William D. Jr. Is retail category management worth the effort (and does a category captain help or hinder)? **Journal of Marketing**, v. 75, n. 5, p. 18-33, Sep 2011.

GORN, Gerald J.; JIANG, Yuwei; JOHAR, Gita. Babyfaces, Trait Inferences, and Company Evaluations in a Public Relations Crisis. **Journal of Consumer Research**, v. 35, n. 3, 2008.

GRONHOLDT, Lars; MARTENSEN, Anne. Key marketing performance measures. **The Marketing Review**, v. 6, n. 3, p. 243-252, 2006.

GROVER, Ronald; FINE, Joe. 2006. **The sound of many hands zapping**. **BusinessWeek**. Businessweek. 2006. Disponível em: http://www.businessweek.com/magazine/content/06_21/b3985063.htm Acesso em: 14 Maio 2014

GU, Flora F; HUNG, Kineta; TSE, David K. When does guanxi matter? Issues of capitalization and its dark sides." **Journal of Marketing** v.72, n.4, p.12-28, 2008.

GUJARATI, Damodar. **Basic Econometrics**. 4. ed. New York: McGraw-Hill, 2003.

GUNDLACH, Gregory T.; CANNON, Joseph P. "Trust but verify"? The performance implications of verification strategies in trusting relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.38, n. 4, p. 399-417, Aug 2010.

GUNDLACH, Gregory T.; CANNON, Joseph P. "Trust but verify"? The performance implications of verification strategies in trusting relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.38, n. 4, p. 399-417, Aug 2010.

GUPTA, S.; LEHMANN, D. R. Customer as assets. **Journal of Interactive Marketing**, v.17, n.1, p.9 –24, 2003.

GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald; STUART, Jennifer. Valuing customers. **Journal of Marketing Research**, p. 7-18, 2004.

HANSENS, Dominique M.; RUST, Roland T.; SRIVASTAVA, Rajendra K. Marketing strategy and Wall Street: nailing down marketing's impact. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 6, p. 115-118, 2009.

HEIMAN, Amir et al. Learning and forgetting: Modeling optimal product sampling over time. **Management Science**, v. 47, n. 4, p. 532–546, Apr 2001.

HELFAT, Constance F., ed. (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.

HOFFMAN, Donna L.; FODOR, Marek. Can you measure the ROI of your social media marketing. **MIT Sloan Management Review**, v. 52, n. 1, p. 41-49, 2010.

HOGAN, John E.; LEHMANN, Donald R.; MERINO, Maria; SRIVASTAVA, Rajendra; K. THOMAS, Jacquelyn S.; e VERHOEF, Peter C. Linking customer assets to financial performance. **Journal of Service Research**, v. 5, n. 1, p. 26-38, 2002.

HOMBURG, C.; BORNEMANN, T.; TOTZEK, D. Preannouncing pioneering versus follower products: what should the message be? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 3, p. 310-327, Sep 2009.

HOMBURG, Christian; JENSEN, Ove; HAHN, Alexander. How to Organize Pricing? Vertical Delegation and Horizontal Dispersion of Pricing Authority. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 5, p. 49-69, 2012.

HOMBURG, Christian; WORKMAN JR, John P.; KROHMER, Harley. Marketing's influence within the firm. **The Journal of Marketing**, p. 1-17, 1999.

HOWARD, J. A. **Marketing Management: Analysis and Planning**, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. (1957),

IAB 2013. Internet Advertising Report Year 2013 - Retirado de: http://www.iab.net/media/file/IAB_Internet_Advertising_Revenue_Report_FY_2013. Acessado: 15 Maio 2014

IBOPE 2013. Investimento em Propaganda no Mercado Brasileiro Retirado de: <http://www.ibope.com.br/ptbr/conhecimento/TabelasMidia/investmentpublicitario/Paginas/MEIOS-DE-COMUNICA%C3%87%C3%83O---1%C2%BA-SEMESTRE2013.aspx> Acessado: 14 Maio 2014.

International Events Group. Sponsorship spending: 2010 Proves Better Than Expected; Bigger Gains Set For 2011. Retirado de: <http://www.sponsorship.com/IEGSR/2011/01/04/Sponsorship-Spending-2010-Proves-Better-Than-Expected.aspx>. Acessado: 14 Maio 2014.

ITTNER, C.; LARCKER, D. Total quality management and the choice of information and reward systems. **Journal of Accounting Research**, v. 33, p.1-34, 1995.

JAWORSKI, Bernard J. Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 23-39, Jul 1988.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **The Journal of marketing**, p. 53-70, 1993.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JOSHI, Amit; HANSENS, Dominique M. The direct and indirect effects of advertising spending on firm value. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 1, p. 20-33, 2010.

KALRA, Ajay; SHI, Mengze. Designing Optimal Sales Contests: A Theoretical Perspective. **Marketing Science**, v. 20, n. 2, p. 170-93, May 2001.

KALYANARAM, Gurumurthy; ROBINSON, William T.; URBAN, Glen L. Order of market entry: established empirical generalizations, emerging empirical generalizations, and future research. **Marketing Science**, v. 14, n. 3 supplement, p. G212-G221, 1995.

KAMAKURA, Wagner A. et al. Cross-selling through database marketing: A mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction. **International Journal of Research in Marketing**, v. 20, n. 1, p. 45-65, Mar 2003.

KARNIOUCHINA, Ekaterina V.; USLAY, Can; ERENBURG, Grigori. Do marketing media have life cycles? The case of product placement in movies. **Journal of Marketing** v.75, n.3 p.27-48, 2011.

KEININGHAM, Timothy L. et al. A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. **Journal of Marketing**, p. 39-51, 2007.

KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R. The brand value chain: optimizing strategic and financial brand performance. **Marketing Management**, p.26–31, 2003.

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, p. 1-22, 1993.

KELLER, Kevin Lane; LEHMANN, Donald R. Brands and branding: Research findings and future priorities. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 740-759, 2006.

KIM, Ju-Young; NATTER, Martin; SPANN, Martin. Pay what you want: A new participative pricing mechanism. **Journal of Marketing** v.73, n.1 p.44-58, 2009.

KOÇAS, Cenk; BOHLMANN, Jonathan D.. Segmented switchers and retailer pricing strategies. **Journal of Marketing** v.72, n.3 p.124-142, 2008.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, p. 1-18, 1990.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane, **Marketing Management**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2009.

KOZINETS, Robert V. et al. Networked Narratives Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. **Journal of Marketing**, v. 74, p. 71–89, Mar 2010.

KRISHNAN, Viswanathan; ULRIT, Karl T. Product development decision a review of literature. **Management Science**, v. 47, n. 1, Jan 2001.

KRONROD, Ann; GRINSTEIN ,Amir; WATHIEU, Luc. Go Green! Should Environmental Messages Be So Assertive?. **Journal of Marketing** v7.6, n.1 p.95-102, 2012.

KUESTER, Sabine; HOMBURG, Christian; ROBERTSON, Thomas S. Retaliatory behavior to new product entry. **Journal of Marketing**, p. 90-106, 1999.

KUMAR, V.; GEORGE, Morris. Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 35, n. 2, p. 157-171, 2007.

KUMAR, Vipin; VENKATESAN, Rajkumar. Who Are Multichannel Shoppers and How Do they Perform? Correlates of Multichannel Shopping Behavior. **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 2, p. 44–61, Mar 2005.

LEE, N. J.; BROWN, J.; BRODERICK, A. J. Extending Social Network Theory to Conceptualise On-Line Word-of-Mouth Communication. **Journal of Interactive Marketing**, v. 21, n. 3, p. 2–19, 2007.

LEHMANN, Donald R. Metrics for making marketing matter. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 73-75, 2004.

LEHMANN, Donald R.; REIBSTEIN, David J. **Marketing metrics and financial performance**. Marketing Science Institute, 2006.

LOEWENSTEIN, Jeffrey; RAGHUNATHAN, Rajagopal; HEATH, Chip. The repetition-break plot structure makes effective television advertisements. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 5, p. 105-119, Sep 2011.

LOVELOCK, Christopher H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 3, p. 9-20, 1983.

LUO, Xueming; DE JONG, Pieter J. Does advertising spending really work? The intermediate role of analysts in the impact of advertising on firm value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 4, p. 605-624, 2012.

LUO, Yadong; LIU, Yi; ZHANG, Leinan; HUANG, Ying. A taxonomy of control mechanisms and effects on channel cooperation in China. **Journal of the Academy of Marketing Science** v.39, n. 2, p.307-326, 2011.

LUSCH, R. F.; BROWN, J. R.; O'BRIEN, M. Protecting relational assets: a pre and post field study of a horizontal business combination. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v 39, n. 2, p. 175-197, Apr 2011.

MADDEN, Thomas J.; FEHLE, Frank; FOURNIER, Susan. Brands matter: an empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 2, p. 224-235, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARCH, James G.; SUTTON. Robert I. Crossroads—organizational performance as a dependent variable. **Organization science** v.8 n.6 p. 698-706, 1997.

MATTILA, Anna S. The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures. **Journal Service Research**, v. 4, n. 2, p. 91–101, Nov 2001.

MAZODIER, Marc; MERUNKA, Dwight. Achieving brand loyalty through sponsorship the role of fit and self-congruity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 6, p. 807-820, Nov 2012.

MCALISTER, Leigh; SRINIVASAN, Raji; KIM, MinChung. Advertising, research and development, and systematic risk of the firm. **Journal of Marketing**, p. 35-48, 2007.

MCCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood, IL: Richard D. Irwin. 1960.

MCDONALD, Malcolm; WILSON, Hugh. **Marketing plans: How to prepare them, how to use them.** John Wiley & Sons, 2011.

MEENAGHAN, Tony; SHIPLEY, David. Media effect in commercial sponsorship, European . **Journal of Marketing**, v. 33, n. 3/4, p. 328–347, 1999.

MELA, Carl F.; GUPTA, Sunil; LEHMANN, Donald R. The long-term impact of promotion and advertising on consumer brand choice. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 2, p. 248–261, May 1997.

MENON, Anil; BHARADWAJ, Sundar G.; ADIDAM, Phani Tej; EDISON, Steven W. . Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, p. 18-40, 1999.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, Sep 1977.

MILES, Robert E.; SNOW , Charles C. **Strategy, Structure, and Process**, McGraw-Hill, New York, 1978.

MILLER, C. Chet; BURKE, Linda M.; GLICK, William H. Cognitive diversity among upper-echelon executives: Implications for strategic decision processes. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 39-58, 1998.

MINTZ, Ofer; CURRIM, Imran S. “What Drives Managerial Use of Marketing and Financial Metrics and Does Metric Use Impact Performance of Marketing Mix Activities?” **Journal of Marketing**, 77 (March), 17–40, 2013.

MIZIK, Natalie; JACOBSON, Robert. Myopic marketing management: Evidence of the phenomenon and its long-term performance consequences in the SEO context. **Marketing Science**, v. 26, n. 3, p. 361-379, 2007.

MOORMAN, Christine; RUST, Roland T. The role of marketing. **Journal of Marketing**, p. 180-197, 1999.

MORGAN, Neil A.; ANDERSON, Eugene W.; MITTAL, Vikas. Understanding firms' customer satisfaction information usage. **Journal of Marketing**, p. 131-151, 2005.

NATH, Pravin; MAHAJAN, Vijay. Chief marketing officers: A study of their presence in firms' top management teams. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 1, p. 65-81, 2008.

NOBLE, Charles H.; MOKWA, Michael P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **The Journal of Marketing**, p. 57-73, 1999.

NORIEGA, Jaime; BLAIR, Edward. Advertising to bilinguals: does the language of advertising influence the nature of thoughts?. **Journal of Marketing** v.72, n.5, p.69-83, 2008.

OLSON, Eric M.; SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**, p. 49-65, 2005.

O'REILLY, Norm et al. Mega-special-event promotions and intent to purchase a longitudinal analysis of the super bowl . **Journal of Sport Management**, v. 22, p. 392-409, 2008.

OSINGA, Ernst C. et al. Why do firms invest in consumer advertising with limited sales response? A shareholder perspective. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 1, p. 109-124, 2011.

O'SULLIVAN, Don; ABELA, Andrew V. Marketing performance measurement ability and firm performance. **Journal of Marketing**, p. 79-93, 2007.

PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal of Marketing**, p. 172-194, 2007.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n.1, p.12- 40, Mar 1988.

PAUWELS, Koen et al. New products, sales promotions, and firm value: The case of the automobile industry. **Journal of marketing**, p. 142-156, 2004.

PAUWELS, Koen H.; AMBLER, Tim; CLARK, Bruce; LAPOINTE, Pat; REIBSTEIN, David , SKIERA, Bernd, Dashboards as a Service: Why, What, How, and What Research Is Needed?" **Journal of Service Research** v. 12, n. 2, p.175-89., 2009.

PAUWELS, Koen; HANSENS, Dominique M.; SIDDARTH, Sivaramakrishnan. The long-term effects of price promotions on category incidence, brand choice, and purchase quantity. **Journal of Marketing Research**, p. 421-439, 2002.

