

PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO PROGRAMA DE COMUNICAÇÕES DE MARKETING SOB A PERSPECTIVA DA CRIAÇÃO DE VALOR PARA AS ORGANIZAÇÕES

Leandro Angotti Guissoni

Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – USP

E-mail: lguissoni@markestrat.org (Brasil)

Marcos Fava Neves

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – USP

Professor do Departamento de Administração – USP

E-mail: favaneves@gmail.com (Brasil)

Roni Cleber Bonizio

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – USP

Professor do Departamento de Administração – USP

E-mail: rbonizio@usp.br (Brasil)

RESUMO

Cada vez mais é percebida uma nítida ascensão do nível de exigência que os administradores recebem para maximização do retorno do capital investido pelos acionistas. Nesse sentido, os gestores de marketing devem buscar gerar valor às empresas onde atuam e, para isso, a avaliação dos investimentos na área é fundamental. Com a finalidade de contribuir com os estudos que estabelecem a relação entre marketing e a gestão baseada em valor, no presente artigo foi demonstrada uma possibilidade de se avaliar os resultados provenientes das atividades de comunicação de marketing, tendo como base uma proposta de indicadores que relacionam os investimentos em comunicações e as vendas da empresa com a análise da criação de valor nas organizações. A partir da proposta inicial de indicadores, considerando o embasamento da literatura revisada sobre métricas em marketing, a pesquisa de campo, exploratória, ocorreu envolvendo entrevistas em profundidade que permitiram validar e incrementar o estudo com alguns especialistas da área de marketing, finanças corporativas e planejamento estratégico. Além das entrevistas, a pesquisa de campo envolveu, também, a elaboração de um estudo de caso para ilustrar a aplicação dos indicadores propostos já revisados conforme os resultados das entrevistas. Como resultado, foi demonstrada a possibilidade de serem aplicados indicadores para a avaliação do plano de comunicação de marketing de maneira a analisar a criação de valor proveniente das ações do plano, principalmente relacionados ao lucro operacional das empresas. A partir do exemplo de aplicação dos indicadores observou-se que, apesar das ações de comunicação de marketing terem alavancado o lucro operacional da empresa em 0,034%, essas ações não contribuíram para que houvesse a criação de valor ao negócio da empresa. Portanto, juntamente com os indicadores também foram propostos parâmetros para se avaliar a criação de valor a partir do nível de investimento em comunicações de marketing em um determinado período analisado.

Palavras-chave: Comunicação de Marketing; Gestão Baseada em Valor; Métricas em Marketing.

1 INTRODUÇÃO

Diversos avanços foram feitos nos últimos anos envolvendo a avaliação de resultados do programa de comunicações integradas de marketing. De maneira geral, tais estudos consideram a premissa de que os recursos alocados para as ações de comunicações devem ser tratados como investimentos nas empresas e, ainda, que esses investimentos devem contribuir com a criação de valor à empresa (Doyle, 2000; Moeller & Landry, 2008).

Doyle (2000) é o proponente do conceito de value-based marketing, que preconiza a geração de valor ao negócio da empresa como o principal resultado proveniente das estratégias orientadas ao mercado, focadas na criação e entrega de valor aos consumidores. Com isso, verifica-se que a perspectiva de valor aparece sob o prisma de duas dimensões, tanto da empresa como dos consumidores. Tradicionalmente, na literatura de marketing muito se tem pesquisado acerca do valor criado, comunicado e entregue ao consumidor por meio da oferta da empresa. Porém, por outro lado, há oportunidades relacionadas às pesquisas que investigam o valor criado à empresa a partir do plano de marketing, também justificado considerando que a partir da década de 90 o enfoque na criação de valor à empresa se tornou alvo de várias pesquisas em virtude, também, da complexidade e relevância do tema na prática organizacional. Considerando essa oportunidade, no presente artigo é abordada a relação dos investimentos em comunicações de marketing com a geração de valor para a empresa.

Assim, neste estudo é tratada essa perspectiva de valor aplicada especificamente ao programa de comunicação de marketing. Esse tema de estudo recomendado por Barwise e Farley (2004), é considerado como um tópico que se tornou objeto de estudos e que continua a ser um desafio, demandando diferentes perspectivas para a comparação aos modos tradicionais de se mensurar os resultados da comunicação de marketing (Clancy & Krieg, 2008; Pickton & Hartley, 1998; Schultz & Schultz, 1998). Ainda, condizente à essa perspectiva, Kliatchko (2008) afirma que o processo de mensuração é reconhecido como o principal desafio das organizações por causa da complexidade dos cenários para a comunicação de marketing.

A necessidade de se analisar os investimentos em marketing relaciona-se com as recentes mudanças ocorridas no tocante à gestão das empresas, tendendo a migrar de uma postura tradicional centrada na busca do lucro e rentabilidade para um enfoque voltado à riqueza dos acionistas, também representada pelo conceito de gestão baseada em valor (Value Based Management – VBM), que expandiu sua aceitação nos Estados Unidos a partir do ano de 1986 (Rappaport, 2001).

