

## **MARKETING METRICS – UM NOVO DESAFIO PARA A DISCIPLINA DE MARKETING**

### **Resumo:**

Este artigo constitui-se em um ensaio acerca do desenvolvimento do tema *Marketing Metrics*, estabelecido pelo Marketing Science Institute como o tópico capital número um em prioridades de pesquisa em seu documento *Research Priorities* para o triênio 1998-2000. O tema trata do desenvolvimento de novas formas para se mensurar o desempenho das ações de marketing das empresas. Os autores desenvolvem uma análise do que está sendo pesquisado em relação a este tema nas principais Universidades de Europa e Estados Unidos, trazendo os principais questionamentos e implicações do avanço do mesmo em relação aos elementos do *marketing mix* das empresas. Analisam, ainda, os principais temas relacionados com a construção desta nova linha de pesquisa, bem como os benefícios que acreditam que os meios acadêmico e empresarial deverão colher por meio do desenvolvimento das pesquisas nesta importante área do conhecimento. Os autores concluem sugerindo a necessidade de uma agenda de pesquisas nessa área para o Brasil.

### **1. Introdução**

As empresas, dia-a-dia, investem grandes quantias em ações de marketing. Muitas vezes, esses investimentos estão voltados para objetivos estratégicos, planejados pela alta direção e colocados em prática pela linha de frente. Entretanto, ainda é bastante incipiente a instrumentação que as empresas têm para medir o real retorno desses investimentos realizados em marketing. Em função disso, além dos profissionais de marketing estarem sendo, em muitos casos, desacreditados dentro das empresas (Sheth e Sisodia, 1995a; Sheth e Sisodia, 1995b), essas estão sinalizando a grande necessidade do desenvolvimento de medidas eficazes para a solução dessa questão (Sheth e Sisodia, 1995a; Sheth e Sisodia, 1995b; Srivastava et al., 1998).

Em função disso, a disciplina de Marketing está, hoje, desenvolvendo pesquisas na área de medição do desempenho das ações das empresas. Para isso, o *Marketing Science Institute*, instituto de pesquisa sediado nos Estados Unidos e custeado por grandes corporações, estabeleceu esse tema como o tópico capital número um em prioridades de pesquisa em seu *Research Priorities* para o triênio 1998-2000, o que está fazendo com que os institutos de pesquisa dos principais centros acadêmicos sediados nos Estados Unidos – país onde praticamente se concentra a fronteira do conhecimento na disciplina – e Europa estejam avançando cada vez mais nas pesquisas acerca do tema.

Os objetivos deste trabalho são analisar as principais implicações do desenvolvimento dessa questão de pesquisa para a evolução do conhecimento em Marketing e para a eficácia das ações de marketing das empresas, bem como reunir algumas oportunidades de pesquisa nessa área para o Brasil. Como se trata de um tema bastante novo na disciplina, os principais autores nessa área estão, ainda, estabelecendo construtos para serem futuramente testados. Assim, os autores deste artigo realizam um estudo exploratório, consistente com o estágio inicial de desenvolvimento das pesquisas nesse tema. Para tanto, na primeira parte serão trazidas as noções do que trata exatamente o tema *Marketing Metrics*, por meio de uma análise do que se está efetivamente sendo pesquisado nas principais universidades de Estados Unidos e Europa, incluindo uma análise individual de cada um dos elementos do *marketing mix* das empresas, para verificar as principais relações entre esses e o tema de pesquisa *Marketing Metrics*. A seguir, serão analisadas duas linhas de pesquisa muito importantes para

o desenvolvimento do tema tratado neste artigo: as medidas de *performance* das empresas e a orientação para o mercado. Finalmente, serão analisados os principais benefícios para os meios acadêmico e empresarial, que poderão advir do desenvolvimento desse tema de pesquisa, subsidiando a conclusão deste artigo, onde os autores sugerem a necessidade de uma agenda de pesquisas nessa área para o Brasil.

## 2. *Marketing Metrics*

Nas diversas áreas do conhecimento humano, as disciplinas acadêmicas exercem um papel fundamental. Cabe a elas, mediante às necessidades da sociedade, desenvolver instrumentos de pesquisa capazes de aproximar o seu campo de conhecimento à geração de “respostas” a essas necessidades. Em relação à disciplina de Marketing, isto não é diferente. Sua abrangência já foi amplamente discutida em estudos anteriores (Kotler e Levy, 1969; Luck, 1969; Kotler, 1972; Hunt, 1976). Estes mostraram que o marketing pode estar relacionado às necessidades das empresas, clientes e sociedade.

Sob esta ótica, devem ser analisadas as atuais necessidades das empresas em relação ao campo de estudo da disciplina. O Marketing tem sido, nos últimos anos, muito questionado, em relação à sua produtividade. Já no início da década de oitenta, Webster (1981) mostrava, em estudo realizado com altos executivos de 21 grandes corporações americanas, que seus profissionais de marketing geralmente não pensavam de forma inovadora e empreendedora, atribuindo parte do problema aos sistemas utilizados para dirigir, avaliar e controlar a *performance* de suas atividades. Segundo o autor, aparentemente, havia pouca ou nenhuma ligação entre a análise da produtividade de marketing e conceitos e técnicas da *ciência de gerenciamento* desenvolvida nas duas últimas décadas (Webster, 1981 - itálico acrescentado).

Mais recentemente, Sheth e Sisodia (1995a e 1995b) vão mais além, afirmando que a correlação entre o nível de gastos em marketing e a *performance* financeira ou posição competitiva das empresas é baixa, e que muitas estão até obtendo retornos negativos nesses investimentos.

Cabe aqui fazer uma análise das afirmações auferidas dos dois trabalhos anteriormente citados. Em primeiro lugar, como já foi mencionado, as empresas e profissionais de marketing fazem parte do *rol* de “usuários” dos resultados e ações desenvolvidos pelo campo de pesquisa da disciplina. Assim, no momento em que altos executivos de importantes corporações fazem considerações referentes a necessidades avaliadas como importantes em relação ao desempenho de profissionais de marketing, estas devem ser, no mínimo, levadas a sério. Da mesma forma, quando atividades da área são percebidas como de retorno negativo em relação aos investimentos das empresas, esta percepção não pode ser nada menos do que preocupante. Que instrumentos tem, hoje, um profissional da área de marketing para argumentar em relação a esta asserção? Deste modo, não há como negar, frente a essas afirmações, que a disciplina de Marketing tem uma necessidade urgente de desenvolver instrumentos de medida e avaliação dos resultados de suas ações. Sob esta ótica, devem ser analisadas as atuais necessidades das empresas em relação ao campo de estudo da disciplina.

