

JOSÉ FABIO RIBEIRO BEZERRA

**MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DE MARKETING:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO ACERCA DO
ALINHAMENTO ENTRE INDICADORES DE
DESEMPENHO DEPARTAMENTAL E
ORGANIZACIONAL**

Curitiba
2013

JOSÉ FABIO RIBEIRO BEZERRA

**MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DE MARKETING: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO ACERCA DO ALINHAMENTO
ENTRE INDICADORES DE DESEMPENHO
DEPARTAMENTAL E ORGANIZACIONAL**

Artigo de conclusão de curso apresentado à disciplina de Metodologia Científica do Curso de MBA em Inteligência de Negócios do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Ramos May

Curitiba
2013

Mensuração do Desempenho de Marketing: Um Estudo Exploratório Acerca do Alinhamento Entre Indicadores de Desempenho Departamental e Organizacional

BEZERRA, J.F.R.*

Pós-graduando do Centro de Pesquisa e
Pós-Graduação em Administração, UFPR,
sob orientação da Profa. Dra. Márcia Ramos May, UFPR

RESUMO - Indicadores de marketing são utilizados para justificar as ações do departamento de marketing ante os gestores organizacionais. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, sobre o estado da arte na mensuração de desempenho de marketing. Evidenciou-se que o uso de indicadores financeiros para a mensuração do desempenho de marketing é o mais disseminado. Os indicadores financeiros são orientados para mensurar ações no curto prazo, enquanto outros indicadores, como os de inovação e de equidade da marca são mais voltados para o longo prazo. O uso excessivo dos indicadores financeiros faz com que o caráter das decisões de marketing para o longo prazo se desvaneça, impedindo uma avaliação judiciosa dos investimentos em marketing feitos pelos gestores da organização. A utilização de métricas financeiras e não financeiras traz vantagens significativas para a organização, e as empresas que possuem um sistema de mensuração de desempenho de marketing possuem desempenho superior em relação à concorrência.

Palavras-chave: Marketing. Desempenho de Marketing. Mensuração de desempenho em Marketing. Indicadores chave de desempenho. Desempenho Organizacional.

* Endereço para correspondência: Rua Visconde do Rio Branco, 1110 ap. 43 – 80410-001 Curitiba, PR. E-mail:

jotafabio@gmail.com

INTRODUÇÃO

“Metade do dinheiro gasto em propaganda é desperdiçado; o problema é que eu não sei qual metade”. (Wanamaker)

Mensurar é administrar. Um eco dos pensamentos de Frederick Taylor ainda pode ser ouvido por entre as organizações modernas. A necessidade de encontrar parâmetros que auxiliem na administração eficiente de uma empresa tornam as diferentes metodologias de escrutinização de desempenho organizacional poderosas ferramentas para analisar, compreender e alocar de maneira eficiente recursos frequentemente limitados visando resultados cada vez melhores.

O departamento de marketing, ao mesmo tempo em que promove uma ponte entre os desejos dos consumidores e as escolhas produtivas da empresa, encontra dificuldades para demonstrar suas contribuições para a criação de valor e justificar o retorno dos investimentos feitos neste para os acionistas, gestores financeiros, e outras partes interessadas dentro da organização. Os indicadores de desempenho em marketing são chaves para a compreensão deste papel.

As métricas de desempenho compõem indicadores que, quando agrupados em contexto, formam um painel gerencial (*dashboard*) de nível organizacional ou departamental. As escolhas destes indicadores ao nível organizacional tem impacto direto nos indicadores escolhidos pelos gestores de marketing, refletindo, por consequência, o alinhamento estratégico departamental ao organizacional. A ampla variedade de metodologias e *frameworks* para a avaliação de desempenho (que obrigam o destaque de alguns indicadores mais relevantes em detrimento de outros), bem como a necessidade da avaliação destes indicadores frente à própria operação do departamento e sua significação para a alta gestão, limitam a escolha de métricas de desempenho por parte do gestor. Como a capacidade de

mensuração é limitada também pela disponibilidade de recursos, o gestor precisa responder às necessidades de mensuração da empresa de forma precisa e relevante. Com este dilema, de conciliar os interesses departamentais e os da organização, os gestores de marketing lidam com uma crise de confiança com relação aos demais gestores organizacionais, já que a efetividade de suas ações é mais assumida do que empiricamente verificada (ver ZINKHAN e VERBRUGGE (2000); HOMBURG, ARTZ e WIESEKE (2012); NEELY, BOURNE e KENNERLEY (2000); PAUWELS, AMBLER (2008)).

Procura-se, neste artigo, apresentar um panorama sobre a mensuração do desempenho de marketing e propor uma resposta à uma questão específica: quais conjuntos de indicadores são mais relevantes para demonstrar a adição de valor do marketing ao resultado da organização, dentro das diferentes metodologias de mensuração do desempenho organizacional?

Começamos com um panorama do estado-da-arte em mensuração do desempenho de marketing, elencando os principais contextos da mensuração de desempenho e seus indicadores essenciais. Depois, perfilamos as principais metodologias para mensuração de desempenho organizacional, dentro do estudo de VALMORBIDA, ENSSLIN, et al. (2012), para aquelas mais utilizadas nos artigos científicos dos últimos dez anos. Por fim, correlacionamos as principais medidas de desempenho de marketing sugeridas pelo estudo de GRONHOLDT e MARTENSEN (2006) com estas metodologias de desempenho organizacional mais relevantes.