A abordagem do valor para o acionista “estima o valor econômico de um investimento ao descontar os fluxos de caixa previstos pelo custo de capital” (Rappaport, 2001, p. 50), o livro já está traduzido) e torna-se instrumento dos gestores internos das organizações, funcionando como uma ferramenta que liga as decisões estratégicas às ações operacionais.

Dessa forma, e considerando o foco no programa de comunicações integradas de marketing, principalmente por demandar elevados recursos das empresas anunciantes para que suas ações sejam operacionalizadas, a questão central deste artigo envolve a pesquisa sobre como é possível obter a análise da criação de valor à empresa proveniente do programa de comunicação de marketing de acordo com as premissas da gestão baseada em valor, a partir da proposta e aplicação de indicadores para tal finalidade?

2 OBJETIVOS E METODOLOGIA

O objetivo principal neste artigo é a apresentação teórica fundamentada de indicadores que tornam possível a avaliação do programa de comunicação de marketing, a partir de uma perspectiva integrada com os estudos em finanças corporativas. Dessa forma, o estudo destaca a revisão dos aspectos relevantes das teorias e dos conceitos relacionados ao planejamento da comunicação de marketing e das métricas desenvolvidas para a área.

Dentre os objetivos secundários, no artigo buscou-se (i) demonstrar a relevância de se haver uma sinergia entre as áreas de marketing e de finanças corporativas no contexto da gestão baseada em valor, para que haja direcionamento dos investimentos que possuem atratividade aos acionistas das empresas e (ii) estabelecer parâmetros para analisar o resultado proveniente dos indicadores calculados.

No escopo da metodologia deste trabalho exploratório e qualitativo (Gummesson, 2005; Mattar, 2005; Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook, 1967) foram utilizadas algumas premissas da grounded theory que, em essência, é um método de pesquisa qualitativo para pesquisas exploratórias que surgiu nos EUA na década de 60, tendo como proponentes Barney Glaser e Anselm Strauss e representa um método indutivo que tem como objetivo desenvolver teorias à medida que o trabalho de campo avança e, para tal, o pesquisador não deve ir a campo com um modelo teórico acabado (Glaser & Strauss, 1967). Na etapa da pesquisa de campo, a metodologia do trabalho é explicada com mais detalhes.

As técnicas de pesquisa utilizadas neste estudo estão divididas de acordo com cinco etapas, envolvendo: (i) revisão da literatura sobre os temas que são apresentados e relacionados à pesquisa; (ii) proposta inicial dos indicadores de desempenho para a avaliação do programa de comunicação sob a perspectiva da geração de valor; (iii) realização de entrevistas, a partir de um roteiro semiestruturado, com especialistas da área de comunicação e de finanças para o levantamento de pontos relevantes sobre a aplicação desses indicadores; (iv) realização de ajustes na proposta inicial dos indicadores e (v) elaboração do exemplo de aplicação em uma das empresas entrevistadas, representando um estudo de caso que é, segundo Yin (2001, p. 32):

uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Apesar das limitações de estudos exploratórios, cabe destacar que o resultado esperado desta pesquisa não envolve somente o fato de analisar os dados calculados por meio da aplicação do indicador de desempenho em um caso, mas sim o de inferir sobre uma proposta consistente do indicadores em marketing para relacionar as métricas à geração de valor nas organizações. Por ISS foi utilizada a técnica de entrevistas em profundidade em uma amostra de empresas juntamente com o estudo de caso em uma organização, conforme é detalhado posteriormente na seção de pesquisa de campo.

3 REVISÃO DE LITERATURA

A literatura relacionada com o desenvolvimento da pesquisa deste artigo explora inicialmente, o conceito de gestão baseada em valor e comunicações integradas de marketing.

Posteriormente, é apresentada uma breve revisão sobre o tema de métricas em marketing comunicações. Essas teorias são utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa de campo, conform é apresentado posteriormente no artigo.

3.1 GESTÃO BASEADA EM VALOR

A gestão baseada em valor representa uma mudança cultural para as organizações (Young O' Byrne, 2003), principalmente àquelas orientadas à geração de vendas, lucro e margem, pois preconiza que toda a verba investida na empresa deve gerar retornos maiores do que o seu custo de capital, considerando assim uma perspectiva de lucro econômico para o controle gerencial e não o lucro contábil, ou seja, o resultado depois de descontadas as despesas operacionais incorridas e determinado período.

Essa recente perspectiva em negócios pode ser relacionada com a função do gerente de marketing e, especificamente para este estudo, com o plano de comunicações de marketing principalmente ao serem consideradas métricas que permitam descontar o custo de capital da empresa de maneira a apurar o resultado econômico esperado e realizado a partir do plano de comunicações, ao invés de acompanhar somente a evolução de vendas da empresa, como ocorre tradicionalmente.

