

Como os Executivos Dimensionam Resultados em Marketing – Proposições das Dimensões de uma Escala para a Mensuração de Adoção de Métricas de Marketing

Autoria: Henrique de Campos Junior

RESUMO

Muitos construtos e métricas úteis têm sido desenvolvidos recentemente na literatura de marketing para tentar explicar a mensuração dos resultados de marketing. Entretanto, a conceptualização e uma escala para medir o quanto uma empresa adota instrumentos de avaliação dos resultados de marketing ainda não foi desenvolvida. Notadamente, a adoção de tais instrumentos chama a atenção de praticantes de marketing, pois estes identificaram que entender como uma empresa pode evoluir na adoção de instrumentos de medição de resultados de marketing é crítico para o desenvolvimento de estratégias de marketing e para a elevação da credibilidade do marketing enquanto uma função empresarial. Neste artigo, apresentam-se tanto uma análise conceitual sobre instrumentos de mensuração de resultados de marketing quanto uma sugestão de dimensões de uma escala para a adoção de instrumentos de medição de resultados de marketing. O desenvolvimento de uma escala para adoção de instrumentos de mensuração de resultados de marketing acompanha o desenvolvimento conceitual do próprio construto, identificando-se as dimensões empregadas na adoção de instrumentos de mensuração de resultados de marketing. Uma vez que há divergências na literatura de marketing sobre diversos termos críticos para o entendimento da mensuração de resultados de marketing, este estudo inicia-se com a com uma revisão dos construtos relacionados com resultados de marketing, explorando diferentes perspectivas de resultados de marketing. Em seguida, serão revisadas as literaturas de marketing, finanças, estratégia e negócios para distinguir diferentes dimensões para o desenvolvimento de uma escala de adoção de instrumentos de medição de resultados de marketing. Os procedimentos de definição das dimensões que permitirão que uma futura escala seja construída seguirão o método C-OAR-SE de construção teórica de escalas de marketing. Finalmente, serão traçadas considerações finais e sugestões para pesquisas futuras. No decorrer do artigo, são trabalhados o constructo (C) base da escala de mensuração de resultados de marketing através de seu objeto de estudo (O), seus atributos (A) e o avaliador (R). São identificadas, através da literatura, seis dimensões que representam a adoção de métricas de marketing por uma empresa e, desta forma, preparada a etapa para criação da escala e itens de avaliação (S) e dimensionamento destes itens (E). Nas considerações finais e limitações, indica-se que ainda existem duas etapas a ser desenvolvidas para que se possa utilizar o instrumento completo, entretanto uma contribuição substancial é feita com o reconhecimento teórico das dimensões envolvidas com a adoção de métricas de marketing. O estudo aponta que a utilização da tal escala de avaliação de adoção de métricas de marketing pode ter grande utilidade tanto para a academia quanto para o praticante de marketing. Serve de parâmetro para desenvolvimento de pesquisas sobre quantificação de resultados de marketing. Por outro, pode guiar o praticante na adoção e desenvolvimento de procedimentos de mensuração de seus resultados, contribuindo para a credibilidade da função de marketing na organização.

1. Introdução

Como os executivos dimensionam resultados em Marketing? Como podemos classificar uma empresa com relação a sua capacidade de medir os resultados de Marketing? Muitos construtos e métricas úteis têm sido desenvolvidos recentemente na literatura de marketing para explicar a busca por mensuração de resultados, incluindo métricas de marketing, desempenho de marketing, eficiência de marketing, efetividade de marketing e produtividade de marketing (Webster, 1995; Morgan, Clark *et al.*, 2002; Barwise, 2004; Rust, Ambler *et al.*, 2004; O'sullivan e Abela, 2007). Entretanto, a conceptualização e uma escala para medir o quanto uma empresa adota instrumentos de avaliação dos resultados de marketing ainda não foi desenvolvida. Alguns estudos já se dedicaram a identificar quais são os constructos relacionados com resultados de marketing (Queiroz, 2008; Gao, 2010), ou mesmo o grau de utilização de certas medidas de desempenho de marketing (Ambler, 2000; Farris, 2010). Entretanto, os pesquisadores acadêmicos ignoraram a dimensão de adoção de instrumentos de avaliação dos resultados de marketing. Notadamente, a adoção de tais instrumentos chama a atenção de praticantes de marketing (i.e. Patterson, 2007), que chegaram a sugerir uma escala para adoção, sem, entretanto, justificar os itens de tal escala. Os praticantes de marketing identificaram que entender como uma empresa pode evoluir na adoção de instrumentos de medição de resultados de marketing é crítico para o desenvolvimento de estratégias de marketing e para a elevação da credibilidade do marketing enquanto uma função empresarial. Neste artigo, apresentam-se tanto uma análise conceitual sobre instrumentos de mensuração de resultados de marketing quanto uma sugestão dimensões de uma escala para a adoção de instrumentos de medição de resultados de marketing. Como qualquer outra pesquisa sobre mensuração de resultados de marketing, o desenvolvimento de uma escala para adoção de instrumentos de mensuração de resultados de marketing devem caminhar lado a lado com o desenvolvimento conceitual do próprio construto. É necessária a identificação das dimensões empregadas na adoção de instrumentos de mensuração de resultados de marketing e, então, desenvolver uma escala que possa avaliar o quanto cada empresa aplica cada dimensão da adoção de instrumentos de mensuração de resultados de marketing.

Entretanto, o próprio construto de mensuração de resultados de marketing não é claramente desenvolvido. Existem divergências sobre o que são resultados de marketing e sobre como eles devem ser medidos. Por exemplo, (Weber, 2002) considera o conceito “produtividade de marketing” ligado à efetividade, enquanto (Morgan, Clark *et al.*, 2002) consideram o mesmo conceito ligado à eficiência. Connor e Tynan (Connor e Tynan, 1999) notaram que os termos “eficiência de marketing” e “efetividade de marketing” são utilizados indistintamente. Segundo Sheth e Sisodia (Sheth e Sisodia, 2002) não há um consenso sobre a utilização do termo produtividade de marketing, apesar de, tradicionalmente, ele ser muito relacionado com eficiência.

Por outro lado, estudos sobre os resultados de marketing de uma empresa fazem parte de uma grande quantidade de estudos, tanto da disciplina de marketing, quanto de outras disciplinas de gestão empresarial, como estratégia e finanças, além de muito explorada na literatura gerencial. Assim sendo, torna-se premente conceituar todos os construtos envolvidos e desenvolver uma escala de itens baseada nesta conceptualização.