PERKINS, W. Steven; RAO, Ram C. The role of experience in information use and decision making by marketing managers. **Journal of Marketing Research**, p. 1-10, 1990.

PETERSON, Robert A.; JEONG, Jaeseok. Exploring the impact of advertising and R&D expenditures on corporate brand value and firm-level financial performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 6, p. 677-690, 2010.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Econometric models and economic forecasts**. 4. Ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, New York, 1980.

PQ Media "Exclusive PQ Media Research: Despite Worst Recession in Decades, Brands Increased Spending on Word-of-Mouth Marketing 14.2% to \$1.54 Billion in 2008," Retirado de: <http://www.pqmedia.com/about-press-20090729-wommf.html>. Acessado: 14 Maio 2014.

RAASSENS, Néomie; WUYTS, Stefan; GEYSKENS, Inge. The Market Valuation of Outsourcing New Product Development. **Journal of Marketing Research**, v. 49, n. 5, p. 682-695, 2012.

RAJGOPAL, Shivaram; SHEVLIN, Terry. Empirical evidence on the relation between stock option compensation and risk taking. **Journal of Accounting and Economics**, v. 33, n. 2, p. 145-171, 2002.

RAMASWAMI, Sridhar N.; SRIVASTAVA, Rajendra K.; BHARGAVA, Mukesh. Market-based capabilities and financial performance of firms insights into marketing's contribution to firm value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 2, p. 97–116, Jun 2009.

RAO, Vithala R.; AGARWAL, Manoj K.; DAHLHOFF, Denise. How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation?. **Journal of Marketing**, p. 126-141, 2004.

RAPPAPORT, Alfred. Corporate performance standards and shareholder value. **Journal of Business Strategy** v.3 n.4 p.28-38, 1983.

REICHHELD, Frederick F. The one number you need to grow. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 12, p. 46-55, 2003.

REINARTZ, Werner J.; KUMAR, Vita. On the profitability of long-life customers in a non-contractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. **Journal of Marketing**, v. 64, p. 17 –35, Oct 2003.

REINARTZ, Werner J.; KUMAR, Vita. The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 77-99, Jan 2003.

REINARTZ, Werner J.; THOMAS, Jacquelyn S.; KUMAR, Vita. Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. **Journal of Marketing**, v. 69, n.1, p.,63 –79, Jan 2005.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; GEORGE, S.; JOHNSON, G. Practice Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.

ROGER, Everett M. New product adoption and diffusion. **Journal of Consumer Research**, v. 2, n. 4, p. 290- 300, Mar 1976.

RUST, Ronald T.; AMBLER, Tim; CARPENTER Gregory S.; KUMAR, V.; e SRIVASTAVA Rajendra K. "Measuring Marketing Pro-ductivity: Current Knowledge and Future Directions," **Journal of Marketing**, 68 (October), 76–90, 2004.

RUTZ, Oliver J.; BUCKLIN, Randolph E. From Generic to Branded A Model of Spillover in Paid Search Advertising. **Journal of Marketing Research**, v. 48, n. 1, p. 87-102, Feb 2011.

SAID, Amal A.; HASSABELNABY, Hassan R.; WIER, Benson. An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. **Journal of Management Accounting Research**, Sarasota, v. 15, n. 1, p. 193-223, Dec 2003.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann et al. Marketing metrics: Insights from Brazilian managers. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 8-16, 2011.

SCHLOSSER, Ann E.; SHAVITT, Sharon; KANFER, Alaina. 1999 - Survey of internet users attitude toward internet advertising. **Journal of Interactive Marketing**, v. 13, n. 3, p. 34-54, 1999.

SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I.; LAUTERBORN, Robert F. Integrated marketing communications: The new marketing paradigm. Lincolnwood: NTC Business Books, 1993.

SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I.; LAUTERBORN, Robert F. Integrated marketing communications: The new marketing paradigm. **Lincolnwood: NTC Business Books**, 1993.

SCHWEIDEL, David A.; KNOX, George. Incorporating Direct Marketing Activity into Latent. **Journal Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 471-487, 2013.

SETHI, Rajesh, IQBAL, Zafar; SETHI, Anju. Developing new-to-the-firm products: the role of micropolitical strategies. **Journal of Marketing** v.76, n.2 p.99-115, 2012.

SHANG, Jennifer et al. Distribution Network Redesign for Marketing Competitiveness. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 2, p. 146-163, Mar 2009.

SHAW, Eric H.; JONES, DG Brian. A history of schools of marketing thought. **Marketing Theory**, v. 5, n. 3, p. 239-281, 2005.

SHETH, J. N.; SISODIA, R. Feeling the Heat. **Marketing Management**, v. 4, p. 9-23, 1995.

SHETH, J. N; SISODIA, R. S. Marketing Productivity: Conceptualization, Measurement and Improvement. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 5, p. 349-362, 2002.

SHOSTACK, Lynn G. Breaking free from product marketing. **The Journal of Marketing**, v. 41. n. 2, p. 73-80, Apr 1977.

SIMON, Carol J.; SULLIVAN, Mary W. The measurement and determinants of brand equity: a financial approach, **Marketing Science** v.12 n.1 p.28-52, 1993.

SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M., "Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management," **Strategic Management Journal**, 21(8), 813-829, 2000.

SLIWKA, Dirk. On the use of nonfinancial performance measures in management compensation. **Journal of Economics & Management Strategy**, Illinois, v. 11, n. 3, p. 487-511, 2002.

SLOTEGRAAF, Rebecca J.; ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Product development team stability and new product advantage: The role of decision-making processes.**Journal of Marketing**, v75, n.1, p.96-108, 2011.

SORESCU, Alina A.; SPANJOL, Jelena. Innovation's effect on firm value and risk: Insights from consumer packaged goods. **Journal of Marketing**, v. 72, p. 114–32, Mar 2008.

SORESCU, Alina; SHANKAR, Venkatesh; KUSHWAHA, Tarun. New product preannouncements and shareholder value: Don't make promises you can't keep. **Journal of Marketing Research**, p. 468-489, 2007.

SRINIVASAN, Raji,; LILIEN, Gary L. e SRIDHAR, Shrihari. Should firms spend more on research and development and advertising during recessions?. **Journal of Marketing** v.75 n.3 p49-65, 2011.

SRINIVASAN, Shuba; HANSENS, Dominique M. Marketing and Firm Value Metrics, Methods, Findings, and Future Directions. **Journal of Marketing Research**,v. 46, n. 3, p. 293-312, Jun 2009.

SRINIVASAN, Shuba; VANHUELE, Marc; PAUWELS, Koen. Mind-set metrics in market response models: An integrative approach. **Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 4, p. 672-684, 2010

SRIVASTAVA, R. K.; SHOCKER, A. D. Brand equity: A perspective on its meaning and measurement , **MSI Working Paper Series**, Report No. 91 – 124, 1991.

SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. **Journal of Marketing**, p. 2-18, 1998.

STAJKOVIC, Alexander D.; SOMMER. Steven M. Self-Efficacy and Causal Attributions: Direct and Reciprocal Links . **Journal of Applied Social Psychology** v.30 n.4 p.707-737, 2000.

SUJAN, Harish; SUJAN, Mita; BETTMAN, James R. Knowledge structure differences between more effective and less effective salespeople. **Journal of Marketing Research**, p. 81-86, 1988.

SUK, Kwanho; LEE, Jiheon; LICHTENSTEIN, Donald R. The Influence of Price Presentation Order on Consumer Choice. **Journal of Marketing Research**, v. 49, n. 5, p. 708-717, 2012.

TARASI, Crina O.; BOLTON, Ruth N.; GUSTAFSSON, Anders; WALKER, Beth A. Relationship Characteristics and Cash Flow Variability: Implications for Satisfaction, Loyalty, and Customer Portfolio Management. **Journal of Service Research** v.16 n.2 p.121-137, 2012.

TEECE, David J.; SHUEN, Amy; PISANO, Gary. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEIXEIRA, Thales S.; WEDEL, Michel; PIETERS, Ric. Moment-to-Moment Optimal Branding in TV Commercials Preventing Avoidance by pulsing. **Marketing Science**, v. 29, n. 5, p. 783-804, Sep 2010.

TELLIS, Gerald J. Advertising loyalty, exposure and brand purchase: A two-stage model of choice. **Journal of Marketing Research**, v. 25, n. 2, p. 134–145, May 1988.

TELLIS, Gerald J.; ZUFRYDEN, Fred F. Tackling the retailer decision maze: which brands to discount, how much, when, and why? **Marketing Science**, v. 14, n. 3, p. 271-299, 1995.

TERUI, Nobuhiko; BAN, Masataka; ALLENBY, Greg M. The Effect of Media Advertising on Brand Consideration. **Marketing Science**, v. 30, n. 1, p. 74-91, Jan 2011.

TOBIN, James. A general equilibrium approach to monetary theory. **Journal of Money, Credit and Banking**, v. 1, n. 1, p. 15-29, 1969.

TONG, Xiao; HAWLEY, Jana M. Measuring customer-based brand equity: empirical evidence from the sportswear market in China. **Journal of Product & Brand Management**, v. 18, n. 4, p. 262 – 271, 2009.

VENKATESAN, R.; KUMAR V. A customer lifetime value framework for customer selection and optimal resource allocation strategy. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 106–125, 2004.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of management** v.13 n.1 p.109-122, 1987.

VERHOEF, Peter C.; LEEFLANG, Peter SH. Understanding the marketing department's influence within the firm. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 2, p. 14-37, 2009.

VORHIES, Douglas W.; MORGAN, Neil A. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. **Journal of marketing**, v. 67, n. 1, p. 100-115, 2003.

WALKER Jr, Orville C.; RUEKERT, Robert W. Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. **Journal of Marketing**, v. 15, n. 33, 1987.

WANG, Fang; ZHANG, XIAO-PING Steven; OUYANG, Ming. Does advertising create sustained firm value? The capitalization of brand intangible. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 2, p. 130-143, 2009.

WEBSTER JR, Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. **The Journal of Marketing**, p. 1-17, 1992.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILES, Michael A.; DANIELOVA, Anna. The worth of product placement in successful films: an event study analysis. **Journal of marketing**, v. 73, n. 4, p. 44-63, 2009.

WODDRIDGE, Jeffrey M. **Introductory Econometrics: A modern approach**. 3. ed. Canada: Thompson South-Western, 2007.

WOOD, Lisa. Brands and brand equity: definition and management. **Management decision**, v. 38, n. 9 p. 662-669, 2000.

WOOLDRIDGE, J. **Introductory Econometrics: A modern Approach**, 2 ed., 2003.

XIA, Lan; KUKAR-KINNEY, Monica; MONROE, Kent B. Effects of Consumers' Efforts on Price and Promotion Fairness Perceptions. **Journal of Retailing**, v. 86, n. 1, p.1–10, Mar 2010.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, Ananthanarayanan. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 31–46, Apr 1996.

ANEXOS

ANEXO A - OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Tipos de Decisões de Marketing

Baseando-se nas técnicas de incidente crítico do artigo de Menon et al. (1999), Mintz e Currim (2013) solicitaram aos participantes de sua pesquisa que relembassem uma decisão “(1) não tão recente que a avaliação de desempenho seja prematura, e (2) não tão antiga que a memória sobre a decisão esteja confusa”. Os participantes podiam assinalar a qual atividade de marketing a decisão se referia - propaganda em mídias tradicionais, novos produtos, precificação, distribuição, propaganda na internet, marketing direto, promoção, mídias sociais, forças de venda e relações públicas/patrocínio.

Neste estudo, após os testes com gestores e as avaliações por experts em marketing, a questão foi simplificada para: “Pense em uma decisão de marketing que você tenha recentemente tomado, ou participado do processo decisório, que seja possível avaliar os resultados obtidos. Após, indique a qual atividade de marketing esta decisão se refere”. Os pré-testes evidenciaram o entendimento da escala pelos gestores

Como será detalhado na seção 4.4, a equipe de entrevistadores responsável pela coleta dos dados contatou todos os gestores cujos telefones e e-mails estavam disponíveis nos *mailings* utilizados e, após explicar os objetivos da pesquisa, solicitou que os interessados informassem mais de uma decisão de marketing mix recentemente tomada. Ademais, ao longo do questionário, enfatiza-se a decisão que está sendo considerada por meio de destaques e dicas de preenchimento para o respondente.