REFERENCIAL TEÓRICO

A habilidade de mensurar o desempenho de marketing tem significativo impacto nos indicadores organizacionais de desempenho. Quando o departamento de marketing avalia a

efetividade de suas atividades, provoca uma percepção positiva da gestão de marketing nas esferas superiores da organização. Empresas com forte capacidade de mensurar seus indicadores de marketing também possuem um desempenho organizacional igualmente superior em relação à sua concorrência, impactando também de maneira a aumentar a confiança dos outros departamentos devido à criação de valor superior e possibilitando um melhor planejamento para reinvestimento dos lucros financeiros. (Ver O'SULLIVAN e ABELA (2007), p.79, 88; SOLCANSKY e SIMBEROVA (2010), p. 755)

Esta influência das medidas de desempenho de marketing na empresa está associada diretamente ao alinhamento do departamento de marketing em relação ao conhecimento do mercado, sendo as duas importantes variáveis mediadoras entre a mensuração do desempenho de marketing e o desempenho organizacional (HOMBURG, ARTZ e WIESEKE, 2012).

Os gestores de marketing encontram um sem-número de desafios relacionados a este reporte: com o aumento das necessidades de responsabilidade pelos investimentos em marketing e seu respectivo retorno, por parte da alta gerência ou de gestores financeiros das organizações, é imperativa a demonstração racional do impacto dos investimentos em marketing frente a outras necessidades de investimento na organização. Por outro lado, o conhecimento derivado da mensuração de desempenho em marketing habilita o gestor à melhor tomada de decisões de longo prazo em marketing, implicando também no melhor desempenho da organização como um todo. ((HERDE, 2004, p. 88-89), (O'SULLIVAN e ABELA, 2007)).

O artigo de AMBLER, KOKKINAKI, et al. (2001) mostra que ambas as medidas financeiras e não-financeiras são utilizadas em empresas do Reino Unido, apesar da primeira ser predominante. A medida de equidade de marca (*brand equity*) une efeitos de curto prazo com os efeitos de longo prazo. Desenvolve também um arcabouço generalizado de marketing ao redor de seis categorias de medidas: financeiras, competitivas, de comportamento do

consumidor, intermediários do consumidor (por exemplo, pensamentos e sentimentos deste), cliente de venda direta e inovação. Empresas com orientação ao cliente tendem a usar métricas de cliente e lucratividade. Métricas competitivas foram associadas com orientação competitiva e lucratividade. Em ambas, as medidas financeiras são dominantes.

Estudos baseados no trabalho de AMBLER, KOKKINAKI, *et al.* (2001), aplicados na Espanha (LLONCH, EUSEBIO e AMBLER, 2002), Irlanda (O'SULLIVAN, 2005) e na África do Sul (MILLS, 2010) apontam que as medidas financeiras emergem como a medida dominante do desempenho de marketing: as medidas financeiras costumam dominar quando a alta gestão analisa o desempenho de marketing. Todavia, também sinalizam que sua sobrevalorização implica que outros aspectos da mensuração do desempenho de marketing, como as medidas referentes ao comportamento e associação do consumidor são negligenciadas; sua excessiva dependência é prejudicial para a organização, podendo resultar em um excesso de foco no curto prazo.

THOMAS e DEANS (1998) contextualizam a mensuração de desempenho de marketing em relação à estratégia e às métricas de performance financeira empresarial. Dizem, também, que “abordagens correntes falham em reconhecer os ativos intangíveis (meta-valores) e seu impacto no faturamento futuro” (p. 2907). Segundo os autores, é importante não ignorar o impacto da propaganda, pesquisa e desenvolvimento, competências essenciais em marketing, desenvolvimento de novos produtos, conhecimento de mercado e o relacionamento com o consumidor no desenvolvimento destas métricas.

Tradicionalmente, o foco da gestão empresarial em finanças está concentrado na alocação de recursos e na administração de ativos. Os gestores de marketing, por sua vez, concentram-se em identificar e satisfazer as necessidades dos consumidores. Por este motivo, os estudiosos e acadêmicos na área de marketing raramente tratam da questão da performance da empresa ou da agregação de valor ao acionista. Em resumo, as abordagens referentes à

criação de valor do marketing para a organização é mais frequentemente assumida do que empiricamente verificada. (ZINKHAN e VERBRUGGE, 2000, p. 143-144). Por outro lado, alguns estudos, como os de MARTINS (2011), BRANDÃO, FARIA, *et al.* (2006) e SOLCANSKY e SIMBEROVA (2010), por sua vez, abordam de maneira empírica essa criação de valor do marketing, por meio da verificação de indicadores de desempenho específicos, mormente financeiros.

