



Revista Brasileira de Marketing

E-ISSN: 2177-5184

admin@revistabrasileirmarketing.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Angotti Guissoni, Leandro; Fava Neves, Marcos

ENSAIO SOBRE A ANÁLISE DE DESEMPENHO EM MARKETING E APLICAÇÃO DE  
MÉTRICAS

Revista Brasileira de Marketing, vol. 12, núm. 4, outubro-diciembre, 2013, pp. 201-229

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747654010>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

reDalyC.org

Sistema de Informação Científica

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

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **ENSAIO SOBRE A ANÁLISE DE DESEMPENHO EM MARKETING E APLICAÇÃO DE MÉTRICAS**

### **AN ESSAY ON MARKETING PERFORMANCE ASSESSMENT: OPPORTUNITIES IN THE CONTEXT OF RESEARCH STUDIES IN MARKETING IN BRAZIL**

#### **Leandro Angotti Guissoni**

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEA/USP

Professor da Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV – EAESP

E-mail: [leguissoni@gmail.com](mailto:leguissoni@gmail.com) (Brasil)

#### **Marcos Fava Neves**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - USP

Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEA/USP

E-mail: [favaneves@gmail.com](mailto:favaneves@gmail.com) (Brasil)

## ENSAIO SOBRE A ANÁLISE DE DESEMPENHO EM MARKETING E APLICAÇÃO DE MÉTRICAS

### RESUMO

Analisar o desempenho das atividades de marketing de maneira a tornar o embasamento das decisões na área menos subjetivo torna-se cada vez mais relevante. É, também, uma alternativa para que o marketing não seja considerado apenas como uma área tática nas organizações e assuma seu papel estratégico na continuidade dos negócios. Nesse contexto, há oportunidades para que a pesquisa em marketing investigue os efeitos das atividades de marketing por meio da aplicação de métricas. Apesar do seu destaque em importantes periódicos e nos mercados maduros, por esse ser ainda um tema de crescente importância e, por outro lado, com poucas pesquisas aplicadas ao Brasil, um ensaio teórico foi realizado. Este ensaio pretende contribuir com a literatura de marketing de duas maneiras: i) apresentando uma visão detalhada do desenvolvimento do tema desde a década de 1960 até o ano de 2012, de maneira a complementar os outros estudos que fizeram tal esforço. Isto é, a partir de uma nova perspectiva em termos de organização, que propõe a sua relação com a evolução nas ideias centrais de marketing; ii) identificando oportunidades de pesquisa relacionadas ao tema que estimulem os debates relacionados a ele em futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** marketing, análise do desempenho em marketing, métricas de marketing.

### AN ESSAY ON MARKETING PERFORMANCE ASSESSMENT: OPPORTUNITIES IN THE CONTEXT OF RESEARCH STUDIES IN MARKETING IN BRAZIL

#### ABSTRACT

Assessing marketing performance is important in order to minimize the subjectivism in the decision making process. Assessing marketing performance is an alternative so marketing will no longer be considered as a tactical area but rather strategically. In this context, research in marketing should investigate the effects of marketing activities by applying metrics. Despite marketing's growing importance in journals and developed markets, there are few research studies in Brazil, so we organized a theoretical essay. This essay intends to contribute to the marketing literature in two ways: i) by presenting a detailed overview of the marketing performance literature from the 1960's until the year 2012, which allows us to complement previous studies, from a new perspective on the evolution of the central ideas in marketing; ii) identifying research opportunities related to this topic that may stimulate debates and future research.

**Keywords:** marketing, marketing performance assessment, marketing metrics.

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

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

Apesar de tal questionamento ainda ser recorrente, a literatura sobre o tema evoluiu. Tradicionalmente, as pesquisas associadas a essa área temática têm investigado as métricas de propaganda, precificação e promoção, analisando os efeitos dos seus resultados nas vendas das empresas e na participação de mercado (Clarke 1976; Weinberg & Weiss, 1982; Dekimpe & Hanssens, 1999; Srinivasan, Leszczyc & Bass, 2000). Alguns estudos clássicos na área também passaram a incluir e investigar métricas de distribuição (Farley & Leavitt, 1968; Farris, Olver & Kluyver, 1989; Reibsten & Farris, 1995).

Contudo, o mercado é cada vez mais dinâmico e necessita de respostas às situações das quais novas questões de pesquisa surgem. Dessa forma, mais recentemente a utilização das métricas de marketing em estudos acadêmicos e na prática empresarial tem sido ampliada no sentido de permitir a compreensão dos efeitos integrados das métricas das diversas variáveis do marketing-mix nas vendas e participação de mercado (Vanhonacker, Mahajan & Bronnenberg, 2000; Pauwels, 2004; Ataman, Mela e Van Heerde, 2008, 2010). No sentido de consolidar e discutir os avanços e oportunidades no tema, o presente trabalho consolida importantes contribuições empíricas feitas ao longo dos anos sobre a análise de desempenho em marketing e uso de métricas, a partir de um ensaio teórico.

A importância deste estudo ser publicado em um periódico de marketing nacional é motivada em virtude de dois fatores principais. Uma vez que o tema de métricas de marketing facilita a aproximação entre acadêmicos e executivos (FARRIS *et al.*, 2006), o primeiro fator

envolve a oportunidade para que a pesquisa em marketing se aproxime da prática empresarial, pois os acadêmicos podem propor formas de contribuir com o crescente desafio dos executivos de marketing, afinal, sabe-se que os “profissionais de marketing ainda têm muito trabalho a ser feito para persuadir diretores e executivos seniores de que aquilo que fazem é de importância e propriamente mensurado” (BENDLE *et al.*, 2010, p. 21).

O segundo fator motivador deste estudo está relacionado com a falta de pesquisas aplicadas em empresas no Brasil sobre o tema de métricas de marketing (Queiroz, 2008; Sampaio *et al.*, 2011). Considerando a crescente importância do Brasil como um mercado emergente, as empresas que atuam nesse mercado precisam compreender as melhores alocações de recursos entre diferentes canais, produtos, atividades de comunicação e regiões (Venkatesan *et al.*, 2012; Sheth, 2011). Isso gera uma oportunidade considerável para acadêmicos no sentido de investigar as aplicações de métricas de marketing em empresas que atuam no Brasil, bem como de propor o uso de algumas medidas para avaliar os seus resultados.

De maneira a atender tais oportunidades, faz-se importante a análise e consolidação dos estudos que tratem da análise de desempenho em marketing e do uso das métricas, a partir de uma vasta revisão da literatura principalmente nos periódicos internacionais, nos quais o tema tem avançado de maneira expressiva. Dessa forma, o presente ensaio poderá ser utilizado como consulta para que os pesquisadores no Brasil tenham condições de competir por publicações tanto em periódicos nacionais como nos internacionais nessa relevante área temática. É nesse ponto que o presente ensaio contribui, trazendo reflexões e uma repleta revisão da literatura relevante sobre o tema de análise de desempenho em marketing.

Portanto, por meio das seguintes questões de pesquisa, o artigo buscou apresentar importantes reflexões e estudos sobre o tema: de que maneira a pesquisa acadêmica orientada a analisar o desempenho em marketing por meio do uso de métricas tem evoluído? De que forma essa evolução se relaciona com as perspectivas dos conceitos de marketing aplicados ao longo do tempo? Quais são as oportunidades deste tema para as pesquisas em marketing no Brasil? Essas questões foram abordadas sob a perspectiva de revisão e organização, pelos autores deste artigo, das principais ideias do tema de métricas de marketing ao longo do tempo de maneira relacionada com o desenvolvimento dos conceitos de marketing. A partir disso, abordou-se a aplicação deste tema no Brasil e as oportunidades de estudos futuros de maneira a responder as questões propostas.