Uso de Métricas Durante a Tomada de Decisão

A mensuração do uso de métricas é feita por meio da quantidade de métricas financeiras e de marketing consideradas pelos gestores durante a tomada da decisão de marketing mix. No total, 32 métricas, 16 de marketing e 16 financeiras, foram apresentadas aos respondentes, independentemente do tipo de decisão indicada na primeira fase. Além disso, foram apresentadas mais 6 métricas específicas e distintas para cada tipo de decisão listada (AMBLER, 2003; AMBLER, KOKKINAKI e PUNTONI, 2004; BARWISE e FARLEY, 2004; DU, KAMAKURA, e MELA, 2007; FARRIS et al., 2010; HOFFMAN e FODOR, 2010; LEHMANN e REIBSTEIN, 2006; PAUWELS et al., 2009; SRINIVASAN, VANHUELE e PAUWELS, 2010). No total, 38 métricas foram listadas aos gestores. O respondente poderia ainda indicar outras métricas não listadas (“Outra Medidas: _____”) ou selecionar a opção “nenhuma métrica empregada”. Ao oferecer a opção de indicar métricas não listadas, reduziram-se potenciais erros de omissão de métricas.

Valor da Marca, LAJIDA, Payback e TIR foram adicionadas à lista de métricas financeiras apresentadas aos respondentes. LAJIDA (Lucro antes Juros, Impostos, Depreciação e Amortização), também conhecida pelo seu acrônimo em inglês EBITDA (*Earnings before Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), foi adicionada por sua gestão do entrevistado “A”, uma vez que esta métrica é utilizada em muitas empresas para avaliação e comparação da lucratividade entre grandes projetos nas empresas. A métrica Valor da Marca foi adicionada por sugestão da professora Dra. Marta Rovedder Oliveira da Universidade Federal de Santa Maria, com objetivo de avaliar o uso deste tipo de métrica pelos gestores. TIR (Taxa Interna de Retorno) e Payback foram adicionadas por sugestão dos entrevistados “A” e “C”, que destacaram sua importância para a avaliação de projetos de investimento em todos os departamentos da empresa.

A inserção da métrica TIR, na listagem de métricas financeiras, gerou a necessidade de alterações nas métricas específicas financeiras apresentadas aos

respondentes que indicaram determinadas decisões, já que esta métrica foi listada no trabalho de Mintz e Currim (2013) como uma métrica específica de propaganda, propaganda na internet, novos produtos e promoções de vendas. Devido à adição da TIR ao grupo das métricas financeiras gerais, não fazia sentido deixá-la duplicada. Por este motivo, ela foi substituída por Custo por Exposição em propaganda, propaganda na internet e promoções de vendas e por Custos Totais em Novos Produtos. O quadro 11 abaixo apresenta a listagem final das métricas apresentadas aos gestores. A listagem completa das métricas listadas aos gestores é apresentada no anexo A.

Qualidade do Serviço, Aquisição, Retenção e Boca-a-Boca foram adicionadas às métricas gerais de Marketing. Adicionou-se Qualidade do Serviço, por ser considerada uma importante métrica de marketing para empresas e por ser exaustivamente analisada na literatura de marketing. Aquisição e Retenção de Clientes foram adicionadas devido a sua importância para a literatura e para a prática de gestão de clientes. Por fim, a adição do Boca-a-Boca é justificada pela sua importância para a gestão do composto de comunicação de marketing. Ao contrário do ocorrido com a TIR, a inclusão destas métricas não acarretou em duplicação de medidas, pois não foram listadas como métricas específicas de nenhum tipo de decisão.

Conforme será explicado na seção 4.4, a aplicação do questionário foi realizada por telefone e por meio do link de pesquisa no qual o próprio respondente indicava suas respostas. Quando por telefone, os entrevistadores informavam aos respondentes que uma lista, contendo a definição de cada métrica, estava à disposição dos respondentes que não soubessem sua definição. Quando a participação foi realizada via link, as definições das métricas consideradas de difícil compreensão podiam ser visualizadas junto com a própria métrica. A julgar pela avaliação dos participantes das entrevistas em profundidade e do pré-teste descrito na próxima seção, foram fornecidas as definições das métricas Valor do Cliente, Taxa Interna de Retorno, *Tobin's Q*, *Customer Wallet*, *Share of Voice* e de todas as métricas específicas listadas. A definição das métricas Números de Seguidores, Volume de Cobertura pela Mídia, Páginas Visualizadas, Crença no Novo Conceito do Produto/Serviço/Marca, Atitude em Relação ao Novo Produto/Serviço/Marca, Venda por loja/Equipe e Força do Relacionamento com os Parceiros do Canal não foi fornecida por seu conceito ser facilmente compreendido pelos gestores.

Acredita-se que as 38 métricas apresentadas fornecem um quadro representativo do conhecimento sobre mensuração do desempenho de marketing desenvolvido até o momento. Ressalta-se que nenhuma métrica da pesquisa de Mintz e Currim (2013) foi substituída ou retirada da listagem. Ao não substituir métricas, optou-se pela possibilidade de comparação entre os resultados das pesquisas, encontrada, devido a limitação de espaço, no anexo “H” desta dissertação. A fim de reduzir a possibilidade de viés de apresentação, foi realizada uma equalização entre a quantidade de métricas de marketing (19) e financeiras (19) apresentadas aos respondentes.

Performance da Decisão de Marketing Mix

Baseando-se em Jaworski e Kohli (1993) e Mintz e Currim (2013), três escalas são utilizadas para mensurar a performance da decisão. Duas delas utilizam como referência os resultados esperados pela empresa, e a terceira utiliza decisões de marketing similares anteriormente tomadas pelo respondente. No presente estudo, partindo-se de uma visão multidimensional da performance, ao avaliar o desempenho da decisão de marketing, utiliza-se um conjunto de variáveis que captam as dimensões financeiras e de marketing da performance. O impacto do uso de métricas durante a tomada de decisões de sobre a performance das atividades de marketing mix é avaliado, questionando-se o respondente sobre os resultados de marketing, financeiros e gerais da decisão tomada, relativamente aos objetivos estabelecidos a priori pela empresa e às atividades similares anteriormente desempenhadas (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Além disso, avalia-se o impacto da decisão sobre a satisfação do cliente, a lealdade do cliente, a participação do mercado da empresa, além do seu impacto sobre as vendas, lucratividade e retorno dos investimentos (JAWORSKI; KOHLI, 1993; MOORMAN; RUST, 1999; VERHOEF; LEEFLANG, 2009).

A utilização de medidas subjetivas para avaliação da performance vai ao encontro das evidências de correlação moderada entre as medidas subjetivas e objetivas de performance. Em um clássico estudo da área de Gestão Estratégica, Venkatraman e Ramanujam (1987) compararam métricas objetivas da base de dados

COMPUSTAT com a percepção de gerentes *seniors*. Os autores demonstram que as medidas objetivas e subjetivas de crescimento das vendas, crescimento do lucro líquido e ROI apresentaram uma correlação de 0.44, 0.42 e 0.51, respectivamente (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987).

Portanto, ainda que críticas possam ser feitas à subjetividade da avaliação, no contexto das decisões de marketing, esta pode ser considerada uma alternativa válida. Evidências demonstram certas limitações relacionadas às capacidades cognitivas dos respondentes, pois estes tendem a construir um critério externo a seu favor (STAJKOVIC; SOMMER, 2000). Todavia, dado o grande desafio de mensurar objetivamente a performance das decisões de marketing, devido a escassa quantidade de dados objetivos de performance (DEKIMPE; HANSSENS, 2000), tal forma de mensuração surge como uma alternativa viável. Destaca-se ainda que, no que tange a avaliação da performance, a unidade de análise é a atividade de marketing mix e não o marketing ou da empresa.

Estratégia e Características da Empresa, Orientação para Métricas, Características Ambientais e Características Gerenciais

A estratégia da empresa é avaliada pela orientação de mercado (DESHPANDE; FARLEY, 1998; VERHOEF; LEEFLANG, 2009), orientação estratégica (OLSON et al., 2005; SLATER; OLSON, 2000), e envolvimento organizacional (NOBLE; MOKWA, 1999) apresentada aos gestores na etapa anterior. A orientação para métricas foi operacionalizada por meio das escalas de Nível de treinamento com Métricas (MINTZ; CURRIM, 2013) e de Importância das Métricas para a remuneração (MINTZ; CURRIM, 2013).

As características da empresa foram avaliadas por escalas que mensuram o tamanho, tipo de propriedade, performance recente, orientação para mercados B2C, orientação para venda de produtos, presença de vice-presidente de marketing (CMO) e capacidade de mensuração da performance de marketing. A quantidade de colaboradores (“Quantos colaboradores, em tempo integral, sua empresa emprega?”) foi utilizada como *proxy* para o tamanho da empresa. O tipo de propriedade avalia se a

empresa de capital aberto ou fechado (MINTZ; CURRIM, 2013). A escala que mensura a performance recente da empresa avalia o desempenho da unidade de negócios no último ano em relação aos resultados desejados e em relação aos concorrentes (JAWORSKI; KOHLI, 1993). A questão “Sua empresa tem um vice-presidente, ou cargo equivalente, de Marketing?” verifica a existência de CMO na empresa. A escala de orientação temporal mensura o período foco - curto ou longo prazo - para o atingimento dos resultados (VERHOEF; LEEFLANG, 2009). Avaliam-se ainda a orientação para mercados B2C e a orientação para serviços, ou seja, a predominância das receitas de vendas para mercados B2C e de serviços sobre a receita total da empresa. As escalas das características da empresa foram retiradas da literatura de orientação para o mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1993), uso de pesquisas de marketing pela organização (DESHPANDE; ZEITHAML, 1982) e influência do Marketing dentro da organização dentro das organizações (VERHOEF; LEEFLANG, 2009).

A concentração do mercado (KUESTER; HOMBURG; ROBERTSON, 1999), o crescimento do mercado (HOMBURG; WORKMAN; KROHMER 1999), a turbulência do mercado de atuação da empresa (MILLER; BURKE; GLICK, 1998), além do ciclo de vida do produto (DESHPANDÉ; ZEITHAML, 1982) definem as características da indústria de atuação da empresa. As escalas para mensuração das variáveis definidoras das características do ambiente de atuação foram retiradas da literatura influência do marketing na empresa (HOMBURG et al., 1999; VERHOEF; LEEFLANG, 2009), entradas de novos produtos (KUESTER; HOMBURG; ROBERTSON, 1999) e processos de decisão da alta cúpula (MILLER; BURKE; GLICK, 1998).

Por fim, utilizou-se a área funcional e nível gerencial (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA 2009), a *accountability* financeira (VERHOEF; LEEFLANG, 2009), a experiência gerencial, a importância das métricas para a remuneração, o nível de treinamento no uso de métricas e o background quantitativo (MINTZ; CURRIM, 2013) para a definição das características gerenciais dos respondentes.

Quadro 12 – Definição e Mensuração das Variáveis

VARIÁVEL – DEFINIÇÃO E MEDIDA	Cronbach
<p>Muito obrigado por sua atenção ao telefone.</p> <p>Esta pesquisa analisa as medidas de desempenho consideradas durante a tomada de decisões de marketing e as implicações das decisões de marketing.</p> <p>Garantimos o sigilo e o uso estritamente acadêmico das informações fornecidas. As respostas serão analisadas de forma agregada, sem identificação do respondente.</p> <p>Matheus Santana - Mestrando em Marketing do Programa de Pós-Graduação em Administração da EA/UFRGS</p> <p>Prof. Dr. Fernando Bins Luce - Professor de Marketing do Programa de Pós-Graduação em Administração da EA/UFRGS</p>	-
<p>Tipo de Decisão de Marketing Mix - Importante decisão de marketing mix recentemente tomada pelo gestor de marketing (MENON et al., 1999)</p>	-
<p>Medida: Pense em uma importante decisão de marketing que você tenha recentemente tomado, que já seja possível avaliar os resultados obtidos. Após, indique a qual atividade de marketing esta decisão se refere e forneça uma breve descrição desta decisão (O que foi feito? Por quê)</p> <p>Propaganda em Mídias Tradicionais (TV, Rádio, Revista, etc.) _____</p> <p>Propaganda na Internet (Banners, Displays, etc.) _____</p> <p>MARKETING DIRETO/ VENDA AO CONSUMIDOR (Mala Direta, Telemarketing, etc.) _____</p> <p>Mídias Sociais (Facebook, Twitter, etc.) _____</p> <p>PROMOÇÃO DE VENDAS _____</p> <p>Precificação de Produtos/Serviços _____</p> <p>NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS _____</p> <p>Força de Vendas _____</p> <p>DISTRIBUIÇÃO PRODUTOS/SERVIÇOS _____</p> <p>Relações Públicas _____</p>	
<p>Performance da Atividade de Marketing Mix - A performance da atividade de marketing mix baseada nos resultados globais, financeiros e de marketing alcançados relativos aos objetivos estabelecidos pela empresa e em comparação a decisões semelhantes (JAWORSKI; KOHLI, 1993; MOORMAN; RUST, 1999; VERHOEF; LEEFLANG, 2009).</p>	0.64
<p>Medidas:</p> <p>1 - Considerando os resultados esperados por sua empresa, esta decisão obteve um resultado (JAWORSKI; KOHLI, 1993): (1= "Muito Pior" à 7= "Muito Melhor")</p>	