Considerando a gestão da empresa e o custo de oportunidade relacionado ao investimento realizado nas atividades de CIM, nesta dissertação é apresentada uma relação entre esses investimentos e a gestão baseada em valor (VBM) que evidencia a geração de valor como principal resultado a ser atingido para a continuidade dos negócios (Rappaport, 2001). Assim, as empresas devem perseguir a aplicação dos recursos de comunicação de maneira orientada, pois “O acionista tem a expectativa de que a empresa gere um retorno superior ao custo dos recursos investidos, promovendo uma valorização em seu valor de mercado, ou seja, a criação de riqueza” (Assaf, 2006, p. 174).

Portanto, o fato de o lucro contábil existir não garante que haja a remuneração do capital aplicado e, ainda, para uma empresa ser atrativa ela terá que criar valor a longo prazo. Para mensurar a criação de valor a longo prazo há indicadores desenvolvidos, por exemplo, o Economic Value Added (EVA®) e Market Value Added (MVA), considerados neste artigo.

Sobre o histórico da gestão baseada em valor, relata-se que no ano de 1986, com publicação do estudo *Creating Shareholder Value* nos Estados Unidos, surgiu a ideia de que a principal responsabilidade dos administradores é o aumento do valor do negócio da empresa (Rappaport, 2001). Valendo-se desse estudo, o lucro contábil como padrão para se medir a mudança no valor presente da empresa passou a ser questionado e, diante desses questionamentos, a abordagem do valor para o acionista apresenta-se ao permitir evidenciar o valor econômico dos investimentos ao descontar os

fluxos de caixa previstos pelo custo de capital. Há várias diretrizes que as empresas utilizam para que gerem valor, pois “uma empresa que procura aumentar sua participação de mercado e posição competitiva provavelmente ampliará o desenvolvimento de novos produtos e despesas com marketing, adotará uma política agressiva de preços e investirá no aumento da capacidade de produção e em capital de giro” (Rappaport, 2001, p. 60).

3.1.1 INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DA CRIAÇÃO DE VALOR AO NEGÓCIO

O indicador economic-value added (EVA®) pode ser aplicado para analisar a geração de valor em uma empresa. Esse indicador é marca registrada de uma firma de consultoria, mas os conceitos que a fundamentam remontam ao antigo conceito de lucro econômico (Residual Income) cuja aplicação inicial é atribuída à General Electric na década de 1950 (Rappaport, 2001).

Antes de aprofundar os conhecimentos quanto ao seu significado e relevância, deve-se esclarecer que a gestão baseada em valor (VBM) é vista como um conceito mais amplo do que valor econômico agregado (Economic-value Added – EVA®), “embora alguns profissionais utilizem esses dois termos indistintamente” (Young & O’Byrne, 2003, p. 30). Conceitualmente VBM significa que todos os processos e sistemas mais importantes da empresa devem estar orientados para a criação de valor. Já o EVA® está incluído neste contexto, porém seu conceito, de que se baseia na noção de lucro econômico, é mais restrito.

Sua relevância é de ser um indicador de criação de valor nas empresas e torna acessível aos gerentes, inclusive aos gestores de outras áreas da empresa, além das áreas financeira e contábil acompanharem e participarem desse processo nas organizações para conduzir suas atividades buscando a criação de valor. Assim, este indicador pode ser relacionado com as atividades dos gerentes de marketing, para que seja utilizado no plano de comunicações. Portanto, EVA® é mais do que um sistema de medida, pois é uma medida de desempenho que permite mudar o comportamento gerencial (Young & O’Byrne, 2003).

Como forma de cálculo deste indicador, que é entendido como o resultado que excede a remuneração mínima exigida pelos proprietários de capital e evidencia a criação ou não de valor, pode-se considerar a relação com os seguintes indicadores de desempenho econômico-financeiro das empresas:

- i) **Earnings Before Interest and Tax (EBIT):** é o lucro antes das despesas financeiras e do imposto de renda. Ou seja, representa o cálculo das vendas líquidas subtraídas das despesas operacionais;
- ii) **Net Operating Profit After Tax (NOPAT):** é o lucro operacional líquido após o imposto de renda;
- iii) **Custo médio ponderado de capital (WACC):** é o custo do capital da empresa;
- iv) **Return on Investments (ROI):** é calculada pela margem operacional multiplicada pelo giro dos ativos. Representa o retorno sobre o capital investido pela empresa em determinadas atividades e projetos.