OLIVEIRA e ROSSI (2010) citam em artigo que “apesar da produtividade de marketing ser de extrema relevância para a área de marketing, é necessário melhor desenvolvimento das definições, maior conhecimento sobre as atividades que potencializam a eficiência e a eficácia das organizações e aprimoramento da aplicação das métricas” (op.cit, p. 148). Mais adiante, comentam que a evolução do pensamento sobre a produtividade de marketing “passou de uma percepção de impossibilidade de mensuração para a crença da relevância da avaliação dos retornos dos investimentos em marketing” (op.cit, pp. 151-152) e sugerem uma aproximação maior da mensuração do desempenho em marketing com a disciplina de finanças, “valendo-se tanto de métricas de marketing quanto de linguagem financeira, sem esquecer dos aspectos e funções centrais da disciplina [de marketing]” (op.cit, p. 152).

As medidas financeiras são historicamente mais utilizadas e são alvo da grande parte dos estudos sobre mensuração de desempenho em marketing. O *paper* de PONT e SHAW(2003) mostra a preferência, por parte dos gestores, de utilizar as métricas financeiras para avaliar o desempenho de marketing. Os autores dizem que a atual seleção de medidas parece ser, de alguma forma, arbitrária ao invés de científica. Consequentemente, o foco dos pesquisadores deveriam ser orientados em desenvolver uma conceptualização padronizada da escolha destas métricas (op.cit, p. 2069).

Segundo o estudo de PINHEIRO (2009, p. 84 e ss.) acerca da abordagem sobre a temática da mensuração do desempenho de marketing, apesar das métricas financeiras de avaliação da performance em marketing serem as mais utilizadas pelas empresas, há poucos trabalhos que tratam sob esta perspectiva a mensuração do desempenho de marketing. Em contrapartida, há um acentuado interesse sobre a equidade da marca (*brand equity*) relacionado à mensuração do valor monetário da marca (baseado no consumidor).

MARTINS (2011) examina o impacto dos investimentos em propaganda no preço da ação. Sob a perspectiva do uso de métricas financeiras, o autor defende que empresas que possuem elevados gastos em publicidade possuem um menor risco de mercado e um maior valor de retorno ao acionista. Sugere também que esta correlação pode justificar a adoção de métricas de desempenho financeiro como o modelo de FAMA e FRENCH (1993) e o CAPM como métricas de desempenho do impacto dos investimentos em marketing.

No artigo de BRANDÃO, FARIA, *et al.* (2006), faz-se um estudo sobre o uso da margem de contribuição como indicador de desempenho de marketing no aspecto do relacionamento com o cliente. Tenta aproximar, sem sucesso, a área de marketing e finanças: no caso específico descrito no artigo (um banco), este utiliza a margem de contribuição como indicador da performance de relacionamento com o cliente. Todavia, o indicador escolhido não demonstra de forma eficiente esta relação com os indicadores gerais da empresa.

SOLCANSKY e SIMBEROVA (2010, p. 755) defendem o uso do Custeio Baseado em Atividades (ABC) para mensurar a efetividade do marketing no curto prazo, enquanto defende o uso do ROI (Retorno Sobre o Investimento) e sua derivação ROMI (Retorno Sobre o Investimento de Marketing) para avaliar a efetividade de marketing no longo prazo (op. cit, p. 756-757).

FRÖSÉN (2008), por sua vez, adverte que o “retorno financeiro e o retorno aos acionistas foram identificados como possíveis fraquezas dos sistemas de mensuração, portanto requerendo especial atenção” (op.cit, p. 82).

O estudo de AMBLER, KOKKINAKI e PUNTONI (2004), explorando a utilização de métricas de marketing no Reino Unido, argumenta que as teorias de controle, orientação ao mercado e teoria institucional possuem algum grau de influência na seleção de métricas: contudo, não expando, por falta de informações, como a teoria do agente impacta a seleção de métricas. Demonstra, também que as métricas são escolhidas de acordo com um dos processos a seguir:

- Baseando-se em pontos já estabelecidos pelo plano de marketing (orientação para o controle);
- De acordo com as escolhas da concorrência, de maneira a-racional, sem explicações racionais para a adoção dos indicadores (teoria institucional da empresa);
- Conforme os interesses fundamentais da alta gerência, como por exemplo, monitoramento dos concorrentes, clientes ou métricas contábeis internas (teoria da orientação);
- Métricas selecionadas apenas dentro do contexto de negociação do orçamento e subsequente avaliação do desempenho Inter nível (teoria da agência).

O estudo de QUEIROZ (2008) aponta que, “nas empresas brasileiras, as métricas financeiras são as mais utilizadas para mensurar o desempenho de marketing e as mais importantes para a alta administração das empresas. A mensuração do desempenho das atividades de marketing é importante para obter o alinhamento do marketing à estratégia, ampliando a credibilidade da área perante a alta administração” (op.cit, p. ix).

A dissertação de mestrado de ALMEIDA (2007), em oposição ao estudo de QUEIROZ (2008), e outros estudos estrangeiros diz que, no Brasil, os indicadores financeiros são os

menos utilizados para mensurar o desempenho de marketing (op.cit, p. 150). Diz, também, que no Brasil atribuem-se às métricas de marketing um alto grau de importância e um nível de utilização mediano por parte dos gestores (op.cit, p. 147). Apesar do desempenho de marketing ter suas medidas muito ligadas à [perspectiva] financeira, parece que no Brasil os indicadores de desempenho financeiro ainda não tem a mesma importância que os indicadores tem em outros países, como na Inglaterra, por exemplo (op.cit, p. 148).