O tema de pesquisa em *Marketing Metrics* diz respeito ao desenvolvimento de novas formas de se mensurar o desempenho das ações de marketing das empresas. Trata-se de um tema fundamental para a atual demanda das empresas. Em diversas universidades americanas e européias, as pesquisas nessa área avançam significativamente. Nessas instituições de pesquisa o tema está sendo abordado a partir de diferentes elementos de marketing, que são agora trazidos pelos autores.

## 2.1. Valor do Cliente:

Esta área de pesquisa está sendo desenvolvida principalmente na University of Michigan, Estados Unidos, por Eugene Anderson. Diz respeito ao desenvolvimento de medidas de valor individual de cada cliente, ou seja, o quanto cada cliente traz de retorno individual para o investimento das empresas em marketing de relacionamento. Anderson et al (1997) examinaram a relação entre ganhos de produtividade e geração de valor para os clientes. Os autores argumentam que, muitas vezes, as empresas reduzem pessoal na busca de menores custos, o que pode fazer com que o atendimento às necessidades dos clientes seja prejudicado, principalmente em setores de atividade dependentes de presença de pessoas, como hotéis, companhias aéreas, bancos, educação e restaurantes. Assim, propõem que as empresas deveriam tentar avaliar o retorno de valor por parte dos clientes e, dessa forma, direcionar a prioridade de pessoal de atendimento para esses clientes.

Um dos principais avanços nessa área é o conceito de *Lifetime Value*. Os autores Janny C. Hoekstra e Eelko K.R.E. Huizingh, da University of Groningen, na Holanda, trabalham este conceito e suas implicações para as empresas. Hoekstra e Huizingh (1999) desenvolveram algumas relações acerca do conceito de *Lifetime Value*, propondo uma forma de calcular o quanto vale para uma empresa o relacionamento com um cliente, além do quanto uma empresa deveria investir na entrega de valor para esse cliente. Para estes autores, *Lifetime Value* é:

“O valor total de contribuições diretas (transações) e indiretas (por exemplo, recomendações, idéias para novos produtos) para medir o lucro gerado por cada consumidor individual durante todo o seu ciclo de vida, ou seja, do início do relacionamento até o possível fim deste” (Hoekstra e Huizingh, 1999, pág. 266).

Segundo esses autores, o cálculo do *Lifetime Value* envolveria a coleta de informações a respeito dos clientes e da visão destes acerca das ações desenvolvidas pela própria empresa. Isto pode ser observado na tabela abaixo:

**Tab.1: Estrutura de Informações para o cálculo do *Lifetime Value*.**

<b>Tempo</b>	<b>Fonte das Informações</b>	
	<i>Fornecedor</i>	<i>Cliente</i>
<i>Passado</i>	I. Qualidade do Cliente	II. Qualidade do Fornecedor
<i>Futuro</i>	III. Potencial do Cliente	IV. Potencial do Fornecedor

Fonte: Hoekstra e Huizingh (1999), pág. 267

As informações envolvidas no cálculo do *Lifetime Value* referem-se à análise do comportamento passado do cliente – I. Qualidade do Cliente – (número de produtos vendidos e média de vendas por período, por exemplo), à percepção do cliente acerca do comportamento passado do fornecedor - II. Qualidade do Fornecedor -, ao valor futuro do cliente - III. Potencial do Cliente -, calculado através de estimativas e dados passados, e, ainda, à percepção dos clientes acerca do desempenho futuro dos fornecedores - IV. Potencial do Fornecedor – calculado através de índices como intenção de compra futura e recomendação do fornecedor a outros clientes (Hoekstra e Huizingh 1999).

O cálculo do *Lifetime Value* pode ser utilizado para que as empresas respondam a importantes questões acerca do nível de investimento a ser colocado em cada cliente (Pickering, 1999), como:

- Quanto custa para a empresa adquirir e estabelecer um novo cliente?
- Quanto de lucro é esperado que determinado cliente gere para a empresa?
- Quanto tempo é esperado que um determinado cliente fique com a empresa?
- Qual é o valor de um novo cliente para a empresa?

O pesquisador Eugene Anderson, em palestra no *Marketing Metrics Workshop*, evento realizado em agosto de 1999 pelo *Marketing Science Institute* vai mais além, indicando a necessidade de se ligar o conceito de *Lifetime Value* a indicadores de atitude e comportamento dos clientes, verificando como os esforços de marketing relacionam-se à retenção desses.

## 2.2. Valor da Marca:

Esta linha de pesquisa dentro do tema *Marketing Metrics* está sendo desenvolvida principalmente na Columbia University, através do professor Donald Lehman. Diz respeito ao desenvolvimento de medidas para avaliar o retorno dos investimentos nas ações em relação à marca realizados pelas empresas.

Este tema levanta questões a respeito de integração entre qualidade de produto e ações de *marketing mix*, métodos para medir *brand health*, nível de análise individual de clientes, produto-mercado e mercado financeiro, antecedentes, tipos de medida e conseqüências do desenvolvimento de medidas. Discute ainda se as medidas devem ser de emoção ou de cognição.

## 2.3. Comércio Eletrônico:

A linha de pesquisa em comércio eletrônico está sendo trabalhada principalmente na University of Pennsylvania pelo professor Jerry Wind, tratando do desenvolvimento de medidas de retorno para as ações de comércio eletrônico das empresas. Esse professor define as medidas em comércio eletrônico como sendo “uma medida ou coleção de medidas da contribuição marginal da presença eletrônica em todas as práticas de negócio, funções, pessoas e outros ativos, sistemas, relacionamentos e retornos de *performance*, designados na perspectiva dos *stakeholders*” (Wind, 1999, slide 8).

A pesquisa nessa área ainda discute o aproveitamento de conceitos gerados em áreas como contabilidade, finanças, operações e marketing. Analisa também a questão em relação à globalização das medidas (se devem ser globais ou locais) e ao estágio de desenvolvimento do negócio (em que estágio de desenvolvimento de um negócio as medidas são úteis?).