Para definir e conceituar resultados de marketing e adoção de instrumentos de resultados de marketing, este artigo começará com uma revisão dos construtos relacionados com resultados de marketing, explorando diferentes perspectivas de resultados de marketing. Em seguida, serão revisadas as literaturas de marketing, finanças, estratégia e negócios para distinguir diferentes dimensões para o desenvolvimento de uma escala de adoção de instrumentos de medição de resultados de marketing. Os procedimentos de definição das dimensões que permitirão que uma futura escala seja construída seguirão o método C-OAR-SE (Rossiter,

2002) de construção teórica de escalas de marketing. Finalmente, serão traçadas considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

2. A importância da adoção de instrumentos de mensuração de atividades de marketing

O campo de pesquisa de Marketing tornou-se disciplina acadêmica no princípio do século XX, entretanto, as preocupações com a forma que os mercados operam na busca de satisfação de necessidades e desejos são fruto de atenção de pesquisadores muito antes deste período. Comparada às áreas de economia, antropologia, sociologia, e psicologia, o marketing é uma disciplina relativamente recente na pesquisa acadêmica. Assim, muitos dos estudos em marketing foram baseados nas disciplinas anteriormente mencionadas (Miranda e Arruda, 2004; Ajzentel, 2008).

Entre os principais desafios do marketing está a possibilidade de identificar e mensurar os resultados gerados a partir das mais diversas ações de marketing. A importância crescente das atividades relacionadas a facilitar a troca e fazer frente a ambientes altamente competitivos ou economicamente adversos conduziram a uma conseqüente ampliação dos escassos recursos empresariais em esforços de marketing, justificando a cobrança exercida por parte da alta administração para a avaliação e a mensuração dos resultados obtidos. Os indicadores de marketing surgem como ferramentas que auxiliam a mensuração e avaliação deste desempenho. Tal preocupação explica porque os principais centros de pesquisa na Europa e nos Estados Unidos têm explorado temas relacionados aos resultados de marketing (Petersen, Mcalister *et al.*, 2009).

Os profissionais de marketing enfrentam pressões crescentes para justificar suas despesas. Pesquisadores em marketing têm alertado que a falta de habilidade do departamento de marketing em demonstrar a sua contribuição para o desempenho da empresa enfraquece sua posição perante os demais departamentos (Ambler e Roberts, 2008).

Para resgatar o marketing desta crise de confiança, têm sido constantes os chamados para mais pesquisas com respeito à mensuração do resultado de marketing (Lehmann, 2004). Este tipo de pesquisa é constantemente classificado entre prioridades do Marketing Science Institute (Msi, 2004; 2006; 2008; 2010). (Rust, Ambler *et al.*, 2004) declaram que:

A efetiva disseminação de novos métodos de mensurar a produtividade de marketing para a comunidade de negócios será um passo fundamental para elevar a vitalidade do marketing na empresa e, mais importante, para elevar o desempenho da empresa em si. (Rust, Ambler *et al.*, 2004 - p.76 tradução do autor)

O estudo de resultados de marketing é um campo que mescla conhecimentos de marketing, métodos quantitativos, finanças e gestão empresarial. Busca auxiliar a tomada de decisão empresarial tanto para o longo quanto para o curto prazo.

Uma revisão da literatura mostra o intercâmbio, algumas vezes conflitivo no uso de conceitos fundamentais como efetividade de marketing, eficiência de marketing, produtividade de marketing, desempenho de marketing e métricas de marketing. Tal uso indiscriminado destes termos fundamentais leva a confusões nos conceitos básicos envolvidos. Por conta desta confusão, cabe o esclarecimento de cada um dos conceitos fundamentais de mensuração do resultado de marketing:

2.1. Sistemas e Instrumentos de Avaliação e Controle de Resultados

Anthony e Govindarajan (Anthony e Govindarajan, 2008) afirmam que qualquer sistema de controle é composto de, pelo menos, quatro componentes. Um exemplo simples, como no caso de um motorista numa estrada de limite de velocidade de 80 km/h, permite identificar com clareza a função destes componentes.

– Um componente detector ou sensor, dispositivo de medição que reage ao aparecimento de uma situação, no processo que está sendo controlado. Ex: o olho do motorista identifica a velocidade (100 km/h) do carro no velocímetro.

- Um componente avaliador, dispositivo que determina a importância da situação que está ocorrendo. Geralmente, essa importância é avaliada por comparação com um padrão ou com uma expectativa de o que deveria estar ocorrendo. Ex: o cérebro do motorista, que compara a velocidade do carro (100 km/h) com a velocidade permitida na estrada (80 km/h).
- Um componente executante, dispositivo que altera o comportamento do sistema quando o componente avaliador indica a necessidade de alteração. Esse dispositivo é chamado, geralmente, retroalimentado (*feedback*). Ex: o cérebro julga a velocidade do carro excessiva (100 km/h) e emite um comando para o pé do motorista frear.
- Uma rede de comunicação, que transmite a informação entre o detector e o avaliador, e entre o avaliador e o executante. Ex: os nervos do corpo transmitem as informações sobre as velocidades e a ordem para frear.

Anthony e Govindarajan (Anthony e Govindarajan, 2008) descrevem a relação entre esse sistema de controle e o sistema de controle da organização. Os fatores detectores informam o que está ocorrendo na organização; os fatores avaliadores comparam essa informação com a condição desejada, oriunda da estratégia adotada; os fatores executantes iniciam as ações corretivas quando existe diferença substancial entre a situação detectada e a situação desejada; e há um sistema de comunicação que informa os membros da organização do que está realmente ocorrendo e como a situação presente compara-se com a situação desejada.

Segundo (Queiroz, 2008) o sistema de avaliação de resultados de marketing deve assemelhar-se a um sistema de controle. O componente detector, neste caso, são as métricas utilizadas, que podem ser classificadas de distintas maneiras, como financeiras ou não financeiras, objetivas ou subjetivas. Esses objetivos de avaliação também estão associados ao conceito de eficiência e efetividade que indicam como a organização avalia o desempenho de acordo com as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizam os recursos.

2.2. Efetividade (ou eficácia) de Marketing

Peter Drucker (Drucker, 2001) define efetividade como “fazer a coisa certa”. Na literatura sobre organizações, efetividade é considerada como a extensão a qual certos desempenhos atingem os objetivos da organização. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz (Clark, 2000; Maximiano, 2006). Paralelamente, na literatura de marketing, efetividade de marketing é descrita como a extensão a qual as ações de marketing auxiliam a empresa a atingir seus objetivos de negócio.