Na pesquisa do CMO Council (2005), um dos principais achados é que “funções e atividades de marketing que tem tradicionalmente sido não mensuradas são agora sujeitas ao rigores dos cálculos do retorno sobre investimento” e que, portanto, as companhias “que tem desenvolvido sistemas de mensuração de desempenho de marketing completos têm desempenho substancialmente superior em relação aos competidores em termos de crescimento de faturamento, participação de mercado e lucratividade. Elas também desfrutam de maior confiança por parte do CEO nas funções de marketing “(op.cit, p. 4-5). “As empresas são limitadas em sua habilidade de mensurar a maioria das atividades de marketing. Elas são mais capazes de mensurar campanhas de e-mail, estatísticas de websites, e campanhas de telemarketing” (op.cit, p. 11).

As métricas devem ser selecionadas de acordo com os interesses de curto e longo prazo da organização, e refletem o relacionamento implícito entre as ações de marketing e seus efeitos ao longo do tempo, para serem monitoradas através da empresa como um todo. A gestão do desempenho de marketing requer um alinhamento com a intenção estratégica, e cria valor estratégico de duas maneiras: ao conectar clientes e mercados à organização por influenciar a percepção e o comportamento, e por criar conhecimento deste consumidor dentro da organização. As métricas de marketing, uma vez selecionadas, devem ser conectadas a consequências financeiras, reforçando a percepção da contribuição do marketing para a criação de valor na empresa: dessa forma, os ganhos que podem ser atribuídos às atividades

de marketing já realizadas devem ser analisado considerando-se também os indicadores intermediários não-financeiros dentro do contexto no qual a empresa opera. Assim sendo, dada a natureza multidimensional do desempenho de marketing refletida pela necessidade de múltiplos indicadores para o seu acompanhamento, reduz-se o impacto das múltiplas origens de incerteza derivadas da própria natureza da mensuração do desempenho em marketing. ((ver MAHIDHAR e CUTTEN (2007), SOLCANSKY, SYCHROVA e MILICHOVSKY, (2011), AMBLER e ROBERTS (2005), PAUWELS e AMBLER (2008))

METODOLOGIA

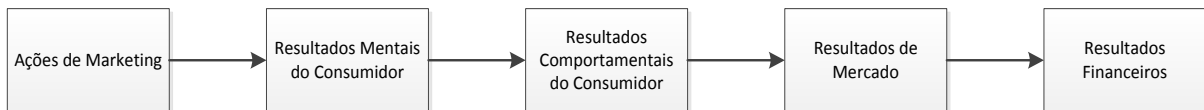
VERGARA (2007), referindo-se à taxonomia de tipo de pesquisa, propõe dois critérios básicos: pelas finalidades (de caráter exploratório, descritivo, explicativo, metodológico, aplicado e intervencionista) e pelos métodos (pesquisa de campo, laboratorial, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso). Considerando-se estes critérios, a pesquisa tema deste artigo é de caráter exploratório e utiliza uma abordagem documental e bibliográfica para descrever os principais indicadores relevantes para a gestão do desempenho de marketing e que estão alinhados ao desempenho organizacional.

O artigo de NEELY, BOURNE e KENNERLEY (2000) descreve o desenvolvimento e o teste de uma estrutura metodológica para o desenho de um sistema de mensuração de desempenho. Ele delimita um arcabouço de como desenhar um sistema de mensuração de desempenho em doze passos. Escolhemos analisar primordialmente as medidas mais necessárias dentro deste contexto.

O artigo de GRONHOLDT e MARTENSEN (2006) provê uma lista de medidas de desempenho mais valiosas, e sistematiza estas medidas baseado na cadeia de valor de

marketing (que é um arcabouço conceitual ligando ações de marketing a resultados financeiros).

Figura 1 - A Cadeia de Valor do Marketing baseado em GRONHOLDT & MARTENSEN (2006)



FONTE: Preparado pelo Autor.

Tabela 1 - Uma lista curta de medidas de desempenho baseadas na revisão de literatura.

<p>Resultados Mentais do Consumidor</p> <ul style="list-style-type: none"> Percepção da marca Relevância ao consumidor Diferenciação percebida Qualidade percebida Qualidade relativa percebida Imagem / Reputação Valor percebido Preferência Satisfação do cliente Lealdade / Retenção (Intenção) do cliente Probabilidade de recomendação 	<p>Resultados de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> Vendas (volume e valor) Vendas para novos consumidores Tendências de vendas Participação de mercado (volume e valor) Tendência de mercado Número de clientes Número de novos clientes Número de novos prospectos (abordagens geradas e interessados) Conversão (abordagens para vendas) Penetração Distribuição/disponibilidade Preço Preço relativo (valor e volume) Preço prêmio Elasticidade de preço
<p>Resultados Comportamentais do Consumidor</p> <ul style="list-style-type: none"> Lealdade do cliente / Retenção Índice de cancelamento Número de reclamações dos clientes Número de transações por cliente Participação da carteira do cliente 	<p>Resultados Financeiros</p> <ul style="list-style-type: none"> Lucro / Lucratividade Margem bruta Lucratividade por cliente Margem bruta por cliente Fluxo de caixa Valor ao acionista / EVA / ROI Valor do tempo de vida do cliente

