

**MARKETING METRICS E MARKETING MIX – A ADMINISTRAÇÃO DE
MARKETING FRENTE A UM NOVO DESAFIO**
Cassio Sclovsky Grinberg

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, 1995), essas estão sinalizando a grande necessidade do desenvolvimento de medidas eficazes para a solução dessa questão (Sheth e Sisodia, 1995; 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 tópico capital em prioridade de pesquisa em seu *Research Priorities* para o triênio 1998-2000, o que está fazendo com que os institutos de pesquisa das principais universidades sediadas nos Estados Unidos – país que praticamente concentra a fronteira do conhecimento na disciplina – estejam avançando cada vez mais nas pesquisas acerca do tema.

O objetivo deste trabalho é analisar as principais implicações do desenvolvimento dessa questão de pesquisa para as ações do *marketing mix* das empresas. Para tanto, na primeira parte serão trazidas as noções do que trata exatamente o tema *marketing metrics*, através de uma análise do que se está efetivamente sendo pesquisado nas principais universidades de Estados Unidos e Europa. A seguir, serão analisados, separadamente, cada um dos elementos do *marketing mix* das empresas, sendo verificadas as principais relações entre esses e o tema de *marketing metrics*. Finalmente, o autor conclui trazendo a importância do tema para os ambientes acadêmico e empresarial.

2. Marketing Metrics.

Nas diversas áreas do conhecimento humano, as disciplinas acadêmicas exercem um papel fundamental. Cabe a elas, diante das necessidades da sociedade, desenvolver instrumentos de pesquisa capazes de aproximar o seu campo de conhecimento à geração de “respostas” a estas necessidades. Isto não é diferente em relação à disciplina de marketing. Fazendo uso de diversas outras áreas do conhecimento, como a economia, a psicologia ou a sociologia, a disciplina vem desenvolvendo, ao longo deste século, uma série de conceitos e campos de pesquisa referentes às necessidades a ela demandadas. Desta forma, só para citar alguns exemplos, pode-se dizer que são próprios da disciplina de marketing os conceitos de satisfação do cliente e orientação para mercado.

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.

Ora, 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 estas afirmações, que a disciplina tem uma necessidade urgente de desenvolver instrumentos de medida e avaliação dos resultados de suas ações.

Esta necessidade tem sido, afinal, percebida como de grande importância pelos profissionais e acadêmicos de marketing. Em diversas universidades americanas e européias, as pesquisas nessa área avançam significativamente. Nesse sentido, com finalidade de orientação em relação ao que está sendo desenvolvido, pode-se fazer uma subdivisão dos principais tópicos abordados nessa linha de pesquisa:

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, quanto cada cliente traz de retorno individual para o investimento das empresas em marketing de relacionamento.

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 de quanto uma empresa deveria investir na entrega de valor para este 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 estes 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*.

Tempo	Fonte das Informações	
	Fornecedor	Cliente
Passado	I. Qualidade do Cliente	II. Qualidade do Fornecedor
Futuro	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 consumidor - 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 destes.

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 do investimento nas ações em relação à marca realizadas 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. Marketing Mix Metrics:

Este tópico de pesquisa, por ser objeto principal deste trabalho, será abordado separadamente em relação a cada componente de marketing mix. Está sendo desenvolvido, assim como o tópico anterior, na Columbia University, através do professor Sunil Gupta.

Diz respeito ao desenvolvimento de medidas específicas para o retorno das ações das empresas em produto, preço, promoção e distribuição. Discute se as medidas de desempenho devem ser de curto ou longo prazo, como devem ser avaliadas as reações dos concorrentes, se o lucro deve ser avaliado por marca, categoria de produto ou empresa, que tipo de integração deve haver entre os departamentos das empresas e como deve ser o avanço das ações de simples táticas para estratégias de negócio.

2.4. 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, através do professor Rajendra Srivastava.

Trata da justificativa para as ações de marketing, dentro do processo de orientação para mercado, através 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 das áreas de contabilidade e finanças.

Ainda em relação a este tema, pode se afirmar que ele tem sido 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, estabelecendo: medidas financeiras (volume de vendas/*turnover*, contribuição de lucros), medidas de mercado competitivo (*market share*, *share* de voz, preço relativo e *share* de promoções), medidas do comportamento do consumidor (penetração, número de usuários, lealdade, ganhos/perdas/*churn*), medidas do consumidor intermediário (consciência, atitudes, satisfação, comprometimento, de intenção de compra, qualidade percebida), medidas de troca direta com o consumidor (distribuição/disponibilidade, lucratividade por cliente, satisfação e qualidade de serviços) e medidas de inovação (número e receita gerada de novos produtos/serviços).

2.5. Comércio Eletrônico:

Ainda dentro da área de *Marketing Metrics*, existe a linha de pesquisa em comércio eletrônico, desenvolvida principalmente na University of Pennsylvania pelo professor Jerry Wind, que trata 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?).

3. *Marketing Mix* – 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; 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).

Esta literatura trata de questões atuais em relação ao dia-a-dia das empresas, que buscam cada vez mais desenvolver novas formas de buscar mercado através das 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 “ato de adivinhação”.

Cooper (1995) ressalta que, muitas vezes, por exemplo, as empresas não têm noção de que um rápido lançamento de um produto não está associado à *performance* deste 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. Este trabalho defende a idéia de 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.

4. *Marketing Mix* – Preço:

Talvez não exista nada mais notório para o cliente do que o preço de um produto. Esse pode não estar atento às estratégias e incrementos em qualidade de produto, embalagem, desempenho, etc. Pode não perceber as estratégias de comunicação de uma empresa ou marca para com ele. Corre o risco de não perceber os variados caminhos trilhados por um produto até este chegar 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 da maneira mais acessível possível. Através de uma revisão da literatura na área, propõe 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 este 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.