<p>2 - Considerando outras decisões semelhantes tomadas anteriormente, esta decisão obteve um resultado: (1= "Muito Pior" à 7= "Muito Melhor")</p> <p>3 - Considerando os resultados esperados por sua empresa, como você avalia os resultados desta decisão em relação a: (1= "Muito Pior" à 7= "Muito Melhor")</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do Cliente • Rentabilidade • Lealdade dos Clientes • Vendas • Participação de Mercado • Retorno sobre o Investimento 	
<p>Orientação Estratégica - A estratégia que a empresa emprega para competir em uma indústria ou mercado, categorizada em dois frameworks de orientação estratégica: a tipologia de Miles e Snow (1978), baseada no papel da empresa nas mudanças ocorridas no produto-mercado; a tipologia de Porter, que foca na diferenciação na vantagem de custos da empresa (OLSON; SLATER; HULT 2005; SLATER; OLSON, 2000).</p>	-
<p>Medidas: Selecione a descrição que melhor caracteriza sua empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Prospectora: Principal empresa do mercado em lançamento de novos produtos ou serviços. Não hesita em entrar em novos segmentos de mercado nos quais exista uma aparente oportunidade. <input type="radio"/> Analisadora: Raramente a primeira a lançar novos produtos ou serviços, tão pouco a primeira a entrar em novos segmentos. No entanto, por meio do monitoramento do mercado, pode ser a primeira seguidora. <input type="radio"/> Defensora de Baixo Custo: Objetiva manter um domínio relativamente estável por meio de da proteção agressiva de seu posicionamento de mercado. Foca-se na produção de bens a baixo custo e no aumento da sua participação de mercado. <input type="radio"/> Defensora Diferenciada: Objetiva manter um domínio relativamente estável por meio da proteção agressiva de seu posicionamento de mercado. Foca-se em oferecer bens de qualidade superior com mais preço mais elevados. <input type="radio"/> Não sei informar 	
<p>Envolvimento Organizacional A extensão da participação de gerentes de outras áreas funcionais da empresa na tomada de decisão ou ação de marketing (NOBLE; MOKWA, 1999).</p>	
<p>Medida: Selecione a descrição que melhor caracteriza sua empresa (1= "Discordo Totalmente" à 7= "Concordo Totalmente"):</p> <p>1 - Esta ação de Marketing foi uma ação da empresa como um todo</p> <p>2 - Pessoas de diferentes partes da empresa foram envolvidas nesta ação de marketing</p> <p>3 - Muitos departamentos ou funções da empresa se envolveram nesta ação de marketing</p>	
<p>Orientação para o Mercado - A extensão da mensuração, do monitoramento e da comunicação das necessidades e experiências dos consumidores ao longo da empresa e a extensão na qual a estratégia da empresa é nestas informações (DESHPANDÉ; FARLEY, 1998; KOHLI; JAWORSKI, 1990; VERHOEF; LEEFLANG, 2009).</p>	0.89

<p>Medidas: Com que intensidade você concorda ou discorda das seguintes afirmações sobre a sua empresa (1= “Discordo Totalmente” à 7= “Concordo Totalmente”).</p> <p>1 - Nossos objetivos são orientados primeiramente para a satisfação dos consumidores. 2 - Nós constantemente monitoramos o nível de comprometimento e a orientação da nossa empresa para atender as necessidades dos clientes. 3 - Nós espontaneamente comunicamos às demais áreas da empresa sobre nossas experiências de sucesso e insucesso com os clientes. 4 - Nós medimos a satisfação dos clientes de maneira sistemática e frequentemente. 5 - Nós mensuramos rotineiramente os serviços prestados aos consumidores. 6 - Nós somos mais focados em nossos clientes do que nossos concorrentes são nos deles. 7 - Eu acredito que esta empresa exista primariamente para servir seus clientes. 8 - Nossa estratégia para criar vantagem competitiva é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes.</p>	
<p>Tamanho da Empresa - O número de empregado em tempo integral da empresa (MINTZ; CURRIM, 2013).</p>	-
<p>Medida: Quantos colaboradores, em tempo integral, sua empresa emprega?</p> <p><input type="radio"/> Sei informar - Aproximadamente: _____</p> <p><input type="radio"/> Não sei informar</p>	
<p>Orientação Temporal - Período foco – curto ou longo prazo – para o atingimento dos resultados fechado (VERHOEF; LEEFLANG, 2009).</p>	-
<p>Medida: Se você descrevesse a orientação temporal (Curto Prazo x Longo Prazo) de sua empresa, esta seria (1= “Totalmente de Curto Prazo” à 7= “Totalmente de Longo Prazo”).</p>	
<p>Performance Recente - Desempenho geral da unidade de negócios no ultimo anos, em relação às próprias expectativas da empresa e em relação aos seus concorrentes fechado (JAWORSKI; KOHLI, 1993)</p>	0.76
<p>Medidas: Desempenho Geral da Unidade de Negócios (1= “Extremamente Ruim” à 7= “Extremamente Bom”)</p> <p>1 - Em relação aos resultados dos seus concorrentes o desempenho geral da sua unidade de negócios no último ano foi: 2 - Em relação aos resultados desejados o desempenho geral da sua unidade de negócios no último ano foi:</p>	
<p>Tipo de Propriedade - Se a empresa de capital aberto o fechado (MINTZ; CURRIM, 2013)</p>	-
<p>Medida: Base de Dados Bovespa</p>	
<p>Orientação para Serviços - Origens das vendas de um gerente em relação a vendas de serviços ou produtos (VERHOEF; LEEFLANG, 2009).</p>	-
<p>Medida: As vendas de sua empresa originam-se:</p> <p><input type="radio"/> Totalmente de Produtos (1) <input type="radio"/> Majoritariamente de Produtos (2) <input type="radio"/> Mais de Produtos (3) <input type="radio"/> Igualmente de Produtos e Serviços (4)</p>	

<input type="radio"/> Mais de Serviços (5) <input type="radio"/> Majoritariamente de Serviços (6) <input type="radio"/> Totalmente de Serviços (7)	
Orientação para B2C - Origens das vendas de um gerente em relação a vendas para mercados B2B ou B2C (VERHOEF; LEEFLANG, 2009)	-
Medida: As vendas de sua empresa originam-se: (1= "Totalmente de B2B" à 7= "Totalmente de B2C"):	
Vice-Presidente de Marketing ou Cargo Equivalente (CMO) - Emprego de um vice-presidente de marketing (MINTZ; CURRIM, 2013).	-
Medida: Sua empresa tem um vice-presidente, ou cargo equivalente, de Marketing? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> Não sei informar	
Capacidade de Mensuração da Performance das Atividades de Marketing	0.89
Medida: Classifique a capacidade da sua empresa de mensurar a performance destas atividades de Marketing (1= "Extremamente Ruim" à 7= "Extremamente Elevada"): <input type="radio"/> Propaganda em Mídias Tradicionais <input type="radio"/> Marketing Direto <input type="radio"/> Propaganda na Internet <input type="radio"/> Promoções de Vendas <input type="radio"/> Mídias Sociais <input type="radio"/> Relações Públicas e Patrocínio <input type="radio"/> Precificação de Produtos/Serviços <input type="radio"/> Novos Produtos <input type="radio"/> Força de vendas <input type="radio"/> Distribuição	
Ciclo de Vida Produto-Mercado - O estágio do ciclo de vida do produto - (DESPANDÉ; ZALTMAN, 1982)	-
Medida: Em qual das seguintes fases você colocaria o seu produto/mercado? <input type="radio"/> Introdução <input type="radio"/> Crescimento <input type="radio"/> Maturidade <input type="radio"/> Declínio <input type="radio"/> Não sei informar	
Concentração da Indústria - O percentual das vendas dos quatro maiores competidores em relação as vendas totais (KUESTER; HOMBURG; ROBERTSON, 1999)	-

<p>Medida: Considerando o mercado de atuação da sua empresa, qual a participação de mercado das quatro maiores empresas?</p> <p> <input type="radio"/> 0-25% <input type="radio"/> de 26 a 50% <input type="radio"/> 51 a 75% <input type="radio"/> > 75% <input type="radio"/> Não sei informar </p>	
<p>Crescimento do Mercado: A média de crescimento ou declínio anual das vendas da empresa e da indústria ao longo dos últimos três anos (HOMBURG; WORKMAN; KROHMER, 1999).</p>	-
<p>Medida: Ao longo dos últimos três anos, qual foi o crescimento ou o declínio médio anual das vendas (em %) da sua empresa? ; Ao longo dos últimos três anos, qual foi o crescimento ou o declínio médio anual (em %) das vendas da sua indústria de atuação?</p> <p> <input type="radio"/> Não sei informar <input type="radio"/> Sei Informar: _____ </p>	
<p>Turbulência do Mercado: A velocidade da obsolescência dos produtos, a facilidade de prever as preferências dos consumidores, a frequência que a empresa necessita mudar seu marketing e tecnologia de produção/serviço para acompanhar os competidores e/ou as preferências dos consumidores</p>	0.68
<p>Medida: Com que intensidade você concorda ou discorda com as seguintes afirmações: (1= “Discordo Totalmente” à 7= “Concordo Totalmente”).</p> <p>1 - Produtos / serviços se tornam obsoletos muito lentamente na indústria de atuação da minha empresa. 2 - Minha empresa raramente precisa mudar suas práticas de marketing para acompanhar seus concorrentes. 3 - As demandas e preferências dos consumidores do principal mercado de atuação da minha empresa são muito fáceis de prever. 4 - Minha empresa precisa mudar frequentemente sua tecnologia de produção / serviços para acompanhar nossos concorrentes e as preferências do consumidor.</p>	
<p>Área Funcional e Nível Gerencial - Área de atuação (marketing ou outra área); Nível Gerencial (Acima ou abaixo de Vice-Presidente) (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009)</p>	-
<p>Medida: Indique sua função na empresa:</p> <p> <input type="radio"/> Presidente/Proprietário <input type="radio"/> Vice-Presidente de Marketing ou equivalente <input type="radio"/> Diretor de Marketing <input type="radio"/> Gerente de Marketing <input type="radio"/> Outra Função (por favor, indique): _____ <input type="radio"/> Outra Vice-Presidência ou equivalente (por favor, indique): _____ <input type="radio"/> Outra Diretoria (por favor, indique): _____ <input type="radio"/> Outra Gerência (por favor, indique): _____ </p>	
<p>Experiência Gerencial - A experiência gerencial em números de anos como gerente, na empresa, e na posição atual(MINTZ; CURRIM, 2013).</p>	-
<p>Medidas:</p> <p>Quantos anos de experiência gerencial você possui? Há quantos anos você trabalha nesta empresa?</p>	

Há quantos anos você trabalha na sua posição atual?	
Background Quantitativo - O background quantitativo do gestor baseado em sua formação educacional e experiência profissional (MINTZ; CURRIM, 2013).	0.82
<p>Medida: Indique a predominância das áreas exatas e humanas em sua: (1= “Totalmente em Humanas” à 7= “Totalmente em Exatas”).</p> <p>1 - Formação Educacional 2 - Experiência Profissional 3 - Aptidão Pessoal</p>	
Accountability Financeira - A capacidade da área de Marketing de avaliar e quantificar financeiramente o impacto das ações e investimentos da área e comunicar seu valor às demais funções e à alta cúpula das organizações. (VEORHEF; LEEFLANG, 2009).	0.64
<p>Medida: Com que intensidade você concorda ou discorda das seguintes afirmações sobre o departamento de Marketing da sua empresa: (1= “Discordo Totalmente” à 7= “Concordo Totalmente”):</p> <p>1 - É eficaz em vincular suas atividades aos resultados financeiros da empresa. 2 - Apresenta os resultados financeiros de seus planos. 3 - Presta pouca atenção aos resultados financeiros de suas atividades.</p>	
Treinamento no Uso de Métricas - O nível de treinamento do gestor no uso de métricas (MINTZ; CURRIM, 2013).	0.82
<p>Medida: Indique o seu nível de treinamento - obtido por experiência profissional ou formação educacional - no uso das medidas abaixo, em relação ao treinamento médio dos seus colegas de profissão. (1= “Muito Menor” à 7= “Muito Maior”):</p> <p>1 - Medidas de Desempenho em Geral 2 - Medidas de Marketing 3 - Medidas Financeiras</p>	
Importância das Métricas para a Remuneração - A importância das métricas para a remuneração do gestor (MINTZ; CURRIM, 2013).	0.88
<p>Medida: Indique a importância destas medidas de desempenho para sua remuneração: (1= “Extremamente Desimportante” à 7= “Extremamente Importante”):</p> <p>1 - Medidas de Desempenho em Geral 2 - Medidas de Marketing 3 - Medidas Financeiras</p>	

ANEXO B - MÉTRICAS GERAIS E ESPECÍFICAS APRESENTADAS AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Quadro 13 – Métricas Gerais e Específicas de Marketing e Financeiras