FONTE: (GRONHOLDT e MARTENSEN, 2006), p.248)

Por pesquisa realizada dentro do portal Periódicos CAPES

(www.periodicos.capes.gov.br), no dia 7 de junho de 2013, utilizando-se a expressão chave

“Avaliação do Desempenho Organizacional”, obteve-se um resultado de 502 periódicos. Ao

se filtrar pela opção “Periódicos revisados por pares”, obteve-se um total de 381 artigos. Ao se filtrar novamente pelo tópico geral “Avaliação de Desempenho”, obteve-se um total de 19 artigos. Ao se filtrar pela data de publicação “Após 2008”, obteve-se um total de 11 artigos. Ao realizar-se a leitura dos resumos dos artigos, escolheu-se um artigo, considerado importante e relevante para o contexto de mensuração do desempenho organizacional. O artigo de VALMORBIDA, ENSSLIN, *et al.* (2012) provê um estudo, de caráter descritivo, documental e qualitativo, que identifica as principais ferramentas de avaliação de desempenho organizacional por meio da análise de periódicos publicados nas áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, classificados pela CAPES como Qualis A1 a B5. Analisando 489 artigos, os autores encontraram que a maioria das publicações esteve orientada para a mensuração do desempenho nas organizações sob os aspectos de gestão, operacional e econômico-financeiro, por meio de ferramentas mono e multicritério, e elencaram as principais ferramentas de Análise de Desempenho Organizacional (ADO) relacionadas nos artigos estudados, conforme tabela a seguir:

Tabela 2 – Principais Ferramentas de Avaliação de Desempenho Organizacional

Segundo o Estudo de VALMORBIDA, ENSSLIN, *et al.* (2012)

Ferramentas de ADO	Quantidade de artigos
Análise Envoltória dos Dados (DEA)	46
Balanced Scorecard (BSC)	38
Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista(MCDA-C)	15
Analytic Hierarchy Process (AHP)	9
Valor Econômico Agregado (EVA)	5
Élimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE TRI)	4
Fluxo de Caixa Descontado (FCD)	4
SERVQUAL	4
Benchmarking	3
Élimination et Choix Traduisant la Réalité (ELECTRE I)	3
GECON	3
MACBETH Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique	3
Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)	3
SERVQUAL X SERVPREF	2
Teoria da Utilidade Multiatributo (MAUT)	2

FONTE: “Ferramentas de Avaliação de Desempenho Encontradas na Amostra”
(VALMORBIDA, ENSSLIN, *et al.*, 2012, p. 67)

Este estudo também provê uma tabela descrevendo os processos utilizados pelas ferramentas de ADO para avaliação de desempenho organizacional (op.cit, p. 79).

(Tabela na página a seguir)

Tabela 3 - Processo utilizado pelas ferramentas de Avaliação de Desempenho

Organizacional

Ferramentas De ADO mais utilizadas	Processo utilizado para avaliar o desempenho	Fonte
Análise Envoltória dos Dados (DEA)	É considerada uma medida de desempenho capaz de comparar a eficiência de várias unidades operacionais similares mediante a consideração explícita do uso de suas múltiplas entradas para a produção de múltiplas saídas. Caracteriza-se como uma técnica não paramétrica que permite lidar com várias saídas (outputs) e entradas (inputs), a modelagem procura encontrar os pesos ótimos.	(BARBOSA e MACEDO, 2009)
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	1. Traduzir a estratégia em objetivos estratégicos específicos; 2. Estabelecer metas financeiras; 3. Deixar claro o segmento de cliente e de mercado a que está competindo; 4. Identificar objetivos e medidas para seus processos internos que é a principal inovação e benefício do <i>Scorecard</i> ; 5. As metas de aprendizado e crescimento expõem os motivos para investimentos na reciclagem de funcionários, na tecnologia disponível e nos sistemas de informações gerenciais que vão produzir inovações e melhorias significativas para os processos internos, para clientes e para acionistas.	(FRONCHETTI, MONTANHA, <i>et al.</i> , 2006)
Metodologia Multicritério de apoio à decisão MCDA-C	O principal objetivo da ferramenta é construir conhecimento no decisor por meio das seguintes fases: (i) a Fase de Estruturação, (ii) a Fase de Avaliação e (iii) a Fase de Elaboração de Recomendações.	(BORTOLUZZI, ENSSLIN, <i>et al.</i> , 2010)
<i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	1) Construção de hierarquias: No exercício desta atividade, identificam-se os elementos-chave para a tomada de decisão, agrupando-os em conjuntos afins, os quais são alocados em camadas específicas; 2) Definição de prioridades: o ajuste das prioridades no AHP fundamenta-se na habilidade do ser humano de perceber o relacionamento entre objetos e situações observadas, comparando pares à luz de um determinado foco ou critério (julgamentos paritários); 3) Consistência lógica: no AHP, é possível avaliar o modelo de priorização construído quanto a sua consistência.	(MACEDO e CORRAR, 2010)
Valor Econômico Agregado (EVA)	Pode ser determinado analiticamente por: $VEA = (ROI - WACC) \times$ investimento, onde: ROI é o retorno sobre investimento e o WACC (Weighted Average Cost of Capital) é o custo médio ponderado do capital (CMPC). (GIMENES, 2007). Utilizado metodologia de cálculo: $EVA^{\text{®}} = LOP - (CMPC \times INV)$.	(BONACIM, ARAÚJO e MIRANDA, 2008)
<i>Élimination et Choix Traduisant la Réalité</i> (ELECTRE TRI)	O processo para a implementação do método: (a) Caracterizar o Programa sob avaliação; (b) Especificar os critérios que serão considerados; (c) Classificar os critérios, segundo a abordagem SWOT; (d) Definir o peso de cada critério; (e) Especificar a escala para o julgamento de desempenho do programa em cada critério; (f) Definir as classes de equivalência (ou padrões de referência) e seus perfis; (g) Coletar os julgamentos de valor que avaliam o desempenho do Programa à luz de cada critério; (h) Executar o algoritmo de classificação considerando os critérios classificados em fatores internos; (i) Executar o algoritmo de classificação considerando os critérios classificados como fatores externos; (j) Analisar os resultados obtidos para as duas classificações, fatores internos e fatores externos.	(COSTA, SOARES e OLIVEIRA, 2004)
Fluxo de Caixa Descontado (FCD)	Baseia-se no desconto dos fluxos futuros de caixa para a obtenção do valor justo de uma empresa, partindo da premissa de que o valor da empresa deve ser obtido por meio de sua potencialidade em gerar caixas futuros.	(TOMAZONI e MENEZES, 2004)