Assim, o objetivo deste ensaio é justamente o de analisar as evoluções no tocante a contribuições do tema à literatura de marketing, também colocando uma abordagem reflexiva e propositiva no decorrer do texto.

No ensaio, inicialmente são colocados os conceitos sobre a análise de desempenho em marketing, a partir de uma revisão desde a década de 1960 até o ano de 2012, identificando algumas reflexões sobre as limitações das análises em cada período revisado na literatura. Isso contribui para que os acadêmicos no Brasil estejam conscientes para avançarem limitações já verificadas sobre as métricas e análises aplicadas no contexto do tema aqui apresentado.

Em seguida, é feita uma reflexão e revisão sobre os avanços dos conceitos centrais de marketing e a evolução do tema abordado neste ensaio, integrando essas perspectivas conceituais. Nesta etapa, poderá ser identificado que os avanços nas definições das orientações de marketing impactam diretamente a forma como é realizada a análise de desempenho em de suas atividades. Sendo assim, aqueles que pesquisam o tema de análise de desempenho em marketing devem estar atentos às evoluções das orientações de marketing em momentos futuros também.

Na etapa seguinte do ensaio, é feita a apresentação de alguns estudos que investigaram a aplicação das métricas de marketing em empresas que atuam no Brasil, sendo importante para que os pesquisadores visualizem de que forma a literatura em marketing tem também contribuído para pesquisas na área, apesar do seu estágio inicial de desenvolvimento, o que facilita a visualização de oportunidades de pesquisa também considerando a forma na qual a análise de desempenho em marketing é conduzida pelas empresas no Brasil. Por fim, é apresentada a conclusão do ensaio e a proposição de algumas potenciais pesquisas sobre o tema, divididas em quatro diferentes estágios.

## **2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE A ANÁLISE DO DESEMPENHO EM MARKETING**

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

Porém, dados os elevados recursos investidos em marketing e a falta de clareza quanto aos direcionadores de marketing que potencializavam as vendas e o lucro da empresa (Farris *et al.*, 2006), a abordagem do tema se fez necessária, motivando os conceitos e as técnicas nessa área a evoluírem de maneira a gerar respostas tanto em trabalhos acadêmicos como para os gestores das empresas.

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

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

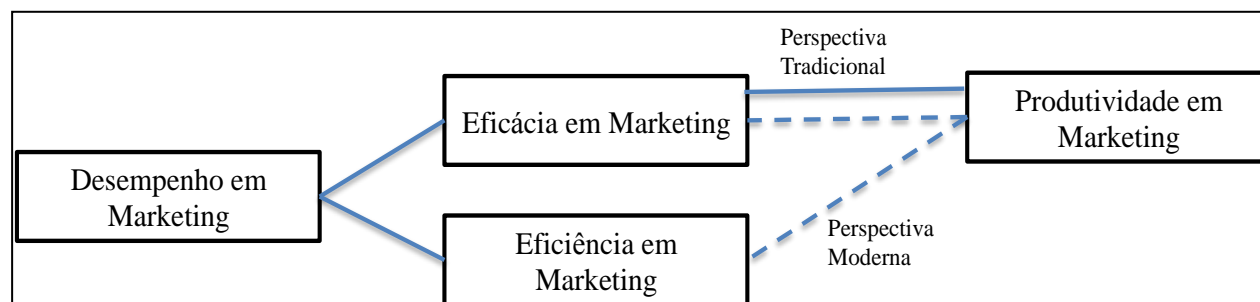
Sendo assim, os conceitos fundamentais estão relacionados aos seguintes termos: eficácia e eficiência em marketing, produtividade de marketing, desempenho de marketing e, também, métricas de marketing. O quadro 1, a seguir, permite visualizar as diferenças entre esses conceitos.

**Quadro 1:** Conceitos Fundamentais de Análise de Desempenho em Marketing

CONCEITO	DEFINIÇÃO
Eficácia em Marketing	Análise da contribuição das ações de marketing em relação aos objetivos da empresa. Está relacionado com a área de marketing “fazer a coisa certa”.
Eficiência em Marketing	Envolve a relação entre os resultados provenientes das atividades de marketing ( <i>output</i> ) e os esforços, por exemplo, tecnológicos e de trabalho, bem como os recursos empreendidos em marketing ( <i>input</i> ). Está relacionado com a área de marketing “fazer certo as coisas”.
Produtividade em Marketing	É a relação entre as vendas e o lucro líquido de uma empresa com suas despesas de marketing. A visão moderna sobre esse conceito também o relaciona com a eficácia de marketing.
Desempenho em Marketing	Representa a eficácia e eficiência das atividades de marketing de uma organização em relação a seus objetivos de mercado, envolvendo vendas, crescimento e participação de mercado e geração de valor.

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

A figura 1, a seguir, destaca a relação entre os conceitos apresentados.



**Figura 1:** Relação entre os Conceitos de Análise do Desempenho em Marketing

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

Portanto observa-se que os conceitos estão relacionados e a visão de análise de desempenho em marketing integra a eficácia e a eficiência na área. Com isso, a seguir estão descritas as características do desenvolvimento desse tema, conforme proposta deste ensaio teórico.

## 2.1 EVOLUÇÃO DO TEMA DE ANÁLISE DE DESEMPENHO EM MARKETING

Muitos profissionais de marketing, ainda nos dias atuais, alegam que diversos executivos e acadêmicos não conseguem mensurar o desempenho das atividades de marketing (Lenskold, 2003; Guissoni & Neves, 2011). Apesar disso, há muitos avanços acadêmicos na área que podem ser consolidados de maneira a facilitar a visão sobre o que tem sido proposto sobre esse tema.

Nesse sentido, desde a década de 1960 pesquisas acadêmicas já advertiam que a inabilidade do marketing em demonstrar sua contribuição para o desempenho empresarial tem enfraquecido sua posição dentro das organizações (Sevin, 1965; Clark, 1999; Stewart, 2009; Gao, 2010).

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

No entanto, principalmente a partir da década de 1990, a insatisfação dos diretores das empresas com a área de marketing torna-se alvo de atenção de pesquisadores, pois pouca conexão entre ações e resultados havia sido promovida até então (Herremans e Ryan, 1995; Davidson, 1999; Ambler, Kokkikaki & Puntoni, 2004; Cassidy, 2005; Kalra & Soberman, 2009). Algumas pesquisas evidenciam um problema crítico nas competências de marketing, alegando que “o problema é que eles [alguns profissionais de marketing] não sabem o que mensurar ou como interpretar os resultados” (Gama, 2011, p. 644).

Tudo isso fez com que trabalhos mais recentes sobre o tema aplicassem modelos sofisticados e, ao mesmo tempo, desenvolvessem uma coerente conexão entre medidas financeiras e não financeiras. Esse movimento tem tornado possível debater a integração entre a execução dos programas de marketing (*inputs*) e os resultados provenientes desses esforços (*outputs*), como a geração de lucratividade e valor para as organizações (Clark, 1999; Ailawadi, Farris & Parry, 1999; Stewart, 2009; Gao, 2010; Gama, 2011; Guissoni & Neves, 2011; Venkatesan *et al.*, 2012), fortalecendo o papel de marketing para a estratégia corporativa.

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



### 2.1.1 DÉCADA DE 1960

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

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

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

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

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

### 2.1.2 DÉCADA DE 1970

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

Com isso, no clássico artigo publicado pela *Harvard Business Review* em 1975, “*Market Share – a Key to Profitability*” (Buzzell, Gale & Sultan, 1975), foi comprovada a positiva relação entre *market-share* e lucratividade da firma. Dentre as possíveis explicações que justificavam a

positiva relação encontrada entre essas duas variáveis, os mesmos autores destacaram (i) economia de escala, (ii) poder de mercado que leva a um maior poder de barganha, (iii) capacidade de gestão, envolvendo controle de custos e maximização da produtividade dos funcionários.

