



Revista Brasileira de Marketing

ISSN: 2177-5184

admin@revistabrasileirmarketing.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Augusto de Matos, Celso; Eduardo Martins, Flavio;  
Barasuol da Rosa, Mariana; Bernardon, Renata

**Os Efeitos do Alinhamento entre Práticas de Marketing e  
Estratégia de Negócios no Desempenho das Empresas**

Revista Brasileira de Marketing, vol. 17, núm. Esp.6, 2018, pp. 849-865

Universidade Nove de Julho

Brasil

DOI: <https://doi.org/10.5585/bjm.v17i6.3774>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471759754008>

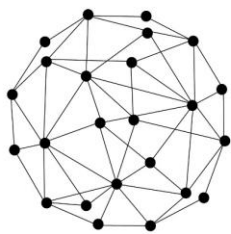
- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

UABM [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto



## OS EFEITOS DO ALINHAMENTO ENTRE PRÁTICAS DE MARKETING E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS

**Objetivo:** Investigar em que medida um maior alinhamento entre estratégia de marketing e estratégia de negócios produz um maior desempenho das empresas, levando-se em conta o uso de métricas de marketing e financeiras.

**Método:** A pesquisa se baseia em uma survey realizada com 238 empresas da região Sul do Brasil. As análises se baseiam em análise fatorial e regressão múltipla.

**Resultados:** As empresas que possuem um maior alinhamento entre práticas de marketing e as estratégias de negócios possuíam um maior desempenho de mercado e maior rentabilidade. Este estudo mostra que o desempenho foi maior no grupo que combinou a estratégia do tipo “explorador” com o “marketing agressivo”, correspondendo a 29% dos casos. A pesquisa também mostra que a prática de marketing mais fortemente associada ao desempenho das empresas é de qualidade do produto/serviços.

**Contribuições Teóricas:** O estudo contribui com a literatura de marketing estratégico ao analisar quais práticas de marketing estão mais fortemente associadas a um maior desempenho nas organizações e avaliar qual perfil de estratégia de negócios conduz a um desempenho superior. Por fim, as métricas de retorno sobre vendas e retorno sobre propaganda se mostraram mais associadas ao desempenho das empresas.

**Originalidade/Relevância:** O presente estudo avança o campo de marketing estratégico ao demonstrar que o desempenho é maior no grupo de empresas que combinam uma maior frequência nas práticas de marketing (cluster “agressivo”) e uma estratégia de negócios do tipo “exploradores”. Além disso, avalia-se a utilização de métricas de marketing e financeiras.

**Palavras-chave:** Estratégia de Marketing. Estratégia de Negócios. Métricas. Desempenho.

**Recebido em:**

21/05/2018

**Aceito em:**

23/08/2018

**Editores Responsáveis:**

Prof. Dr. Otávio Bandeira De Lamônica Freire

Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes

**Processo de Avaliação:**

*Double Blind Review*

**Revisão:**

Gramatical, normativa e de formatação



## THE EFFECTS OF MARKETING PRACTICES – BUSINESS STRATEGY ALIGNMENT ON PERFORMANCE

**Purpose:** This study aimed to investigate the extent to which a greater alignment between marketing strategy and business strategy produces higher firm performance, taking into account the use of marketing and financial metrics.

**Method:** A survey was carried out with 238 companies from the southern region of Brazil. Data are analyzed using factor analysis and multiple regression.

**Results:** Results demonstrate that companies with greater alignment between marketing practices and business strategy presented higher performance, i.e. market share, sales increase and profitability. More specifically, performance was greater in the group of *prospectors* using aggressive marketing, corresponding to 29% of the sample. Findings also showed that the marketing practice most strongly associated with firm performance is product/service quality.

**Theoretical Contributions:** The study contributes to the strategic marketing literature by (i) analyzing which marketing practices are more strongly associated with greater firm performance and (ii) evaluating which business strategy typology conduct to a greater performance. Moreover, the metrics of return on sales and return on advertising were the two more strongly associated with performance.

**Originality/relevance:** The current study advances the strategic marketing literature by demonstrating that firm performance is superior in the group of firms that combines “aggressive marketing” as a marketing strategy with “prospectors” as a business strategy. In addition, we take into account the use of different marketing and financial metrics.

**Keywords:** Marketing Strategy. Business Strategy. Metrics. Performance.

Celso Augusto de Matos<sup>1</sup>  
Flavio Eduardo Martins<sup>2</sup>  
Mariana Barasuol da Rosa<sup>3</sup>  
Renata Bernardon<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [celsoam@unisinis.br](mailto:celsoam@unisinis.br)

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio Grande do Sul - ESPM/RS. Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [fmartins@espm.br](mailto:fmartins@espm.br)

<sup>3</sup> Doutoranda de Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [mariana.bdarosa@gmail.com](mailto:mariana.bdarosa@gmail.com)

<sup>4</sup> Doutora em Administração pela Universidade do Vale dos Sinos - UNISINOS. Diretora de Educação Continuada da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC/RS. Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [renatabernardon25@gmail.com](mailto:renatabernardon25@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

Em que medida um alinhamento entre estratégias funcionais (ex. operações, marketing, recursos humanos etc.) e a estratégia de negócios leva a um desempenho superior das empresas? Tendo por base o estudo clássico de Miles e Snow (1978), várias pesquisas durante os anos 90 examinaram estas questões e entenderam que sim, ou seja, estratégias funcionais apropriadas contribuem para a eficácia da estratégia de negócios (Nath & Sudharshan, 1994; Workman, Homburg & Gruner, 1998; Sharma & Fisher, 1999).

Porém, na disciplina de marketing, este debate se perpetuou um pouco mais, com o estudo de Slater e Olson (2001), por exemplo, que analisou um aspecto bem específico, mas não menos importante: empresas que possuem um maior alinhamento entre estratégia funcional de marketing e estratégia de negócios possuem maior desempenho? Slater e Olson (2001) demonstraram que sim. Com isso, os autores defenderam a contribuição do marketing para a implementação da estratégia de negócios. Tais autores usaram a tipologia de Miles e Snow (1978) para entender a estratégia de negócios segundo quatro grupos de empresas: exploradores, analistas, defensores e reatores.

Dez anos depois do estudo inicial de Slater e Olson (2001), os autores obtiveram resultados similares (Slater, Olson & Finnegan, 2011). Nesta mesma linha, Farha (2016) também investigou a relação entre estratégia de negócios e práticas de marketing, mostrando que existem diferentes configurações para estes dois fatores. Estudos mais recentes continuam a investigar as características de marketing da empresa (ex. estrutura, processos, cultura, liderança) e suas relações com a implementação da estratégia. Por exemplo, Olson et al. (2018) mostram que a adoção de políticas de recursos humanos (ex. seleção, treinamento, remuneração) para gerentes de marketing de nível médio variam significativamente tanto entre empresas com diferentes estratégias (ex. prospectoras e defensoras) e tipos de estratégias de marketing adotadas (ex. marketing agressivo, marketing de massa). De modo geral, o desempenho é superior para aquelas empresas onde há alinhamento entre a estratégia de negócios e a estratégia funcional de marketing (Olson et al., 2018).