## 2.4. Marketing Mix Metrics:

Este tópico de pesquisa, bastante importante para o objetivo deste artigo, está sendo desenvolvido, assim como o tópico ‘Valor da Marca’, na Columbia University, pelo professor Sunil Gupta.

A pesquisa em *Marketing Metrics*, por sua natureza e importância, tem aplicação direta em cada um dos elementos do composto de marketing das empresas. Diversas pesquisas têm sido realizadas com relação ao desenvolvimento de medidas de retorno das ações realizadas em cada um dos elementos desse composto. Assim, os autores trazem, a seguir, uma panorâmica do que está sendo pesquisado.

#### 2.4.1. Produto:

A literatura de marketing tem refletido, em anos recentes, a preocupação das empresas em relação às ações na área de lançamento e monitoramento de produtos. Assim, tem desenvolvido trabalhos na área de lançamento de produtos (Cooper, 1995; Crawford, 1997; Crawford e De Benedetto, 2000; Hise and Groth, 1995; Radas e Shugan, 1998; Wind e Mahajan, 1997), ordem de entrada no mercado (Green et al, 1995; Szymanski et al, 1995; Tellis e Golder, 1996), reações da concorrência (Robertson et al, 1995) e plataforma de produtos (Robertson e Ulrich, 1998; Wheelwright e Clark, 1992).

Essa literatura trata de questões atuais em relação ao dia-a-dia das empresas, que buscam cada vez mais desenvolver novas formas de conquistar mercado por meio de ações em relação a produto. O tema de pesquisa em *Marketing Metrics* tem papel fundamental no auxílio às aparentes necessidades das empresas. Se, por um lado, uma empresa espera obter um retorno aceitável do investimento no lançamento de um novo produto, por outro lado, ela deve ser capaz de fazer com que esta ação seja planejada e instrumentada, sem estar incorrendo em um acaso.

Cooper (1995) ressalta que, muitas vezes, as empresas não têm noção de que um rápido lançamento de um produto não está associado à sua *performance* no mercado. Segundo o autor, nem sempre é verdadeira a afirmação “o primeiro a entrar no mercado, ganha” (Cooper, 1995, pág. 50). Referente a isto, Tellis e Golder (1996) observaram que não basta ser o primeiro a entrar em um mercado; segundo os autores, é preciso, ainda, visão de mercado, persistência gerencial, comprometimento financeiro, inovação e aproveitamento de ativos.

Ora, a literatura em relação a produto mostra, de certa forma, que as empresas estão até certo ponto desorientadas em relação a algumas ações. Os autores do presente artigo argumentam que é preciso que sejam desenvolvidas medidas reais de desempenho dos produtos no mercado. A venda de determinados produtos não pode mais ser o único indicador existente para avaliar o resultado dos esforços das empresas. É preciso que se avaliem também itens como retenção de clientes, qualidade percebida, percepção da associação produto-marca e outros que devem aparecer com o desenvolvimento das pesquisas na área de medição de desempenho de ações.

#### 2.4.2. Preço:

Talvez não exista nada mais evidente para o cliente do que o preço de um produto. Ele pode estar desatento às estratégias e incrementos em qualidade de produto, embalagem, desempenho, etc; pode passar despercebido pelas estratégias de comunicação de uma empresa ou marca para com ele; corre o risco de não notar os variados caminhos trilhados por um produto até que este chegue às suas mãos; mas, é claro, sempre irá saber quanto custa o produto, principalmente se, dentro dos papéis do cliente, for o cliente pagador (Sheth et al, 1999), e, ainda, quando estiver frente a uma situação de compra.

O preço de um produto pode invocar diferentes percepções em relação aos clientes. Em relação a isto, Zeithaml (1988) sugere que, assim como em relação à qualidade, o preço também pode ser diferenciado entre atual e percebido. A autora mostra que os consumidores, muitas vezes, em períodos anteriores à compra, não sabem ou não se recordam de alguns preços de produtos, codificando-os “mnemonicamente” da maneira mais acessível possível. Em uma revisão da literatura na área, a autora sugere que o “preço monetário não é o único sacrifício percebido pelos consumidores” (Zeithaml, 1988, p.11); o termo preço pode incluir alguns esforços de tempo, pesquisa e custos psíquicos.

Ainda, pode-se diferenciar preço de valor percebido. Se, muitas vezes, o preço de um produto reflete o valor percebido pela empresa em relação a esse produto, em outras ocasiões,

as empresas desenvolvem pesquisas acerca da percepção dos clientes em relação a quanto deve valer um produto. Segundo Zeithaml (1988), os consumidores percebem valor como sendo:

1. Preço baixo;
2. qualquer coisa que eles desejarem em um produto;
3. a qualidade obtida em função do preço pago;
4. o que é recebido em relação ao que é dado.

A autora acredita que os benefícios percebidos em relação a valor incluem atributos específicos de um produto, bem como atributos externos, representados pelas ações de *marketing mix* das empresas. Ainda, mostra que o valor percebido influencia a relação entre qualidade e decisão de compra. Isto, por si só, já representa um fator determinante da importância para as empresas em observarem e analisarem o comportamento do consumidor em relação à percepção de preço e valor, buscando novas formas de se adequar à realidade do dia-a-dia dos seus negócios.

#### 2.4.3. Promoção:

As atividades de promoção realizadas pelas empresas são, talvez, as mais difíceis de se avaliar o retorno. Como saber que determinado produto vendeu mais devido a uma promoção de vendas? Como inferir que determinada ação de publicidade aumentou a procura de um produto em X%?

Referente a isto, a pesquisa em *Marketing Mix Metrics* já busca algumas formas de avaliar o que pode ser feito em relação a essas necessidades. Segundo os principais pesquisadores deste tema, é preciso que se desenvolvam medidas acerca da consciência do consumidor em relação a cada ação, elasticidade dos gastos em propaganda, propaganda corporativa e impacto da propaganda em preços. Em relação a este último ponto, Kalra e Goodstein (1998), analisaram os efeitos da percepção sobre propaganda na sensibilidade de preço. Os autores pressupunham que as estratégias de propaganda das empresas poderiam influenciar esta relação. Evidenciaram isto testando a percepção dos consumidores em relação a diferentes marcas (marcas menores e marcas *premium*) e modificações em alguns atributos de produtos.