	MÉTRICAS DE MARKETING	MÉTRICAS FINANCEIRAS
Métricas Gerais	<ul style="list-style-type: none"> - Participação de Mercado (Unidades ou Valor) - Consciência (Produto ou Marca) - Satisfação (Produto ou Marca) - Preferência (Produto ou Marca) - Simpatia (Produto ou Marca) - Disposição para Recomendar (Produto ou Marca) - Lealdade (Produto ou Marca) - Qualidade Percebida (Produto ou Marca) - Marcas Consideradas - Qualidade do Serviço - Total de Clientes Ativos - Aquisição de Clientes - Retenção de Clientes - Customer Wallet - Share of Voice 	<ul style="list-style-type: none"> - Lucro Líquido - Retorno sobre o Investimento - Retorno sobre as Vendas - Retorno sobre o Investimento em Marketing - Payback - VPL – Valor Presente Líquido - Valor Econômico Agregado (EVA) - Gastos de Marketing on Brand Building Activities) - Cotações/ Retornos das ações da empresa - Meta de Vendas (Unidades ou Receitas) - Lucratividade do Segmento de Clientes - Valor do Cliente - TIR – Taxa Interna de Retorno - Tobin's Q
<i>Propaganda em Mídias Tradicionais</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance - Exposição - Lembrança 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo por Cliente Adquirido – - Geração de Leads (Geração de Contatos Qualificados) - Custo por Exposição
<i>Propaganda na Internet</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Exposição - Páginas Visualizadas ou Visitadas - Taxa de Cliques 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo por Clique - Taxa de Conversão - Custo por Exposição
<i>Marketing Direto</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance - Taxa de Resposta à Campanha - Taxa de Retenção de Novos Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo por Cliente Adquirido - - Taxa de Conversão - Geração de Leads (Geração de Contatos Qualificados)
<i>Mídias Sociais</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de Seguidores ou “Curtidas” - Volume de Cobertura pela Midia - Páginas Visualizadas/Visitadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo por Exposição - Custos Totais - Geração de Leads (Geração de Contatos Qualificados)
<i>Promoções de Venda</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance - Exposição - Volume de Vendas 	<ul style="list-style-type: none"> - Vendas Incrementais - Vendas devido à realização da promoção. - Taxa de Desconto - Custo por Exposição
<i>Precificação</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Preço Premium - Preço de Reserva - Preço Relativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Margem Unitária - Elasticidade Preço - Preço Ótimo
<i>Novos Produtos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Crença no Conceito do Novo Produto/Serviço - Atitude em Relação ao Novo Produto/Serviço ou Marca - Taxa de Crescimento Anual Esperada 	<ul style="list-style-type: none"> - Margem Esperada (%) - Taxa de Canibalização - Custos Totais
<i>Força de Vendas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance - Taxa de Resposta da Campanha. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial de Vendas - Produtividade da Força de Vendas

	- Taxa de Retenção de Novos Clientes	- Análise de Funil de Vendas
<i>Distribuição</i>	- Disponibilidade de Estoque - Força do Relacionamento com Parceiros do Canal - Volume de Vendas por Categoria de Produto	- Total Distribuído / Total - Margens dos Canais - Vendas por Loja/Equipe
<i>Relações Públicas/Patrocínio</i>	- Alcance - Lembrança - Volume de Cobertura pela Mídia	- Geração de Leads (Geração de Contatos Qualificados) - Custo por Exposição - Custos Totais

ANEXO C - CARTA CONVITE PARA BASE I

Caro José Silva

O Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS) informa que acaba de celebrar um acordo de realização de pesquisa com a ADVB/RS e convida-o a participar deste projeto que visa aproximar a prática gerencial do Marketing com o conhecimento de Marketing produzido neste centro de referência de ensino e pesquisa em Administração.

A pesquisa "Uso de Medidas de Desempenho Financeiras e de Marketing em Decisões de Marketing Mix" que tem por objetivo avaliar o impacto do uso de medidas desempenho de marketing e finanças sobre os resultados obtidos pelas decisões de marketing. O estudo está sendo desenvolvido pelo mestrando em Marketing do Programa de Pós-Graduação em Administração da EA/UFRGS Matheus Santana e orientado pelo Prof. Dr. Fernando Bins Luce.

Um dos resultados da pesquisa será um Sumário Executivo que estará disponível para os respondentes interessados. Também será organizado um evento pela ADVB/RS com o objetivo de apresentar os resultados e discutir o uso de medidas de desempenho pelos gestores de Marketing.

A pesquisa será realizada por telefone por um entrevistador do CEPA da EA/UFRGS e terá duração de aproximadamente 15 minutos. Garantimos o sigilo e o uso estritamente acadêmico das informações fornecidas. Suas respostas serão analisadas de forma agregada, sem identificação do respondente.

Para conhecimento e acompanhamento das perguntas no momento da entrevista, enviamos o link abaixo com o questionário completo da pesquisa:

https://eaurgs.co1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_00ziPzj8m58Nncp

Em breve, entraremos em contato para solicitar sua participação, fundamental para o sucesso deste estudo.

Antecipadamente agradecemos a sua prestigiosa colaboração,

Matheus Santana - Mestrando em Marketing do Programa de Pós-Graduação em
Administração da EA/UFRGS
Prof. Dr. Fernando Bins Luce - Professor de Marketing do Programa de Pós-Graduação
em Administração da EA/UFRGS

ANEXO D - CARTA DE CONTATO

Conforme contato por telefone,

Encaminhamos o link do questionário da pesquisa "Uso de Medidas de Desempenho Financeiras e de Marketing em Decisões de Marketing Mix". Para visualizar as questões a serem respondidas, por favor, *clique no link abaixo*:

https://eaurgs.co1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_00ziPzj8m58Nncp

Relembramos que garantimos o sigilo e o uso estritamente acadêmico das informações fornecidas.

O Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da EA/UFRGS agradece a sua valiosa contribuição.

Atenciosamente,

Matheus Santana - Mestrando em Marketing do Programa de Pós-Graduação em Administração da EA/UFRGS

Prof. Dr. Fernando Bins Luce - Professor de Marketing do Programa de Pós-Graduação em Administração da EA/UFRGS

ANEXO E - RESULTADOS FATORIAL 1

	Componentes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Performance Recente 1	,184	,241	,134	-,037	,103	,062	,247	,741
Performance Recente 2	,075	,191	,179	-,133	-,043	-,027	,130	,698
Orientação para Mercado 1	,789	,117	-,058	-,087	-,061	,081	,124	-,125
Orientação para Mercado 2	,843	,144	-,049	-,026	-,017	,065	,187	,103
Orientação para Mercado 3	,383	-,110	,316	,085	,087	,106	,545	,080
Orientação para Mercado 4	,721	,061	,165	,190	,040	,083	,190	,290
Orientação para Mercado 5	,708	-,009	,229	,066	-,130	,051	,171	,107
Orientação para Mercado 6	,729	,143	,299	,043	,026	-,121	,100	-,014
Orientação para Mercado 7	,729	,075	,300	-,102	-,139	,015	,072	-,087
Orientação para Mercado 8	,743	,172	,080	,082	-,174	,113	-,074	,232
Accountability 1	,171	,106	,195	,008	-,082	,028	,800	,108
Accountability 2	,191	,118	-,025	-,201	-,333	-,049	,686	,146
Accountability 3	,260	,060	-,308	-,074	-,032	,148	,384	,275
Envolvimento Organizacional 1	-,059	-,224	,051	-,095	,729	-,069	-,154	,076
Envolvimento Organizacional 2	-,160	-,076	-,135	-,057	,643	-,010	-,211	,408
Envolvimento Organizacional 3	-,071	,089	-,135	-,007	,744	-,107	-,122	-,020
Turbulência de Mercado 1	-,064	,143	,038	,080	,658	,145	,296	-,271
Turbulência de Mercado 2	,174	-,112	,181	,074	-,070	,759	-,111	,260
Turbulência de Mercado 3	,004	,137	-,028	,008	,041	,810	,130	,055
Turbulência de Mercado 4	,045	,001	,077	-,010	-,076	,829	,040	-,223
Importância Métricas para Remuneração 1	,167	,894	,052	-,075	-,002	,040	,069	,042
Importância Métricas para Remuneração 2	,309	,787	,209	-,053	,007	-,089	-,005	,198
Importância Métricas para Remuneração 3	,060	,861	,153	-,026	-,070	,097	,095	,175
Treinamento Uso de Métricas 1	,251	,125	,781	,055	-,076	,189	,114	,183
Treinamento Uso de Métricas 2	,321	,280	,684	,019	,059	-,111	,066	,081
Treinamento Uso de Métricas 3	,149	,099	,796	,047	-,138	,150	,095	,079
Background Quantitativo 1	,076	-,064	,023	,840	,078	-,127	,046	,024
Background Quantitativo 2	-,013	-,046	-,015	,833	-,195	,116	-,069	-,106
Background Quantitativo 3	,007	-,018	,096	,865	,028	,072	-,069	-,080

ANEXO F - RESULTADOS FATORIAL 2

	Componentes									Comuna lidades
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Performance Recente 1	,206	,231	,102	,045	-,034	,097	,077	,783	,219	,785
Performance Recente 2	,081	,173	,178	,120	-,130	-,041	-,022	,697	,128	,604
Orientação para Mercado 1	,797	,112	-,051	,005	-,083	-,037	,079	-,132	,129	,700
Orientação para Mercado 2	,846	,139	-,031	,115	-,028	-,011	,066	,090	,131	,779
Orientação para Mercado 4	,717	,065	,174	,203	,183	,021	,086	,278	,066	,713
Orientação para Mercado 5	,721	-,016	,219	-,005	,070	-,127	,057	,131	,139	,629
Orientação para Mercado 6	,724	,142	,309	,085	,043	,026	-,126	-,021	,044	,667
Orientação para Mercado 7	,739	,056	,292	-,017	-,093	-,112	,017	-,073	,112	,674
Orientação para Mercado 8	,741	,169	,070	,090	,081	-,178	,114	,217	-,086	,696
Accountability 1	,211	,075	,190	,084	,024	-,034	,054	,163	,798	,762
Accountability 2	,222	,079	-,006	,080	-,185	-,283	-,026	,178	,728	,739
Envolvimento Org.	,169	,087	,098	,790	,011	,061	-,063	-,047	,087	,687
Envolvimento 1 Organizacional	,028	,025	-,073	,881	,006	-,035	,036	,115	,087	,806
Envolvimento 2 Organizacional 3	,076	,015	,024	,895	-,075	-,037	,021	,094	-,041	,826
Turbulência de Mercado 1	-,072	-,237	,076	-,008	-,097	,730	-,081	,069	-,182	,654
Turbulência de Mercado 2	-,173	-,065	-,132	,063	-,070	,607	-,017	,394	-,297	,673
Turbulência de Mercado 3	-,073	,084	-,153	-,038	-,005	,741	-,107	,011	-,131	,614
Turbulência de Mercado 4	-,050	,117	,026	,011	,091	,691	,159	-,218	,302	,666
Experiência Gerencial 1	,177	-,097	,176	-,043	,069	-,088	,753	,255	-,163	,744
Experiência Gerencial 2	,012	,130	-,029	,061	,006	,043	,819	,066	,102	,709
Experiência Gerencial 3	,048	-,007	,087	-,038	-,006	-,059	,829	-,219	,054	,753
Importância Métricas para Remuneração 1	,166	,899	,054	,034	-,078	-,002	,039	,041	,063	,853
Importância Métricas para Remuneração 2	,307	,780	,212	,068	-,053	,011	-,091	,194	,006	,800
Importância Métricas para Remuneração 3	,064	,867	,161	,055	-,030	-,068	,095	,163	,085	,834
Treinamento Uso de Métricas 1	,249	,119	,810	,015	,058	-,068	,179	,171	,075	,807
Treinamento Uso de Métricas 2	,326	,273	,675	-,073	,027	,069	-,116	,109	,068	,678

Treinamento Uso de Métricas 3	,142	,090	,846	,085	,049	-,120	,136	,038	,065	,793
Background Quantitativo 1	,081	-,067	,005	,008	,837	,075	-,119	,048	,021	,739
Background Quantitativo 2	-,020	-,055	,004	,019	,835	-,182	,113	-,124	-,046	,765
Background Quantitativo 3	,009	-,012	,096	-,082	,865	,034	,066	-,078	-,073	,782