De fato, a contribuição da estratégia de marketing para a estratégia de negócios e para a estratégia corporativa é um tema que vem merecendo destaque na literatura (Varadarajan & Jayachandran, 1999; Day, 1992, 2011; Chari et al., 2017; Hunt, 2017; Kumar, Sharma & Gupta, 2017; Olson et al., 2018). O presente estudo busca contribuir com esta literatura ao (i) Analisar quais

práticas de marketing estão mais fortemente associadas a um maior desempenho nas organizações; (ii) Avaliar qual ou quais perfis de estratégia de negócios conduzem a um desempenho superior. Neste caso, os perfis são analisados a partir da tipologia proposta por Miles e Snow (1978), que identifica quatro grupos: exploradores, analistas, defensores e reatores; e (iii) Considerar em que medida o uso de diferentes métricas de marketing e financeiras ajudam a explicar diferentes níveis de desempenho nas empresas (Mintz & Currim, 2013). Em outras palavras, empresas de desempenho superior possuem maturidade no uso de alguma métrica de marketing ou métrica financeira? Este estudo se baseia em um levantamento realizado ao final de 2015 junto a gestores e diretores de marketing de 238 empresas de três estados da região Sul do Brasil.

Na sequência é apresentada uma breve revisão teórica sobre os conceitos abordados. Posteriormente serão apresentados os procedimentos metodológicos, os resultados, as conclusões e as sugestões para novos estudos.

## 2 ESTRATÉGIA E MARKETING

A literatura de estratégia, gestão estratégica e marketing, de forma geral, convergem para um entendimento de que a estratégia existe em diferentes níveis dentro da organização. Varadarajan e Jayachandran (1999), por exemplo, definem os seguintes níveis: (i) estratégia corporativa: especifica em que mercado(s) a empresa irá atuar; (ii) estratégia de negócios: delinea como um dado negócio, do portfólio de negócios da empresa, irá competir no mercado; e (iii) estratégia de marketing: é o conjunto integrado de decisões e ações pelos quais um dado negócio espera atingir seus objetivos de marketing.

Segundo Varadarajan e Clark (1994), a estratégia de marketing é um conjunto integrado de decisões da empresa no que tange a ofertas ao mercado, mercados, atividades e recursos de marketing direcionados à criação, comunicação e entrega de produtos que ofereçam valor aos consumidores e possibilitem às organizações alcançarem seus objetivos.

Assim, a estratégia de marketing está relacionada com as decisões de segmentação e definição de público-alvo, bem como o desenvolvimento de um posicionamento estratégico baseado em produtos, preços, distribuição e promoção (Varadarajan & Clark 1994; Hunt & Morgan, 1995). A função do marketing, portanto, tem fundamental importância no processo de

formulação e definição das estratégias empresariais, tanto no nível corporativo, quanto no de negócios.

Miles e Snow (1978) defendem que existem padrões de comportamento estratégico adotado pelas organizações e que os mesmos podem ser influenciados pelas condições ambientais. Deste modo, quatro tipos de reações ou estratégias genéricas poderiam ser adotadas pelas empresas: (i) prospectora, (ii) analítica, (iii) defensiva e (iv) reativa. Os prospectores, em uma ponta do contínuo, são aqueles que buscam novas oportunidades de forma contínua. Os defensores, em outra ponta do contínuo são aqueles que defendem uma posição, geralmente um nicho ou segmento *premium* na sua indústria. Os analistas ou analisadores possuem características tanto dos defensores quanto dos prospectores. Por fim, os reativos não seguem uma estratégia de forma consciente e são vistos como um tipo disfuncional (Zahara & Pearce II, 1990).

Já em relação ao modelo de Porter (1991), os autores destacam que o mesmo propunha entender as questões empresariais como produto do mecanismo de criação de valor da organização, seja por diferenciação ou por custo baixo e ainda por abrangência de mercado, podendo ser de nicho ou de massa. Walker e Ruekert (1987) ao sintetizarem os dois modelos de comportamento empreendedor, distinguem em duas situações: (i) defensores por baixo custo e (ii) defensores por diferenciação. Em estudos posteriores também seguiram por esta linha (ex. Slater, Olson & Finnegan, 2011; Ishaq & Hussain 2016). O presente estudo também adotará esta distinção e avaliará os seguintes perfis de estratégias empresariais, com base na discussão anterior: (1) **Prospectores**: procuram localizar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado; (2) **Analíticos**: ocupam uma posição intermediária entre os dois extremos, combinando os pontos fortes de ambos; (3) **Defensores de baixo custo**: tentam proteger sua participação de mercado por meio de melhores preços dos seus produtos e serviços; (4) **Defensores de diferenciação**: defendem sua posição de mercado por meio de produtos e serviços com preço superior à média do setor; e (5) **Reativos**: não possuem uma resposta consistente ao problema empresarial.

Slater e Olson (2001) conduziram um estudo amplo nas principais publicações acadêmicas relacionadas à gestão de marketing e estratégias de marketing e identificaram as principais dimensões ou temas que fazem parte das atividades de marketing. Dentre essas atividades identificaram as ações de segmentação, público alvo e posicionamento, bem como o marketing mix, produto, preço, promoção e praça.

A definição de público-alvo é baseada em pesquisas de mercado e estudos da atratividade dos segmentos de mercado, estando relacionada com a

busca por satisfazer as necessidades de determinado grupo de consumidores a partir do desenvolvimento de capacidades específicas. As decisões de *produto* estão relacionadas a definições quanto a necessidade de extensão da linha de produtos, a capacidade de inovar, a capacidade de fazer percebida a qualidade dos produtos, e a entrega de serviços, que podem ser consideradas com uma extensão do produto (Kerin, Varadajan & Peterson, 1992).

As definições de preço estão relacionadas com a capacidade da empresa em cobrar ou não por um preço superior de mercado (*premium*), que são justificados pela inovação, qualidade superior de insumos ou serviços, ou força da marca. Por outro lado, preços menores são justificados quando se busca alcançar participação de mercado ou aumento de vendas, ou quando os produtos da empresa apresentam alguma desvantagem em relação aos concorrentes (Kerinet al., 1992).

Decisões de distribuição referem-se à utilização de canais intensivos ou seletivos. Produtos que requerem serviços pré e pós-vendas, que tem altos custos relacionados a estoques e vendas ou que se posicionam como diferenciados normalmente são distribuídos de forma seletiva, diferentemente de produtos de baixo custo e baixos serviços, que são distribuídos de forma intensiva.

Promoção ou comunicação apresenta duas formas dominantes de atuação; propaganda e venda pessoal. A propaganda é indicada para criar lembrança e interesse na marca, bem como para entrar em fatias largas de mercado. Vendas pessoais são indicadas quando os consumidores necessitam de informações adicionais, ou algum tipo de suporte, para realizar a compra (Walker & Ruekert, 1987). Na próxima seção, é apresentada uma fundamentação sobre o retorno das ações de marketing.

### 3 O RETORNO DAS AÇÕES DE MARKETING

Como justificar os investimentos em marketing? Segundo Rust, Lemon e Zeithaml (2004), a necessidade de dados longitudinais tem tornado difícil a aplicação do retorno sobre o investimento (ROI) nos investimentos de marketing, de modo que os gastos com marketing são vistos como custos de curto prazo ao invés de investimentos de longo prazo.

Com base nisso, o *Marketing Science Institute* incluiu este tema de *marketing metrics* dentre as prioridades de pesquisa desde o início dos anos 2000 e desde então vários esforços têm sido implementados para tentar mensurar as práticas de marketing e o retorno financeiro das mesmas (ex. Barwise & Farley, 2004; Ling-Yee, 2011; Mintz & Currim, 2013; Järvinen & Karjaluo, 2015). Nesta mesma linha, uma reflexão atual do editor do Journal

of Marketing classifica o período de 2005–2012 como focado nos temas de “*marketing accountability and customer centricity*” e por isso utiliza como metáfora para este período o “marketing como um investimento” (Kumar, 2015, p.2)

Um dos estudos mais conhecidos no tema é o de Rust, Lemon e Zeithaml (2004), que desenvolvem uma medida para o valor do cliente, chamada na literatura de CLV (*customer lifetime value*). Ao ajustar para o valor presente os CLVs de todos os clientes atuais e potenciais, os autores elaboram o conceito de *customer equity*, que em outras palavras reflete o valor monetário do cliente.