O tema “Efetividade de Marketing” tem atraído muita atenção da comunidade acadêmica e gerencial (Kotler, 1977; Hooley e Lynch, 1985; Carson, 1990; Connor e Tynan, 1999; Appiah-Adu e Fyall, 2001; Vorhies, Morgan *et al.*, 2003).

De acordo com Connor e Tynan a maioria dos estudos sobre efetividade de marketing focou um ou mais de três abordagens principais:

- Instrumento de Kotler (Kotler, 1977) é o mais conhecido, mais citados e amplamente utilizado dos três citados (Webster, 1995). Tem sido utilizado principalmente para determinar a efetividade do marketing relacionado com alguma outra variável. Os exemplos incluem orientação de marketing de pequenas e médias empresas; cultura e crenças em empresas dos EUA e Reino Unido; barreiras para maior orientação de marketing em empresas britânicas e criação de escalas para a mensuração de cultura de marketing e efetividade em empresas de serviços (Webster, 1995). É também usado por profissionais como gestores de organizações e consultores externos para ajudar as empresas a compreender a sua posição no mercado atual. O National Westminster Bank utiliza este instrumento para avaliar a viabilidade de uma empresa antes do compromisso de financiamento bancário (Connor e Tynan, 1999).
- (Hooley e Lynch, 1985) foi usado por para comparar os melhores desempenhos de marketing em empresas de Taiwan, e por para comparar as organizações de melhor

desempenho na Austrália, Nova Zelândia e Singapura (Gao, 2010). Contudo, este instrumento é considerado inadequado porque alguns elementos são medidas de eficiência e não de efetividade.

- Carson (Carson, 1990) desenhou um instrumento para avaliar seis modelos de marketing avaliando o grau de efetividade de marketing em pequenas e médias empresas, mas é pouco considerado por seu foco no contexto específico (desempenho de marketing de pequenas empresas finlandesas), tornando-o inadequado para o estudo mais geral.

Portanto, quando os resultados de marketing são utilizados para avaliar o alcance de objetivos, tanto de marketing quanto da empresa, estão mais associadas à efetividade do marketing. São essas métricas que a alta administração deve procurar avaliar, pois indicam se a empresa está ou não atingindo os objetivos estabelecidos em seu planejamento.

2.3. Eficiência de Marketing

Para enfatizar a diferença entre efetividade e eficiência, Drucker (Drucker, 2001) declara que: “efetividade é o fundamento para o sucesso. Eficiência é a condição mínima para sobrevivência após o atingimento do sucesso. Eficiência está relacionada a fazer as coisas do modo certo. Efetividade é fazer as coisas adequadas”. Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Desta forma, eficiência está relacionada aos resultados das atividades de negócio em relação aos recursos dispendidos na execução de tais atividades. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é (Maximiano, 2006). Assim, eficiência de marketing está relacionada com os resultados de marketing (*outputs* de marketing) dado o esforço e recursos aplicados pelo marketing (*inputs* de marketing) em busca de maximizar os resultados para dados recursos (Bonoma e Clark, 1988).

A literatura com relação a este tópico utiliza-se de uma grande variedade de formas para mensurar uso de recursos, como “despesas de marketing”; “conhecimento e tecnologia”; “hora-homem”; bem como resultados através de “vendas”; “lucro”; “participação de mercado”. As métricas de eficiência de marketing têm perfil operacional. Kotler e Keller (Kotler e Keller, 2006- p. 722) afirmam que essas métricas são de responsabilidade de gerentes de linha e *controller* de marketing, que avaliam métricas de eficiência da propaganda (ex. custo por mil, opinião do público sobre o anúncio), eficiência da promoção de vendas (ex. custo dos displays em relação às vendas, porcentagem das vendas obtidas com promoções), eficiência de força de vendas (ex. número de visitas, pedidos) e eficiência da distribuição (ex. custos de logística, entregas no prazo). A recente ênfase no cálculo do retorno sobre investimento em marketing (ROI em marketing) também é um exemplo de métrica de eficiência.

2.4. Produtividade de Marketing

Segundo Sheth e Sisodia (1995) não há um consenso sobre a utilização do termo produtividade de marketing, apesar de, tradicionalmente, ele ser muito relacionado com eficiência. A utilização do termo “produtividade de marketing” é oriundo da física elementar, onde produtividade é a taxa de efeito relacionada com o dispêndio de energia. Sevin (apud Gao, 2010- p. 27 - tradução do autor) define produtividade de marketing como “a taxa de vendas ou lucro (efeito produzido) advinda dos custos de marketing (energia dispendida) para um segmento específico do negócio”.

Muitos dos estudos iniciais de produtividade de marketing utilizaram-se de análises de custos e contabilidade de custos. Segundo Morgan *et. al.* (Morgan, Clark *et al.*, 2002), apesar de ter auxiliado no entendimento sobre custos de marketing e receitas resultantes, esta visão

tradicional de produtividade de marketing sofre de diversos problemas conceituais e relacionados com a adoção. Medidas de produtividade dependem de relações de causalidade ligando as entradas e saídas do processo. Em marketing, geralmente se tem pouco conhecimento sobre tais relações e a natureza da transformação permanece obscura. Em segundo lugar, medidas de produtividade tendem a ignorar o tempo entre as entradas de marketing no processo (*inputs* de marketing) e os resultados destas ações. Em terceiro lugar, análises de produtividade tendem a enfatizar a quantidade de esforço de marketing empregado e os resultados atingidos por estes esforços, em detrimento da análise da qualidade destes esforços. Finalmente, análise de produtividade de marketing ignoram dimensões como a efetividade e adaptabilidade, considerando que a produtividade das atividades de marketing pode ser avaliada tanto economicamente quanto acuradamente, e que tais mensurações permanecerão estáveis ao longo do tempo.

Em consequência de tais limitações conceituais, a análise da produtividade de marketing recentemente tem sido estendida para uma “eficiência efetiva” (Sheth e Sisodia, 2002) na qual os resultados das atividades de marketing deveriam ser alcançados na maior medida possível utilizando-se da menor quantidade de recursos possível.