Uma possibilidade de cálculo do EVA® é:

Figura 1 - Cálculo do EVA® (A)

Vendas Líquidas
— Despesas Operacionais
=====
Lucro operacional (EBIT)
— Imposto de Renda
=====
Lucro operacional líquido após imposto de renda (NOPAT)
— Custo do capital (capital investido x custo do capital)
=====
EVA

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para Assaf (2006, p. 181) outra possibilidade de cálculo do EVA® é:

- $EVA^{\circledR} = (ROI - WACC) \times INVESTIMENTO$
- ROI: retorno sobre o investimento
- WACC: custo médio ponderado de capital
- Investimento: capital total aplicado na empresa (fixo e de giro)

Por meio desta segunda possibilidade de cálculo do EVA®, que também é comentada por Stewart III (2005) e Young e O’Byrne (2003), fica evidente que para haver criação de valor, o retorno dos investimentos realizados pela empresa deve ser maior do que o seu custo médio ponderado de capital.

Neste artigo é apresentado o indicador denominado de Financial Return on Communication Investments (FROCI), com o objetivo de se relacionar o lucro operacional com os investimentos em comunicações de marketing realizados pela organização.

3.2 COMUNICAÇÕES INTEGRADAS DE MARKETING

A abordagem de uma perspectiva integrada para as comunicações de marketing (CIM) é essencial neste artigo. Seu conceito evoluiu intensamente após a década de 80, quando as empresas assumiram uma perspectiva mais ampla sobre suas decisões de comunicações, tendo causado movimentações no setor, envolvendo principalmente as agências de propaganda, de relações públicas, de promoção e de marketing direto. Dada esta intensa movimentação, a American Association of Advertising Agencies (4As), definiu a CIM e, a partir disso chegou-se a uma visão contemporânea citada a seguir:

As comunicações integradas de marketing são um processo estratégico de negócios utilizado para planejar, desenvolver, executar e avaliar programas persuasivos de comunicação de marca coordenados e mensuráveis ao longo do tempo voltados aos consumidores, clientes e clientes em potencial, empregados e parceiros, e outros públicos-alvo relevantes, externos e internos. A meta é gerar tanto retorno financeiro no curto prazo quanto construir uma marca de longo prazo e valor ao stakeholder (Belch & Belch, 2008, p. 11).

A definição apresentada acima é considerada atual e relevante, pois, além de reconhecer a importância da CIM como um processo estratégico, também reconhece que há vários públicos relevantes, cada qual sendo parte importante do processo, tais quais clientes, clientes em potenciais, fornecedores, grupos de interesse, acionistas e funcionários. Além disso, na citação destaca-se a pertinência de que seja factível a mensuração dos programas de comunicação de marca, condizente à importância da proposta deste trabalho. Porém, apesar dos avanços na literatura, ainda há vários pontos a serem desenvolvidos para inserir este conceito mais efetivamente às empresas, pois em muitas delas não há uma ampla compreensão dos profissionais de marketing acerca do conceito e da

abordagem de CIM, que inclui a dificuldade de mensuração das atividades envolvidas em seu programa (Swain, 2004). Por outro lado, “os defensores da CIM argumentam que elas são um dos modos mais fáceis para que uma empresa maximize o retorno de seu investimento em marketing e promoção” (Belch & Belch, 2008, p. 12).

Algumas modificações ambientais têm motivado a importância da CIM, como: (a) a transferência das verbas de marketing da propaganda de mídia para outras formas de promoção, principalmente as promoções de vendas dirigidas ao consumidor e ao comércio (Crescitelli, 2004); (b) a transferência do poder dos fabricantes para os varejistas no mercado; (c) o acentuado desenvolvimento do marketing de banco de dados; (d) as mudanças no modo como as agências são remuneradas; (e) as modificações do modo como as empresas fazem negócio, em consequência da expansão da internet.

Atualmente, Kliatchko (2008) apresenta uma proposta de revisão e de reflexão sobre o conceito de IMC (Integrated Marketing Communication - ou CIM – Comunicação Integrada de Marketing), considerando desde seu surgimento até os dias atuais, de maneira a introduzir os quatro pilares da IMC relacionados aos estágios do IMC proposto por Schultz e Schultz (1998). O resultado da pesquisa está destacado a seguir:

Figura 2 - Relação entre os níveis e os pilares de IMC.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao explicar a Figura 2, pode-se inferir que o nível 1, sendo o de coordenação tática, é relacionado ao pilar do conteúdo, pois o objetivo final do IMC, neste caso, é o de atingir o público-alvo pretendido para receber uma mensagem única com a utilização de formas e meio integrados. O nível 2, denominado como redefinição do escopo da comunicação de marketing, é relacionado ao pilar canal, pois são considerados todos os possíveis pontos de contato como meio

de se atingir o público objetivado. Como nível 3, tem-se a aplicação da tecnologia de informação relacionada ao pilar stakeholders, pois envolve o marketing de banco de dados que a tecnologia de informação cria a possibilidade de organizar, relacionando todo o público envolvido com as marcas e produtos de determinada empresa. Já o quarto nível, refere-se à integração entre estratégia organizacional e financeira relacionada ao pilar de resultados, uma vez que há possibilidade de a empresa, com a mensuração de suas atividades de comunicação, identificar os públicos mais lucrativos e as ferramentas de comunicação mais efetivas para atingi-los.