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

Mais do que nunca, com a difusão dessas pesquisas e utilização do *market-share* como medida para avaliar o desempenho de mercado das empresas, o caminho estava aberto para a inclusão de medidas não financeiras. Em decorrência, a busca por meios para integrar essas medidas não financeiras com medidas financeiras tornou-se alvo de pesquisas.

### 2.1.3 DÉCADA DE 1980

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

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

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

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

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

É importante destacar que outras medidas não financeiras também começaram a ser relacionadas com o efeito nas vendas e distribuição. Assim, um clássico estudo acadêmico desenvolvido por Farris, Olver e Kluyver (1989) atestou que “a relação entre distribuição e *market-share* tem se tornado uma questão que preocupava profissionais de marketing em empresas de consumo” (Farris, Olver & Kluyver, 1989, p. 107).

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

Algumas métricas importantes de distribuição foram esclarecidas e aplicadas ainda no final da década de 1980, como de distribuição ponderada, ou PCV (*product category volume*), que busca analisar a cobertura de mercado de uma empresa em relação à importância dos clientes para as vendas de uma categoria de produto específica, bem como a análise os efeitos de *push* e *pull* nas vendas e *market-share* passaram a ser mais explorados (Farris, Olver e Kluyver, 1989; Olver e Farris, 1989).

#### 2.1.4 DÉCADA DE 1990

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

Assim, na década de 1990, métricas para avaliação de marcas e clientes passaram a ser propostas (Anderson & Sullivan, 1993; Aaker, 1994; Clark, 1999), contribuindo para identificar e compreender o impacto da relação entre marcas e clientes para o desempenho das empresas.

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

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

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

#### 2.1.5 A PARTIR DE 2000

Com o avanço da tecnologia de informação e das possibilidades de coleta, organização e modelagem de dados, começou a ser investigado o desafio da seleção de métricas e, para isso, estudos acadêmicos passaram também a explorar formas de categorização dessas métricas em sistemas de métricas (Ambler, Kokkinaki & Puntoni, 2004; Farris *et al.*, 2006).

Os sistemas de métricas passaram a ser desenvolvidos no sentido de integrarem as diversas métricas individuais já propostas em estudos anteriores, o que contribuía para aproximar as pesquisas acadêmicas da prática empresarial, pois os executivos passaram a compreender de maneira mais evidente o relacionamento entre as diversas métricas individuais e o seu impacto em importantes medidas de resultados (Farris *et al.*, 2006). Para ilustrar esse movimento na literatura de métricas de marketing, de acordo com Farris e colegas (2006) o sistema da métrica *market-share* pode ser incluir as seguintes métricas:

- *share* de penetração, que representa o número de clientes que compraram ao menos um produto da empresa dividido pelo número de clientes que compraram um produto na categoria, no mesmo período
- *share* de compras do cliente, que representa a quantidade comprada de um produto por determinado cliente dividida pela quantidade comprada de produtos na mesma categoria pelo mesmo cliente
- Índice de *heavy users*, que representa a divisão entre o consumo médio de produtos em uma categoria por clientes de uma marca específica pela média de consumo de produtos em uma categoria por todos os clientes para todas as marcas dessa categoria

Assim, uma empresa que deseja melhorar o seu desempenho na métrica de *market-share* precisará estar apta a realizar ações para influenciar essas outras três métricas, que resultam em variações na participação de mercado: o *share* de penetração, o *share* de compras do cliente e o índice de *heavy users*. A partir desse exemplo, tal visão de que as empresas deveriam

compreender cada métrica individual a partir do relacionamento entre elas e de como uma medida influencia o resultado das demais, formando os seus sistemas de métricas, foi um importante avanço a partir de 2000.

Já na perspectiva acadêmica, o motivo pelo qual esses sistemas de métricas passaram a ser desenvolvidos está suportado na premissa de que, com uma boa rede de relacionamento das métricas individuais, havia maior facilidade para desenvolver modelos de decisões de marketing-mix a partir da modelagem dos resultados históricos dessas métricas (Kerin & O'Regan, 2008)

Tornou-se possível relacionar de maneira consistente, por exemplo, as atividades de comunicações com o impacto para a geração de valor ao acionista, de maneira a demonstrar a importância do papel do marketing na continuidade do negócio (Kimbrough & Mcalister, 2009). Nesse sentido, Luo e Donthu (2006) apresentaram uma importante contribuição em artigo publicado no *Journal of Marketing*, demonstrando, por meio de sua pesquisa e da análise de dados realizada, que as atividades de comunicação de marketing possuem influência significativa no valor gerado ao acionista.

Novas formas de modelagem de dados passaram a ser mais utilizadas. Especificamente, são técnicas vindas da área de estatística e econometria, de modelos multivariados, incluindo, por exemplo, o modelo de autorregressão vetorial (VAR), o de autorregressão vetorial com correção de erro (VECM) e modelos dinâmicos lineares que expandiam a possibilidade da análise de métricas, ligando *inputs* com resultados (*outputs*) de maneira mais consistente (Dekimpe & Hanssens 1995; Vanhonacker, Mahajan & Bronnenberg 2000; Pauwels 2004; Ataman, Mela & Van Heerde 2008; Pauwels 2010; Ataman, Mela & Van Heerde 2010).

Apesar de esses modelos acima mencionados terem sido utilizados em alguns estudos de marketing da década de 1990 (Baghestani, 1991; Dekimpe e Hanssens 1995; Dekimpe, Hanssens & Risso, 1999), foi somente a partir de 2000 que começaram a ser mais difundidos em trabalhos de marketing (Srinivasan, Leszczyc & Bass, 2000; Bronnenberg, Mahajan & Vanhonacker, 2000; Pawels, Hanssens & Siddarth, 2002; Pauwels, 2004; Lim, Currim & Andrews, 2005; Ataman, Mela & Van Heerde, 2008; Ataman, Mela & Van Heerde, 2010).

Isso se deu principalmente em importantes periódicos dos Estados Unidos e Europa, justamente pelo fato de que as bases de dados disponíveis que esses pesquisadores citados acessaram foram fundamentais para aplicarem tais técnicas de modelagem de maneira consistente. Porém, essas bases de dados estavam disponíveis para esses pesquisadores a partir de dados obtidos em mercados maduros como Estados Unidos e alguns países da Europa. Isso levou a aplicação desses modelos, pautadas no estudo das métricas, a acontecer com mais intensidade nesses mercados, tanto em termos de publicação como de aplicação também.

Nos periódicos de administração e de marketing no Brasil esses modelos ainda apresentam uma grande oportunidade de utilização em pesquisas em marketing, isto é, de publicações no Brasil que modelam as variáveis de marketing a partir de métricas de cada variável e que, em um segundo momento, modelem essas métricas com o uso de técnicas multivariadas apresentadas acima.

Por fim, cabe comentar que a relação entre controle e tomada de decisão em marketing tem evoluído com a investigação da alocação de recursos em marketing e busca pela simplificação de alguns modelos acadêmicos com enfoque na aplicação na prática empresarial (Kerin & O'Regan, 2008). Esse alinhamento entre decisão e controle tem permitido a orientação de marketing para a geração de valor, a qual ficou mais evidente e definida conceitualmente por alguns autores como Doyle (2000) e Stewart (2009).