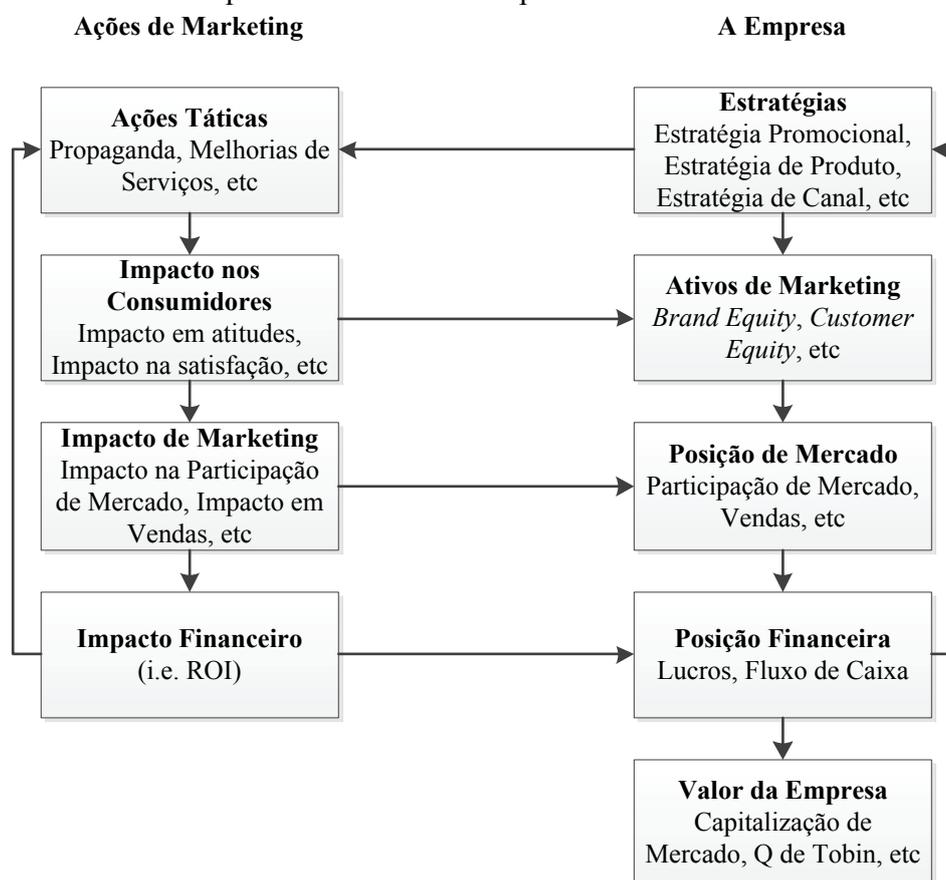


Figura 1 – A Cadeia de Produtividade de Marketing – (Rust, Ambler *et al.*, 2004)

Por outro lado, (Rust, Ambler *et al.*, 2004) advogam o avanço da perspectiva tradicional de eficiência da produtividade de marketing através do conceito de “cadeia de produtividade de marketing”. O modelo começa considerando a estratégia utilizada pela empresa, que afetam as ações táticas de marketing da empresa através de iniciativas especificamente desenhadas para atingir determinado efeito no mercado. Estas ações influenciam atributos dos consumidores e geram ativos de marketing da empresa, que também podem ser dimensionados. O comportamento do consumidor, desta forma, influencia o mercado, a participação da empresa neste mercado e, conseqüentemente, as vendas da empresa. A

posição de mercado de uma dada empresa é, portanto, resultante dos ativos de marketing da empresa. O impacto resultante das ações de marketing pode ser avaliado por uma variedade de métodos, como Retorno sobre Investimento (ROI) ou valor econômico adicionado (EVA). As empresas de capital aberto podem também procurar aumentar o seu valor de mercado, capitalização ou valor para o acionista. As ações de marketing influenciam os resultados intermediários (os pensamentos, sentimentos, conhecimento e, finalmente, o comportamento dos clientes), que por sua vez influenciam o desempenho financeiro da empresa. Assim, é possível mostrar como as despesas de marketing agregam valor para os acionistas.

2.5. Desempenho de Marketing

Embora a investigação sobre o desempenho de marketing seja bem estabelecida a AMA trabalha com o tema desde 1959 não há uma definição clara e explícita do termo "desempenho de marketing". (Bonoma e Clark, 1988 - p.1 - tradução do autor) apontam que: "... talvez nenhum outro conceito na curta história do marketing tem se mostrado tão teimosamente resistente a conceituação, definição, ou aplicação como o de desempenho de marketing..."

Entretanto, há um consenso na literatura sobre estratégia (Chakravarthy, 1986; Morgan e Strong, 2003) e de marketing (Clark, 2000; Morgan, Clark *et al.*, 2002; Vorhies, Morgan *et al.*, 2003) de que o desempenho de marketing tem um caráter multidimensional. No entanto, o que constitui um desempenho superior no mercado pode variar entre negócios (Vorhies, Morgan *et al.*, 2003).

Uma vez que as dimensões da efetividade e eficiência de desempenho podem não convergir e pode até ter relações invertidas no curto prazo (Bhargava, Dubelaar *et al.*, 1994), as empresas tendem a tomar decisões importantes que refletem uma troca entre enfatizar a efetividade ou a eficiência na definição de seus objetivos de marketing e alocação de recursos (Walker e Ruekert, 1987). Segundo a abordagem usada por Homburg *et al.* (Homburg, Grozdanovic *et al.*, 2007- p.21 - tradução do autor), o desempenho de marketing pode ser definido como: "... a efetividade e a eficiência das atividades de marketing de uma organização no que diz respeito aos objetivos relacionados com o mercado, tais como receitas, crescimento e participação de mercado...". (Ambler, 2000) também aponta a falta de precisão na terminologia utilizada para descrever o desempenho de marketing. Ele propõe a adoção da palavra "métrica" para capturar melhor o conceito de desempenho de marketing. Assim, o termo "métricas de marketing" merece ser discutido em mais detalhes.

2.6. Métricas de Marketing

Ambler (Ambler, 2000) fornece uma explicação detalhada de métricas de marketing:

A 'métrica' é uma medida de desempenho que a alta gestão deve avaliar. É uma medida que interessa a toda a empresa. O termo vem da música e implica regularidade: as avaliações devem ocorrer geralmente com frequência anual ou semestral. A métrica não é apenas outra palavra para medida -, mesmo que todas as métricas sejam medidas, nem todas as medidas são métricas. Métricas devem ser necessárias, precisas, consistentes e suficientes (ou seja, abrangentes) para fins de avaliação. Métricas podem ser financeiras (geralmente oriundas de lucros e perdas), relativas ao mercado, ou não-financeiras de fontes internas (inovação e emprego) (Ambler, 2000- p.61 - tradução do autor).