3.3 MÉTRICAS DE MARKETING COM ENFOQUE AO PLANO DE COMUNICAÇÃO

Conforme citação reconhecida no meio acadêmico e empresarial, feita por John Wanamaker “Sei que metade da minha propaganda é inútil, mas não sei qual metade” (Keller & Kotler, 2006, p. 550) ou seja, essa citação relaciona-se com um dos principais desafios de pesquisa e de aplicação para a área de comunicações de marketing envolvendo as empresas anunciantes e que é tratado neste artigo.

Investir elevadas verbas em comunicação não necessariamente gera mais vendas, uma vez que a relação entre essas duas variáveis não é contínua. Há um momento em que, por mais que se invista em marketing, o retorno desse investimento não será satisfatório. De acordo com o gráfico a seguir, identifica-se o ponto A como o momento em que o orçamento de comunicação gera a máxima lucratividade:

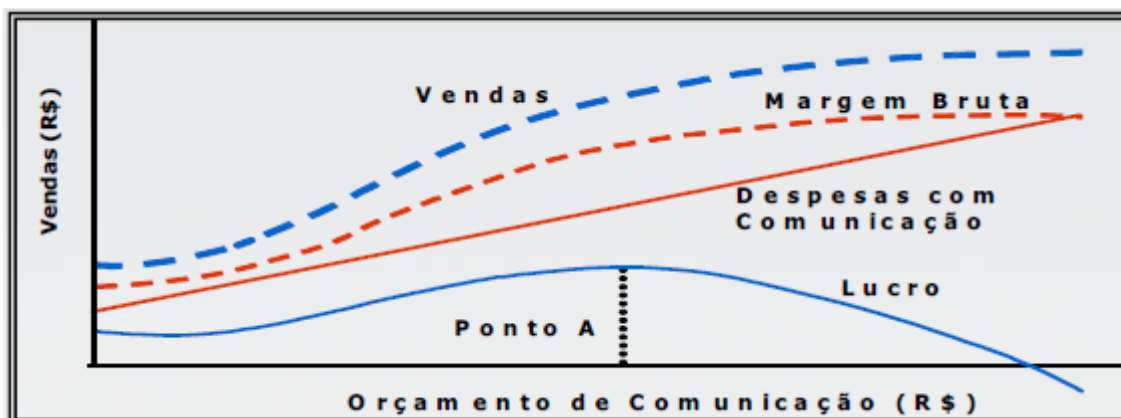


Gráfico 1 - Análise Marginal dos Gastos com Comunicação.

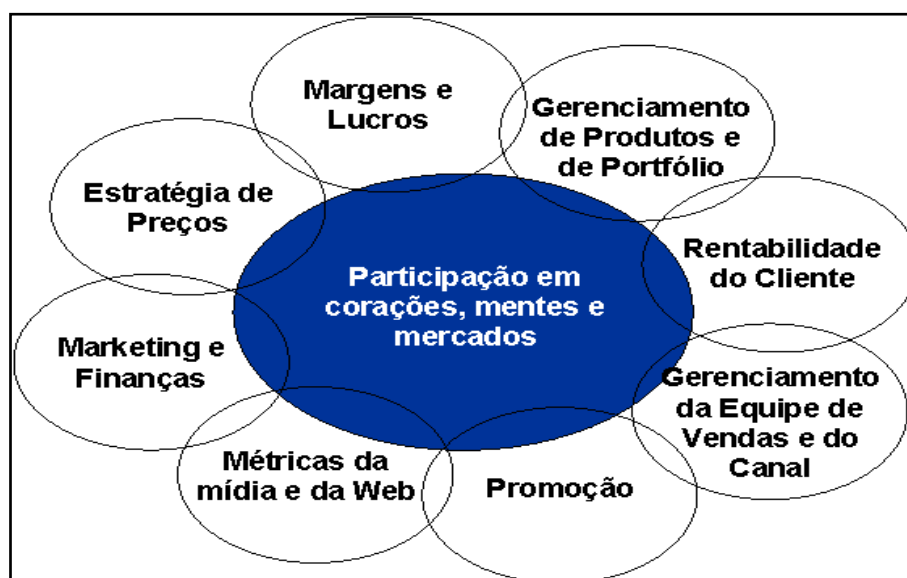
Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando este gráfico, uma empresa anunciante somente continuaria a investir em comunicação contanto que suas receitas marginais geradas com o plano excedam os custos incrementais com as atividades de comunicação. Portanto, o ponto “A” do gráfico é o orçamento de comunicação que maximiza o lucro, porém, para identificar este ponto A é necessária a mensuração e avaliação de resultados do plano, assunto foco deste estudo.

Nesse sentido, é importante conceituar que uma métrica de marketing é um sistema de mensuração que quantifica uma dinâmica a partir da aplicação de recursos nas variáveis de marketing no mercado-alvo das empresas (Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2007). A existência de métricas nos planos de comunicações permite aos gestores de marketing justificarem seus elevados orçamentos e direcionar investimentos para melhor utilização da verba que lhes é atribuída.