Os estudos em *Marketing Mix Metrics* tratam, ainda, da questão referente ao monitoramento da duração das propagandas. Nesse sentido, Baumgartner et al (1997) analisaram a percepção dos consumidores especificamente em relação às ações de propaganda das empresas. Em três estudos, os autores trabalharam a percepção desses consumidores em relação à duração das propagandas, monitoramento momento-a-momento das emoções envolvidas e tendências de estímulos trazidos por estas. Ainda, incluíram em seus estudos a dimensão de julgamento de marca e *Brand Recall*, embora não conseguindo demonstrar uma forte correlação entre este último fator e percepção de qualidade de um produto, o que sugere o desenvolvimento de novas pesquisas na área.

#### 2.4.4. Distribuição:

A distribuição é um elemento bastante trabalhado na área de pesquisa em *Marketing Mix Metrics*, principalmente no que diz respeito às ações relacionadas à força de vendas e serviços para o cliente (Bowersox e Closs, 1996; Rosenbloom, 1995; Slongo, 1996; Stern et al, 1996).

Em relação à força de vendas, as pesquisas sugerem que sejam desenvolvidas novas medidas em relação ao investimento ideal em número de pontos-de-venda, vendas por tipo de loja, retorno no investimento em distribuição e medidas de desempenho específicas para

varejo. Ainda, a avaliação da contribuição da força de vendas é, segundo alguns pesquisadores da área, totalmente local, e, muitas vezes, as vendas não são do controle do marketing das empresas, contrariando algumas estratégias pré-estabelecidas (Bowersox e Closs, 1996).

Quanto aos serviços para o cliente, sugerem-se pesquisas em relação ao monitoramento do retorno das ações de geração de valor nos estágios definidos por Slongo (1996) como pré-transacionais – ações de percepção das necessidades dos clientes, compra de matéria-prima, manutenção de estoques e colocação do produto à disposição dos clientes – transacionais, e pós-transacionais – atendimento pós-venda, instalação, manutenção e assistência técnica.

## 2.5. Medidas Financeiras:

O desenvolvimento da área de medidas financeiras para a avaliação das ações de marketing das empresas é crucial, devendo ser entendido como de vital importância para o avanço das pesquisas na área de *Marketing Metrics*. Nos Estados Unidos, esse tema está sendo desenvolvido principalmente na Emory University, pelo professor Rajendra Srivastava.

Trata da justificativa para as ações de marketing, dentro do processo de orientação para mercado, por meio da avaliação da *performance* do negócio em relação a clientes, *shareholders* e funcionários das empresas, com relação ao investimento na criação de valor - tema muito abordado na literatura de marketing por Deshpandé, Farley e Webster (1993), Parasuraman (1997), Sheth et al (1999), Slater (1997) e Woodruff (1997) - , gerenciamento de fluxos e estoque de valor, diagnóstico e controle das ações e mudança de orientação de *market-driven* para *market-driver*.

Este tema enfoca de forma enfática a importante questão da necessidade dos profissionais de marketing trabalharem de forma muito próxima com os profissionais de outras áreas, como contabilidade e finanças.

Ainda em relação a este tema, pode se afirmar que ele tem sido também bastante pesquisado na London Business School, através do *Marketing Metrics Project*, coordenado pelo professor Tim Ambler. Kokkinaki e Ambler (1999) trabalharam no desenvolvimento de novas formas de medidas de *performance* das empresas, tópico este que, devido à sua importância para o desenvolvimento do tema tratado neste artigo, será abordado em separado mais adiante.

## 3. Medidas de *Performance* e Orientação para o Mercado – Alicerces do Tema

“... a teoria do conhecimento foi inspirada pela esperança de que nos proporcionaria não apenas sabermos mais sobre o conhecimento, mas também contribuirmos para o avanço deste conhecimento – o conhecimento científico, ...” (Popper, 1959, pág. 19, *apud* Hunt, 1976).

Nos diversos campos do conhecimento científico, o desenvolvimento de uma disciplina é proporcionado pelos avanços gerados por suas linhas de pesquisa. Muitas vezes, o avanço de uma disciplina se dá como na técnica artística do “mosaico”, onde o artista junta diversos e pequenos pedaços com objetivo de construir uma obra. A grande diferença entre a arte e a ciência é que, na arte, o trabalho encerra assim que o artista pinta, cola, esculpe ou grava o último detalhe; na ciência, a construção do conhecimento está em contínua elaboração. Por certo, nisto está o seu grande encantamento. Assim como muitas outras áreas, o desenvolvimento do conhecimento em Marketing tem também esta singular característica.

Ora, para que haja a construção e o avanço do conhecimento, é preciso que os resultados e os achados sejam aproveitados. Nesse sentido, o tema de pesquisa em *Marketing Metrics* aproveita uma série de conhecimentos desenvolvidos em duas grandes linhas de pesquisa: A

das medidas de *performance* das empresas, desenvolvida originalmente fora da área de Marketing, e a da orientação para o mercado, fruto de intensas pesquisas dentro da área de Marketing. Os autores examinam, a seguir, as principais vertentes trilhadas nesses temas.

### 3.1. Medidas de *performance*:

A questão referente às medidas de *performance* das empresas tem atraído a atenção de diversos autores, fundamentalmente da área de estratégia empresarial e competitiva. Apesar do volume de literatura em relação a este tópico estar crescendo continuamente, há, porém, pouca esperança de se chegar a um acordo em relação a definições e terminologia básica (Venkatraman e Ramanujam, 1986).

Inegavelmente, o tema é de grande importância para as empresas. Seja no contexto individual ou coletivo, é alta a necessidade que estas tem em avaliar os resultados e as repercussões de suas ações, para que possam, desta maneira, estabelecer parâmetros em relação ao alcance de metas planejadas. Muito ligada à *performance* das empresas está, também, a noção do estabelecimento de vantagens competitivas.

Venkatraman e Ramanujam (1986) definiram diferentes domínios para a avaliação de *performance* das empresas, divididos em: Domínio de *performance* financeira, domínio de *performance* financeira e operacional (*performance* do negócio) e domínio de eficácia organizacional. Dentro desses domínios, definiram um modelo onde mostraram, em diversas dimensões, a descrição, benefícios e limitações de cada um dos tipos de medidas de *performance* por eles definidos.