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

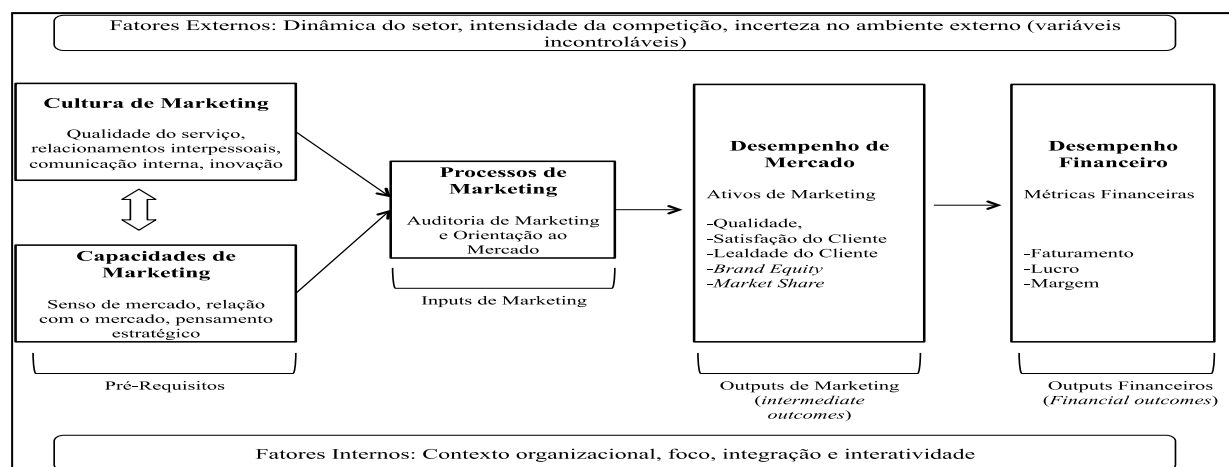
Finalmente, para resumir as principais características da evolução deste tema de pesquisa, métricas de marketing, a figura 3, a seguir, consolida os pontos fundamentais, limitações e algumas métricas em cada década.

Principal Ideia	Medidas Financeiras	Medidas Financeiras e Não Financeiras	Ativos de Marketing	Marketing Baseado em Valor
	Até final da Década de 60	Décadas de 70 e 80	Década de 90	A partir de 2000
<b>Características e Contribuições</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco nas medidas financeiras;</li> <li>- Orientação na busca pela eficiência em marketing;</li> <li>- Começa-se a investigar o do impacto do marketing na lucratividade das empresas;</li> <li>- Pesquisas começam a definir o significado e escopo de análise da produtividade e desempenho de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco nas medidas financeiras e começa a ser difundida a utilização do indicador de ROI em marketing</li> <li>- Início de utilização de medidas não financeiras</li> <li>- Começa-se a investigar alocação de recursos entre propaganda e promoção</li> <li>- Propostas de metodologias (BCG e PIMS) para suporte às métricas e relacionando marke-share com a geração de caixa nas empresas</li> <li>- Inclusão de moderadores entre inputs e outputs</li> <li>- Fortalecimento da medida de Market-Share;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação entre market-share e lucratividade começa a ser questionada</li> <li>- Análises do valor da marca e valor do cliente;</li> <li>- Análises passaram a considerar fortemente os moderadores, entre a execução das atividades de marketing e os resultados dessas atividades</li> <li>- Relação das métricas com a orientação ao mercado e adaptação da empresa às mudanças no ambiente competitivo (adaptabilidade)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes (<i>networks</i>) e sistemas de métricas de marketing que consideram a integração das diversas métricas, desde medidas não financeiras até financeiras</li> <li>- Estímulo para a tomada de decisões com o uso de métricas., por exemplo para otimizar a alocação de recursos em marketing</li> <li>- Utilização de técnicas avançadas para a modelagem de marketing;</li> <li>- Fortalecimento do ROI de marketing e ROI marginal como indicadores de valor</li> </ul>
<b>Reflexões das limitações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ignorava a defasagem de tempo entre a execução das atividades de marketing (<i>inputs</i>) e os seus efeitos nos resultados (<i>outputs</i>)</li> <li>- Limitação das quanto à qualidade dos <i>input</i> e <i>outputs</i> de marketing</li> <li>- Excesso de orientação em análises retrospectivas em marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas para modelagem de dados ainda limitadas em virtude das tecnologias para organização e análise de dados</li> <li>- Pouca integração entre as métricas individuais em um sistema integrado de métricas</li> <li>- Excessivo foco e preocupação com Market-Share como direcionador de lucratividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca aplicação de modelagem de marketing utilizando técnicas estatísticas;</li> <li>- Distanciamento entre as medidas financeiras e não financeiras, bem como na utilização do controle de marketing para direcionar decisões futuras na área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muitos indicadores e dificuldade de selecionar e integrar as métricas na prática organizacional</li> <li>- Dificuldade em organizar uma grande quantidade de dados e informações para conduzir a análise de desempenho</li> <li>- Falta de processos, ferramentas e competências para aplicação de métricas na prática empresarial</li> </ul>
<b>Alguns Autores Relacionados com esta análise</b>	Sevin, 1965; Feder, 1965	Goodman, 1970; Henderson 1970; Henderson, 1973; Buzzell, Gale e Sultan 1975; Buzzel, Gale, 1987; Parasuraman et al., 1988; Jacobson, 1988; Farris, Olver, e Kluyver 1989; Olver and Farris, 1989	Szymanski, Bharadwaj, e Varadarajan, 1993; Barwise, 1993; Keller, 1993; Anderson e Sullivan, 1993; Reichheld, 1993; Bhargava, Dubelaar, e Ramaswami, 1994; Aaker e Jacobson, 1994; Aaker, 1996; Wyner, 1996 Srivastava, Shervani e Fahey 1998; Clark, 1999	Srinivasan, Leszczyc, Bass 2000; Bronnenberg, Mahajan, Vanhoneracker 2000; Doyle 2000; Pauwels, Hanssens, Siddarth, 2002; Pauwels, 2004; Ambler, Kokkinaki, Puntoni, 2004; Lim, Currim e Andrews 2005; Farris <i>et al.</i> , 2006; Ataman, Mela, and Van Heerde 2008; Stewart 2009; Ataman, Mela e Van Heerde 2010

**Figura 2:** Evolução dos Estudos de Análise do Desempenho de Marketing

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos autores citados na figura.

Uma visão mais recente sobre o tema foi descrita em um esquema apresentado em um periódico de marketing em 2011 (Gama, 2011). Nela, o autor consolida a visão histórica dos avanços na área e integra alguns dos pontos descritos anteriormente.



**Figura 3:** Modelo Expandido para a Avaliação do Desempenho em Marketing

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



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

Capacidade de marketing envolve um conjunto de habilidades para utilizar os ativos da empresa, neste caso ativos de marketing como marcas e clientes, de maneira a atender efetivamente à demanda do mercado. Significa o conjunto de conhecimentos e habilidades para transformar marketing *inputs* (por exemplo, execução de campanhas de marketing) em resultados, ou *outputs* (Gama, 2011; Vorhies, 1998)

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

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

## **2.2 RELAÇÃO ENTRE A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE MARKETING E A ANÁLISE DE DESEMPENHO EM MARKETING**

Nesta etapa é feita uma breve reflexão acerca da evolução dos conceitos de marketing para, ao final, propor um esquema que consolida as ideias sobre a evolução do conceito de análise de desempenho em marketing e a evolução dos conceitos de marketing, culminando na visão do marketing baseado em valor, ou do marketing voltado para as finanças.

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

Ainda, até por volta da década de 1960, percebia-se um foco econômico-financeiro de marketing e, também, na gestão de seus custos como pode ser verificado nos artigos de Culliton (1948) e Borden (1942). Os conceitos de marketing estavam, naquele momento, sendo expandidos



e definidos (Kotler & Levy, 1969). De maneira relacionada, a análise de desempenho em marketing estava apoiada na ideia central do uso de medidas financeiras apenas.