Portanto, o estudo de métricas em marketing quando bem aplicado torna possível utilizar melhor o orçamento de comunicação da empresa anunciante e, inclusive, questionar os valores gastos com agências (Guissoni, 2009). Diversos são os indicadores possíveis de serem utilizados por uma organização que deseja avaliar seus resultados em marketing (Ambler, 2000; Ambler, Barwise, & Higson, 2001; Barwise & Farley, 2004; Bonoma & Clark, 1988; Farris et al., 2007; Queiroz, 2008). A Figura 3 ilustra uma proposta com os grupos de indicadores:

Figura 3 - Grupos de métricas de marketing.

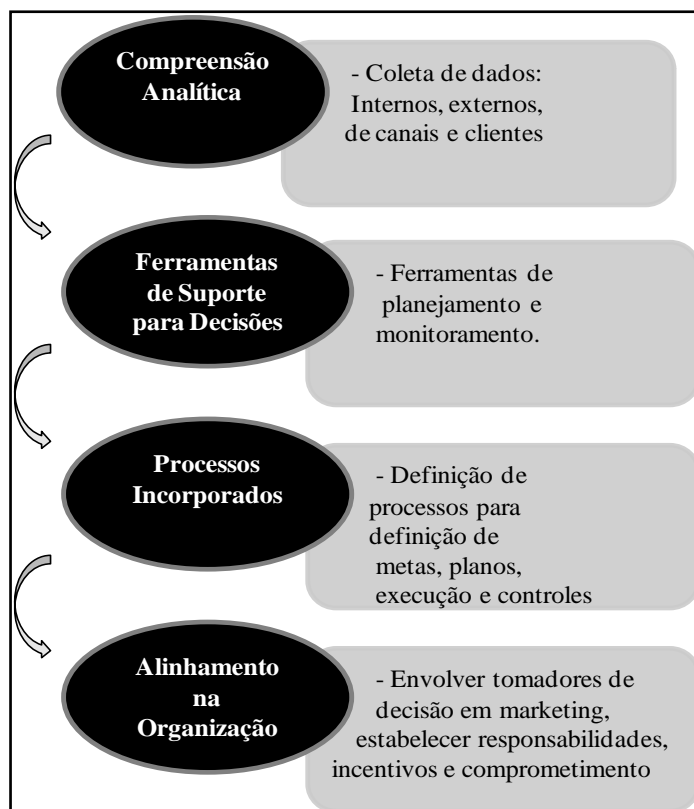


Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a proposta inicial dos indicadores, houve uma revisão das métricas em cada grupo seguindo a bibliografia de Farris et al. (2007) apresentada na Figura 3, estando mais relacionado com o grupo de indicadores de marketing e finanças. Outra contribuição relevante para a área é de Moeller e Landry (2008). Os autores afirmam que muitas companhias possuem alguns elementos para avaliar o desempenho em marketing, porém não os aplicam como um conjunto de atividades. A contribuição das publicações desses autores e também sócios da Booz & Company, empresa especializada na prestação de serviços para a análise de desempenho em marketing, centrou-se em demonstrar que a análise de desempenho em marketing é um processo (método) constituído por diversas etapas. Não é, portanto, a realização de uma etapa isolada que garante à empresa uma precisa avaliação do retorno dos investimentos em marketing.

Em recente publicação dos autores da obra denominada *The Four Pillars of Profit-Driven Marketing*, é considerado que as atividades de marketing devem ser orientadas ao lucro e, para tal, são propostos os quatro pilares para se avaliar o desempenho em marketing. A Figura 4 destaca esses pilares que constituem o processo proposto pelos autores da obra.

Figura 4 - Pilares para avaliação do desempenho em marketing.



Fonte: Adaptado de Moeller e Landry (2008, p. 86).

De acordo com a Figura 4, entende-se que primeiramente devem ser coletados dados de mercado, financeiros, de canais e clientes; esses dados devem ser simplificados para seleção do método de análise de desempenho em marketing; em seguida, devem ser definidos os processos, envolvendo a definição de metas, planos, execução de atividades de marketing e controle; por fim, deverá ocorrer o alinhamento na organização para que haja comprometimento e colaboração entre os diversos públicos envolvidos na organização, de maneira a alinhar a comunicação dos resultados e facilitar a tomada de decisão.

Neste estudo buscou-se relacionar alguns possíveis indicadores financeiros para se avaliar o programa de comunicação de marketing e relacioná-lo ao processo de análise do desempenho em marketing, a partir da integração entre os conhecimentos de marketing e de finanças.

3.4 ANÁLISE DO REFERENCIAL TEÓRICO PARA A PROPOSTA DOS INDICADORES

Nesta etapa é apresentada uma breve análise do referencial teórico com enfoque na elaboração inicial dos indicadores de desempenho, validados posteriormente em entrevistas em profundidade e no estudo de caso, conforme é apresentado na próxima seção do artigo.