O Marketing Science Institute (Msi, 2004 - tradução do autor) define as métricas de marketing como: "... os indicadores de desempenho que a alta gestão utiliza (ou deveria utilizar) para acompanhar e avaliar o progresso - especificamente o desempenho de marketing - de um negócio ou unidade de negócios".

(Farris, 2010) definem da seguinte forma uma métrica:

[...] é um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Em virtualmente todas as disciplinas, os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados de eventos futuros. No mundo da

ciência, dos negócios e do governo, as métricas estimulam o rigor e a objetividade. Elas tornam possível comparar observações entre regiões e períodos de tempo. Elas facilitam a compreensão e a colaboração.

Os gestores devem selecionar, explicar e calcular as principais métricas empresariais. Devem compreender como cada uma é construída e como utilizá-la na tomada de decisão. Ambler (Ambler, 2000- p. 5) destaca que a métrica é uma medida originária da música e implica em regularidade.

As métricas devem ser necessárias, precisas, consistentes e compreensivas para objetivos de avaliação; pode ter origem financeira (como o demonstrativo de lucros e perdas de uma gerência de produtos), origem no ambiente externo ou em fontes internas não-financeiras.

2.7. Relação entre os diferentes constructos de Resultados de Marketing

Como se pode observar pela revisão da literatura efetuada até o momento, alguns termos básicos para o entendimento de resultados de marketing, tais como eficiência de marketing, efetividade de marketing, produtividade de marketing, desempenho de marketing e métricas de marketing, tem sido objeto de confusão conceitual considerável na literatura. Tal confusão dificulta muito a pesquisa sobre adoção de medidas de resultados por parte das empresas, uma vez que tais resultados podem ser interpretados de diferentes maneiras por cada um dos observadores. Usando a revisão da literatura descrita acima, alguns inter-relacionamentos entre esses termos podem ilustrados na Figura 2. Existe um consenso sobre a multidimensionalidade de desempenho de marketing, com eficiência de marketing e efetividade de marketing sendo duas subcategorias da noção mais ampla de desempenho de marketing. A visão tradicional de produtividade de marketing foca o efeito da eficiência de marketing, mas a visão moderna considera que a produtividade de marketing incorpora tanto a eficiência de marketing quanto a efetividade de marketing, aproximando o termo produtividade de marketing de desempenho de marketing. Tendo em consideração essas visões contrastantes, o termo "produtividade de marketing" não será utilizado neste estudo, a fim de evitar confusão. O'Sullivan e Abela (O'sullivan e Abela, 2007) adotam desempenho de marketing em seu estudo sobre a relação entre o desempenho de marketing e desempenho da empresa.

Todos estes termos são refletidos através de sistemas e instrumentos de avaliação e controle de resultados através de métricas de marketing que podem ser métricas de eficiência, métricas de efetividade e métricas multidimensionais de desempenho de marketing.

Estes constructos todos formam o ambiente no qual o resultado de marketing pode ser avaliado.

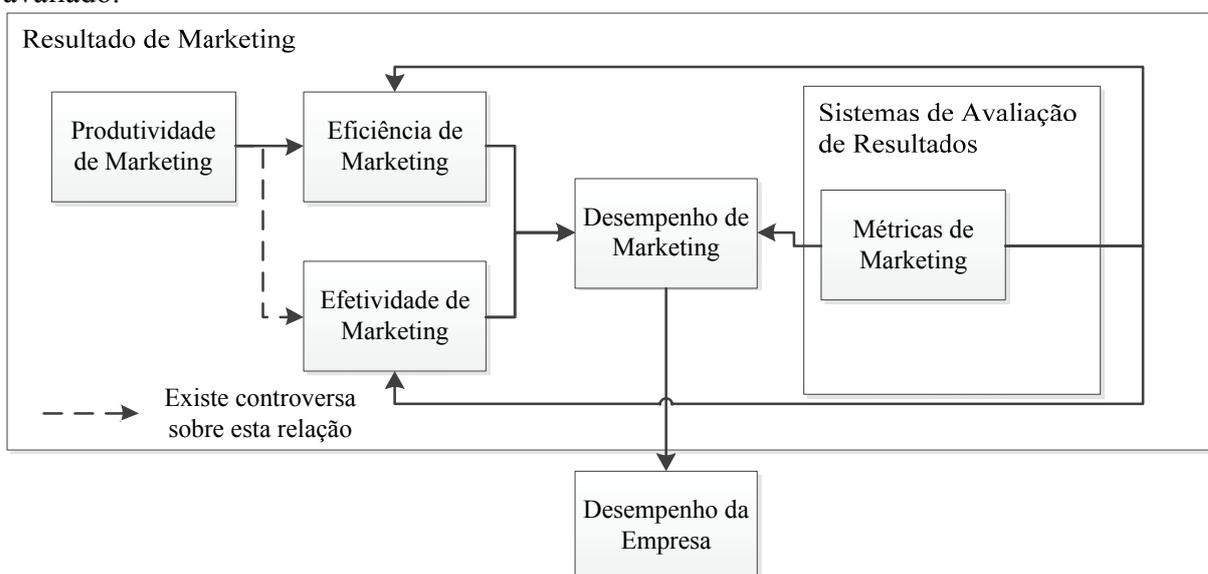


Figura 3 – Relações entre os constructos de resultados de marketing – elaborado pelo autor

3. Construção Teórica da Escala através do Método C-OAR-SE

A utilização do método C-OAR-SE segundo descrito por Rossiter (Rossiter, 2002) é adequada para uma discussão teórica sobre uma escala de adoção de instrumentos de mensuração de resultados de marketing, uma vez que o procedimento é baseado no racionalismo, em detrimento ao empirismo. Entretanto, não há teste empírico, além da concordância de especialistas, que prove que o método C-OAR-SE produza escalas mais válidas do que as decorrentes de procedimentos tradicionais, como análises fatoriais, por exemplo.

3.1. Definição do Constructo (C)

Uma vez feita a revisão dos constructos relacionados com Resultados de Marketing, pode-se realizar a definição do constructo “adoção de instrumento de mensuração de resultados de marketing” que, em última instância, é o que se pretende medir com a escala proposta neste artigo. No que diz respeito a este constructo, utiliza-se a definição de Edwards e Bagozzi (Edwards e Bagozzi, 2000 - p.156 - tradução do autor) segundo os quais um constructo é “um termo conceitual utilizado para descrever um fenômeno de interesse teórico”. O interesse teórico deste artigo é identificar o nível de adoção de instrumentos de mensuração de resultados de marketing por parte das empresas.