Percebe-se que os conceitos de marketing apresentados nas décadas de 1970 e 1980 estavam relacionados a intensificação da concorrência, turbulência de alguns mercados e, ainda, ao fato de que os consumidores não percebiam diferenças significativas entre os produtos que lhes eram ofertados. De acordo com a evolução do pensamento estratégico, as organizações, nesse mesmo período, começaram a diversificar negócios e desenvolver maneiras de alocar recursos entre as unidades estratégicas de negócios (Hax & Majluf, 1984). Em virtude disso, a função de marketing passou a desempenhar um papel mais estratégico, por meio dos conceitos de segmentação, seleção de mercados e posicionamento. Ademais, o conceito de marketing baseado na ideia de trocas passou a ganhar aceitação, conforme proposta de Bagozzi (1975). Dessa forma, com o papel estratégico do marketing também foram propostas medidas não financeiras para avaliar o resultados de marketing, afinal, o marketing não poderia ser mensurado apenas sob uma perspectiva econômico-financeira considerando-se sua função que passava a ser considerada mais estratégica nas organizações.

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

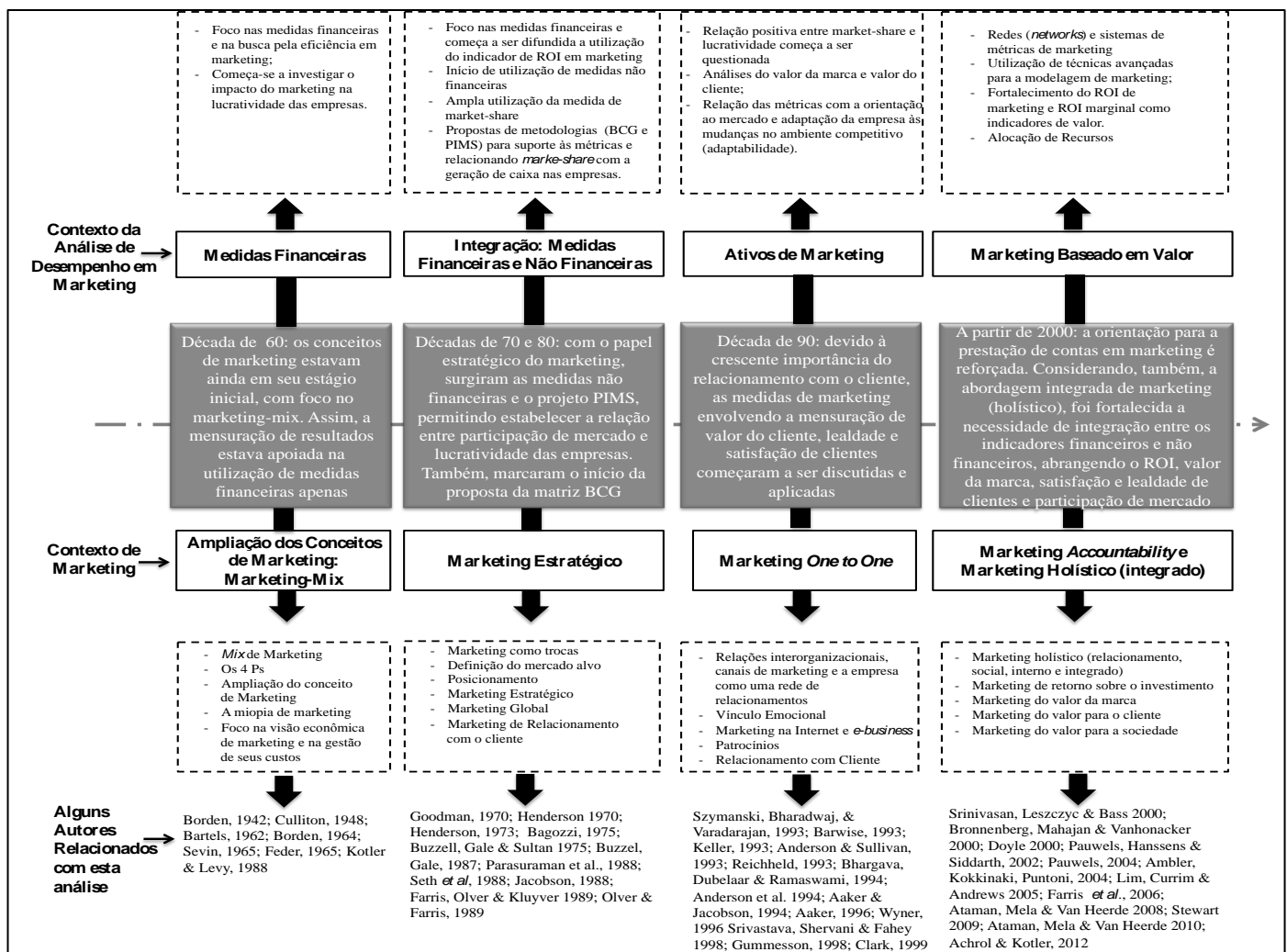
Já ao final da década de 1990, as campanhas de comunicações pela internet começaram a ser desenvolvidas por anunciantes e agências, quando também começou a haver uma discussão sobre a ética do marketing, decorrente da intensificação dos anúncios e das formas pelas quais as mensagens eram apresentadas nesses anúncios ao um público-alvo específico. Além disso, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) colocam a orientação para o relacionamento com o cliente, inserido no conceito de marketing *one-to-one*. Assim, o conceito de trocas proposto inicialmente por Bagozzi (1975) foi expandido para um contexto de relacionamentos interorganizacionais e em uma abordagem da empresa como uma rede de relacionamentos (Anderson *et al.* 1994), no qual estabelecer relacionamentos duradouros para era fundamental para bem fazer as trocas entre as organizações e o mercado (Gummesson, 1998). Portanto, as métricas relacionadas a avaliar o relacionamento estabelecido entre uma empresa e seus clientes, como medidas de satisfação e valor do cliente, passaram a ser consideradas.

A partir do ano 2000, muito comenta-se da necessidade da prestação de contas de marketing (Stewart, 2009), de acordo com o conceito de marketing *accountability*, que, por sua vez, envolve a prestação de contas envolvendo os aspectos financeiros e não financeiros resultados

das atividades de marketing. Ou seja, questões quanto ao retorno sobre investimento em marketing, valor da marca, valor do cliente e valor para a sociedade passa a ganhar mais atenção dos pesquisadores e executivos.

Diante desse cenário, o conceito de marketing baseado em valor é fundamental para orientar os esforços das empresas em desenvolverem atividades de marketing que gerem valor financeiro e econômico à organização (Doyle, 2000), clientes e sociedade (Achrol & Kotler, 2012). Portanto, o marketing holístico passa a ser considerado, integrando as perspectivas de relacionamento, sociedade, interna e atividades integradas de marketing-mix (Achrol & Kotler, 2012). Por sua vez, o tema de análise de desempenho em marketing considera essas perspectivas para analisar o impacto das atividades de marketing de acordo com essas perspectivas.

A figura 4, a seguir, permite analisar em conjunto a evolução dos conceitos de marketing e a dos conceitos de análise de desempenho em marketing, conforme as características já descritas de cada momento desde a década de 1960.



**Figura 4:** Proposta de Relação entre os Conceitos de Marketing e a Análise de Desempenho em Marketing

**Fonte:** Elaborada pelo autor a partir dos autores citados na figura e de Clark (1999); Gama (2011); Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

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

### 3 APLICAÇÃO DAS MÉTRICAS DE MARKETING EM EMPRESAS NO BRASIL

Especificamente no Brasil, algumas pesquisas têm evidenciado a necessidade de aplicação de métricas em marketing e, também, buscado organizar a literatura sobre o tema (Campos Junior, 2011), isso no sentido de contribuir com a visão da teoria e da prática daquilo que tem sido resultante das atividades de marketing desempenhadas pelas organizações.

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

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

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

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

- Em pesquisa realizada a partir da análise de 148 questionários aplicados em empresas brasileiras, Queiroz (2008) revelou que há um predomínio das métricas em marketing que sejam de fácil aplicação. Embora devam ser também consideradas, essas métricas não oferecem, de maneira isolada, condições para que os tomadores de decisões em marketing melhor utilizem esses indicadores para direcionar seus planos.