SERVQUAL	Parte da avaliação da qualidade Q_j de um serviço, por um cliente, deve ser feita por meio da diferença entre a sua expectativa E_j e o seu julgamento do serviço D_j , em certas dimensões da qualidade em serviço. A equação $Q_j = D_j - E_j$ Em que: D_j = Valores de medida de percepção de desempenho para característica j do serviço; E_j = Valores de medida da expectativa de desempenho para característica j do serviço; e Q_j = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica j . O gap, ou diferença entre a expectativa e o desempenho, é uma medida da qualidade do serviço em relação a uma característica específica.	(ELEUTÉRIO e SOUZA, 2002)
Benchmarking	Índice é avaliado em contraste a uma carteira teórica setorial proposta (IEE ótimo) construída com base nas teorias de composição de portfólio desenvolvidas por Markowitz, Sharpe e Lintner, respeitando-se, no entanto, os critérios de inclusão e exclusão de ações utilizadas pela BOVESPA para composição do IEE BOVESPA.	(SOBREIRA e PRATES, 2004)
Gestão Econômica GECON	O modelo de informação integrado ao processo de gestão, elaborado em uma estrutura que forneça elementos para avaliação de desempenho a partir das variações de: (i) inflação; (ii) ajuste dos planos; (iii) volume; (iv) eficiência e (v) preço.	(BONACIM, NARDI, <i>et al.</i> , 2008)

FONTE: (VALMORBIDA, ENSSLIN, *et al.*, 2012) p.79

Por meio da leitura dos artigos propostos na tabela de VALMORBIDA, ENSSLIN, *et al.* (2012), obteve-se os indicadores que, então, foram classificados e correlacionados com os indicadores de desempenho em marketing descritos no artigo de GRONHOLDT e MARTENSEN (2006). Preparou-se, então as tabelas-resumo a seguir:

Tabela 4 - Categorias de Medidas de Marketing e sua correlação com as ferramentas de Multicritério

Categorias de Medidas em Marketing	Multicritério					
	AHP	Benchmarking	BSC	DEA	ELECTRE-TRI	MCDA-C
Resultados Comportamentais do Consumidor		X			X	
Resultados de Mercado		X	X	X	X	X
Resultados Financeiros	X	X	X	X	X	X
Resultados Mentais do Consumidor		X			X	

FONTE: Preparado pelo Autor.

Tabela 5 - Categorias de Medidas de Marketing e sua correlação com as ferramentas de Monocritério

Categorias de Medidas em Marketing	Monocritério				
	Econômico Financeiro			Outros	
	<i>EVA</i>	<i>FCD</i>	<i>GECON</i>	<i>SERVQUAL</i>	<i>SERVPREF</i>
Resultados Comportamentais do Consumidor					X
Resultados de Mercado	X	X	X		
Resultados Financeiros	X	X	X		
Resultados Mentais do Consumidor				X	

FONTE: Preparado pelo Autor.

A grande maioria das metodologias de desempenho organizacional, dentro deste contexto de análise comparada, sejam elas de mono ou multicritério, comportam múltiplas categorias de indicadores de mensuração de desempenho de marketing. Entretanto, categorias não-financeiras, apesar de também serem abordadas por entre estas metodologias organizacionais de desempenho, possuem pouca dominância, quando comparadas com aqueles indicadores de desempenho financeiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os indicadores financeiros são os mais utilizados pelos gestores para avaliar o desempenho de marketing. Entre as diversas teorias que procuram explicar a escolha das métricas de desempenho departamental, há um consenso de que a preferência da alta gestão por estes indicadores para mensurar o desempenho geral da organização influencia diretamente na escolha destes indicadores por parte dos gestores de marketing.