A teoria C-OAR-SE que será utilizada para definir tal escala requer que os constructos sejam definidos, ou seja, descritos, em termos de (1) objeto, incluindo seus constituintes ou componentes; (2) atributos, incluindo seus componentes; e (3) respondentes ou entidade avaliadora (ou interessada em avaliar). Se não for possível atender a estes três termos a definição conceitual será inapropriada para indicar como a medida poderá ser operacionalizada. (Rossiter, 2002)

No que diz respeito ao objeto, para resultado de marketing será utilizado o sentido atribuído por Gao (Gao, 2010), em resumo aos trabalhos anteriormente realizados sobre o tema. Resultado de marketing é o desempenho de marketing, ou seja, “um processo multidimensional que inclui as dimensões de efetividade, eficiência e adaptabilidade; a efetividade e eficiência das atividades de marketing com respeito a objetivos de mercado” (Gao, 2010 - p. 30 - tradução do autor).

Para instrumentos de mensuração de marketing utilizaremos o sentido atribuído pelo Marketing Science Institute (Msi, 2004) para métricas de marketing, ou seja, “os indicadores de desempenho que a alta gerência utiliza (ou deveria utilizar) para acompanhar e avaliar o progresso – especialmente o desempenho de marketing – de um negócio ou de uma unidade de negócios” (Msi, 2004 - p. 3 - tradução do autor).

Assim, adoção de instrumentos de mensuração de resultados de marketing é o estágio no qual uma empresa, negócio ou grupo destes se encontra em sua habilidade de acompanhar recorrentemente, principalmente através de sua alta gerência, indicadores de desempenho de marketing em suas múltiplas dimensões (efetividade, eficiência e adaptabilidade) com relação a objetivos de mercado.

3.2. Análise do Objeto (O)

Devido a sua múltipla dimensionalidade e às divergências encontradas na literatura com relação à avaliação de resultados de marketing, fica evidente a característica abstrata formativa do objeto. Segundo (Rossiter, 2002) – p. 310 – tradução do autor tais objetos sugerem diferentes coisas a uma amostra de avaliadores. Estas diferentes coisas serão os componentes que devem ser objetos singulares e concretos, ou seja, identificáveis por quase todos os avaliadores. Como existe consenso entre os entendimentos dos principais pesquisadores de marketing sobre o que é uma métrica de marketing, efetividade de marketing e eficiência de marketing, assume-se que estes são objetos concretos e que podem

ser questionados a indivíduos da comunidade acadêmica e empresarial resultando em respostas aproximadamente idênticas¹.

3.3. Análise dos Atributos (A)

A multidimensionalidade do objeto aponta para a necessidade de múltiplos atributos para a sua avaliação. Alguns dos atributos podem ser identificados pela pelas próprias dimensões do objeto, quais sejam: efetividade; eficiência; adaptabilidade; utilização pela alta gerência. Outras dimensões encontradas através da literatura de métricas de marketing, que auxiliam na definição dos atributos a ser mensurados na escala de adoção de instrumentos de avaliação de resultados de marketing são: quantidade de métricas utilizadas (Ambler, 2000; Patterson, 2007; Farris, 2010); capacidade preditiva (Patterson, 2007).

Entretanto, com a abundância de métricas de marketing à escolha, o desafio não é se devem ser utilizadas medidas para avaliar a atuação do marketing, mas sim como determinar quais métricas de marketing são mais importantes para ser utilizadas (Ambler e Roberts, 2006; Patterson, 2007; Petersen, Mcalister *et al.*, 2009).

Peterson (Peterson, 1994) identificou, através de uma meta análise de escalas envolvendo múltiplos itens em marketing, que há pouco ganho, em termos de alfas obtidos, acima dos cinco itens, portanto, para a discussão teórica a que se propõe, este artigo se limitará às cinco dimensões acima.

Rossiter (Rossiter, 2002) enfatiza que a análise dos atributos é a mais importante etapa da construção de escalas através do método C-OAR-SE e sugere que a classificação seja feita, primeiramente, de acordo com a natureza do atributo entre concreto singular; abstrato formado; e abstrato elícito. A última categoria é rara em marketing e não foi identificada, *a priori*, nenhum atributo que se enquadrasse nesta categoria para este estudo.

Os atributos concretos singulares são aqueles que têm concordância quase unânime dos avaliadores sobre o que eles são e que, portanto, não há necessidade de utilizar mais do que um item para avaliar este atributo na escala (Rossiter, 2002). Dentre os atributos que constituem o construto, a “quantidade de métricas disponíveis” e a “utilização das métricas pela alta gerência” podem ser, *a priori*, considerados atributos concretos de acordo com esta definição.

Os atributos abstratos formados podem ser interpretados de forma relativamente distinta por cada um dos avaliadores, portanto abstratos. Tais atributos também são o resultado da “soma” de diversos componentes que representam o que o atributo significa. Devido a sua constituição de múltiplos componentes, múltiplos itens devem representar este atributo na escala. O objetivo é desenvolver um bom item para cada componente de primeira ordem formador da escala (Rossiter, 2002).

Para o caso de efetividade de marketing, Webster (Webster, 1995) oferece uma sugestão de dimensões componentes que são baseadas em Kotler (Kotler, 1977). São elas: (1) eficiência operacional; (2) filosofia baseada no consumidor; (3) adequação das informações de marketing; e, (4) orientação estratégica.

Em eficiência de marketing, pode-se fazer uma relação às dimensões técnica, funcional e econômica da eficiência. Morgan *et al.* (Morgan, Clark *et al.*, 2002) fazem menção ainda ao eficiente uso das capacidades e dos recursos de marketing.

Com relação a adaptabilidade, Morgan *et al.* (Morgan, Clark *et al.*, 2002) citam as dimensões de “contexto corporativo” e “ambiente da tarefa”.

Finalmente, com relação a capacidade preditiva, as dimensões identificadas por (Patterson, 2007) são (1) existência de dados históricos; (2) criação de modelos preditivos; (3) utilização de indicadores para direcioná-la a tomada de decisão.