- A pesquisa realizada pela TNS *Research International* (2009), a partir de uma amostra com 449 profissionais de marketing de diferentes empresas, identificou que 62% das empresas pesquisadas não conseguem implementar métricas de retorno sobre os investimentos (ROI) em suas ações de marketing. Segundo os executivos de marketing entrevistados, a barreira cultural, a ausência de domínio técnica e a dificuldade em obter e organizar dados necessários para o cálculo do ROI são razões que tornam desafiador a apuração desse importante indicador.
- O estudo de levantamento desenvolvido pelo Centro de Estudos da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing) e pelo grupo TV1, que atua com comunicação (CENTRO DE ESTUDOS DE ESPM, 2011), com uma amostra de 687 empresas, teve o objetivo de avaliar como as grandes empresas do Brasil alinham suas estratégias com as mudanças no ambiente da comunicação e do marketing. Especificamente sobre a dimensão que trata da mensuração, apenas 45% dos entrevistados incorporam essa dimensão em seus departamentos, ou seja, fica demonstrada a dificuldade nessa relevante abordagem nas organizações.

Assim, além de pesquisas nos países maduros apresentadas no início deste ensaio e que mostram os desafios e avanços na análise do desempenho em marketing, verifica-se que no Brasil esse assunto também é de importância e potencial para propor contribuições, demandando proposições que possam desenvolver ainda mais o assunto e criar condições para demonstrar o importante papel da área de marketing nas organizações no Brasil.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS, REFLEXÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

Sabendo-se que as métricas que permitem a análise dos efeitos das variáveis de marketing evoluíram ao longo dos tempos para oferecer respostas consistentes em um ambiente de intensas mudanças no mercado competitivo de diversas empresas (KUMAR, 2008; KERIN e O'REGAN, 2008), é importante complementar e atualizar a visão de estudos publicados sobre o tema. Assim, este ensaio contribui ao consolidar as diversas contribuições da pesquisa em marketing sobre o tema de análise de desempenho em marketing, bem como identificando algumas lacunas a ainda serem preenchidas, mostrando sua relação com os conceitos de marketing.

Por exemplo, dentre essas lacunas no tema e que a literatura tem buscado responder é sobre como mover as empresas da análise das métricas à ação. A outra é como utilizar o chamado

*big data* em marketing e, nesse contexto, as métricas de marketing estão inseridas nas discussões sobre o grande volume de dados reunidos por empresas.

Executivos têm buscado respostas a esses questionamentos, afinal, não basta apenas ter um painel de métricas de marketing para ser bem sucedido no tema e nas suas decisões, pois, é preciso que essas métricas mostrem alguma evidência que ajude o executivo a direcionar e tomar uma decisão e que, por sua vez, culminará em uma ação para influenciar o mercado em um determinado aspecto.

Pesquisadores também têm buscado respostas a essa lacuna. E, de maneira interessante, ambos os agentes, pesquisadores e executivos, começam a trabalhar mais próximos justamente tendo, como um dos fatores, o tema de métricas de marketing. Inclusive, o *Marketing Science Institute* realizou em 2013 uma conferência reunindo principais pesquisadores e executivos para debater o tema de métricas de marketing, sob a perspectiva da decisão de alocação de recursos entre diversas marcas, regiões e atividades orientadas ao mercado.

Na ocasião, a Dell contou com a apresentação de executivos da área chamada *Marketing Decision Sciences*; a HP abordou como tem visualizado o desafio do *big data* nas métricas e decisões de marketing, dependendo das habilidades e do trabalho conjunto de pesquisadores e acadêmicos para obter respostas precisas. A Nestlé, com sua área de inteligência analítica, mostrou a importância de que as métricas façam sentido sob a perspectiva gerencial e que, se não forem bem utilizadas, podem levar ao erro na decisão dos gestores. A Coca-Cola mostrou que valoriza profissionais com título de doutorado para trabalhar em suas áreas de, como ela a denomina, geração de *insights*.

Ou seja, o tema de métricas de marketing apresentou um desenvolvimento muito acentuado na academia, conforme as figuras anteriores ilustraram, que os executivos passaram a buscar tal conhecimento e, mais do que isso, integrar com as suas abordagens práticas e aplicadas no sentido de diminuir as lacunas apontadas no início desta etapa. Portanto, um ponto a ser perseguido por pesquisadores no tema de métricas de marketing é a da pesquisa aplicada, que muitas vezes trabalha em parceria com empresas, tendo acesso a sua base de dados e às métricas que são utilizadas em marketing para, a partir disso, contribuir com a literatura de marketing.

O presente ensaio é relevante, pois a literatura sobre o tema é pouco discutida em periódicos no Brasil, diferentemente dos periódicos internacionais, fazendo com seja importante a consolidação de relevantes pesquisas sobre o tema, bem como a proposição de pesquisas futuras que podem ser conduzidas por pesquisadores no Brasil a partir dos avanços já feitos no tema de análise de desempenho em marketing, conforme este ensaio versa.

Apesar da evolução do tema, uma das citações mais conhecidas sobre o tema de análise de desempenho em marketing ainda é a seguinte: “metade da minha propaganda é inútil, mas não sei qual metade” (Lenskold, 2003, p. 5). Essa citação, conforme apontado por Lenskold (2003), foi proposta e mencionada por importantes executivos. Por exemplo, por um dos fundadores da Unilever e, também, por um dos maiores executivos de lojas de departamentos nos Estados Unidos, John Wanamaker, tendo sido replicada por diversos outros executivos e acadêmicos (Keller & Kotler, 2006).

Essa citação, quando mencionada, demonstra a falha na aplicação de indicadores e métodos para analisar o que é desperdício e o que não é, em se tratando de marketing, fato que até os dias atuais acontece no ambiente empresarial. Essa é uma expressiva oportunidade no sentido de oferecer respostas aos executivos que questionam o resultado proveniente das suas atividades de marketing e de mostrar o valor das pesquisas acadêmicas por meio de alguns avanços apontados no decorrer deste ensaio. Assim, já é tempo de mudar a citação de referência na área, pois estudos sobre o tema permitem responder ao questionamento colocado anteriormente.

As principais oportunidades na área para os estudos da análise de desempenho em marketing, decorrentes dos avanços das décadas anteriores, passaram a ser uma realidade em pesquisas acadêmicas, principalmente a partir do ano de 2000 com a disponibilidade de um grande volume de dados a serem analisados, conhecido como *big data*, e por meio do avanço em *softwares* que facilitam a realização de análises estatísticas sofisticadas no contexto de marketing.

Contudo, apesar de muitos avanços na literatura sobre o tema, há ainda oportunidades de pesquisa, pois, a análise de desempenho em marketing precisa continuamente evoluir para adaptar-se às transformações de mercados e, também, para compreender mercados ainda pouco explorados na literatura de marketing em periódicos internacionais, como os emergentes, incluindo o Brasil.

Assim, sugere-se que os pesquisadores sobre o tema no Brasil considerem a seguintes oportunidades de pesquisa, divididas em uma agenda com quatro estágios propostos neste ensaio.

- **Estágio 1:** Compreender o sistema de métricas das empresas no Brasil, ou seja, como as diversas métricas são utilizadas em conjunto para uma determinada decisão.

Este estágio envolve desenvolver pesquisas que, a partir de questionários e escalas relevantes para investigarem o uso das métricas de marketing em empresas brasileiras, permitam identificar os sistemas de métricas utilizadas em empresas no Brasil, identificando o estágio que as empresas no Brasil se encontram dado os avanços no tema apontados neste ensaio, bem como



identificar o nível de aproximação entre acadêmicos e executivos, com foco na compreensão sobre como são utilizadas as métricas em conjuntos e não apenas individuais como estudos anteriores já o fizeram.