De um lado, os indicadores de desempenho de marketing, quando alinhados aos indicadores escolhidos pela organização para monitorar o desempenho desta como um todo,

proporcionam um aumento de confiança de todos os departamentos da empresa com relação à aplicação da estratégia corporativa pelo departamento de marketing. Por outro lado, deve-se considerar a multidimensionalidade da análise do desempenho de marketing, considerando que indicadores financeiros favorecem excessivamente as ações de curto prazo em detrimento da análise das ações de longo prazo, como os impactos das escolhas relacionadas ao branding e ao posicionamento competitivo.

A utilização de métricas financeiras e não financeiras traz vantagens econômicas significativas, e as empresas que possuem um sistema de mensuração de desempenho de marketing possuem desempenho superior em relação à concorrência; porém, mensurar o desempenho de marketing requer também um nível de informações mais detalhado que, por muitas vezes, requer a aplicação de recursos financeiros significativos para a obtenção destes indicadores.

Este estudo exploratório tem limitações marcantes no tocante ao aparato empírico utilizado, devido à natureza própria do artigo, bem como a escassez de outros estudos que caracterizem o real impacto dos indicadores de desempenho de marketing frente aos indicadores organizacionais de desempenho de um modo amplo. No contexto estudado, verificou-se que ainda há pouca concordância acerca do papel dos indicadores de desempenho de marketing frente aos indicadores organizacionais de desempenho. O campo é fértil para novos estudos que orientem esforços sobre o papel dos indicadores de inovação e outros indicadores não-financeiros e não-econômicos no contexto do desempenho organizacional.

Marketing Performance Measurement: An Exploratory Study on Organizational and Departmental KPI's Alignment

ABSTRACT – Marketing indicators are used to justify marketing department actions before organizational managers. It was performed a bibliographical research, with an exploratory profile, regarding the state of the art on marketing performance measurement. It was shown that the utilization of financial indicators to measure marketing performance is the most used. Financial indicators are oriented to measure actions on the short term, while other indicators, such as innovation and brand equity ones, are liable towards the long run. The excessive utilization of financial indicators makes the character of marketing decisions vanish in the long run, impeding a judicious evaluation of marketing investments made by the organizational board. The utilization of financial and non-financial metrics brings significant advantages to the organization, and companies that have a marketing performance measurement system have superior performance when related to its competitors.

KEYWORDS: Marketing. Marketing Performance. Marketing performance measurement. Key performance indicators. Organizational performance.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. **O Conhecimento e a Importância das Métricas de Marketing para Gestores de Mídias e Grandes Empresas Brasileiras**. PUC-RS. Porto Alegre, 171 pp. 2007.
- AMBLER, T. et al. **Assessing Market Performance: The Current State of Metrics**. London Business School. Londres, 68 pp. 2001.
- AMBLER, T.; KOKKINAKI, F.; PUNTONI, S. Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. **Journal of Marketing Management**, v.20, pp. 475-498, 2004.
- AMBLER, T.; ROBERTS, J. **Beware The Silver Metric: Performance Measurement Has To Be Multidimensional**. London Business School. London, 14 pp. 2005.
- BARBOSA, A. C. T. A. M.; MACEDO, M. A. S. Desempenho organizacional do setor de seguros no Brasil: Aplicando DEA às informações contábil-financeiras do ano de 2005. **REAd Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, 15, n. 1, Abril 2009.
- BONACIM, C. A. G. et al. Análise das Variações Orçamentárias para a Avaliação de Desempenho e de Resultado Atendendo aos Preceitos do GECON: O Caso de uma Empresa

Comercial. **FACEF Pesquisa**, Franca, v. 11, n. 2, pp. 145-159, Março 2008. ISSN 2316-3402.

BONACIM, C. A. G.; ARAÚJO, A. M. P.; MIRANDA, C. S. **Mensuração do Resultado Econômico**: um estudo comparativo entre as metodologias do GECON e do EVA®. 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo: FIPECAFI. 2008.

BORTOLUZZI, S. C. et al. Práticas de Avaliação de Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**, Florianópolis, 10, n. 3, pp. 551-576, Setembro 2010.

BRANDÃO, M. et al. **Performance Financeira Bancária X Teoria do Marketing de Relacionamento**: Uma Análise Empírica Utilizando Margem de Contribuição Como Indicador. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo: [s.n.]. 2006. 14 pp. Artigo.

COSTA, H. G.; SOARES, A. C.; OLIVEIRA, P. F. Avaliação de transportadoras de materiais perigosos utilizando o método ELECTRE TRI. **Gestão & Produção**, São Carlos, 11, n. 2, pp. 221-229, Agosto 2004.

ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, M. C. A. F. Qualidade na Prestação de Serviços: uma avaliação com clientes internos. **REGE Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 53-64, 2002.

FAMA, E. F.; FRENCH, K. R. Common Risk Factors in the Returns on Stocks and Bonds. **Journal of Financial Economics**, Chicago, 33, n. 1, Fevereiro 1993. pp. 3-56. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X93900235>>. Acesso em: 18 fev. 2013.