Barwise e Farley (2004) mostram que no início dos anos 2000 as três métricas mais usadas eram as de *market share* (79%), qualidade de produto/serviço (77%) e lealdade/retenção de clientes (64%), considerando uma amostra de 697 CEOs dos EUA, Japão, Alemanha, Inglaterra e França. Em 2016, em uma publicação mais gerencial, *Entrepreneur*, Goulart (2016) defende cinco métricas como essenciais para os gestores: ROI, CPA (*cost per action*), ROAS (*return on advertising spend*), CLV (*customer lifetime value*) e taxa de retenção do cliente (*customer retention rate*). Já em estudo científico, Uzma (2018) revisou 100 estudos entre 1991 e 2016 e apresentou as seguintes métricas como sendo as mais relevantes: *brand equity*, *customer-based brand equity*, *customer equity*, satisfação do cliente e *customer lifetime value*.

De modo similar, Mintz e Currim (2013) fazem uma revisão geral das principais métricas de marketing e financeiras já desenvolvidas e utilizadas pelas empresas. Os autores investigam o que leva ao uso de diferentes métricas e em que medida este uso contribui para aumentar o desempenho da empresa. Após uma pesquisa com 493 gestores, eles argumentam que o uso das métricas é mais influenciado pelos fatores: estratégia da empresa, orientação para métricas, tipo de atividade de marketing mix e características da empresa e do ambiente. Características dos gestores, como nível e experiência gerencial, background quantitativo e área funcional de origem não influenciaram no uso de métricas. Segundo os autores, o uso de métricas tem um impacto positivo no desempenho da atividade de marketing mix, sendo que as métricas de marketing possuem maior peso ( $\beta = 0,21$ ) em comparação às métricas financeiras ( $\beta = 0,15$ ).

O presente estudo se baseia em Mintz e Currim (2013) e seleciona um conjunto de métricas de marketing e métricas financeiras, a fim de avaliar inicialmente o seu uso pelos gestores e em seguida analisar em que medida o uso de tais métricas possui associação significativa com o desempenho financeiro e de mercado das empresas. A próxima

seção descreve os detalhes da pesquisa de campo realizada.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 Amostra

A pesquisa se caracteriza como quantitativa do tipo levantamento (survey) junto a uma amostra de empresas do sul do Brasil. Foi realizada uma coleta de dados online, com convite prévio por telefone, tomando por base o banco de dados do relatório ‘500 Maiores do Sul - Grandes & Líderes’, publicado por uma revista de negócios da região. A revista de negócios colaborou com esta pesquisa, em especial na fase de coleta dos dados, tendo disponibilizado uma secretária para as seguintes ações: convite por telefone, envio dos e-mails, controle dos participantes (gestores e diretores). Cada empresa forneceu apenas uma resposta para o banco de dados.

O questionário foi enviado para diretores e gerentes de marketing das empresas que compõem o cadastro desse ranking, que são as 500 maiores do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, de acordo com o Valor Ponderado de Grandeza (VPG), principal indicador do banco de dados. Assim, a população-alvo da pesquisa foi composta por aproximadamente 500 líderes de marketing das empresas citadas. Foram obtidas respostas de 238 (47,6%) participantes, que foram utilizados nas análises subsequentes. O questionário online permitia deixar questões em branco. Apesar disso, foram poucos os dados ausentes (sem resposta). O número máximo de respostas em branco foi nove, em duas questões, correspondendo a 3,8%. Além disso, o teste de Little indicou que os dados ausentes eram aleatórios: Little’s MCAR test: Chi-Square = 2112,765,  $gl = 2016$ ,  $sig. = 0,065$  (não significância é esperada neste teste).

### 4.2 Questionário

O instrumento de coleta de dados foi ampliado a partir do estudo de Slater e Olson (2001). Nota-se que Slater e Olson (2001) já haviam analisado a contribuição das práticas de marketing para a implementação da estratégia de negócios nas empresas. Porém, o presente estudo avança ao trazer o uso de métricas de marketing e financeiras para esta discussão. Após a tradução, o questionário passou por uma fase de pré-teste e críticas com dois especialistas, um pesquisador na área de Estratégia e outro gestor de marketing, antes de ser usado no campo. Os ajustes necessários foram relativos à redação, buscando maior objetividade para o

respondente. O questionário foi estruturado da seguinte forma:

No primeiro bloco, havia um texto breve de apresentação da pesquisa e convite para participação.

No segundo bloco, uma pergunta geral “A sua empresa utiliza alguma medida para monitorar o mercado?” Esta pergunta geral se abria em duas questões:

- a) Sinalize abaixo qual das *Métricas de Marketing* a sua empresa utiliza (pode marcar mais de uma opção). Sete opções foram apresentadas, conforme se pode ver na tabela 5. Esta questão foi adaptada do estudo de Mintz e Currim (2013);
- b) Marque abaixo qual das *Métricas Financeiras* a sua empresa utiliza (pode marcar mais de uma opção). Sete opções foram apresentadas, conforme se pode ver na tabela 5. Esta questão foi adaptada do estudo de Mintz e Currim (2013).

No terceiro bloco era pedido ao respondente que marcasse a importância que a sua empresa ou a sua unidade de negócios atribuía a cada uma das atividades de marketing listadas. Foi usada uma escala de 1 = sem nenhuma importância a 7 = extremamente importante, seguindo o mesmo procedimento de Slater e Olson (2001). Esta escala de práticas de marketing foi composta por 34 itens, uma versão um pouco menor daquela usada pelos autores originais, que utilizaram 41 indicadores. O fraseado dos itens pode ser visto na Tabela 3.

No quarto bloco, o desempenho foi mensurado, sendo adaptado do estudo de Slater e Olson (2001). Dois indicadores avaliavam a rentabilidade e os demais quatro itens o desempenho de mercado, conforme se pode ver na Tabela 4.

No quinto bloco, pedia-se ao participante “Por favor, leia cada um destes parágrafos abaixo e indique qual deles descreve melhor a *Estratégia Geral* da sua empresa”. Eram apresentadas cinco opções, conforme se pode ver na Tabela 2. Usou-se este procedimento a fim de manter consistência com o estudo de Slater e Olson (2001). Tais autores

usaram como base o estudo clássico dos tipos estratégicos de Miles e Snow (1978). Entretanto, para o presente estudo, atualizamos o texto com base nas referências mais atuais (Slater, Olson e Finnegan, 2011).

Por fim, no sexto bloco, eram perguntadas questões gerais sobre o perfil da empresa (ex. pública, privada), setor de atuação (indústria, comércio, serviços), faixa de faturamento anual (cinco alternativas, variando de “menor ou igual a R\$ 2,4 milhões” até “maior que R\$ 300 milhões”) e escopo geográfico, com opções de estadual, região sul, nacional ou global.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 Perfil das Empresas

O perfil predominante das empresas respondentes é composto por empresas privadas (211 ou 88,7%), atuantes do setor de serviços (124 ou 52,1%) e da indústria (78 ou 32,8%). Em relação a faixa de faturamento, o perfil é heterogêneo, ocorrendo pequenas concentrações nas faixas extremas, ou seja, 26,1% (62) das empresas possuem faturamento anual menor ou igual à R\$2,4 milhões e 24,8% (59) das empresas maior que R\$300 milhões. A heterogeneidade se intensifica no que se refere ao escopo de atuação, sendo que 34% (81) das empresas respondentes apresentam atuação nacional, 29,8% (71) atuação somente no estado do Rio Grande do Sul, 22,7% (54) atuação global e 13% (31) em toda região sul (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná).