- **Estágio 2:** A partir do uso de métricas, identificar os efeitos das atividades de marketing nas vendas e lucratividade das empresas de diferentes setores no Brasil.

Tal abordagem de pesquisa potencializaria o interesse de pesquisadores e executivos internacionais, facilitando a relação das diversas teorias e hipóteses de marketing já testadas nos mercados maduros com a realidade de um mercado emergente, como o Brasil. Por exemplo, Venkatesan e colegas (2012) investigaram os diferentes efeitos do marketing *push* e *pull* em um mercado emergente quando comparado com mercados maduros. A pesquisa foi desenvolvida a partir de métricas para gerenciamento de canal e comunicação. Essa é uma proposta potencial de pesquisa, conforme colocado por Seth (2011). Assim, as pesquisas sobre esse tema no Brasil poderiam investigar quais são os efeitos das atividades de marketing nas medidas de resultados das empresas em um mercado com características diferentes daquelas verificadas em mercados maduros.

- **Estágio 3:** investigar os ajustes das estruturas e capacidades de marketing nas empresas no contexto do aumento da pressão pela prestação de contas em marketing.

É sabido que algumas empresas têm feito alterações nas suas áreas funcionais e de marketing para atenderem a demanda e pressão da alta diretoria quanto ao uso de métricas de marketing. Com isso, a pesquisa em marketing poderá se beneficiar em decorrência da sua capacidade de auxiliar as organizações em no sentido de desenvolver suas capacidades analíticas, que demandaria a utilização de métricas e permitiriam o desenvolvimento modelos econométricos sofisticados. Esse movimento já vem acontecendo em empresas como a Dell, conforme foi mostrado na conferência promovida pelo Marketing Science Institute (2013) sobre o mesmo tema deste ensaio. No Brasil, algumas empresas têm buscado parcerias com acadêmicos ou criado áreas e modificando suas estruturas de marketing e comercial para trabalharem com modelos analíticos e métricas de marketing, como a área de Verbas Comerciais da Whirlpool e a de *Commercial-Finance* da Coca-Cola no Brasil. Portanto, torna-se interessante as pesquisas que abordem e investiguem as mudanças organizacionais em termos de estrutura, processos e desenvolvimento de capacidades impulsionadas pelo uso de métricas de marketing.

- **Estágio 4:** Identificar e estudar empresas que agiram baseadas nas análises provenientes de métricas, conforme estágios anteriores propostos, bem como os seus resultados obtidos a partir de tal aplicação.

Assim, é relevante demonstrar de que maneira o uso dos sistemas métricas de marketing e dos modelos de análise, como econométricos, contribuem para orientar as empresas no Brasil e, até mesmo mudar, alguma tomada de decisão relacionada a alocação de recursos em marketing entre diferentes atividades, mercados e produtos. Isso permitirá avanços na integração entre a pesquisa acadêmica e a o mundo empresarial, beneficiando ambos os envolvidos;

De acordo com Bendle *et al.* (2010, p. 18), “recentemente, a necessidade para um amplo uso de métricas tem sido perceptível entre os profissionais de marketing e os acadêmicos”. Dessa forma, o presente artigo buscou estimular o desenvolvimento de estudos nessa área no contexto do Brasil de maneira que possam ser desenvolvidos artigos potenciais sobre o tema a serem publicados por importantes periódicos nacionais e internacionais de maneira a gerar maior reconhecimento da pesquisa em marketing desenvolvida por acadêmicos no Brasil. Isso é possível considerando um tema no qual é atribuída uma elevada relevância pelos importantes periódicos, envolvendo a análise de desempenho em marketing. Para isso, neste ensaio reunindo contribuições de estudos sobre esse tema e que são de fundamental importância para conhecimento e referência dos pesquisadores que seguem essa linha de pesquisa, além de reflexões do autor sobre o tema.



## REFERÊNCIAS

- Aaker, D. & Jacobson, R. (1994). The financial information content of perceived quality. *Journal of Marketing Research*, v. 31, p. 191-201.
- Achrol, R. S. & Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52, pp. 35-52.
- Ailawad, K. L., Farris, P. W., Parry, M. E. (1999). Market share and ROI: observing the effect of unobserved variables. *International Journal of Research in Marketing*, v. 16, p. 17-33.
- Ambler, T., Kokkinaki, F. & Puntoni, S. (2004). Assessing marketing performance: reasons for metrics selection. *Journal of Marketing Management*, v. 20, p. 475-498.
- Anderson, J. C., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58, 1-15.
- Anderson, E. W. & Sullivan, M. W. (1993). "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Finns", *Marketing Science*, 12(2), pp. 125-143, 1993.
- Ataman, M. B., Mela, C. F. & Van Heerde, H. J. (2008). Building brands. *Marketing Science*, v. 27, n. 6, p. 1036-1058, 2008.
- \_\_\_\_\_. (2010). The long-term effect of marketing on brand sales. *Journal of Marketing Research*, v. 47, n. 5, p. 866-882.
- Baghestani, H. (1991). Cointegration analysis of the advertising-sales relationship. *Journal of Industrial Economics*, v. 34, 671-681.
- Bagozzi, R. P. Marketing as an exchange (1975). *Journal of Marketing*, v. 39, outubro, pp. 32-39.
- Bartels, R. (1962). *The development of marketing thought*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Bendle, N., Farris, P., Pfeifer, P. & Reibstein, D. (2010) Metrics that matter – to marketing managers. *Marketing – Journal of Research and Management*, v. 6, n. 1, p. 18-23.
- Bhargava, M., Dubelaar, C. & Ramaswami, S. (1994). Reconciling diverse measures of performance: a conceptual framework and test of a methodology. *Journal of Business Research*, v. 31, p. 235-246.
- Bonoma, T. V. & Clark, B. H. (1988). *Marketing performance assessment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Borden, N. H. (1942). *The Economic Effects of Advertising*. Homewood, III.: Richard D. Irwin, 1942.

- 
- Borden, N. H. (1964). The concept of marketing mix. *Journal of Advertising Research*, v. 4, p. 2-7.
- Bronnenberg, B. J., Mahajan, V. & Vanhonacker, W. R. (2000). The emergence of market structure in new repeat-purchase categories: the interplay of market share and retailer distribution. *Journal of Marketing Research*, v. 37, p. 16-31, Feb. 2000.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T. & Sultan, R. G. M. (1975) Market share – a key to profitability. *Harvard Business Review*, v. 53, p. 97-106, Jan./Feb.
- Buzzell, R. D. & Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles: linking strategy to performance*. New York: Free Press.
- Campos Junior, H. (2011). Como os Executivos Dimensionam Resultados em Marketing – Proposições das Dimensões de uma Escala para a Mensuração de Adoção de Métricas de Marketing. In: XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Cassidy, D. (2005). The credibility gap for marketers. *McKinsey Quarterly*, n. 2.
- Centro de Estudos da ESPM. (2011). *III Encontro da Agenda do Futuro: Os desafios da comunicação e do marketing na nova economia*. Disponível em: <[http://www.grupotv1.com.br/agendadofuturo/\\_2011/pesquisa.aspx](http://www.grupotv1.com.br/agendadofuturo/_2011/pesquisa.aspx)>. Acesso em: 19 maio de 2011.
- Clark, B. H. (2000) Managerial perception of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction. *Journal of Strategic Marketing*, v. 8, n. 1, p. 3-25.
- Clarke, D. G. (1976). Econometric measurement of the duration of the advertising effect on sales. *Journal of Marketing Research*, v. 13, p. 345–357, Nov.
- Culliton, J. W. *The Management of Marketing Costs*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1948.
- Davidson, J. (1999). Transforming the value of company reports through marketing measurement. *Journal of Marketing Management*, v. 15, p. 757-77.
- Dekimpe, M. G. & Hanssens, D. M. The persistence of marketing effects on sales. *Marketing Science*, v. 14, n. 1, p. 1-21, 1995.
- Dekimpe, M. G., Hanssens, D. M. & Risso, J. M. S. (1999) Long-run effects of price promotions in scanner markets. *Journal of Econometrics*, v. 89, p. 269-291.
- Doyle, P. (2000). Valuing marketing's contribution. *European Management Journal*, v. 18, n. 3, p. 233-245.
- Farley, J. U. & Leavitt, H. J. (1968). A model of the distribution of branded personal products in Jamaica. *Journal of Marketing Research*, p. 362-368, Nov.
-