A figura abaixo resume os atributos utilizados na escala proposta:

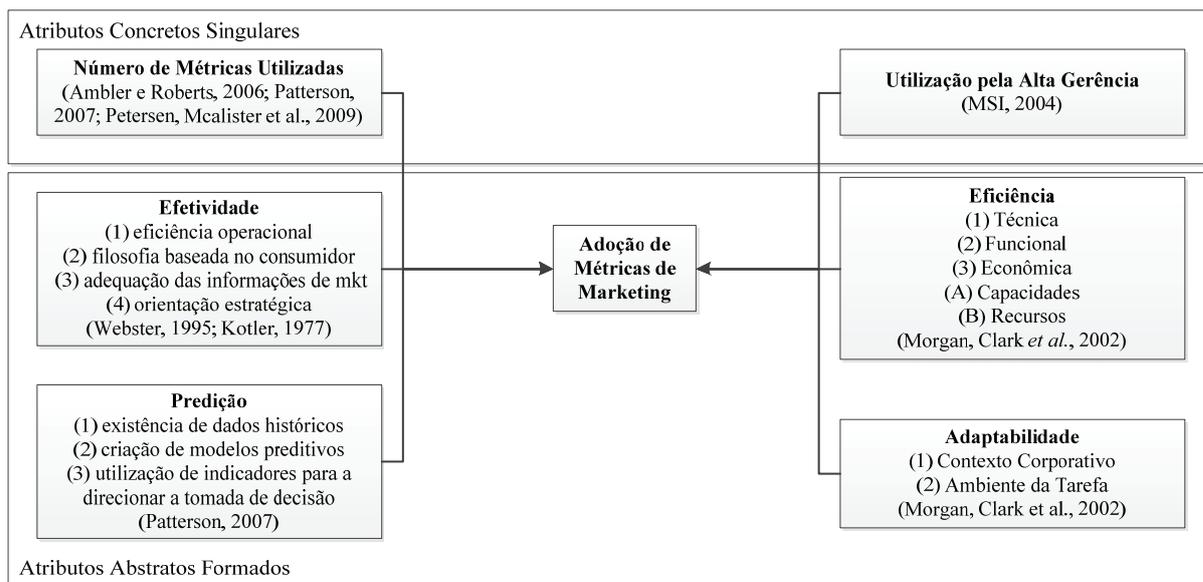


Figura 4 – Relações entre os constructos de resultados de marketing – elaborado pelo autor

Para Rossiter (Rossiter, 2002) a opinião de especialistas, no caso, representada pelos autores referenciados para cada um dos atributos, é o principal argumento para incluir as dimensões e atributos em uma escala, em detrimento de resultados posteriores de redução empírica de dimensões através de análise fatorial, por exemplo. Este posicionamento reforça o caráter racionalista do método C-OAR-SE anteriormente mencionado.

3.4. Análise dos Respondentes (R)

Os respondentes, ou entidade avaliadora, utilizada para a construção da escala sugerida neste artigo é o “profissional da empresa ou unidade de negócios sendo avaliada”. O método C-OAR-SE sugere que seja definida uma entidade avaliadora, pois se entende que com diferentes perspectivas de diferentes respondentes (entidades avaliadoras), os constructos avaliados não são os mesmos e podem ser descritos levemente (Rossiter, 2002). As categorias de respondentes sugeridas pelo método são indivíduos (que respondem uma escala sobre o impacto do constructo sobre ele mesmo); especialistas (que respondem uma escala sobre o conteúdo da própria escala e que olham as empresas ou produtos como objeto da escala); grupos (que respondem uma escala sobre o impacto do constructo sobre empresas ou produtos que são o objeto da escala) (Rossiter, 2002). No caso da construção da escala, os respondentes serão especialistas, entretanto, no caso da utilização da escala para estudos futuros, os respondentes serão grupos de profissionais avaliando a adoção de instrumentos de avaliação de resultados de marketing para suas empresas ou unidades de negócios.

3.5. Formação da Escala (S) e Enumeração (E)

As próximas etapas do método C-OAR-SE dizem respeito a formação da escala propriamente dita, e a etapa de enumeração. Rossiter (Rossiter, 2002) define da seguinte forma estas etapas:

- Formação da Escala:

- Combinar os objetos e os atributos para a formação de itens da escala (como apenas um objeto está sendo avaliado nesta escala, a combinação foi feita na etapa atributos);
- Selecionar as categorias de resposta apropriadas para os itens, de preferência como fruto de entrevistas abertas;
- Pré-testar cada item com relação a compreensão com uma amostra de respondentes;
- em caso de atributos ilícitos, pré-testar os atributos com relação a sua unidimensionalidade;

- Colocar os múltiplos itens em ordem aleatória entre os objetos constituintes ou componentes dos atributos.
- Enumeração:
 - Quando aplicar a escala utilize índices e médias, quando apropriado, para derivar o escore total da escala;
 - Transformar o escore em uma medida significativa (0-10 para um índice, 0-10 para um atributo unipolar, -5 a +5 para um atributo bipolar);
 - Relatar uma estimativa de precisão (confiabilidade) do escore da escala para sua aplicação.

Como o objetivo deste artigo é traçar as dimensões teóricas para a construção de uma escala de adoção de instrumentos de mensuração de resultados de marketing, os desafios de executar as etapas (S) e (E) do método C-OAR-SE podem ser considerados desafios para uma futura pesquisa.

4. Considerações Finais, Implicações Gerenciais e Sugestões para Pesquisas Futuras

Os objetivos deste trabalho são rever o estado atual dos estudos sobre resultados de marketing e desenvolver uma proposição de dimensões teóricas para a construção de uma escala de adoção de instrumentos de mensuração de resultados de marketing. Este estudo contribui para a literatura de marketing de várias maneiras. Primeiramente, pela análise de diversos termos de marketing relacionados com resultados de marketing, o estudo faz uma tentativa de destacar algumas distinções entre tais conceitos, conciliar entendimentos divergentes e apontar inter-relações entre eles. Em segundo lugar, incorporando estudos mais recentes, o presente estudo identificou temas-chave sobre a medição do resultado de marketing, proporcionando assim uma visão mais holística do estado atual dos estudos sobre o tema. Em terceiro lugar, o estudo propõe uma série de dimensões que podem ser utilizadas na construção de uma escala que permitirá avaliar o grau de adoção de instrumentos de mensuração de resultados de marketing por empresas e grupos de negócios. O modelo sugere uma avaliação multidimensional dos diferentes atributos ligados à adoção de métricas de marketing.

Com respeito às implicações gerenciais que o artigo pode fornecer para a comunidade executiva, a adoção de procedimentos de avaliação de resultados de marketing é amplamente reconhecida como importante, inclusive sendo apontada como um dos possíveis caminhos para aumentar a credibilidade da função de marketing perante as demais funções gerenciais das empresas. A função de marketing também é considerada um dos principais elementos de diferencial competitivo nas organizações e, portanto, ter maior controle sobre seus resultados é de suma importância para o desempenho da empresa como um todo. Assim, o modelo permite que profissionais de marketing melhorem a demonstração de contribuição do marketing para o desempenho da empresa. Mais do que isto, permite identificar o atual estágio de adoção de instrumentos de medição de resultados e aponta caminhos para a melhoria de qualidade, incorporando dimensões no processo de mensuração de marketing que levarão o desempenho de marketing mais próximo ao desempenho empresarial almejado.