A prática de marketing considerada a mais relevante para as empresas estava relacionada a “desenvolver relacionamentos de longo prazo com clientes-chave”, item que obteve maior média na escala de importância (6,29), conforme se pode ver na tabela 1. Na sequência: resposta rápida aos clientes (6,23), atração de novos clientes (6,05), desempenho superior do produto/serviço (5,90), suporte ao pessoal que tem contato direto com o cliente (5,86).

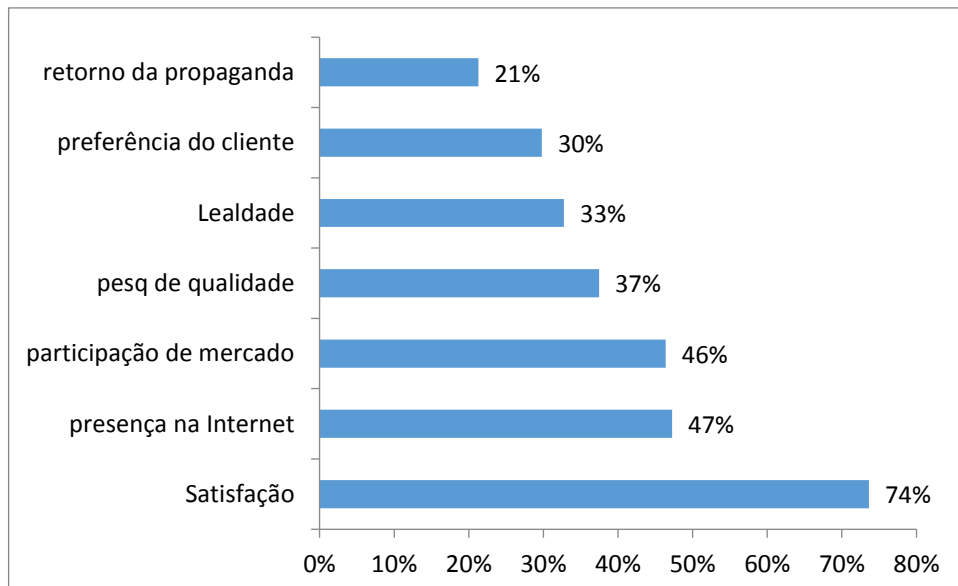
**Tabela 1 - Práticas de Marketing**

Práticas de Marketing	N	Média	DP
<b>Maiores médias</b>			
P20. Desenvolver relacionamentos de longo prazo com clientes-chave.	235	6,29	1,14
P18. Responder rapidamente às solicitações e problemas dos clientes.	234	6,23	1,17
P7. Atrair novos clientes.	236	6,05	1,30
P16. Alcançar ou manter um desempenho superior do produto/serviço	230	5,90	1,30
P33. Dar suporte ao pessoal que tem contato direto com o cliente.	235	5,86	1,44
<b>Menores médias</b>			
P24. Usar uma distribuição seletiva através dos melhores distribuidores disponíveis	231	4,47	1,82
P25. Utilizar distribuidores exclusivos que investem em vendas especializadas ou em facilidades exclusivas.	229	4,34	1,88
P23. Usar preços promocionais e descontos regularmente.	238	3,49	1,75
P22. Adotar preços abaixo da média do setor.	236	3,17	1,67
P28. Usar a TV como mídia para propaganda.	236	2,94	2,08

**Nota:** DP = desvio-padrão; escala variando de 1 = sem nenhuma importância a 7 = extremamente importante.

Por outro lado, práticas consideradas de baixa relevância incluíram o uso da TV como mídia para propaganda (2,94), adoção de preços abaixo da média do setor (3,17), uso de preços promocionais e descontos regularmente (3,49). Nota-se que as empresas indicaram não apoiar uma estratégia de preços baixos. A prática de distribuição seletiva veio na sequência com média mais baixa. Porém, aqui se percebe que as médias já estão no ponto médio da escala, ou seja, quatro, considerando a escala variando de 1 a 7.

Em relação à adoção de métricas de marketing pelas empresas, 74% dos pesquisados afirmaram usar a métrica de satisfação dos clientes, conforme se pode ver na figura 1, seguido por presença na internet (47%) e participação de mercado (46%). Retorno da propaganda foi apontado como a métrica menos utilizada (21%). Nota-se que o respondente podia marcar mais de uma opção e por isso a soma dos percentuais não fecha em 100%.

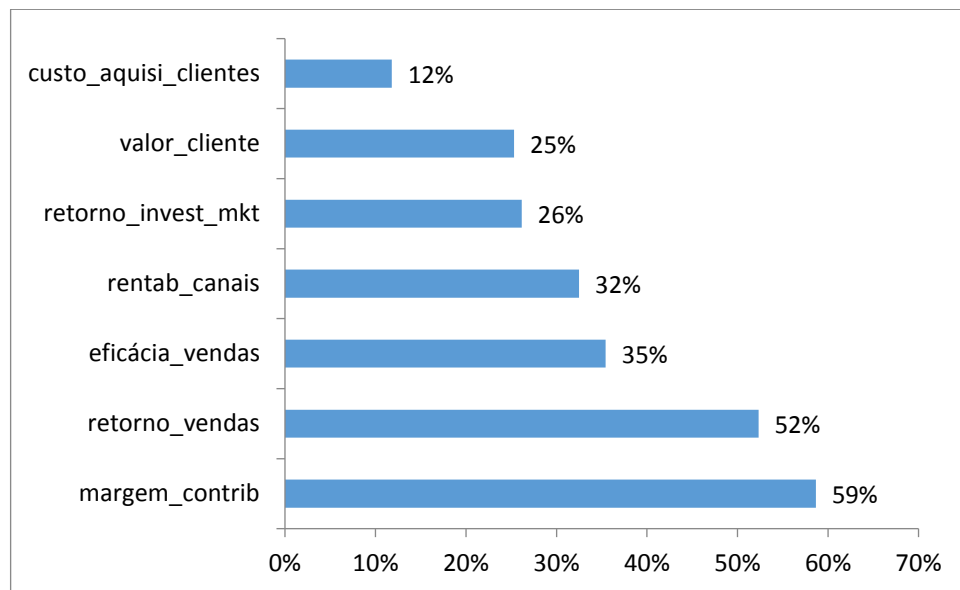
**Figura 1 - Métricas de Marketing**

Fonte: elaborado pelos autores.



Já em relação às métricas financeiras, ilustradas na Figura 2, os respondentes apontaram a margem de contribuição (59%) e o retorno sobre as

vendas (52%) como as medidas mais utilizadas. O custo de aquisição de clientes teve o menor destaque, sendo usado por apenas 12% dos pesquisados.



**Figura 2 - Métricas Financeiras**

Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação à estratégia empresarial adotada pelas empresas, conforme Tabela 2, a maioria deles, 34,5%, se identifica com a estratégia denominada como Exploradores, ou seja, aqueles que buscam de forma mais agressiva oportunidades de mercado. Em segundo lugar, com 65 respostas (27,3%) a estratégia de Defensoras por diferenciação, ou seja, aquelas empresas que buscam manter a posição de mercado, oferecendo produtos de qualidade, com preços acima da média.

A estratégia de manter a posição de mercado com produtos competitivos e preços mais agressivos, denominada de Defensores por baixo custo, foi citada por 19,3% da amostra (46 respondentes). As Analisadoras, aquelas empresas

que buscam por monitoramento de mercado identificar oportunidades e se manterem competitivas, foi identificado por 12,2% dos respondentes. Por fim, apenas 6,7% da amostra se posicionaram como Reativas, ou seja, não possuem uma estratégia definida, atuando de forma mais reativa em relação aos movimentos do mercado e da concorrência.

