

## **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, sob a ótica do conceito de ativos baseados no mercado. 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, será analisado o tema ativos baseados no mercado e valor para o acionista, verificando-se a relação deste com a pesquisa em *Marketing Metrics*. Finalmente, serão analisados os principais benefícios para os meios acadêmico e empresarial, que poderão advir do desenvolvimento desse tema de pesquisa.

## **2. Marketing Metrics**

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 pelo autor.

### **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.

## 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 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.

#### 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.

#### 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.

#### 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.

### 3. Ativos Baseados no Mercado

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. Surge, assim, o termo ativos baseados no mercado. Segundo Srivastava et al (1998), o termo pode ser conceituado como capacidades que a empresa tem em alavancar vantagens através de fatores externos conquistados por relacionamento ou inteligência. Os autores argumentam que:

- Suposições tradicionais de Marketing devem ser estendidas para englobar interface entre Marketing e Finanças;
- Profissionais de Marketing não podem mais se dar ao luxo de confiar na tradicional suposição de que resultados positivos do produto no mercado traduzirão-se automaticamente nos melhores resultados financeiros;
- Profissionais de Marketing estão preocupando-se em ter novas formas de justificar os investimentos na área – Empresas estão sinalizando esta necessidade;
- A comunidade de Marketing historicamente não consegue identificar, medir e comunicar seu valor para outras disciplinas e alta direção das empresas.

A tabela abaixo mostra algumas mudanças nas suposições tradicionais da interface entre Marketing e Finanças:

Tabela 1 – Suposições entre a interface Marketing Finanças

	<b>Suposições Tradicionais</b>	<b>Novas Suposições</b>
Propósito do Marketing	Criar valor para os clientes; vencer no mercado do produto	Criar e gerenciar ABM para gerar valor ao acionista
Relação entre Marketing e Finanças	Resultados positivos do produto no mercado traduzem-se em resultados financeiros positivos	Interface entre Marketing e Finanças deve ser gerenciada sistematicamente
Perspectiva em clientes e canais	O objeto das ações de Marketing	Um ativo relacional que deve ser cultivado e alavancado
Dados para análise de Marketing	Entendimento do mercado e da organização	Consequências financeiras das decisões de Marketing
Concepção dos ativos	Primeiramente específicos à organização	Resultado da ligação entre a organização e o ambiente
Participante das decisões de Marketing: internos	Principalmente profissionais de Marketing; outros se extremamente necessários	Todas as gerências relevantes, independentemente da função ou posição
Stakeholders de Marketing: Externos	Clientes, concorrência, canais, reguladores	Acionistas, potenciais investidores
O que é medido	Resultados de produto-mercado; acesso a clientes, canais e concorrentes	Resultados financeiros; configuração dos ABM
Medidas operacionais	Volume de vendas, market-share, satisfação do cliente, retorno em vendas, ativos e equity	Valor presente de fluxo de caixa; valor para o acionista

Fonte: Srivastava et al, 1998.

Ainda, os ativos baseados no mercado podem ser classificados como tangíveis e intangíveis. Os ativos tangíveis são representados por bens físicos que a empresa possui, tais como máquinas, equipamentos, fábricas, prédios, etc. Esses ativos são representados no Balanço das empresas por serem de fácil mensuração. Já os ativos intangíveis, tais como marca, relacionamento com clientes e fornecedores, inteligência de mercado, esses são de difícil mensuração e, portanto, não representados no Balanço. A tabela abaixo ilustra isso com maior especificidade.

Tabela 2 – Atributos dos ativos do balanço e fora do balanço

<b>Propriedade</b>	<b>Ativos do Balanço</b>	<b>Ativos fora do Balanço</b>
Tipo de ativo	Altamente tangível	Altamente intangível
Exemplos	Fábrica e equipamentos	ABM como cliente/marca e relações nos canais
Eles podem ser comprados e vendidos?	Sim. Propriedade tangível tem valor explícito	Sim. Por exemplo, aquisição da McCaw Cellular pela AT&T
Podem ser alavancados para baixar custos?	Sim, aumentando produtividade	Sim, custos de serviço e venda menores devido ao maior conhecimento dos clientes e canais
Podem ser alavancados para comandar preços altos?	Sim, qualidade superior pode justificar preços mais altos	Sim, maior percepção de marca possibilita preços premium
Podem gerar barreiras de entrada?	Sim, os outros têm que fazer investimentos similares para serem competitivos	Sim, custos de mudança de cliente e lealdade reduzem vulnerabilidade competitiva
Podem gerar vantagem competitiva?	Sim, podem tornar outros ativos, como empregados, mais produtivos	Sim, tornando outros recursos mais produtivos
Podem criar opções para os gerentes?	Sim, se fábrica e equipamentos puderem ser divididos entre produtos	Sim, clientes satisfeitos são mais propensos a tentar extensões de categorias e produtos
O custo de aquisição de ativos é capitalizado?	Sim, fábricas e equipamentos podem ser pagos por muitos anos	Não. Custos de marketing são “gastos” e devem ser justificados no curto prazo

Fonte: Srivastava et al, 1998.

Os ativos baseados no mercado contribuem para a geração de valor para o acionista. Segundo Srivastava et al (1999), essa geração de valor deve ser monitorada através de Relacionamento com Clientes (CRM), Gerenciamento de Desenvolvimento de Produtos (PDM) e Gerenciamento dos Canais de Marketing (SCM).

#### 4. Conclusão – Benefícios para a Disciplina

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. Este trabalho abordou o desenvolvimento dos ativos baseados no mercado, além de ter feito uma análise do desenvolvimento da área de *Marketing Metrics* em diversas universidades. 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.

## **Bibliografia:**

Anderson, Eugene W., 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Rosembloom, 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), "Marketing, Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing*, 63 : 168-179.
- (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.
- 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.