De acordo com o conceito de gestão baseada em valor, o valor econômico adicionado (EVA) é um indicador utilizado para avaliar a geração de valor na organização. Para haver a criação de valor, é necessário que seja positivo o valor resultante do retorno sobre os investimentos (ROI) da empresa deduzido do custo de oportunidade de capital, envolvendo o WACC ou alguma outra taxa de desconto utilizada pela organização, conforme já apresentado. Esse valor multiplicado pelo total de investimentos da empresa resulta no seu valor de EVA. Ou seja, quanto maior o retorno sobre os investimentos em relação à taxa de desconto, maior será a criação de valor.

Por sua vez, o retorno sobre os investimentos é obtido pela relação entre a variação do lucro operacional e a variação dos investimentos da empresa. Portanto, quanto maior for o lucro operacional em relação ao investimento realizado pela empresa, maior será o seu ROI e, assim, maior será a criação de valor, pois o EVA também será mais alavancado.

Já o lucro operacional está relacionado com as vendas da empresa, uma vez que representa o lucro da empresa após terem sido deduzidos os custos variáveis (custo do produto vendido, impostos sobre vendas, entre outros) e as despesas administrativas do seu faturamento (custo fixo).

Por conseguinte, quanto maior for o faturamento em relação aos custos variáveis e fixos, maior será o lucro operacional. Um dos objetivos provenientes dos esforços em comunicação de

marketing é o de contribuir com as vendas da empresa e com o incremento do faturamento. Por outro lado, onera o resultado do lucro operacional por contribuir com as elevadas despesas administrativas em razão dos gastos para serem desenvolvidas suas atividades, conforme demonstrado na Figura 1.

Portanto, uma das possibilidades de se avaliar a relação entre os resultados provenientes dos esforços em comunicações de marketing com a criação de valor na organização envolve: (i) a análise de sensibilidade sobre a relação entre as vendas da empresa e os investimentos em comunicações realizados em um determinado período de análise; (ii) análise de sensibilidade das vendas em relação ao lucro operacional da empresa em um determinado período; (iii) a relação de quanto o lucro operacional da empresa foi alavancado em relação ao nível de investimentos em comunicações de marketing referente a um determinado período de análise.

A partir disso, em seguida é apresentada a pesquisa de campo envolvendo as entrevistas em profundidade para validar essa proposta inicial sobre as três propostas de indicadores, abordadas no parágrafo anterior, bem como a aplicação desses indicadores em um estudo de caso.

4 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE PARA A VALIDAÇÃO DOS INDICADORES

Segundo Bryman (2005), esta etapa pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa baseada em entrevistas em profundidade com entrevistados escolhidos por terem algum conhecimento especializado no objeto deste artigo (Hair, Babin, Money & Samouel, 2005). entrevista é realizada a partir de um roteiro semiestruturado (roteiro de tópicos) como método de coleta de dados. Para realização das entrevistas em profundidade, houve preparação do pesquisado em relação ao roteiro proposto por Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002), envolvendo: (i) definição de roteiro semiestruturado de pesquisa; (ii) identificação dos respondentes e das empresas envolvidas (iii) agendamento e realização das entrevistas; (iv) consolidação e análise dos dados; (v) elaboração do relatório de conclusão da entrevista. O objetivo das entrevistas foi de se ter a análise crítica dos entrevistados quanto aos indicadores, para então aprimorá-los e validá-los, conforme está apresentado na próxima etapa da pesquisa.

A técnica de grounded theory, é utilizada como suporte à metodologia deste trabalho, tendo como benchmarking o estudo de Ashill, Frederikson e Davies (2003) no qual foi aplicada grounded theory com o método do estudo de caso, tendo os autores também realizado entrevista em

profundidade com gerentes de marketing para obter dados, permitindo em um processo cíclico de revisão da literatura e realização de casos múltiplos a proposição de um método para planejamento de marketing. No Brasil, os exemplos de estudos que possuem metodologia similar a desenvolvido neste artigo podem ser encontrados em Rossi (2008), que propôs um método e um série de templates validados em entrevistas em profundidade para a análise interna das organizações.

As entrevistas realizadas, conforme metodologia de trabalho para atingir os objetivos gerais e específicos, marcaram um importante momento de contribuições ao objeto estudado para este artigo, pois foram momentos que envolveram análises, apresentações e sugestões de melhorias por parte de especialistas em marketing, comunicação, finanças e planejamento estratégico de indústria e empresas facilitadoras envolvidas no setor de alimentação, escolhido para ser o foco da aplicação do estudo, vislumbrando contribuir com as conclusões do autor quanto à viabilidade dos indicadores e aplicação às indústrias de um setor específico, apesar da possibilidade de expandir a aplicação do método para a aplicação em empresas de outros setores por meio de pesquisas futuras sobre o tema.