Esses autores colocam, dentro do domínio estabelecido como *performance* do negócio, medidas como *market-share*, introdução de novos produtos, qualidade dos produtos, eficácia de marketing, valor agregado à produção e outras medidas de eficiência tecnológica. Ao mesmo tempo, discutem a eficácia de medidas como crescimento de vendas, receita líquida e retorno aos ativos dentro do domínio de *performance* financeira, por apresentarem dimensões distintas.

A disciplina de marketing tem um papel fundamental ao avaliar as diferentes formas de se mensurar a *performance* das empresas, buscando fazer uma ligação destas com o desempenho das ações de marketing. Para que isto possa ser realizado, pesquisadores e consultores devem ter acesso a uma série de informações a respeito de índices de desempenho das empresas. O que ocorre é que, muitas vezes, a obtenção destas informações torna-se bastante difícil, à medida que muitas empresas podem não se sentir confortáveis em divulgar índices confidenciais, ou, o que é eventualmente comum, podem não saber como obter índices exatos de seus desempenhos. Assim, surge a necessidade do uso de medidas “alternativas” de avaliação de *performance*. Referente a isto, Dess e Robinson (1984) definiram dois tipos de medidas para o desempenho das empresas: objetivas e subjetivas. As medidas objetivas referem-se aos índices de desempenho exatos, apurados numericamente pelas empresas, ao passo que as medidas subjetivas são aquelas colhidas através da percepção de uma equipe de gerenciamento em relação ao possível desempenho dessas. Assim, os autores testaram hipóteses onde estabeleceram as possíveis correlações entre estas medidas e índices de retorno dos ativos e crescimento de vendas. Ao mesmo tempo, testaram a correlação entre as medidas destes dois construtos em relação às medidas de *performance* global da empresa. Apesar de terem sido encontradas correlações positivas em todas as hipóteses testadas, os autores esclarecem que, de maneira nenhuma, as medidas subjetivas de desempenho podem substituir as objetivas. Embora seja preferido o uso destas últimas, as correlações encontradas sugerem que um pesquisador deve considerar o uso de medidas subjetivas particularmente sob duas condições: (a) medidas objetivas exatas não estão disponíveis; (b) a alternativa é de retirar a dimensão de *performance* da pesquisa (Dess e Robinson, 1984).

Se, por um lado, a predominância da literatura sobre medidas de *performance* está centrada na área de estratégia competitiva, algumas importantes contribuições da literatura de marketing também podem ser citadas. O trabalho de Day e Wensley (1988) promove a ligação entre os índices de desempenho das empresas e o estabelecimento de vantagens competitivas. Os autores estabelecem como fundamental para o pensamento estratégico das empresas a noção de vantagem competitiva, relacionando as suas fontes e mostrando como podem utilizá-las com objetivo de obter índices de desempenho superiores. Como indicadores de *performance*, definem: satisfação e lealdade de clientes, *market-share* e lucratividade.

Ainda dentro da literatura de marketing, Kokkinaki e Ambler (1999) estabeleceram como medidas de *performance*: financeiras (volume de vendas/*turnover*, contribuição de lucros), de mercado competitivo (*market share*, *share* de voz, preço relativo e *share* de promoções), do comportamento do consumidor (penetração, número de usuários, lealdade, ganhos/perdas/*churn*), do consumidor intermediário (consciência, atitudes, satisfação, comprometimento, de intenção de compra, qualidade percebida), de troca direta com o consumidor (distribuição/disponibilidade, lucratividade por cliente, satisfação e qualidade de serviços) e de inovação (número e receita gerada de novos produtos/serviços). Já Perin e Sampaio (1999) realizaram um estudo para verificar empiricamente, no contexto brasileiro, a correlação entre medidas subjetivas e objetivas de três indicadores de *performance* (Retorno sobre Ativos, Taxa de Crescimento de Vendas e Lucratividade), bem como desses em relação ao indicador de *performance* geral. Os autores demonstraram que não há diferenças significativas entre os indicadores verificados e, ainda, que a *performance* geral das empresas é explicada por todos os indicadores de medidas subjetivas testados e por dois dos três indicadores de medidas objetivas também utilizados.

### 3.2. Orientação para Mercado:

Poucas áreas do conhecimento na disciplina de Marketing têm gerado tanta contribuição à relação entre ações de marketing/*performance* das empresas quanto a de orientação para o mercado. Ao mesmo tempo em que a disciplina esforça-se bastante em relação ao estabelecimento de medidas para mensurar/avaliar o desempenho de suas ações, ela já avança bastante ao encaminhar as bases teóricas e práticas na verificação da relação entre orientação para mercado e resultados e/ou desempenho das empresas.

Torna-se necessário, a partir deste momento, trazer à discussão o conceito de orientação para o mercado e relacionar as principais contribuições deste campo de pesquisa para a evolução do conhecimento na disciplina.

Kohli e Jaworski (1990) concluíram que orientação para mercado é a geração, dentro da empresa, de inteligência de mercado relacionada a atuais e futuras necessidades de clientes, disseminação dessa inteligência entre departamentos e capacidade de resposta da empresa em relação a ela. Dessa forma, estabeleceram diversas variáveis de comportamento dentro das empresas, analisando-as em relação ao processo de orientação do negócio. Através de ampla revisão da literatura e diversas entrevistas de campo com executivos de várias funções e organizações, reuniram algumas hipóteses acerca do comportamento da organização em relação à orientação para o mercado. Segundo esses autores, quanto maior a orientação para mercado de uma empresa, mais alta é a sua *performance* de negócios (Kohli e Jaworski, 1990).

Uma correlação positiva entre estes dois construtos foi encontrada em trabalho posterior dos dois autores, comprovando a hipótese anterior (Jaworski e Kohli, 1993). Todavia, os autores sugerem algumas considerações. Primeiro, apesar de ter sido encontrada uma relação positiva entre orientação para o mercado e *performance* da empresa, deve ser observado, à luz do que foi discutido no item anterior, a qualidade das medidas de performance avaliadas.

Pode-se dizer que esses autores consideraram principalmente as medidas de *performance geral* da empresa, incluindo comprometimento organizacional – por estar relacionado com o conceito por eles estabelecido para orientação para o mercado – e *espírito de corps*. Todavia, não encontraram uma correlação positiva entre orientação para o mercado e *market share*.