ANEXO G - SCRIPT SUR PARA SOFTWARE R

```

> rm(list = ls())

>

> # install.packages('gdata',dep=T)

> require(gdata)

> require(systemfit)

> mydata <- read.table("teste2.csv",head=T, dec="," ,sep=";",
na.strings="NA",colClasses=rep("numeric",48))

> attach(mydata)

> # Variables

> Y1 <- as.numeric(Quant_Met_Fin)

> Y2 <- as.numeric(Quant_Met_MKT)

> Y3 <- as.numeric(Q4_)

> X <- cbind(Propaganda, Propaganda_Int, Marketing_Direto, Midias_Sociais,
Promocoes_de_Vendas, Precificacao, Novos_Produtos, Forca_de_Vendas, Distribuicao,
RP_Patrocinio,Q8_Prospectora,Q10_OM, Q8_Defensor, Q8_Defensor_Diferenciado,
Q8_Analisadora, Q5_EO, Q23_IMR, Q24_NTM, Q26_Funcao, Q26_N, Q22_EG, Q25_BQ,
Q13_AC, Q6_TE, Q_Tipo_Propriedade, Q11_CMO, Q7_PR, Q16_B2C, Q17_Prod, Q9_OT,
Q15_Ciclo_de_vida, Q18_Conc, Q21_TM, ZQ16_B2B_B2C, ZQ17_PROD_SERV, Q16_B2B,
Q17_Prod)

> olsreg1 <- lm(Y1 ~ X)

> X <- cbind(Propaganda, Propaganda_Int, Marketing_Direto, Midias_Sociais,
Promocoes_de_Vendas, Precificacao, Novos_Produtos, Forca_de_Vendas, Distribuicao,
RP_Patrocinio,Q8_Prospectora,Q10_OM, Q8_Defensor, Q8_Defensor_Diferenciado,
Q8_Analisadora, Q5_EO, Q23_IMR, Q24_NTM, Q26_Funcao, Q26_N, Q22_EG, Q25_BQ,
Q13_AC, Q6_TE, Q_Tipo_Propriedade, Q11_CMO, Q7_PR, Q16_B2C, Q17_Prod, Q9_OT,
Q15_Ciclo_de_vida, Q18_Conc, Q21_TM)

> X1 <- cbind(Propaganda, Propaganda_Int, Marketing_Direto, Midias_Sociais,
Promocoes_de_Vendas, Precificacao, Novos_Produtos, Forca_de_Vendas, Distribuicao,
RP_Patrocinio,Q8_Prospectora,Q10_OM, Q8_Defensor, Q8_Defensor_Diferenciado,
Q8_Analisadora, Q5_EO, Q23_IMR, Q24_NTM, Q26_Funcao, Q26_N, Q22_EG, Q25_BQ,
Q13_AC, Q6_TE, Q_Tipo_Propriedade, Q11_CMO, Q7_PR, Q16_B2C, Q17_Serv, Q9_OT,
Q15_Ciclo_de_vida, Q18_Conc, Q21_TM)

> prop.table(table(is.na(X1)))

```

FALSE

1

```
> X2 <- cbind(Propaganda, Propaganda_Int, Marketing_Direto, Midias_Sociais,
Promocoes_de_Vendas, Precificacao, Novos_Produtos, Forca_de_Vendas, Distribuicao,
RP_Patrocinio, Q8_Prospectora, Q10_OM, Q8_Defensor, Q8_Defensor_Diferenciado,
Q8_Analisadora, Q5_EO, Q23_IMR, Q24_NTM, Q26_Funcao, Q26_N, Q22_EG, Q25_BQ,
Q13_AC, Q6_TE, Q_Tipo_Propriedade, Q11_CMO, Q7_PR, Q16_B2C, Q17_Serv, Q9_OT,
Q15_Ciclo_de_vida, Q18_Conc, Q21_TM)
```

```
> prop.table(table(is.na(X2)))
```

FALSE

1

```
> X3 <- cbind(Y1, Y2)
```

```
> eq1 <- Y1 ~ X1
```

```
> eq2 <- Y2 ~ X2
```

```
> eq3 <- Y3 ~ X3
```

```
> system <- list(eq1 = eq1, eq2 = eq2, eq3 = eq3)
```

```
> sur <- systemfit(system, method="SUR", data=mydata)
```

```
> summary(sur)
```

systemfit results

method: SUR

	N	DF	SSR	detRCov	OLS-R2	McElroy-R2
system	735	664	577.16	0.341029	0.189992	0.303416

	N	DF	SSR	MSE	RMSE	R2	Adj R2
eq1	245	211	178.598	0.846434	0.920018	0.239534	0.120598
eq2	245	211	178.619	0.846534	0.920073	0.235637	0.116092
eq3	245	242	219.944	0.908858	0.953341	0.098592	0.091142

The covariance matrix of the residuals used for estimation

	eq1	eq2	eq3
eq1	0.841629	0.543705	-0.108832

eq2	0.543705	0.839845	-0.128415
eq3	-0.108832	-0.128415	0.895405

The covariance matrix of the residuals

	eq1	eq2	eq3
eq1	0.846434	0.549374	-0.222459
eq2	0.549374	0.846534	-0.261698
eq3	-0.222459	-0.261698	0.908858

The correlations of the residuals

	eq1	eq2	eq3
eq1	1.000000	0.649007	-0.253632
eq2	0.649007	1.000000	-0.298352
eq3	-0.253632	-0.298352	1.000000

SUR estimates for 'eq1' (equation 1)

Model Formula: Y1 ~ X1

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	1.8324781	NA	NA	NA
X1Propaganda	-0.7063134	NA	NA	NA
X1Propaganda_Int	-0.8313350	NA	NA	NA
X1Marketing_Direto	-0.6628071	NA	NA	NA
X1Midias_Sociais	-0.9441731	NA	NA	NA
X1Promocoos_de_Vendas	-0.6697183	NA	NA	NA
X1Precificacao	-0.6481667	NA	NA	NA
X1Novos_Produtos	-0.6946747	NA	NA	NA
X1Forca_de_Vendas	-0.4618370	NA	NA	NA
X1Distribuicao	-0.2473363	NA	NA	NA
X1RP_Patrocinio	-0.7590355	NA	NA	NA

X1Q8_Prospectora	0.7125316	0.3080911	2.31273	0.02170129 *
X1Q10_OM	0.2429877	0.0685756	3.54335	0.00048636 ***
X1Q8_Defensor	0.6948851	0.2998373	2.31754	0.02143285 *
X1Q8_Defensor_Diferenciado	0.6802743	0.2786029	2.44173	0.01544042 *
X1Q8_Analisadora	0.8774643	0.3027887	2.89794	0.00415267 **
X1Q5_EO	0.0296889	0.0667485	0.44479	0.65692875
X1Q23_IMR	0.0419576	0.0697740	0.60134	0.54826218
X1Q24_NTM	0.2362829	0.0659887	3.58066	0.00042536 ***
X1Q26_Funcao	0.3402869	0.1499855	2.26880	0.02429222 *
X1Q26_N	0.7163083	0.3188137	2.24679	0.02568869 *
X1Q22_EG	-0.1728375	0.0651919 -	2.65121	0.00862887 **
X1Q25_BQ	0.0418160	0.0632770	0.66084	0.50943527
X1Q13_AC	0.1548468	0.0630728	2.45505	0.01489589 *
X1Q6_TE	-0.0241665	0.0723492	-0.33403	0.73869143
X1Q_Tipo_Propriedade	0.0419509	0.1478707	0.28370	0.77691857
X1Q11_CMO	0.1957384	0.1387949	1.41027	0.15993208
X1Q7_PR	0.1613763	0.0667904	2.41616	0.01653628 *
X1Q16_B2C	-0.1637110	0.1422983	-1.15048	0.25124933
X1Q17_Serv	0.0953028	0.1582570	0.60220	0.54768582
X1Q9_OT	-0.0493155	0.0750205	-0.65736	0.51166519
X1Q15_Ciclo_de_vida	-2.0319601	0.6576378	-3.08979	0.00227275 **
X1Q18_Conc	0.0751280	0.0696696	1.07835	0.28211073
X1Q21_TM	-0.0577249	0.0621389	-0.92897	0.35396835

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 '1'

Residual standard error: 0.920018 on 211 degrees of freedom

Number of observations: 245 Degrees of Freedom: 211

SSR: 178.597572 MSE: 0.846434 Root MSE: 0.920018

Multiple R-Squared: 0.239534 Adjusted R-Squared: 0.120598

SUR estimates for 'eq2' (equation 2)

Model Formula: Y2 ~ X2

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	-0.23411336	NA	NA	NA
X2Propaganda	0.59189741	NA	NA	NA
X2Propaganda_Int	0.56142274	NA	NA	NA
X2Marketing_Direto	0.65782870	NA	NA	NA
X2Midias_Sociais	0.50858669	NA	NA	NA
X2Promocoes_de_Vendas	0.60817879	NA	NA	NA
X2Precificacao	0.72405723	NA	NA	NA
X2Novos_Produtos	0.81241121	NA	NA	NA
X2Forca_de_Vendas	1.00755105	NA	NA	NA
X2Distribuicao	0.88060501	NA	NA	NA
X2RP_Patrocinio	0.58985671	NA	NA	NA
X2Q8_Prospectora	-0.64653128	0.30688171	-2.10678	0.0363184 *
X2Q10_OM	0.35701588	0.06830313	5.22693	4.1333e-07 ***
X2Q8_Defensor	-0.41734044	0.29863521	-1.39749	0.1637332
X2Q8_Defensor_Dife	-0.81326293	0.27754848	-2.93017	0.0037606 **
X2Q8_Analisadora	-0.61134344	0.30162199	-2.02685	0.0439355 *
X2Q5_EO	-0.01856576	0.06646762	-0.27932	0.7802726
X2Q23_IMR	0.16968964	0.06948526	2.44210	0.0154254 *
X2Q24_NTM	0.20974024	0.06571876	3.19148	0.0016315 **
X2Q26_Funcao	0.24224217	0.14936293	1.62184	0.1063318
X2Q26_N	0.29894283	0.31749286	0.94157	0.3474879
X2Q22_EG	-0.06549025	0.06492289	-1.00874	0.3142552
X2Q25_BQ	-0.01729886	0.06301100	-0.27454	0.7839404
X2Q13_AC	0.15386016	0.06281140	2.44956	0.0151183 *
X2Q6_TE	0.03668376	0.07204480	0.50918	0.6111582
X2Q_Tipo_Propriedade	0.01976929	0.14724712	0.13426	0.8933255
X2Q11_CMO	0.02911429	0.13821398	0.21065	0.8333664
X2Q7_PR	-0.02018418	0.06651698	-0.30344	0.7618505
X2Q16_B2C	-0.04527188	0.14170037	-0.31949	0.7496709
X2Q17_Serv	-0.00771272	0.15759066	-0.04894	0.9610122
X2Q9_OT	-0.10184812	0.07470586	-1.36332	0.1742340
X2Q15_Ciclo_de_vida	0.09316882	0.65498341	0.14225	0.8870214
X2Q18_Conc	-0.01296784	0.06937768	-0.18692	0.8519056
X2Q21_TM	0.00574222	0.06187789	0.09280	0.9261512

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.920073 on 211 degrees of freedom

Number of observations: 245 Degrees of Freedom: 211

SSR: 178.618683 MSE: 0.846534 Root MSE: 0.920073

Multiple R-Squared: 0.235637 Adjusted R-Squared: 0.116092

SUR estimates for 'eq3' (equation 3)

Model Formula: Y3 ~ X3

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	-0.00423698	0.06045699	-0.07008	0.94419
X3Y1	0.08338624	0.07861264	1.06072	0.28987
X3Y2	0.40147160	0.07880710	5.09436	7.0458e-07 ***

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.953341 on 242 degrees of freedom

Number of observations: 245 Degrees of Freedom: 242

SSR: 219.943711 MSE: 0.908858 Root MSE: 0.953341

Multiple R-Squared: 0.098592 Adjusted R-Squared: 0.091142

ANEXO H - USO DE MÉTRICAS - GESTORES BRASILEIROS X GESTORES AMERICANOS (MINTZ; CURRIM, 2013)

Propaganda em Mídias Tradicionais. Nas 170 decisões de propaganda reportadas pelos participantes da pesquisa de Mintz e Currim (2013), os gestores utilizaram em média sete métricas por decisão, quantidade semelhante ao reportado pelos gestores participantes do presente estudo. Todavia, os gestores americanos consideraram métricas diferentes nas suas decisões. Enquanto entre os gestores brasileiros Satisfação do Cliente (70%) e Participação de Mercado (66%) foram as métricas mais empregadas; Consciência (60%), Gastos de Marketing (47%) e Alcance (46%), foram as métricas mais utilizadas pelos gestores americanos (MINTZ; CURRIM,2013).

Propaganda na Internet. Em relação ao uso de métricas em decisões de propaganda na internet, os achados deste estudo reforçam os resultados de Mintz e Currim (2013). A amostra dos autores confirma a importância das métricas específicas de propaganda na internet para o suporte das decisões: 75% dos respondentes declaram ter utilizado Taxa de Cliques, 72% utilizaram Páginas Visualizadas e 61% Custo por Cliques (MINTZ; CURRIM,2013)

Marketing Direto. Em média, os gestores americanos utilizaram 7 métricas nas decisões de marketing direto. Do total de decisões, em 62% dos casos os gestores indicaram ter utilizado Taxa de Reposta a Campanha, em 61% utilizaram Geração de Contatos Qualificados e em 44% Taxa de Conversão. Ao contrário dos gestores brasileiros, os *marketers* americanos embasaram sua decisões de marketing direto majoritariamente em métricas de lucros e retornos financeiros.