Dentre as táticas de marketing mais utilizadas, a busca por desenvolver relacionamento de longo prazo com clientes-chave e responder rapidamente às soluções e problemas dos clientes foram as mais citadas, com 59,9% e 58,9% respectivamente.

Tabela 2 - Posicionamento das Empresas

Estratégia Geral	n	%
A empresa (ou unidade de negócios) geralmente é a primeira a lançar novos produtos e serviços no mercado. Não hesitamos em entrar em novos mercados onde surge uma oportunidade. Nosso negócio se concentra em oferecer produtos que fazem a diferença no desempenho da empresa. A nossa proposta é de um produto ou serviço inovador, seja baseado em melhorias de atributos ou redução de custo. 1. Exploradoras ( <i>prospectors</i> )	82	34,5%
A nossa empresa raramente é a primeira a lançar novos produtos ou serviços ou a entrar em mercados emergentes. Entretanto, por meio de um monitoramento do mercado, conseguimos ser seguidores rápidos, alcançando uma melhor estratégia de mercado alvo, melhores benefícios aos clientes ou custo mais baixo. 2. Analisadoras ( <i>analyzers</i> )	29	12,2%
A nossa empresa busca manter e proteger agressivamente a sua posição de mercado. Raramente somos os primeiros no desenvolvimento de produtos ou serviços. Ao invés disso, focamos em oferecer produtos/serviços de modo mais eficiente possível. Buscamos aumentar nossa participação de mercado por meio de melhores preços de nossos produtos/serviços. 3. Defensoras por baixo custo ( <i>low cost defenders</i> )	46	19,3%
A nossa empresa tenta manter a sua participação de mercado ao proteger agressivamente a sua posição de mercado. Raramente somos os primeiros no desenvolvimento de produtos ou serviços. Ao invés disso, damos foco em fornecer produtos e serviços de qualidade superior. Os preços de nossos produtos são geralmente mais altos do que a média do setor. 4. Defensoras por diferenciação ( <i>differentiated defenders</i> )	65	27,3%
Não buscamos uma estratégia consistente de produto ou mercado. O mais comum é agirmos em resposta a pressões de curto prazo da concorrência ou do mercado. 5. Reativas ( <i>reactors</i> )	16	6,7%
Total	238	100,0%

Em relação às demais práticas de marketing adotadas pelas empresas, foram citadas de forma mais relevante, como de extrema importância, as seguintes atividades: atrair novos clientes, com 48,7%, fornecer um serviço de pós-venda de alta qualidade, com 42,9%, formar uma equipe de vendas altamente preparada e habilidosa, com 42,1%, dar suporte ao pessoal que tem contato direto com o cliente, com 41,9%, alcançar ou manter um desempenho superior do produto/serviço, com 41,8% e fornecer serviços com um alto grau de consistência e precisão, com 40,6% das respostas como extremamente importante.

Dentre as atividades de marketing menos utilizadas, com maior percentual de respostas como sendo de nenhuma importância, destacam-se com o maior número a prática de usar a TV como mídia

para propaganda, com 40,7%, seguida pela tática de adotar preços abaixo da média do setor, com 21,2% e por fim a prática de usar preços promocionais e descontos regularmente, com 16% de respostas. A próxima seção analisa a confiabilidade das escalas utilizadas.

## 5.2 Confiabilidade das Medidas

A escala de práticas de marketing, medida por 34 itens adaptados de Slater e Olson (2001), foi submetida a uma análise fatorial exploratória, a fim de identificar as dimensões subjacentes (Tabela 3). Duas medidas de adequação da amostra foram analisadas e deram suporte à aplicação da AFE aos dados: KMO = 0,939 e teste de esfericidade de Bartlett (chi-square = 4384 com sig = 0,001).

**Tabela 3** - Análise Fatorial dos Itens de Práticas de Marketing

Questões	F1	F2	F3	F4	F5	F6
P10. Desenvolver produtos/serviços inovadores	,68					
P3. Monitorar as tendências do setor de forma sistemática.	,67					
P1. Aprender de modo sistemático sobre os clientes.	,66					
P11. Utilizar os adotantes iniciais para feedback sobre novos produtos.	,62					
P7. Atrair novos clientes.	,61					
P5. Avaliar sistematicamente em quais mercados atuar.	,60		,42			
P6. Priorizar atividades de marketing em mercados específicos.	,58			,50		
P4. Segmentar o mercado.	,55					
P2. Analisar os objetivos e ações dos concorrentes.	,50					,44
P12. Reduzir o tempo entre a concepção do produto e o lançamento no mercado.	,46				,43	
P30. Formar uma equipe de vendas altamente preparada e habilidosa.		,77				
P33. Dar suporte ao pessoal que tem contato direto com o cliente.		,73				
P32. Avaliar o desempenho dos vendedores com base no atingimento das metas.		,71			,45	
P20. Desenvolver relacionamentos de longo prazo com clientes-chave.		,66	,47			
P31. Gerar vendas através da força interna de vendas.		,65				
P19. Fornecer um serviço de pós-venda de alta qualidade.		,65				
P18. Responder rapidamente às solicitações e problemas dos clientes.		,59	,52			
P13. Fornecer produtos / serviços que têm uma longa vida útil.			,73			
P14. Fornecer produtos / serviços com baixa probabilidade de fracasso.			,67			
P17. Fornecer serviços com um alto grau de consistência e precisão.		,43	,64			
P16. Alcançar ou manter um desempenho superior do produto/serviço		,46	,61			
P21. Usar a estratégia de preço premium.			,49		,40	
P15. Aumentar de maneira regular a sofisticação técnica dos produtos / serviços.			,49			
P27. Obter visualizações/impressões acima da média por meio da propaganda.				,78		
P28. Usar a TV como mídia para propaganda.				,70		
P26. Produzir materiais de propaganda de alta qualidade.				,68		
P29. Fazer propaganda por meio da INTERNET.				,66		
P34. Utilizar profissionais de marketing especializados.	,41			,55		
P24. Usar uma distribuição seletiva através dos melhores distribuidores disponíveis					,71	
P25. Utilizar distribuidores exclusivos que investem em vendas especializadas.					,70	
P8. Oferecer uma linha de produto/serviço ampla					,62	
P9. Desenvolver uma linha de produto/serviço que tem amplo apelo de mercado	,46				,56	
P22. Adotar preços abaixo da média do setor.						,79
P23. Usar preços promocionais e descontos regularmente.						,75
Variância total explicada (67,8%)	45,2	6,8	4,8	3,9	3,8	3,2
Alpha de Cronbach	0,92	0,90	0,87	0,85	0,83	0,76

F1 =Conquista de mercado; F2 = Venda e suporte ao cliente F3 = Qualidade do produto/serviço; F4= Comunicação F5=Distribuição; F6= Preço baixo

Conforme se pode ver na tabela 3, seis fatores foram identificados, explicando um total de 67,8%. Todos os fatores apresentaram bom nível de confiabilidade, com alpha de Cronbach mínimo de 0,76, portanto acima do mínimo de 0,70 recomendado (Malhotra, 2012). Foi usada análise de componentes principais, com rotação varimax. Cargas abaixo de 0,4 não são mostradas. Todas as communalidades ficaram acima de 0,50, variando entre 0,56 e 0,79.

O constructo *desempenho* foi medido com base em duas dimensões, rentabilidade e desempenho de mercado, com base em Slater e Olson (2001), obtendo confiabilidade de 0,81 e 0,88 respectivamente. Conforme se vê na tabela 4, em média os participantes afirmaram possuir um nível de desempenho médio a alto, já que a maioria das médias ficou no ponto médio da escala, ou seja, 4, considerando que a escala era de 1 = muito abaixo da média a 7 = muito acima da média.