Ainda, os autores sugerem que sejam exploradas as complexidades da relação entre orientação para mercado e medidas alternativas de *performance* de negócios em estudos futuros (Jaworski e Kohli, 1993), o que não vem a ser nada menos que um fator adicional em favor da linha defendida pelos autores deste artigo, a de que a disciplina de marketing deve, sem dúvida nenhuma, avançar em relação à descoberta de novas formas de medir e avaliar os seus esforços.

Narver e Slater (1990), incluíram outras dimensões no estudo do efeito da orientação para mercado na *performance* de negócios. Em primeiro lugar, discutiram a relação entre o estabelecimento de vantagens competitivas e orientação para o mercado, além do porquê da orientação para o mercado ser *a cultura de negócios que mais eficaz e eficientemente cria valor para os clientes* (Narver e Slater, 1990; itálico acrescentado). Em seguida, afirmaram que orientação para o mercado consiste basicamente de três componentes – orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação *interfuncional* – além do foco de decisão de longo prazo e de lucratividade. Pode-se observar, no estudo, a inclusão da dimensão concorrência, o que não deixa de ser pertinente, à medida que denota um avanço em termos de relação marketing/estratégia competitiva e acentua a dimensão de importância do termo vantagem competitiva, trabalhado por esses autores. Por outro lado, estudos mais recentes demonstraram que a orientação para a concorrência parece ser um forte determinante de *performance* apenas quando considerado isoladamente (Kokkinaki e Ambler, 1999).

Ao comprovar a relação orientação para o mercado/*performance* de negócios, Narver e Slater (1990) sugerem, para pesquisas futuras, uma gama variada de dimensões a serem trabalhadas, e que efetivamente o foram em recentes trabalhos. Esses incluem uso de novas medidas de *performance*, o estabelecimento de novas formas de se medir orientação para o mercado (Kohli, Jaworski e Kuhmar, 1993), a inclusão da dimensão societal do marketing e o desenvolvimento de estratégias empresariais para o aumento da orientação para o mercado (Slater e Narver, 1994; Slater e Narver, 1995).

Deshpandé e Farley (1998) testaram, através de um estudo com 82 gerentes de 27 grandes empresas americanas e européias, a validade das escalas de medida de orientação para o mercado desenvolvidas por Narver e Slater (1990), Kohli, Jaworski e Kuhmar (1993) e Deshpandé et al (1993) num contexto internacional. Validaram ambas as escalas e propuseram uma nova, síntese das anteriores, através da qual puderam estabelecer uma nova definição para o termo orientação para o mercado, que, segundo os autores, é “o conjunto de processos interfuncionais e atividades voltadas à criação e satisfação de clientes através de um monitoramento contínuo de suas necessidades” (Deshpandé e Farley, 1998, pág 226).

Ainda em relação ao estabelecimento de vantagens competitivas com objetivo de alcançar *performance* superior para as empresas, Cunha Jr. e Luce (1998) realizaram um estudo no ramo de varejo de vestuário brasileiro. Os autores obtiveram um importante avanço ao validar a hipótese que a *performance* organizacional está relacionada ao desempenho da organização no estabelecimento de competências distintivas de marketing (Cunha Jr. e Luce, 1998).

#### **4. Marketing Metrics – benefícios para a disciplina de marketing**

A disciplina de marketing encontra-se, hoje, frente a um grande desafio, o de desenvolver instrumentos capazes de mensurar e avaliar o desempenho das ações de marketing. Inúmeros benefícios para a disciplina poderão advir de um eventual sucesso na obtenção de respostas e satisfação a esta referida necessidade:

- *A disciplina fortalecerá seu caráter científico.* Se for analisada a evolução do pensamento de Marketing, poderá ser observado o debate em relação ao caráter científico da disciplina (Hunt, 1976; Hunt, 1983; Anderson, 1983; Hunt, 1991). À medida que uma disciplina desenvolve construtos para que possa ser verificada a eficácia de suas ações, é inegável que ela se afasta da arte e se aproxima da ciência. Se forem trazidas a cabo ciências “consagradas” como a física, a química ou - para se tomar um exemplo próximo da área de marketing - a economia, não há como deixar de observar que estas tiveram a capacidade de desenvolver construtos adequados para mensuração de seus fenômenos;
- *A disciplina estará atendendo a uma necessidade de seus profissionais.* Já foi amplamente discutido, neste trabalho, a necessidade que os profissionais de marketing tem de “provar o seu valor”, por estarem enfrentando, hoje, questões referentes à credibilidade de suas ações dentro das empresas. Isto já vem sendo sinalizado há bastante tempo (Webster, 1981; Sheth e Sisodia, 1995a; Sheth e Sisodia, 1995b), e a disciplina de marketing tem um papel fundamental nessa questão;
- *A disciplina promoverá uma maior interação com outras áreas da Administração.* Como foi mostrado neste artigo, a maioria das pesquisas referentes ao desenvolvimento de medidas de *performance* para as empresas está localizada fora da disciplina de marketing, fundamentalmente na área de estratégia competitiva. Por outro lado, alguns autores da disciplina mostraram a importância de se relacionar a *performance* das empresas ao estabelecimento de vantagens competitivas (Day e Wensley, 1988; Narver e Slater, 1990; Cunha Jr. e Luce, 1998; Cunha Jr. et al, 1999). Assim, obtendo sucesso neste novo desafio, a disciplina de Marketing estará muito próxima de atingir um objetivo discutido por muitos autores, que afirmam que ela negligenciou o seu papel no desenvolvimento teórico dos temas relacionados à vantagem competitiva (Day, 1992; Kerin, 1992; Varadarajan, 1992). Isto, por si só, não somente aumentará a interação da disciplina de Marketing com outras áreas da Administração, mas também fortalecerá o papel do profissional de marketing no estabelecimento de estratégias competitivas para as empresas (Varadarajan e Jayachandran, 1999);
- *A disciplina promoverá uma maior facilidade na implantação do conceito de Marketing como filosofia de negócio.* À medida que as ações de marketing são comprovadas como eficazes, elas passam a ser valorizadas pelos altos executivos e membros de demais departamentos da empresa. Assim, a implantação do conceito de marketing como filosofia de negócio fica mais acessível. Webster (1992) observa que o marketing, como função gerencial, é o responsável pelo entendimento do cliente e repasse de informações sobre o mesmo para toda a organização. Segundo ele, todos na empresa devem ter a responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento e entrega de valor para o cliente. Isto está muito relacionado com o conceito de orientação para mercado, que pressupõe, como abordado anteriormente, a disseminação da informação sobre clientes para todos departamentos da empresa (Kohli e Jaworski, 1990). Ainda: “*A principal responsabilidade da função de marketing em uma empresa orientada para o cliente e para o mercado é a de prover os tomadores de decisão com informações atualizadas sobre clientes e concorrência, ajudando a todos a entender a constante mudança dos clientes em relação à definição de valor*” (Webster, 1994, pág. 27 - itálico acrescentado);
- *A disciplina permitirá que as empresas saibam avaliar exatamente que tipos de esforços de marketing devem realizar.* No momento em elas possuem instrumentos para avaliar a eficácia de suas ações de marketing, elas podem escolher racionalmente entre estas. Dependendo do sucesso da disciplina de marketing em desenvolver instrumentos de medida de ações/*performance*, uma empresa poderá, por exemplo, avaliar os resultados de uma promoção de vendas em períodos específicos de tempo e utilizar esses resultados