FRONCHETTI, A. C. A. et al. Conhecendo o Balanced Scorecard – BSC: premissas para implementação de indicadores de performance. **Revista CESUMAR - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, 11, n. 2, pp. 139-151, 2006.

FRÖSÉN, J. **Measuring Marketing Performance from a Shareholder Perspective: The Use of Marketing Metrics in Finnish Companies**. Helsinki School of Economics. [S.l.], 116 pp. 2008.

GRONHOLDT, L.; MARTENSEN, A. Key Marketing Performance Measures. **The Marketing Review**, v. 3, pp. 243-252, 2006.

HERDE, P. W. **Marketing Performance Measurement: Overview of Approaches and Practices for High Technology Firms**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 98 pp. 2004.

HOMBURG, C.; ARTZ, M.; WIESEKE, J. Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance? **Journal of Marketing**, p. 22, 2012. Ahead of print.

LLONCH, J.; EUSEBIO, R.; AMBLER, T. Measures of Marketing Success: A Comparison between Spain and UK. **European Management Journal**, 20, n. 4, pp. 414-422, Agosto 2002.

MACEDO, M. A. S.; CORRAR, L. J. Análise do Desempenho Contábil-Financeiro de Seguradoras no Brasil no Ano de 2007: um Estudo Apoiado em Análise Hierárquica (AHP). **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, 21, n. 3, pp. 135-165, Set 2010.

MAHIDHAR, V.; CUTTEN, C. Navigating the Marketing Measurement Maze: Aligning Measurement Design with Strategic Intent. **Journal of Integrated Marketing Communications**, pp.41-46, 2007.

MARTINS, M. **Os Gastos com Propaganda e o Valor ao Acionista**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 175 pp. 2011.

MILLS, H. **An Investigation of the Marketing Performance Measurement Practices of South African Organizations**. University of Stellenbosch. [S.l.], 217 pp. 2010.

- NEELY, A.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M. Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach. **International Journal of Operations and Production Management**, v. v.20, n.10, pp. 1119-1145, 2000.
- OLIVEIRA, M.; ROSSI, C. Reflexões Sobre a Produtividade de Marketing. **Revista de Administração FACES**, Belo Horizonte, v. v.9, n.2, pp. 143-154, 2010.
- O'SULLIVAN, D. **The Measurement of Marketing Performance in Irish Firms**. University College of Cork. Cork, p. 13. 2005.
- O'SULLIVAN, D.; ABELA, A. Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. **Journal of Marketing**, v. 71, pp. 79-93, 2007.
- PAUWELS, K.; AMBLER, T.; E. A. **Dashboards and Marketing: Why, What, How and What Research is Needed?** Market Science Institute. [S.l.], 40 pp. 2008.
- PINHEIRO, T. **Métricas de Marketing: Um Levantamento Sobre A Abordagem do Tema em Eventos Entre 2000 e 2008 no Brasil**. Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 96 pp. 2009.
- PONT, M.; SHAW, R. **Measuring Marketing Performance: A Critique of Empirical Literature**. ANZMAC 2003 Conference Proceedings. Adelaide: [s.n.]. pp. 2064-2073, 2003.
- QUEIROZ, M. **Métricas de Desempenho de Marketing em Empresas Brasileiras**. Universidade de São Paulo. São Paulo, 188 pp. 2008.
- SOBREIRA, R.; PRATES, C. O índice setorial de energia elétrica da Bovespa como Benchmark: algumas considerações críticas. **Gestão.org**, v. 2, n. 3, Dezembro 2004. ISSN 1679-1827.
- SOLCANSKY, M.; SIMBEROVA, I. Measurement of Marketing Effectiveness. **Economics and Management**, Kaunas, v. 15, pp. 755-759, 2010.
- SOLCANSKY, M.; SYCHROVA, L.; MILICHOVSKY, F. Marketing Effectiveness by the Way of Metrics. **Economics and Management**, Kaunas, v. 16, pp. 1323-1328, 2011.

THE CMO COUNCIL. **Measures and Metrics: The European Marketing Performance Measurement Audit**. [S.l.], 15 pp. 2005.

THOMAS, M.; DEANS, K. **Marketing Performance Measurement: Connections between Marketing and Other Functions**. ANZMAC98 Conference Proceedings. [S.l.]: [s.n.]. pp. 2898-2909. 1998.

TOMAZONI, T.; MENEZES, E. A. Estimativa do Valor Econômico de Empresas de Capital Fechado (Sem Comparáveis de Capital Aberto) Utilizando-se o Método do Fluxo de Caixa Descontado. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 1, pp. 23-35, Março 2004.

VALMORBIDA, S. M. I. et al. Avaliação de Desempenho Organizacional: Panorama das Publicações em Periódicos Nacionais. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 67-84, 30 Setembro 2012.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8a. ed. São Paulo: Atlas, pp.46-47, 2007.

ZINKHAN, G.; VERBRUGGE, J. The Marketing/Finance Interface: Two Divergent and Complementary Views of the Firm. **Journal of Business Research**, v. 50, pp. 143-148, 2000.
Ensaio.