Seguindo as dimensões teóricas propostas para medir a adoção de instrumentos de mensuração de resultados de marketing, uma necessidade imediata para pesquisa futura é aplicar tais dimensões teóricas na formação de uma escala que possa ser utilizada tanto por acadêmicos como por profissionais para a avaliação do estado atual de adoção de métricas de marketing por diferentes empresas. Também é de grande importância para a comunidade acadêmica e empresarial entender se diferentes indústrias ou empresas estão em diferentes momentos relacionados à adoção de métricas de marketing, bem como quais características do ambiente competitivo influenciam mais a evolução de adoção de métricas de resultados de marketing. Finalmente, qualquer aplicação prática de relações entre as dimensões que fazem

com que a empresa adote métricas de marketing são de grande importância para aumentar a credibilidade da disciplina perante as demais funções empresariais.

Referências

AJZENTAL, A. Uma História do Pensamento em Marketing. **Tese de Doutorado**, 2008.

AMBLER, T. Marketing Metrics. **Business Strategy Review**, v. 11, p. 59-66, 2000.

AMBLER, T.; ROBERTS, J. Beware the silver metric: marketing performance measurement has to be multidimensional. **Marketing Science Institute, Report**, v. 6, p. 113, 2006.

_____. Assessing marketing performance: don't settle for a silver metric. **Journal of Marketing Management**, v. 24, p. 733-750, 2008.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12a. Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

APPIAH-ADU, K.; FYALL, A. Marketing effectiveness and business performance in the financial services industry. **Business**, v. 15, p. 18-32, 2001.

BARWISE, P. Marketing Metrics: Status of Six Metrics in Five Countries. **European Management Journal**, v. 22, p. 257-262, 2004.

BHARGAVA, M.; DUBELAAR, C.; RAMASWAMI, S. Reconciling diverse measures of performance : A conceptual framework and test of a methodology. **Journal of Business Research**, v. 31, n. 2-3, p. 235-246, 1994.

BONOMA, T. V.; CLARK, B. H. **Marketing Performance Assessment**. Boston: Harvard Business School Press, 1988.

CARSON, D. Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach). **European Journal of Marketing**, v. 24, p. 8-51, 1990.

CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring Strategic Performance. **Management**, v. 7, p. 437-458, 1986.

CLARK, B. H. Managerial perceptions of marketing performance : efficiency , adaptability , effectiveness and satisfaction. **Journal of Strategic Marketing**, v. 25, p. 3-25, 2000.

CONNOR, P.; TYNAN, C. In Sickness and In Health: Exploring and Redeveloping a Measure of Marketing Effectiveness. **Journal of Marketing Management**, v. 15, p. 733-756, 1999.

DRUCKER, P. F. **O Melhor de Peter Drucker - A Administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2001.

EDWARDS, J. R.; BAGOZZI, R. P. On the nature and direction of relationships between constructs and measures. **Psychological methods**, v. 5, p. 155-74, 2000.

FARRIS, P. **Marketing metrics : the definitive guide to measuring marketing performance**. 2nd. Upper Saddle River, N.J.: FT Press, 2010. 414 p.

GAO, Y. Measuring marketing performance: a review and a framework. **The Marketing Review**, v. 10, p. 25-40, 2010.

HOMBURG, C.; GROZDANOVIC, M.; KLARMANN, M. Responsiveness to Customers and Competitors : The Role of Affective and Cognitive Organizational. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 18-38, 2007.

HOOLEY, G. J.; LYNCH, J. E. Marketing lessons from the UK's high-flying companies. **Journal of Marketing Management**, v. 1, p. 65-74, 1985.

KOTLER, P. From sales obsession to marketing effectiveness. **Harvard Business Review**, v. 55, p. 67-75, 1977.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing** 12a. Edição. São Paulo: Pearson Education, 2006.

LEHMANN, D. R. Metrics for Making Marketing Matter. **The Journal of Marketing**, v. 68, p. 73-75, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6a. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA, D. M. A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 3, p. 41, 2004.

MORGAN, N. A.; CLARK, B. H.; GOONER, R. Marketing productivity , marketing audits , and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 363 - 375, 2002.

MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. Business performance and dimensions of strategic orientation. **Business**, v. 56, p. 163 - 176, 2003.

MSI, M. S. I.- **Research Priorities 2004 - 2006**: 1-24 p. 2004.

_____. **Research Priorities 2006 - 2008**: 1-24 p. 2006.

_____. **Research Priorities 2008 - 2010**: 1-24 p. 2008.

_____. **Research Priorities 2010 - 2012**. Marketing Science Institute, Report. Cambridge, MA: 1-16 p. 2010.

O'SULLIVAN, D.; ABELA, A. V. Marketing performance measurement ability and firm performance. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 79-93, 2007.

PATTERSON, L. Taking on the metrics challenge. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 15, p. 270-276, 2007.

PETERSEN, J. A. et al. Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. **Journal of Retailing**, v. 85, p. 95-111, 2009.

PETERSON, R. A. Meta-analysis of Alpha Cronbach ' s Coefficient. **Journal of Consumer Research**, v. 21, p. 381-391, 1994.

QUEIROZ, M. J. D. MÉTRICAS DE DESEMPENHO DE MARKETING EM EMPRESAS BRASILEIRAS. teses.usp.br, 2008.

ROSSITER, J. The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. **International Journal of Research in Marketing**, v. 19, p. 305-335, 2002.

RUST, R. T. et al. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 76-89, 2004.

SHETH, J. N.; SISODIA, R. S. Marketing productivity: issues and analysis. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 349-362, 2002.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A.; MORGAN, N. A. Theory Assessment Fit with of Marketing Organization Its Business Strategy and with Marketing Relationship Performance. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 100-115, 2003.

WALKER, O. C.; RUEKERT, R. W. Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. **The Journal of Marketing**, v. 51, p. 15-33, 1987.

WEBER, J. Managing the marketing budget in a cost-constrained environment. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p. 705-717, 2002.

WEBSTER, C. Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. **Journal of Services Marketing**, v. 9, p. 6-21, 1995.

ⁱ Entretanto, sugere-se que, mesmo tais termos, tenham breves descrições de esclarecimento em sua aplicação prática.