para saber se determinada ação é adequada ou não em situação específica. Da mesma forma, isto servirá para que a empresa possa gerenciar todas as demais atividades do composto de marketing.

## 5. Considerações Finais – A Necessidade de uma Agenda de Pesquisa para o Brasil

A disciplina de Marketing encontra-se, hoje, frente a um novo desafio, o de desenvolver instrumentos capazes de mensurar e avaliar o desempenho das ações de marketing. Como já foi sinalizado, esta é uma necessidade muito forte dos profissionais da área, que são, dia-a-dia, questionados quanto à real eficácia de suas ações (Sheth e Sisodia, 1995a; Sheth e Sisodia, 1995b; Srivastava et al., 1998). Como foi mostrado anteriormente, inúmeros benefícios para a disciplina poderão advir de um eventual sucesso na obtenção de respostas e satisfação a essa referida necessidade.

O desenvolvimento de pesquisas acerca do tema abordado neste artigo ainda está bastante incipiente em centros acadêmicos no Brasil, apesar de sua extrema importância. Ainda assim, pode-se destacar o trabalho de Cunha Jr. et al (1999), que realizaram uma pesquisa exploratória com objetivo de avaliar, entre outros fatores, as implicações do estabelecimento de competências distintivas em estratégias de marketing na *performance* de empresas dos setores de vestuário e autopeças. Esses autores abordaram de forma indireta o tema tratado neste artigo, principalmente através da avaliação do impacto de estratégias de marketing no desempenho das empresas, questão aqui considerada como um dos alicerces da construção do tema *Marketing Metrics*.

Se, por um lado, o desenvolvimento de estudos em *Marketing Metrics* ainda está dando seus primeiros passos no Brasil, por outro lado, ainda há uma grande avenida a percorrer. Nesse sentido, este artigo buscou ser um estimulador do início de uma nova agenda de pesquisas nacionais nessa área. Os autores acreditam que a construção desse caminho trará inúmeros benefícios para a Academia, empresas e para o ensino da disciplina de marketing no país.

Este trabalho teve como objetivo central analisar as principais implicações do desenvolvimento da pesquisa em *Marketing Metrics* na evolução do conhecimento em Marketing e nas aplicações em ações das empresas. Assim, foram analisados os principais avanços já realizados nesse tópico de pesquisa, bem como as implicações para cada elemento do composto de marketing das empresas, além da análise de linhas de pesquisa consideradas pelos autores como alicerces para o desenvolvimento do tema.

Quanto aos benefícios que a disciplina de marketing poderá colher e gerar, discutidos anteriormente, fica claro que eles dependem inteiramente do sucesso ou insucesso desta em alcançar os objetivos propostos por este novo desafio. A julgar pela importância que autores e institutos de pesquisa de renome estão delegando para este tema, pode-se acreditar em um futuro promissor.

## Bibliografia:

- Anderson, Eugene W. (1999), "Value of the Customer", Apresentação em Powerpoint no *Marketing Metrics Workshop, Marketing Science Institute*, August.
- , Fornell, Claes and Rust, Roland (1997), "Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services", *Marketing Science*, 16 (2), 129-45.
- Anderson, P. F. (1983), "Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method", *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 18-31.
- Baumgartner, Hans, Sujan, M. & Padgett, D. (1997), "Patterns of Affective Reactions to Advertisements: The Integration of Moment-to-Moment Responses into Overall Judgements", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV (May), 219-232.
- Bowersox, Donald J. & Closs, David J. (1996), "Logistical Management – The Integrated Supply Chain Process", McGraw Hill Companies, Inc.
- Cooper, Robert G. (1995), "Developing New Products On Time, in Time", *Research Technology Management*, (October): 49-57.
- Crawford, C. Merle (1997), "New Products Management", 5<sup>th</sup> Ed., Burr Ridge, III, Irwin.
- Crawford, C. Merle & Di Benedetto, C.A. (2000), "New Products Management", 6<sup>th</sup> Ed., Boston, Ma, Irwin/McGraw-Hill.
- Cunha Jr, Marcos V.M. & Luce, Fernando B. (1998), "Competências Distintivas de Marketing e Performance Organizacional Superior: Um Estudo no Ramo de Varejo de Vestuário Brasileiro", *PROVAR, 3º Prêmio Excelência em Varejo Competitivo*, Vol. 3, São Paulo, Ed. Atlas S.A., 33-51.
- , ----- & Lund, L.C. Ritter (1999), "Estratégia, Competências Distintivas de Marketing e Desempenho no Varejo", *PROVAR, 4º Prêmio Excelência em Varejo Competitivo*, Vol. 4, São Paulo, Ed. Atlas S.A., 234-54.
- Day, George S. (1992), "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Fall), 323-29.
- & Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, 52 (April), 79-89.
- Deshpandé, Rohit & Farley, John U. (1998), "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, 213-232.
- , ----- & Webster, Frederick E Jr., (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis.", *Journal of Marketing*, 57 (January): 23-37.
- Dess, Gregory G. & Robinson, Richard B. Jr. (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 265-273.
- Green, Donna H., Barclay, Donald W. & Ryans, Adrian B. (1995), "Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 59 (October): 1-16.
- Hise, Richard T. & Groth, John C. (1995), "Assessing the Risks New Products Face", *Research Technology Management*, (July-August): 37-41.
- Hoekstra, Janny C & Huizingh, Eelko K.R.E (1999), "The Lifetime Value Concept in Customer-Based Marketing", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 3, 257-274.
- Hunt, S. (1976), "The Nature and Scope of Marketing", *Journal of Marketing*, 40 (Summer), 17-28.
- (1983), "General Theories and The Fundamental Explananda of Marketing", *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 9-17.