**Tabela 4** - Estatísticas do Constructo Desempenho

Itens de desempenho	n	Média	Desvio Padrão
<b>Rentabilidade (<math>\alpha = 0,81</math>)</b>			
Rentabilidade comparada com a média do setor?	233	5,00	1,20
Rentabilidade comparada com os objetivos da empresa ou unidade de negócios?	234	4,78	1,29
<b>Desempenho de mercado (<math>\alpha = 0,88</math>)</b>			
Crescimento das vendas comparado com a média do setor?	232	5,06	1,23
Volume de Vendas comparado com os objetivos da empresa ou unidade de negócios?	237	4,83	1,30
Participação de Mercado comparada com o seu principal concorrente?	232	4,81	1,37
Participação de Mercado comparada com os objetivos da empresa ou unidade de negócios?	229	4,84	1,27

**Nota:** mínimo 1 e máximo 7 em todos os itens.

Na próxima subseção, é feito um cruzamento entre as práticas de marketing e as diferentes estratégias de negócios da Tabela 2, a fim de avaliar se um alinhamento produz maior desempenho.

### 5.3 Relacionando Práticas de Marketing e as Estratégias de Negócios

Foi realizada uma análise de Cluster (*K-means cluster*) com todas as 34 questões relacionadas às práticas de marketing e dois clusters foram identificados. O primeiro foi chamado de agressivos, pois apresentaram médias mais altas nas diversas práticas de marketing. Já o segundo foram chamados de minimizadores, pois realizam com menor intensidade as práticas de marketing. Por exemplo, o fator conquista de mercado apresentou média de 5,84 no cluster 1 e 3,92 no cluster 2 ( $F = 259$ , sig = 0,001).

Em seguida, foi realizado um cruzamento entre os perfis de marketing e as estratégias de negócios. Os resultados, ilustrados na Tabela 5, mostraram que o cluster 1 (agressivos) pratica mais as quatro estratégias genéricas principais da tabela 2. Por exemplo, 85% (70/82) das empresas “exploradoras” estão no cluster 1, de marketing agressivo. E que o cluster 2 (minimizadores) converge para uma estratégia de negócios do tipo “reativas” (9 das 16 empresas, ou 56%).

Além disso, observou-se que o desempenho de mercado foi maior quando havia uma combinação do perfil “exploradoras” com o marketing agressivo (5,30) e menor na combinação de “reativas” e minimizadores (3,33). O mesmo aconteceu para a rentabilidade, com valores de 5,12 e 3,55, respectivamente. Tais resultados suportam o argumento de que um alinhamento entre estratégia de negócios e práticas de marketing leva a um maior desempenho das empresas (Slater & Olson, 2001; Slater, Olson & Finnegan, 2011; Olson et al. 2018).

**Tabela 5** - Cruzamento entre Práticas de Marketing e Estratégias de Negócios

Estratégia	Cluster 1 agressivos (maior frequência das práticas de mkt)	Cluster 2 minimizadores (praticam menos)	Total
Exploradoras	70	12	82
Analísadoras	22	7	29
Defensoras por baixo custo	30	16	46
Defensoras por diferenciação	48	17	65
Reativas	7	9	16
Total	177	61	238

Com base nos resultados, as dimensões de desempenho foram resumidas em itens gerais, a partir da média dos respectivos itens. Em seguida,

estas variáveis foram usadas como variáveis dependentes de dois modelos de regressão, conforme será explicado a seguir.

#### 5.4 Relacionando Práticas de Marketing, Métricas e Desempenho

Conforme se pode ver na tabela 6, cinco blocos de variáveis foram utilizados como preditores da rentabilidade (modelo 1) e do desempenho de mercado (modelo 2):

- **práticas de marketing**: seis variáveis obtidas a partir da análise fatorial já apresentada (tabela 3);

- **perfil estratégico**: cinco variáveis *dummies*, identificando os grupos estratégicos. O grupo “reativas” foi utilizado como base de referência;

- **uso de métricas de marketing**: uma lista de sete métricas de marketing, também mensuradas como *dummies*, sendo 1 para uso e 0 para não uso;

- **uso de métricas financeiras**: uma lista de sete métricas financeiras (*dummies*);

- **variáveis contextuais**: perfil da empresa, em termos de faturamento e escopo geográfico.

Em função do número de variáveis independentes (VIs = 26) e da amostra ( $n = 238$ ), o modelo inicial foi rodado com todas as VIs e na sequência as variáveis não significativas no modelo (menor valor  $t$ ) foram sendo retiradas uma por vez e o modelo rodado novamente até se atingir a situação em que todas as VIs eram significativas a 10% ou menos, conforme se vê na Tabela 6.

No modelo 1, a rentabilidade foi a variável dependente e cinco variáveis foram significativas, explicando 23% das variações na rentabilidade. Com base neste modelo, as empresas de **maior rentabilidade** foram as que:

- Esforçam-se em conquistar mercados ( $\beta = 0,18$ ;  $p < 0,034$ );
- Atribuem maior importância para a qualidade do produto ou serviço ( $\beta = 0,21$ ;  $p < 0,014$ );
- Utilizam a métrica de marketing retorno sobre propaganda ( $\beta = 0,10$ ;  $p < 0,10$ );
- Utilizam a métrica financeira retorno sobre vendas ( $\beta = 0,15$ ;  $p < 0,01$ );
- Possuem um maior faturamento anual ( $\beta = 0,20$ ;  $p < 0,001$ ).

Já no segundo modelo, dez variáveis foram significativas, explicando um total de 32% das variações no desempenho de mercado. Um **maior desempenho de mercado** foi observado para empresas que possuem as práticas de marketing relacionadas a:

- Conquistar mercados ( $\beta = 0,18$ ;  $p < 0,06$ ).
- Buscar a qualidade do produto ou serviço ( $\beta = 0,22$ ;  $p < 0,008$ ).
- Investir em comunicação ( $\beta = 0,14$ ;  $p < 0,10$ ).
- Praticar o preço baixo ( $\beta = 0,16$ ;  $p < 0,015$ ).

Além disso, um maior desempenho de mercado foi observado em empresas que possuem o posicionamento de:

- Exploradoras ( $\beta = 0,22$ ;  $p < 0,001$ ), em comparação àquelas reativas.
- Defensoras de baixo custo ( $\beta = 0,14$ ;  $p < 0,021$ ), em comparação àquelas reativas.

**Tabela 6** - Explicando a Rentabilidade e o Desempenho de Mercado

		Modelo 1: rentabilidade					Modelo 2: desempenho de mercado				
		<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
Práticas de marketing	Conquista de mercado	0,18	0,08	0,18	2,13	,034	0,18	0,09	0,18	1,89	,06
	Venda e suporte ao cliente					ns					ns
	Qualidade produto/serviço	0,22	0,09	0,21	2,48	,014	0,22	0,08	0,22	2,69	,008
	Comunicação					ns	0,11	0,06	0,14	1,65	,10
	Distribuição					ns					ns
	Preço baixo					ns	0,11	0,05	0,16	2,45	,015
Perfil estratégico	Exploradoras					ns	0,51	0,14	0,22	3,52	,001
	Analisoras					ns					ns
	Defensoras baixo custo					ns	0,39	0,17	0,14	2,33	,021

	Defensoras diferenciação					ns						ns
Métricas Marketing	Satisfação dos clientes					ns						ns
	Lealdade dos clientes					ns						ns
	Pesquisa de qualidade					ns						ns
	Presença na Internet					ns						ns
	Preferência do cliente					ns						ns
	Retorno sobre propaganda	0,27	0,16	0,10	1,62	,10	0,40	0,16	0,15	2,50	,013	
	Participação de mercado					ns						ns
Métricas financeiras	Margem_contrib_produto					ns						ns
	Retorno_invest_mkt					ns						ns
	Custo_aquisi_clientes					ns						ns
	Retorno sobre vendas	0,35	0,13	0,15	2,59	,01	0,22	0,13	0,10	1,79	,075	
	Valor do cliente					ns						ns
	Rentab_canal de vendas					ns						ns
	Eficácia força de vendas					ns						ns
perfil	Faturamento	0,15	0,04	0,20	3,38	,001	0,22	0,04	0,31	5,25	,001	
	Escopo geográfico					ns	-0,12	0,06	-0,12	-1,97	,05	