Mídias Sociais. Os gestores americanos utilizaram em média 5.78 métricas por decisão, menos da metade da média dos respondentes brasileiros (13). Enquanto as métricas tradicionais como Vendas (61%), Satisfação (59%) e Participação de Mercado (59%) foram as mais utilizadas pelos gestores brasileiros, gestores americanos empregaram mais métricas específicas de mídias sociais - Número de seguidores (58%), páginas visualizadas (56%) – além de Geração de Contatos Qualificados (48% - Geração de *Leads*) (MINTZ; CURRIM, 2013).

Promoções de Vendas. Os 101 gestores americanos que indicaram ter tomado uma decisão de promoção de vendas, utilizaram uma quantidade menor de métricas que os

brasileiros - 6.67 métricas contra 11.16 métricas empregados pelos gestores brasileiros. Entretanto, as métricas mais utilizadas foram similares - Volume de Vendas (76%), Vendas Incrementais (60%) e Clientes Totais (50%) (MINTZ; CURRIM,2013).

Força de Vendas. Dado a amostra reduzida do presente estudo (n=13), comparações com as decisões de força de vendas (n=163) reportadas pelos gestores são pouco válidas. De qualquer forma, métricas de vendas foram as mais utilizadas tanto por gestores brasileiros como por gestores americanos - Metas de Vendas (58%), Funil de Vendas (58%) e Potencial de Vendas (56%) (MINTZ; CURRIM,2013). Seguindo a tendência registrada nos demais tipos de decisões, os gestores americanos utilizaram uma quantidade média de métricas (7.58) menor que os gestores brasileiros (10.08) em decisões de força de vendas.

Precificação. Na tomada das decisões de precificação reportadas pelos gestores americanos, os participantes usaram 7.98 métricas em média por decisão. Similarmente aos achados do presente estudo, a métrica de Lucro Líquido (61%) teve importância, destacando-se ainda Meta de Vendas (58%) e Margem Unitária (50%) (MINTZ; CURRIM,2013).

Novos Produtos. Assim como os gestores brasileiros, os gestores americanos também utilizaram uma quantidade mais elevada de métricas em decisões do tipo em comparação com as demais decisões de marketing mix – em média, eles utilizaram 8.32 métricas por decisão, a média mais alta entre todas as decisões. Enquanto para os gestores brasileiros as medidas de marketing foram as mais utilizadas, para os gestores americanos, por outro lado, as métricas financeiras como Volume-Alvo (67%), Retorno sobre o Investimento (58%) foram mais consideradas. (MINTZ; CURRIM,2013)..

Resultados Estudo x Resultados Mintz e Currim (2013). Assim como os gestores brasileiros, os gestores americanos indicaram suportar suas decisões de relações públicas e patrocínio em métricas de marketing: Consciência (57%), Alcance (42%) e Geração de Contatos Qualificados (41%) foram as métricas mais utilizadas pelos participantes da pesquisa de Mintz e Currim (2013). Novamente os gestores americanos utilizaram em média menos métricas (5.1) que seus pares brasileiros (9.88). No estudo de Mintz e Currim (2013), cerca de 30% do total dos gestores declararam não ter utilizado nenhuma métrica em decisões do tipo, no Brasil, esta taxa foi semelhante (25%). Estes

resultados reforçam a consistência das hipóteses H11 e H12 que utilizam as decisões de relações públicas e patrocínio como benchmark para avaliar o impacto do tipo de decisão sobre o uso de métricas, pois de fato os gestores utilizam poucas métricas neste tipo de decisão.

ANEXO I - CONDUTORES DO USO DE MÉTRICAS EM DECISÕES DE MARKETING MIX - GESTORES BRASILEIROS X GESTORES AMERICANOS (MINTZ; CURRIM, 2013)

Orientação para Mercado. Os resultados do presente estudo indicam que a orientação para o mercado tem um efeito positivo e significativo sobre o uso de métricas de marketing ($b=0.36$, $p<0.00$) e sobre o uso de métricas financeiras ($b = 0.24$, $p<0.00$). Em Mintz e Currim (2013), a orientação para o mercado teve um impacto positivo e significativo sobre o uso de métricas de marketing ($b =0.17$, $p< 0.1$) e positivo, mas não significativo, sobre o uso de métricas financeiras ($p<0.01$), o que levou os autores a comprovarem parcialmente sua hipóteses. Desta forma, para a orientação para o mercado, os achados dos estudos são semelhantes.

Orientação Estratégica. Mintz e Currim (2013) demonstram que gestores em empresas Analisadoras ($p< 0.05$) e em Defensores de Baixo Custo ($p< 0.01$) usam mais métricas de marketing que gestores em empresas Prospectoras. Em relação às métricas financeiras, Analisadoras ($p< 0.01$), Defensoras de Baixo Custo ($p< 0.01$) e Defensoras Diferenciadas ($p< 0.5$) utilizam mais métricas do que as Prospectoras. Os autores confirmam a hipótese do efeito da orientação estratégica sobre o uso de métricas (cinco dos seis efeitos esperados foram significantes). No presente estudo, o impacto das quatro orientações estratégicas é negativo sobre o uso de métricas de marketing e positivo sobre as medidas financeiras. Entretanto, não se confirmam as hipóteses sobre o maior uso de medidas financeiras em Analisadoras e Defensoras. Portanto, em relação à orientação estratégica, os resultados dos estudos são diferentes, ainda que ambos demonstrem que esta variável tem grande importância para o uso de ambos os tipos de métricas.

Envolvimento Organizacional. No presente estudo, demonstra-se que o envolvimento organizacional tem um impacto inexpressivo e insignificante sobre o uso de métricas financeiras ($b=0.03$; $p>0.1$) e de marketing ($b= -0.02$; $p>0.1$). Os resultados do estudo original, no entanto, indicaram que quanto maior o envolvimento organizacional, maior é o uso de métricas de marketing ($b=0.07$; $p<0.01$) e financeiras ($b=0.12$; $p<0.01$), o que suportou o efeito esperado desta variável sobre o uso de métricas.

Orientação para métricas. Em relação à orientação para métricas, os resultados dos estudos foram semelhantes, demonstrando que o nível de treinamento no uso e a importância das métricas para remuneração tem um efeito positivo sobre o uso de métricas financeiras e de marketing. Os resultados de Mintz e Currim (2013), tal como o presente estudo, indicam que quanto maior a remuneração baseada em métricas do gestor, maior o uso de métricas de marketing ($b=0.15$; $p<0.01$) e financeiras ($b=0.16$; $p<0.01$). Em relação ao nível de treinamento, os resultados demonstram que quanto maior for o treinamento no uso de métricas, maior será o uso de métricas de marketing ($b=0.10$; $p<0.01$) e financeiras ($b=0.11$; $p<0.01$). O que reforça ainda mais o efeito do treinamento sobre o uso de métricas.

Características da Empresa. Os resultados do presente estudo demonstram que as características da empresa tem pouca influência sobre o uso de métricas pelos gestores durante a tomada de decisões de marketing. A única exceção foi o impacto da performance recente sobre o uso de métricas financeiras. Todavia, os achados de Mintz e Currim (2013) foram diferentes, demonstrando um impacto significativo das características da empresa sobre o uso de métricas. Gerentes em empresas públicas indicaram utilizar mais métricas de marketing ($b= 0.09$; $p<0.05$) e financeiras ($b= 0.12$; $p<0.01$) do que seus pares em empresas de capital fechado. Empresas com presença de CMO também utilizam mais métricas de marketing ($b= 0.02$; $p>0.1$) e métricas financeiras ($b= 0.11$; $p<0.01$). Os resultados dos autores demonstram que empresas com orientação para B2C empregam mais métricas de marketing ($b= 0.12$; $p<0.01$) e financeiras ($b= 0.08$; $p< 0.01$), assim como gestores em empresas orientadas a produtos - marketing ($b= -0.10$; $p<0.01$), financeiras ($b= -0.19$; $p<0.01$). Consequentemente, os resultados de Mintz e Currim (2013), ao contrário dos achados deste estudo, suportam os efeitos das características da empresa visto que apenas uma expectativa não foi confirmada pela sua amostra.

Características do Ambiente. No estudo de Mintz e Currim (2013), as características do ambiente de atuação da empresa foram ratificadas como importantes variáveis explicativas da variância no uso de métricas financeiras e de marketing, visto que somente dois de oito efeitos esperados não foram confirmados, ambos para métricas financeiras: ciclo de vida do produto mercado ($b= 0.02$; $p>0.1$) e crescimento do mercado ($b= -0.04$; $p>0.1$). No presente estudo, entretanto, os betas indicam que

somente o ciclo de vida do produto impacta, e de maneira negativa, no uso de métricas financeiras, contrariando todas as hipóteses iniciais.

Tipos de Decisão. Os dados dos autores também indicam que os tipos de decisões impactam significativamente no uso de métricas de marketing, sendo todos os efeitos significativos à $p < 0.01$, exceto propaganda em mídias tradicionais ($p < 0.05$). Como discutido anteriormente, neste estudo, os betas dos tipos de decisão foram altos, mas não significativos, o que levou a rejeição de todas as hipóteses sobre o efeito do tipo de decisão no uso gerencial de métricas.