- Farris, P. W., Olver, J. & Kluyver, C. (1989). The relationship between distribution and market share. *Marketing Science*, v. 8, n. 2, p. 107-128.
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E. & Reibstein, D. J. (2006). *Marketing metrics 50+ metrics every executive should master*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School.
- Feder, R. A. (1965). How to measure marketing performance. *Hansard Business Review*, v. 43, p. 132-142, May-June.
- Gama, A. P. (2011) An expanded model of marketing performance. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 29, n. 7, p. 643-661.
- Gao, Y. (2010). Measuring marketing performance: a review and a framework. *The Marketing Review*, v. 10, n. 1, p. 25-40.
- Guissoni, L. A.; Neves, M. F. (2011) *Comunicação integrada de marketing baseada em valor*. São Paulo: Atlas, 2011. v. 1. 237 p.
- Gummeson, E. (1998). Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 242-349.
- Gupta, S.; Steenburgh, T. (2008). Allocating marketing resources. In: Kerin, Roger; O'Regan, Rob (Eds.). *Marketing mix decisions: new perspectives and practices*. Chicago, IL: American Marketing Association, p. 3-37.
- Hax, A. C. & Majluf, N. S. (1984). *Strategic management: an integrative perspective*. Englewood Cliffs, N.Jersey: Prentice Hall.
- Henderson, B. (1970). The product portfolio. *BCC Perspectives*, v. 66.
- Henderson, B. D. (1973). *The experience curve revisited: IV*. The growth share matrix of the product portfolio. Boston: Boston Consulting Group.
- Herremans, I. & Ryans, J. (1995). The case for better measurement and reporting of performance marketing. *Business Horizons*, p. 51-9, Sept.-Oct.
- Homburg, C., Grozdanovic, M. & Klarmann, M. (2007). Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, v. 71, n. 3, p. 18-38.
- Jacobson, R. (1988). Distinguishing among competing theories of the market share effect. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 4, p. 68-80.
- Kalra, A. & Soberman, D. (2009). The forgotten side of marketing. *Journal of Brand Management*, v. 17, n. 4, p. 301-14.

- 
- Keller, K. L. & Kotler, P. (2006). *Administração de marketing*. 12. ed. Porto Alegre: Prentice Hall.
- Kerin, R. A. & O'Regan, R. (Eds.). (2008). *Marketing mix decisions: new perspectives and practice*. Chicago, IL: American Marketing Association Knowledge Series, 2008.
- Kimbrough, M. D. & Mcalister, L. (2009). Commentaries and rejoinder to “marketing and firm value: metrics, methods, findings, and future directions”. *Journal of Marketing Research*, v. XLVI, p. 313-329, 2009.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33, 10–15.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Kumar, V. (2008). Optimal allocation of marketing mix resources: B2C and B2B case studies. In: Kerin, Roger; O'Regan, Bob. (Eds.). *Marketing mix decisions: new perspectives and practices*. Chicago, IL: American Marketing Association Publication. p. 113-153.
- Lenskold, J. D. (2003) *Marketing ROI: the path to campaign, customer, and corporate profitability*. New York: McGraw-Hill, 2003.
- Lim, J., Currim, I. S. & Andrews, R. L. (2005). Consumer heterogeneity in the longer-term effects of price promotions. *International Journal of Research in Marketing*, v. 22, p. 441-457.
- Luo, X. & Donthu, N. (2006). Marketing's credibility: a longitudinal investigation of marketing communication productivity and shareholder value. *Journal of Marketing*, v. 70, p. 70-91.
- Marketing Science Institute (2013). *Marketing Resource Allocation: Moving from Analytics to Action*. In: Seminário Darden School of Business, Charlottesville.
- Mccarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Marketing Science Institute – MSI. (2004). *Does marketing measure up? Performance metrics: practices and impacts*. London: London Business School.
- Olver, J. M. & Farris, P. W. (1989). Push and pull: a one-two punch for packaged products. *Sloan Management Review*, v. 31, n. 1, p. 53-61.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Verry, L. (1988). Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40.

- Pauwels, K., Hanssens, D. M. & Siddarth, S. (2002). The long-term effects of price promotions on category incidence, brand choice and purchase quantity. *Journal of Marketing Research*, v. 39, p. 421-439, Nov.
- Pauwels, K. How dynamic consumer response, competitor response, company support, and company inertia shape long-term marketing effectiveness. *Marketing Science*, v. 23, n. 3, p. 596-610, 2004.
- Queiroz, M. J. (2008). Métricas de desempenho em marketing em empresas brasileiras. 2008. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Reibstein, D. J. & Farris, P. W. (1995). Market share and distribution: a generalization, a speculation, and some implications. *Marketing Science*, v. 14, n. 3, p. G190-G202.
- Reichheld, F. F. & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, v. 68, p. 105-111.
- Sampaio, C. H., Simoes, C. & Perin, M. G. (2011). Almeida, A. Marketing metrics: insights from Brazilian managers. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 1, p. 8-16, Jan.
- Sheth, J. N., Gardner, D. M., & Garrett, D. E. (1988). Marketing theory: Evolution and evaluation. New York: Wiley.
- Sheth, J. N. (2011). Impact of Emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, v. 75, n. 4, p. 166-182.
- Sevin, C. H. (1965). *Marketing productivity analysis*. New York: McGraw Hill.
- Srinivasan, S. & Leszczyc, P. T. L. & Bass, F. M. (2000) Market share response and competitive interaction: the impact of temporary, evolving and structural changes in prices. *International Journal of Research in Marketing*, v. 17, p. 281-305, Dec.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. & Fahey, L. (1998). Market based assets and shareholder value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 1, p. 2-18, 1998.
- Stewart, D. W. (2009) Marketing accountability: linking marketing actions to financial results. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 6, p. 636-643.
- Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G. & Varadarajan, P. R. (1993). An analysis of the market share-profitability relationship. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 1-18.
- Tns Research International. (2012). Pesquisa Marketing Visão 360, 2009. Disponível em <[http://www.tnsglobal.com.br/site2006/mkt/Inst/marketing\\_visao360/roi.pdf](http://www.tnsglobal.com.br/site2006/mkt/Inst/marketing_visao360/roi.pdf)>. Acesso em: 28 maio de 2012.

- Vanhonacker, W. R., Mahajan, V. & Bronnenberg, B. J. (2000). The emergence of market structure in new repeat-purchase categories: the interplay of market share and retailer distribution. *Journal of Marketing Research*, v. 37, p. 16-31.
- Venkatesan, R., Farris, P. W., Guissoni, L. A. & Neves, M. F. (Un)Conventional channels: consumer brand marketing in emerging markets In: Harvard Business School – Theory & Practice in Marketing (TPM) Conference, Boston, 2012.
- Vorhies, D. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, v. 6, p. 3-23.
- Weinberg, C. B. & Weiss, D. L. (1982). On the econometric measurement of the duration of advertising effect on sales. *Journal of Marketing Research*, v. 19, p. 585-91.
- Wyner, G. A. (1996). Customer valuation: Linking behaviour and economics. *Marketing Research*, v. 8 (2), p. 36-38.

---

Data do recebimento do artigo: 22/06/2013

Data do aceite de publicação: 10/10/2013