**Notas:** ns = variável não significativa ( $\text{sig} > 0,10$ );

Modelo 1: VD = Rentabilidade;  $R^2 = 23\%$  ( $n = 230$  listwise);  $F = 13,6$  ( $\text{sig} = 0,001$ )

Modelo 2: VD = desempenho de mercado;  $R^2 = 32\%$  ( $n = 231$  listwise);  $F = 11,3$  ( $\text{sig} = 0,001$ )

B = coeficiente não padronizado; SE = erro-padrão da estimativa;  $\beta$  = coeficiente padronizado. Todos os pressupostos da análise de regressão foram atendidos nos dois modelos, Escopo geográfico (1 = estadual; 2 = região sul; 3 = nacional; 4 = global)

Ademais, um maior desempenho de mercado também foi observado naquelas que utilizavam as seguintes métricas:

7. A métrica de marketing retorno sobre propaganda ( $\beta = 0,15$ ;  $p < 0,013$ ).
8. A métrica financeira retorno sobre vendas ( $\beta = 0,10$ ;  $p < 0,075$ ).

Por fim, duas variáveis de perfil também se mostraram significativas, sendo que o desempenho de mercado foi maior para empresas que:

9. Possuem maior faturamento anual ( $\beta = 0,31$ ;  $p < 0,001$ ).
10. Possuem escopo geográfico mais restrito, por exemplo, estadual vs, nacional ( $\beta = -0,12$ ;  $p < 0,05$ ).

## 6 DISCUSSÃO FINAL E CONCLUSÕES

A pesquisa buscou analisar, em um primeiro momento, como as práticas de marketing se

relacionam com a estratégia de negócios da empresa, de acordo com o modelo de Miles e Snow (1978), replicando no Brasil o estudo de Slater e Olson (2001). Indo além, este estudo avança nesta literatura ao trazer os conceitos de métricas de marketing e métricas financeiras, que têm sido alvo de estudos desde os estudos seminais (Rust, Lemon & Zeithaml, 2004) até estudos mais recentes (Mintz & Currim, 2013; Uzma, 2018). Portanto, o objetivo da pesquisa foi avaliar em que medida as práticas de marketing, o tipo estratégico, as métricas de marketing e as métricas financeiras contribuem para explicar o desempenho da empresa, em termos de rentabilidade e desempenho de mercado. Para tanto, este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa survey realizada junto a 238 empresas. O texto a seguir apresenta uma discussão dos principais resultados e sua relação com os estudos anteriores.

Os resultados confirmam a tese de que empresas com um maior alinhamento entre as práticas de marketing (reveladoras da estratégia funcional de marketing) e a estratégia de negócios possuem um maior desempenho, suportando os estudos de Slater e Olson (2001), Slater, Olson e

Finnegan (2011) e Olson et al. (2018). De fato, este tema sobre as características de marketing da empresa e sua relação com a implementação da estratégia de negócios tem sido alvo de várias pesquisas nas últimas três décadas. O presente estudo mostra que um alinhamento maior está associado a um maior desempenho.

Embora as empresas tenham indicado como práticas mais relevantes os aspectos do relacionamento com os clientes e das respostas rápidas às solicitações dos clientes (itens P20 e P18, conforme tabela 1), foram os itens associados à dimensão de *Qualidade do Produto/Serviço* (ex. Fornecer produtos/serviços que têm uma longa vida útil; Fornecer serviços com um alto grau de consistência e precisão) que estiveram mais fortemente associados ao desempenho das empresas pesquisadas. De fato, esta dimensão de qualidade do produto/serviço se mostrou significativa nos dois modelos estimados, tanto para explicar a rentabilidade, quanto para explicar o desempenho de mercado. Os resultados mostram que empresas que atribuem maior relevância a esta dimensão apresentam maior rentabilidade e maior desempenho de mercado. Este resultado, de certo modo, converge com o estudo de Slater e Olson (2001), pois na pesquisa deles, as dimensões de qualidade do produto e do serviço também apresentaram médias elevadas. Entretanto, Slater e Olson (2001) não usaram as práticas de marketing como preditoras do desempenho, sendo este um ponto de contribuição da presente pesquisa, que aborda ainda o uso de métricas de marketing e métricas financeiras.

Além disso, outra prática de marketing que se mostrou relevante, isto é, significativamente associada ao desempenho, foi a de Conquista de mercado. Conforme a Tabela 3, esta prática inclui ações como desenvolver produtos/serviços inovadores, monitorar as tendências do setor de forma sistemática, aprender de modo sistemático sobre os clientes, atrair novos clientes, dentre outros. Os resultados da regressão mostraram que empresas que praticam a conquista de mercado apresentaram maior desempenho, tanto na dimensão da rentabilidade quanto no desempenho de mercado. Tais resultados reforçam a importância do papel do Marketing nas organizações, tanto do ponto de vista gerencial quanto acadêmico (Hunt, 2017; Olson et al., 2018).

Na média, as empresas atribuíram baixa importância à prática de preços baixos, quando estas questões foram analisadas de forma univariada. Entretanto, quando se analisou o efeito marginal das variáveis no desempenho, por meio da regressão linear múltipla, foi observado que a prática de preço baixo esteve significativamente associada ao desempenho de mercado. O resultado indica que empresas que atribuem maior importância à prática

de preço baixo possuem maior desempenho de mercado. Considerando que o desempenho de mercado se mede por itens como crescimento das vendas e participação de mercado, faz sentido inferir que muitas empresas podem estar mais preocupadas em fazer volume de vendas, e, para tanto, os preços promocionais e descontos podem ser um caminho, sem, entretanto, estar preocupadas se estas receitas se transformarão em rentabilidade no médio e longo prazo.

Os resultados suportam ainda um efeito importante, de que o perfil estratégico de “exploradores” apresenta um desempenho superior nos quesitos de volume de vendas e participação de mercado (desempenho de mercado). Este grupo, denominado de “*prospectors*” nos estudos originais (Miles & Snow, 1978), é formado por empresas que procuram localizar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado. Nesta pesquisa, apenas um terço das empresas se enquadram neste grupo. Estas apresentaram uma média superior de desempenho de mercado (5,2 em uma escala de 1 a 7), enquanto os demais grupos apresentaram desempenho médio abaixo do nível 5: analistas (média = 4,8), defensores (4,9), reativas (4,6) e sem definição (3,9). Mais uma vez a estratégia de prospectar mercados se revela importante para o desempenho da empresa, convergindo com a discussão acima.

Em outras palavras, este estudo mostra que: dado um conjunto de empresas, similares em termos de perfil, que estejam no mesmo nível de práticas de marketing, que tenham uma maturidade similar no uso de métricas de marketing/financeiras, as que se destacarão em termos de desempenho de mercado serão aquelas que adotarem uma estratégia do tipo “exploradoras”. Tal resultado expande os estudos anteriores que aplicaram a tipologia de Miles e Snow (1978), tal como revisado por Vieira et al, (2012).

Por se tratar de uma amostra formada por empresas líderes nos mercados de sua região, a adoção da estratégia denominada Exploradores faz sentido, sendo que 34,5% da amostra se identificaram com esta estratégia de “exploradores”, por se tratar de uma estratégia normalmente utilizada por empresas estruturadas, que possuem as competências para competir de forma mais agressiva, pelo acesso a recursos financeiros e tecnologias para lançar novos produtos e investir em novos mercados.