ANEXO J - USO DE MÉTRICAS PELOS GESTORES POR ATIVIDADES DE MARKETING MIX

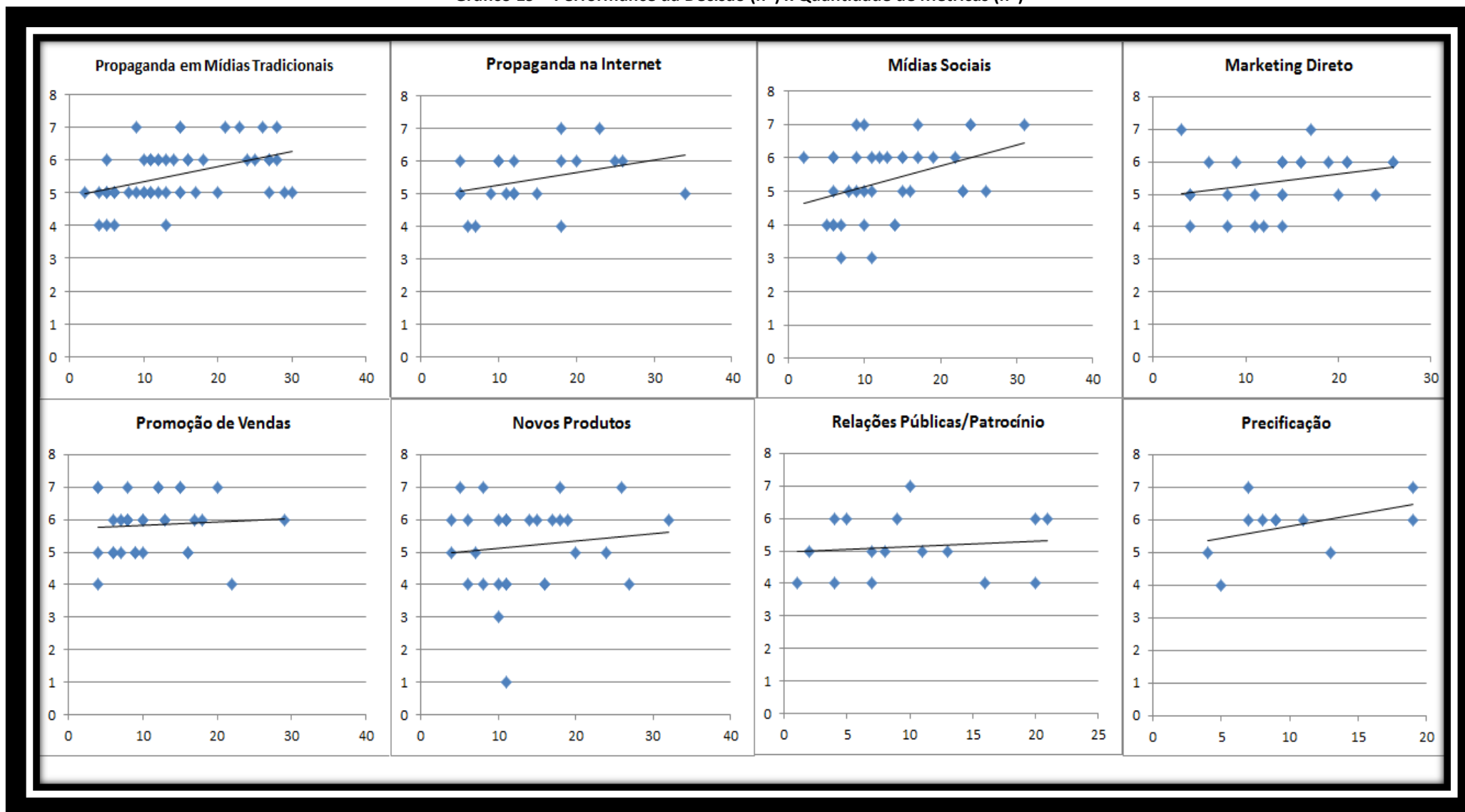
MÉTRICAS	PROPAGANDA	PROPAGANDA NA INTERNET	MARKETING DIRETO	MÍDIAS SOCIAIS	PROMOÇÃO DE VENDAS	PRECIFICAÇÃO	FORÇA DE VENDAS	NOVOS PRODUTOS	DISTRIBUIÇÃO	RELAÇÕES PÚBLICAS	TODAS DECISÕES
MÉTRICAS FINANCEIRAS											
Retorno s/ Vendas	58%	52%	47%	38%	71%	55%	77%	57%	29%	25%	56%
Retorno s/ Investimento	60%	35%	37%	43%	35%	55%	31%	30%	43%	38%	45%
Vendas	46%	22%	57%	27%	39%	45%	54%	57%	43%	13%	44%
Valor da Marca	44%	57%	47%	54%	32%	9%	31%	40%	0%	31%	44%
Retorno s/ Invest. em Marketing	46%	48%	33%	59%	39%	18%	8%	27%	29%	25%	41%
Lucro	36%	22%	23%	19%	32%	55%	15%	53%	29%	19%	33%
Gastos de Marketing	42%	43%	23%	30%	23%	0%	0%	27%	0%	13%	28%
Lucratividade	26%	26%	17%	22%	13%	27%	31%	27%	14%	19%	24%
EVA	16%	11%	7%	9%	6%	9%	0%	23%	14%	9%	19%
Valor do Cliente	14%	26%	17%	27%	16%	9%	15%	13%	0%	6%	18%
VPL	22%	9%	7%	3%	13%	9%	8%	23%	0%	13%	15%
Cotações	12%	9%	7%	6%	9%	9%	8%	13%	14%	6%	7%
Payback	10%	9%	20%	8%	10%	18%	0%	3%	0%	6%	12%
TIR	18%	9%	13%	3%	6%	0%	0%	13%	0%	6%	10%
LAJIDA	10%	0%	10%	8%	13%	18%	0%	10%	0%	6%	9%
Tobin's Q	2%	3%	2%	3%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
Outras	2%	0%	7%	5%	3%	0%	8%	0%	6%	0%	4%
Nenhuma	6%	9%	5%	6%	5%	0%	8%	7%	0%	25%	11%
MÉTRICAS DE MARKETING											
Part. de Mercado	66%	70%	53%	59%	58%	73%	69%	63%	29%	75%	67%
Satisfação do Cliente	70%	57%	73%	59%	52%	55%	54%	73%	29%	56%	66%
Qualidade Percebida	56%	52%	50%	46%	45%	55%	23%	63%	14%	31%	52%
Preferência	52%	57%	47%	49%	39%	18%	23%	53%	43%	31%	48%
Aquisição de Clientes	52%	39%	47%	49%	35%	27%	62%	37%	29%	31%	46%
Consciência	54%	48%	37%	43%	23%	9%	15%	40%	71%	25%	41%
Simpatia	40%	39%	37%	49%	35%	9%	15%	40%	29%	38%	40%
Lealdade	44%	48%	47%	46%	29%	36%	15%	27%	0%	31%	40%
Boca-a-Boca	42%	43%	30%	35%	32%	18%	23%	27%	14%	44%	36%
Disposição p/ Recomendar	40%	30%	43%	38%	23%	27%	0%	40%	14%	38%	36%
Retenção de Clientes	46%	26%	40%	22%	23%	27%	46%	40%	0%	31%	35%
Qualidade do Serviço	46%	39%	37%	30%	26%	27%	31%	30%	0%	13%	34%
Total Clientes	28%	48%	23%	41%	13%	27%	31%	37%	14%	25%	32%
Marcas Consideradas	24%	30%	20%	24%	16%	9%	15%	27%	0%	13%	22%
Share of Voice	20%	9%	10%	14%	0%	0%	0%	10%	0%	0%	10%
Customer Wallet	2%	4%	10%	3%	3%	0%	0%	17%	14%	13%	6%
Outras	2%	0%	7%	11%	3%	0%	8%	0%	7%	0%	4%
Nenhuma	12%	9%	10%	14%	10%	0%	8%	7%	0%	25%	11%

PROPAGANDA	PROPAGANDA NA INTERNET	MARKETING DIRETO	MÍDIAS SOCIAIS	PROMOÇÃO	PRECIFICAÇÃO	FORÇA DE VENDAS	NOVOS PRODUTOS	DISTRIBUIÇÃO	RELAÇÕES PÚBLICAS
MÉTRICAS ESPECÍFICAS DE MARKETING									
Alcance	Exposição	Alcance	Páginas Visitadas	Alcance	Preço Premium	Alcance	Crença no Conceito do Novo Produto	Disponibilidade do Estoque	Alcance
52%	61%	40%	76%	48%	18%	54%	60%	14%	56%
Exposição	Páginas Visualizadas	Taxa de Resposta à Campanha	Número de Seguidores / Curtidas	Impressão	Preço de Reserva	Taxa de Resposta à Campanha	Atitude em relação ao Produto/Marca	Força do Relacionamento com Parceiros	Lembrança
54%	61%	50%	78%	52%	36%	31%	57%	0%	50%
Lembrança	Taxa de Cliques	Taxa de Retenção de Novos Clientes	Volume de Cobertura pela Mídia	Volume de Vendas	Preço Relativo	Taxa de Retenção de Novos Clientes	Taxa de Crescimento Anual Esperada	Volume de Vendas por Categoria	Volume de Cobertura pela Mídia
48%	48%	40%	46%	81%	45%	62%	57%	57%	38%
MÉTRICAS ESPECÍFICAS FINANCEIRAS									
Custo por Cliente Adquirido	Custo por Clique	Custo por Cliente Adquirido	Custos Totais	Vendas Incrementais	Margem Unitária	Potencial de Vendas	Margem Esperada (%)	Total Dist. / Total Armazenado	Custo por Exposição
26%	35%	27%	35%	77%	73%	69%	80%	14%	31%
Geração de Leads	Taxa de Conversão	Taxa de Conversão	Custo por Exposição	Taxa de Resgate de Cupons	Elasticidade Preço da Demanda	Produtividade da Força de Vendas	Taxa de Canibalização	Margens dos Canais	Geração de Leads
30%	30%	33%	38%	16%	45%	31%	23%	14%	31%
Custo por Exposição	Custo por Exposição	Geração de Leads	Geração de Leads	Custo por Exposição	Preço Ótimo	Análise de Funil de Vendas	Custos Totais	Vendas por Loja/Equipe	Custos Totais
42%	43%	40%	51%	13%	36%	38%	30%	14%	44%

Fonte: Elaborada pelo Autor (2014)

ANEXO K - USO DE MÉTRICAS E RESULTADOS DA DECISÃO DE MARKETING MIX

Gráfico 19 - Performance da Decisão (nº) x Quantidade de Métricas (nº)



Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

ANEXO L - CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS

Tabela 2 – Correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1 Uso Métricas Financeiras	1	,627	-,049	,074	,052	-,047	,226	-,019	,095	-,142	-,152	,012	-,013	,024	,165	,045	,216	,107	-,027	-,148	,098	,137	,011	,124	,062	-,022	
2 Uso Métricas de Marketing	,627	1	,089	-,035	-,034	-,101	,116	-,080	,026	-,061	-,051	,048	,049	-,047	,279	,127	,200	,030	,023	-,068	,121	,029	,007	,060	,001	-,138	
3 Defensora de Baixo Custo	-,049	,089	1	-,390	-,195	-,213	-,139	-,085	,009	,025	-,069	,086	,051	-,109	,039	-,004	,008	-,042	-,057	-,033	-,168	-,020	,077	-,125	-,130	-,173	
4 Defensora Diferenciada	,074	-,035	-,390	1	-,356	-,390	,005	-,015	,079	-,046	,129	-,194	,094	-,081	,222	,099	,115	-,130	-,011	-,031	,184	-,040	,005	-,135	,008	,132	
5 Analisadora	,052	-,034	-,195	-,356	1	-,195	,118	-,077	-,118	,031	-,124	,122	,047	-,002	-,115	,053	,061	,111	-,009	,061	-,101	-,016	,003	,079	-,081	,002	
6 Prospectora	-,047	-,101	-,213	-,390	-,195	1	,012	,217	-,034	,025	,111	-,175	,051	,107	-,166	-,023	-,237	,139	,055	-,045	,033	-,039	-,001	,133	,077	,038	
7 Função	,226	,116	-,139	,005	,118	,012	1	-,159	-,100	,048	-,356	,220	,096	,143	,039	,191	,276	,111	-,013	,092	-,006	,091	-,118	,322	,176	,170	
8 Nível Gerencial	-,019	-,080	-,085	-,015	-,077	,217	-,159	1	-,027	,088	,134	-,081	,020	,081	-,071	-,259	-,064	,011	,059	,221	-,075	-,094	-,073	-,055	-,006	,110	
9 Orientação para B2B	,095	,026	,009	,079	-,118	-,034	-,100	-,027	1	-,555	,079	-,064	-,021	-,068	,063	-,012	,069	,097	-,152	-,030	-,048	,152	,036	-,128	,079	,223	
10 Orientação para B2C	-,142	-,061	,025	-,046	,031	,025	,048	,088	-,555	1	-,045	,184	-,042	,074	-,057	-,031	-,017	-,129	,089	,148	,031	-,161	,039	-,111	-,101	-,151	
11 Produtos	-,152	-,051	-,069	,129	-,124	,111	-,356	,134	,079	-,045	1	-,606	-,003	-,099	,035	,070	-,163	-,049	-,044	-,116	-,024	-,088	-,038	-,202	-,061	-,163	
12 Serviços	,012	,048	,086	-,194	,122	-,175	,220	-,081	-,064	,184	-,606	1	-,051	,176	-,005	-,171	,100	-,015	-,128	,078	-,030	,166	,154	,095	-,033	,063	
13 Ciclo de Vida	-,013	,049	,051	,094	,047	,051	,096	,020	-,021	-,042	-,003	-,051	1	,009	,065	,149	,173	,010	-,164	-,107	,096	,076	,030	,090	-,181	,134	
14 Concentração Indústria	,024	-,047	-,109	-,081	-,002	,107	,143	,081	-,068	,074	-,099	,176	,009	1	-,243	,040	,031	-,003	,078	-,057	-,111	,061	,122	,085	-,047	,225	
15 Orientação p/ Mercado	,165	,279	,039	,222	-,115	-,166	,039	-,071	,063	-,057	,035	-,005	,065	-,243	1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,207	,039	,000	,013	
16 Importância Métricas	,045	,127	-,004	,099	,053	-,023	,191	-,259	-,012	-,031	,070	-,171	,149	,040	,000	1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	-,206	-,030	,000	-,063
17 Nível de Treinamento	,216	,200	,008	,115	,061	-,237	,276	-,064	,069	-,017	-,163	,100	,173	,031	,000	,000	1	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,120	,000	,038	
18 Background Quantitativo	,107	,030	-,042	-,130	,111	,139	,111	,011	,097	-,129	-,049	-,015	,010	-,003	,000	,000	,000	1	,000	,000	,000	,000	-,020	,087	,000	-,120	
19 Turbulência Mercado	-,027	,023	-,057	-,011	-,009	,055	-,013	,059	-,152	,089	-,044	-,128	-,164	,078	,000	,000	,000	,000	1	,000	,000	,000	,092	,020	,000	-,022	
20 Experiência Gerencial	-,148	-,068	-,033	-,031	,061	-,045	,092	,221	-,030	,148	-,116	,078	-,107	-,057	,000	,000	,000	,000	,000	1	,000	,000	-,065	-,038	,000	,234	
21 <i>Accountability</i> Financeira	,098	,121	-,168	,184	-,101	,033	-,006	-,075	-,048	,031	-,024	-,030	,096	-,111	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1	,000	-,014	-,042	,000	-,112	
22 Performance Recente	,137	,029	-,020	-,040	-,016	-,039	,091	-,094	,152	-,161	-,088	,166	,076	,061	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1	,203	-,028	,000	,058	
23 Tamanho Empresa	,011	,007	,077	,005	,003	-,001	-,118	-,073	,036	,039	-,038	,154	,030	,122	,207	-,206	,002	-,020	,092	-,065	-,014	,203	1	-,089	-,051	,104	
24 Presença de CMO	,124	,060	-,125	-,135	,079	,133	,322	-,055	-,128	-,111	-,202	,095	,090	,085	,039	-,030	,120	,087	,020	-,038	-,042	-,028	-,089	1	,198	,134	
25 Envolvimento Organizacional	,062	,001	-,130	,008	-,081	,077	,176	-,006	,079	-,101	-,061	-,033	-,181	-,047	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	-,051	,198	1	-,044	
26 Orientação Temporal	-,022	-,138	-,173	,132	,002	,038	,170	,110	,223	-,151	-,163	,063	,134	,225	,013	-,063	,038	-,120	-,022	,234	-,112	,058	,104	,134	-,044	1	

Fonte: Elaborada pelo Autor (2014)