5. *Marketing Mix* – 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 estas 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 em relação à sensibilidade de preço. Os autores pressupunham que as estratégias de propaganda das empresas poderiam influenciar esta relação. Isto foi comprovado através de alguns estudos envolvendo 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. Através de três estudos, os autores trabalharam a percepção destes 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.

6. *Marketing Mix* – 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.

Assim, 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.

7. Marketing Metrics – benefícios para a disciplina de marketing:

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, 1995).

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 instrumentos exatos para que possa ser provada 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 instrumentos exatos e acurados de 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 tempo (Webster, 1981; Sheth e Sisodia, 1995), e a disciplina de marketing tem um papel fundamental nesta questão;
- *A disciplina promoverá uma maior interação com outras áreas da Administração.* Como foi mostrado neste trabalho, 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, 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 a disciplina negligenciou o seu papel no desenvolvimento teórico dos temas relacionados à vantagem competitiva (Day, 1992; Kerin, 1992; Varadarajan, 1992). Isto, por si só, aumentará a interação da disciplina de marketing com outras áreas da Administração;
- *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, 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 os 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.

8. Conclusão:

A disciplina de administração 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, 1995; Srivastava et al., 1998).

Inúmeros benefícios para a disciplina poderão advir de um eventual sucesso na obtenção de respostas e satisfação a esta referida necessidade, principalmente em relação ao fortalecimento do caráter científico da disciplina, ao atendimento a uma forte necessidade de seus profissionais (Sheth e Sisodia, 1995; Srivastava et al., 1998; Webster, 1981), a uma maior interação com outras áreas da administração, a uma maior facilidade na implantação do conceito de marketing como filosofia de negócio e, principalmente, ao desenvolvimento de novas formas e instrumentos para a mensuração das ações realizadas pelo *marketing mix* das empresas.

Este trabalho teve como objetivo principal analisar as principais implicações do desenvolvimento da pesquisa em *Marketing Metrics* para as ações de *marketing mix* das empresas. Nesse sentido, foram analisados os principais avanços já realizados nesse tópico de pesquisa, bem como as implicações para cada elemento do composto de marketing das empresas.

Quanto aos benefícios que a disciplina de marketing poderá colher e gerar, discutidos nesta conclusão, 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 (1999), "Value of the Customer", Apresentação em Powerpoint no *Marketing Metrics Workshop, Marketing Science Institute*, August.
- Baumgartner, Hans, Mita Sujana and Dan Padgett (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.
- Cooper, Robert G. (1995), "Developing New Products On Time, in Time", *Research Technology Management*, (October): 49-57.
- Crawford, C. Merle (1997), "New Products Management", 5th Ed., Burr Ridge, III, Irwin.
- Deshpandé, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis.", *Journal of Marketing*, 57 (January): 23-37.
- Green, Donna H., Donald W. Barclay, and Adrian B. Ryans (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 and Eelko K.R.E. Huizingh (1999), "The Lifetime Value Concept in Customer-Based Marketing", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 3, 257-274.

- Gupta, Sunil (1999), "Marketing Mix Metrics", Apresentação em Powerpoint no *Marketing Metrics Workshop, Marketing Science Institute*, August.
- Kalra, Ajay and Ronald C. Goodstein (1998), "The Impact of Advertising Positioning Strategies on Consumer Price Sensitivity", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXV (May), 210-224.
- Kokkinaki, Flora and Tim Ambler (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).
- Lehman, Donald (1999), "Value of Brand", Apresentação em Powerpoint no *Marketing Metrics Workshop, Marketing Science Institute*, August.
- Marketing Science Institute (1999), "The 1998-2000 Research Priorities" MSI Research, Internet home-page.
- Parasuraman (1997), "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, N. 2, 154-161.
- Pickering, Mark, (1999), "Not all Customers are Created Equal", *Charter*, Sidney, Oct. Vol. 70 Issue 9; 38-40
- Radas, Sonja and Steven M. Shugan (1998), "Seasonal Marketing and Timing New Product Introductions", *Journal of Marketing Research*, V. 35, pp. 296-315 (August).
- Robertson, David e Ulrich, Karl (1998), "Planning for Product Platforms", *Sloan Management Review*, (Summer): 19-31.
- Robertson, Thomas S., Jehoshua Eliashberg, and Talia Rymon (1995), "New Product Announcement Signals and Incumbent Reactions", *Journal of Marketing*, 59 (July): 1-15.
- Sheth, Jagdish N. and Rajendra S. Sisodia (1995), "Feeling the Heat", *Marketing Management*, 4 (2): 9-23, Fall.
- , Banwari Mittal and Bruce I. Newman (1999), "Customer Behavior: consumer behavior and beyond", Forth Worth: The Dryden Press, 1999.
- Slater, Stanley F. (1997), "Developing a Customer Value Theory of the Firm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, N. 2, 162-167.
- Srivastava, Rajendra K., Tasadduq A. Shervani, & Liam Fahey (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.
- Szymanski, David M., Lisa C. Troy, and Sundar G. Bharadwaj (1995), "Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination", *Journal of Marketing*, 59 (October): 17-33.
- Tellis, Gerard J. and Peter N. Golder (1996), "First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership", *Sloan Management Review*, (Winter): 65-74.
- Webster, Frederick E., Jr. (1981), "Top Management's Concerns about Marketing: Issues for the 1980's", *Journal of Marketing*, 45 (Summer), 9-16.
- Wheelright, Steven C. e 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.
- and 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.