Notou-se ainda uma frequência alta (27%) de utilização da estratégia do tipo Defensoras por diferenciação, ou seja, aquela utilizada por empresas que atuam em mercados conservadores, que mantém a sua participação de mercado ao oferecer produtos de alta qualidade a preços mais altos. Essa posição também se identifica como a adotada por empresas que possuem recursos organizacionais, normalmente

mantendo altos investimentos em processos produtivos, para poder cobrar mais pela qualidade de seus produtos.

Das métricas de marketing investigadas, o retorno sobre a propaganda se mostrou significativamente associado ao desempenho de mercado e rentabilidade, indicando que empresas que mais mensuram o retorno sobre a propaganda apresentam maior desempenho de mercado.

Já em relação às métricas financeiras, o retorno sobre vendas se mostrou significativamente associado tanto à rentabilidade quanto ao desempenho de mercado. Empresas que atribuem maior relevância à métrica de retorno sobre vendas possuem uma rentabilidade superior, reforçando Mintz e Currim (2013).

Das duas variáveis de perfil da empresa, usadas como variáveis de controle nos modelos de regressão, apenas o faturamento se mostrou significativamente associado ao desempenho, tanto na dimensão de rentabilidade quanto no desempenho de mercado. Os resultados indicaram que à medida que aumenta o faturamento, eleva-se o desempenho. Tal resultado pode estar sinalizando uma expectativa de aumento da eficiência e otimização de recursos financeiros por parte das empresas. Por isso empresas de maior faturamento indicaram possuir maior desempenho. Além disso, empresas que atuam com um escopo geográfico mais amplo sinalizaram menor desempenho de mercado, possivelmente porque à medida que aumenta o escopo geográfico, aumenta-se a concorrência e a dificuldade de se conseguir uma maior participação de mercado,

Vale notar ainda que as práticas de marketing mais frequentemente utilizadas estão relacionadas à manutenção da base de clientes, com práticas como o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo e a resposta as solicitações e problemas dos clientes. Este pode ser um resultado interessante, mostrando que as empresas pesquisadas absorveram bem a lógica do Marketing de Relacionamento, que prega justamente a busca e manutenção de uma base de clientes pelas empresas. Tais resultados reforçam o estudo de Barwise e Farley (2004), segundo o qual as métricas de lealdade/retenção de clientes estavam entre as três mais usadas pelos gestores na virada do século.

Em relação à métrica de marketing mais utilizada, observou-se que é a de levantamento da satisfação dos clientes, sendo que 74% dos pesquisados afirmam utilizar. A busca pela satisfação dos clientes se tornou uma prática popular entre as empresas, o que se refletiu também nas pesquisas científicas, tendo sido um dos temas mais investigados em marketing (ex, Kumar, Pozza & Ganesh, 2013). Entretanto, as empresas podem se acomodar com as pesquisas de satisfação, acreditando que tais medidas sejam suficientes para

compreender necessidades e desejos dos seus consumidores, quando na verdade existem outros indicadores e levantamentos que de forma integrada oferecem uma análise de mercado mais rigorosa que possibilita às empresas tomar decisões de marketing de forma mais assertiva, com vistas a demandas futuras e não a apenas levantamento da expectativa da demanda passada.

Como possibilidades de novas pesquisas, sugere-se uma investigação para identificar as barreiras para o uso de métricas de marketing mais avançadas pelas empresas brasileiras, indo além das pesquisas de satisfação e intenção de recompra dos clientes, por exemplo, e avançando em métricas como o valor monetário dos clientes, a presença na Internet e até o retorno sobre as ações em mídias sociais, por exemplo.

## REFERÊNCIAS

- American Marketing Association (AMA, 2013). *Definition of Marketing*. Recuperado em 15 de Janeiro, 2017, de: [www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx](http://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx).
- Barwise, P. & Farley, J.U. (2004). Marketing metrics: Status of six metrics in five countries. *European Management Journal*, 22(3), 257-262.
- Chari, S., Balabanis, G., Robson, M. J. & Slater, S. (2017). Alignments and misalignments of realized marketing strategies with administrative systems: Performance implications. *Industrial Marketing Management*, 63, 129-144.
- Day, G.S. (1992). Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy of marketing Science*, 20(4), 323-329.
- Day, G.S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- Farha, A.A. (2016). Matching organizational frame of reference and business strategy with contemporary marketing practices: Evidence from Arab world. *International Journal of Emerging Markets*, 11(4), 533-549.
- Goulart, M. (2016). 5 Critical Marketing Metrics to Follow. *Entrepreneur*. Recuperado em 27 de Março, 2018, de <[www.entrepreneur.com/article/278758](http://www.entrepreneur.com/article/278758)>.



- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Hunt, S.D. (2017). Advancing marketing strategy in the marketing discipline and beyond: from promise, to neglect, to prominence, to fragment (to promise?). *Journal of Marketing Management*, 33(1), 1-36.
- Ishaq, M. I. & Hussain, N. M. (2016). Creative marketing strategy and effective execution on performance in Pakistan. *Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 668-679.
- Järvinen, J. & Karjaluoto, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117-127.
- Kerin, R.A., Varadarajan, P.R. & Peterson, R.A. (1992). First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*, 56(4), 33-52.
- Kumar, V. (2015). Evolution of marketing as a discipline: What has happened and what to look out for. *Journal of Marketing*, 79(1), 1-9.
- Kumar, V., Dalla Pozza, I. & Ganesh, J. (2013). Revisiting the satisfaction–loyalty relationship: empirical generalizations and directions for future research. *Journal of Retailing*, 89(3), 246-262.
- Kumar, V., Sharma, A. & Gupta, S. (2017). Accessing the influence of strategic marketing research on generating impact: moderating roles of models, journals, and estimation approaches. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 164-185.
- Ling-Yee, L. (2011). Marketing metrics' usage: Its predictors and implications for customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 139-148.
- Malhotra, N.K. (2012). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto: Bookman.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill: New York.
- Mintz, O. & Currim, I. S. (2013). What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities? *Journal of Marketing*, 77(2), 17-40.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171-195.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.
- Nag, R., Hambrick, D. C. & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955.
- Nath, D. & Sudharshan, D. (1994). Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices. *Strategic Management Journal*, 15(1), 43-61.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M. & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69(1), 62-73.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2), 95-117.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Simon and Schuster.
- Ruekert, R. W. & Walker Jr. O. C. (1987). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 1-19.
- Rust, R. T., Lemon, K. N. & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127.
- Sharma, B. & Fisher, T. (1999). Strategic Choices and Business Performance: An Empirical Investigation. *Journal of Management & Organization*, 5(2), 17-28.
- Slater, S. F. & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business

strategy: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055-1067.

Slater, S. F., Olson, E. M. & Finnegan, C. (2011). Business strategy, marketing organization culture, and performance. *Marketing letters*, 22(3), 227-242.

Uzma, S. H. (2018). Marketing metrics: a meta-synthesis. *International Journal of Business Excellence*, 14(2), 153-179.

Varadarajan, P. R. & Clark, T. (1994). Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. *Journal of Business Research*, 31(2-3), 93-105.

Varadarajan, P. R. & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: an assessment of the state of

the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120-143.

Vieira, V., Machado, R. K., Brey, N. K. & Rossetto, C. R. (2012). Evidências das pesquisas que abordam a tipologia de Miles e Snow no Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11(2), 70-90.

Walker Jr., O.C. & Ruekert, R.W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51(3), 15-33.

Workman Jr., J. P., Homburg, C. & Gruner, K. (1998). Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants. *Journal of Marketing*, 21-41.