- (1991), "Modern Marketing Theory", *Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*, Cincinnati, Ohio, South-Western Publishing Co.
- Gupta, Sunil (1999), "Marketing Mix Metrics", Apresentação em Powerpoint no *Marketing Metrics Workshop, Marketing Science Institute*, August.
- Jaworski, Bernard J. & Kohli, Ajay K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-70.
- Kalra, Ajay & Goodstein, Ronald C. (1998), "The Impact of Advertising Positioning Strategies on Consumer Price Sensitivity", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXV (May), 210-224.
- Kerin, Roger A. (1992), "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue Revisited", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Fall), 331-34.
- Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- & ----- and Kumar, Ajith (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, XXX (November), 467-77.
- Kokkinaki, Flora & Ambler, Tim (1999), "Marketing Performance Assessment: Current Practice and The Role of Firm Orientation", *Pan'Angra Working Paper*, 98-902, Centre for Marketing, London Business School (January).
- Kotler, P. & Levy, S. (1969), "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, 33 (Winter), 10-15.
- (1972), "A Generic Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, 36 (Spring), 46-54.
- Lehman, Donald (1999), "Value of Brand", Apresentação em Powerpoint no *Marketing Metrics Workshop, Marketing Science Institute*, August.
- Luck, D. (1969), "Broadening the Concept of Marketing – Too Far", *Journal of Marketing*, 33 (Summer), 53-54.
- Marketing Science Institute (1999), "The 1998-2000 Research Priorities" MSI Research, Internet home-page.
- Narver, John C. & Slater, Stanley F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- Parasuraman (1997), "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, N. 2, 154-161.
- Perin, Marcelo G. & Sampaio, Cláudio H. (1999), "Performance Empresarial: Uma Comparação entre Indicadores Subjetivos e Objetivos", Foz do Iguaçu/PR: *Anais da 23ª ENANPAD*, Administração Estratégica, pág. 175, set.
- Pickering, Mark, (1999), "Not all Customers are Created Equal", *Charter*, Sidney, Oct. Vol. 70 Issue 9; 38-40
- Radas, Sonja & Shugan, Steven M. (1998), "Seasonal Marketing and Timing New Product Introductions", *Journal of Marketing Research*, V. 35, pp. 296-315 (August).
- Robertson, David & Ulrich, Karl (1998), "Planning for Product Platforms", *Sloan Management Review*, (Summer): 19-31.
- Robertson, Thomas S., Eliashberg, Jehoshua & Rymon, Talia (1995), "New Product Announcement Signals and Incumbent Reactions", *Journal of Marketing*, 59 (July): 1-15.
- Rosebloom, B. (1995), *Marketing Channels*. 5<sup>th</sup> Ed. Fort Worth, Tx., The Dryden Press.
- Sheth, Jagdish N. & Sisodia, Rajendra S. (1995a), "Feeling the Heat – Part I", *Marketing Management*, 4 (2): 9-23, Fall.
- & ----- (1995b), "Feeling the Heat – Part II", *Marketing Management*, 4 (3): 19-33, Winter.
- , Mittal, Banwari & Newman, Bruce I. (1999), "Customer Behavior: consumer behavior and beyond", Forth Worth: The Dryden Press, 1999.

- Slater, Stanley F. & Narver, John C. (1994), "Market Orientation, Customer Value and Superior Performance", *Business Horizons*, 37 (2) (March-April), 22-27.
- & ----- (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59 (July), 63-74.
- (1997), "Developing a Customer Value Theory of the Firm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, N. 2, 162-167.
- Slongo, Luis A., (1996), "Serviços ao cliente na Indústria Eletro-Eletrônica do Rio Grande do Sul". *Revista de Administração*, vol. 31 (4), outubro/dezembro, pág. 57-76.
- Srivastava, Rajendra K., Shervani, Tasadduq A. & Fahey, Liam (1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, 62 (January): 2-18.
- (1999), "New Financial Measures", Apresentação em Powerpoint no *Marketing Metrics Workshop, Marketing Science Institute*, August.
- Stern, L.W., El-Ansary, A.I. & Coughlan (1996), "Marketing Channels. 5<sup>th</sup> Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Szymanski, David M., Troy, Lisa C. & Bharadwaj, Sundar G. (1995), "Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination", *Journal of Marketing*, 59 (October): 17-33.
- Tellis, Gerard J. & Golder, Peter N. (1996), "First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership", *Sloan Management Review*, (Winter): 65-74.
- Varadarajan, P. Rajan. (1992), "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue Revisited", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Fall), 335-43.
- & Jayachandran, Satish. (1999), "Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 120-143.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, Vasudevan (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, N. 4, 801-814.
- Webster, Frederick E., Jr. (1981), "Top Management's Concerns about Marketing: Issues for the 1980's", *Journal of Marketing*, 45 (Summer), 9-16.
- (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.
- (1994), "Defining the New Marketing Concept", *Marketing Management*, 2 (March), 22-31.
- Wheelright, Steven C. & Clark, Kim B. (1995), "Creating Project Plans to Focus Product Development", *Harvard Business Review*, V. 70 (March-April): 70-82.
- Wind, Jerry (1999), "E-Commerce Valuation", Apresentação em Powerpoint no *Marketing Metrics Workshop, Marketing Science Institute*, August.
- & Mahajan, Vijay (1997), "Creating Project Plans to Focus Product Development", *Journal of Marketing Research*, V. 34, pp. 1-12 (February)
- Woodruff, Robert B. (1997), "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, N. 2, 139-153.
- Zeithaml, Valerie A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, 52 (July), 2-22.