Para a seleção dos entrevistados, foram considerados os seguintes requisitos: (i) cargo função desempenhada pelo entrevistado em determinada organização; (ii) atuação e experiência do entrevistado em atividades relacionadas ao setor de alimentação; (iii) potencial de contribuição do entrevistado em relação às diversas etapas do método, ou seja, coerência entre o cargo e experiência profissional e acadêmica do entrevistado com o tema e objetivos desta pesquisa; (iv) disponibilidade e interesse do entrevistado quanto à entrevista; (v) conveniência, em termos de localização, para realização das entrevistas.

A partir dos requisitos necessários, foi obtido acesso a diversos contatos de potenciais entrevistados, os quais foram qualificados de acordo com os cinco requisitos discutidos no parágrafo anterior. Os contatos qualificados nesse processo foram convidados a constituir a amostra de pesquisa. Todos os profissionais convidados aceitaram conceder as entrevistas. Foram, ao total 12 entrevistados atuantes em cinco empresas diferentes, todas do setor de alimentação. Desses, 66 atuam em indústrias e os demais, 34%, em empresas de serviços, como agências de propaganda marketing promocional, pesquisa no ponto de venda e consultoria, consideradas como agentes facilitadores de acordo com a teoria de rede das organizações (Neves, 2006).

Quanto ao cargo dos entrevistados, nota-se uma amostra híbrida composta por profissionais das áreas de marketing, comunicação, comercial, finanças e planejamento estratégico, coerente com a abordagem integrada proposta no método e ao enfoque atribuído em gestão baseada em valor. Importante destacar que todos os entrevistados atenderam aos cinco requisitos para qualificação do

entrevistado para a pesquisa. A Figura 5 apresenta a amostra entrevistada, de acordo com requisitos discutidos.

Figura 5 - Amostra de Entrevistados.

Entrevistado	Área / Departamento de Atuação do Entrevistado	Cargo do Entrevistado	Setor de Atuação da Empresa
1	Marketing	Gerente de Comunicações Integradas de Marketing	Empresa 1: Indústria de Alimentação
2	Propaganda	Gerente de Mídia	
3	Finanças Corporativas	Gerente de Commercial-Finance	
4	Comercial	Gerente de Marca / Key Accounts	
5	Marketing	Coordenadora de Propaganda e Trade Marketing	Empresa 2: Indústria de Alimentação
6	Planejamento Estratégico	Coordenador Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard	
7	Planejamento Estratégico	Analista de Projetos Estratégicos	
8	Marketing	Analista Sistemas de Informação de Marketing	
9	Diretoria	Sócia e Diretora de Planejamento de Campanhas	Empresa 3: Serviços de Planejamento de ações em Propaganda, Relações Públicas, Eventos, Promoções e Comunicação Ponto-de-Venda para Empresas de Alimentos
10	Diretoria	Sócia e Diretora de Marketing Promocional e Eventos	Empresa 4: Serviços de Marketing Promocional, Cultural e Pesquisa Ponto de Venda para Empresas de Alimentos
11	Comercial	Gerente de Atendimento	
12	Diretoria	Sócio e Diretor de projetos em Trade Marketing	Empresa 5: Serviços de Consultoria Internacional em Marketing e Comunicação para Empresas de Alimentos

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistas ocorreram entre os meses de agosto e outubro de 2009 e o tempo médio por entrevista foi de 1h20. Na etapa seguinte está apresentada a análise dos resultados das entrevistas, bem como a proposta dos indicadores, já validada e revisada após essas entrevistas, também

considerando o exemplo de aplicação desses indicadores em estudo de caso na empresa de um dos entrevistados, do setor de bebidas.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados das entrevistas e as alterações realizadas na proposta inicial dos indicadores propostos estão apresentados, de maneira consolidada, na Figura 6. É importante comentar que as observações ficarão mais evidentes ao leitor à medida que prosseguir na leitura da proposta final dos indicadores já ajustada e do estudo de caso desenvolvido.

Figura 6 - Resultados das Entrevistas e Alterações na Proposta Inicial.

Reunião de Entrevista	Entrevistados	Comentários e Sugestões	Ajustes Realizados para a Proposta Final
1	1 -Gerente de Comunicações Integradas de Marketing	(a) Considerado adequado e muito relevante. Proposta interessante do novo indicador integrado entre marketing e finanças.	(a) Reforçar o papel integrador entre marketing e finanças desses indicadores. Estabelecer meta para os indicadores, a fim de se ter parâmetros para as análises decorrentes.
	2 -Gerente de Mídia		
2	3 -Gerente de Commercial-Finance	(b) Considerado adequado e muito relevante para estabelecer uma relação entre os investimentos em comunicação com a geração de valor ao negócio. Porém, deverá ser analisado um período que diminua o problema da sazonalidade da empresa quanto às suas vendas.	(b) Foi proposta a análise da variação média de 12 meses das vendas e dos investimentos em comunicações, para diminuir o efeito da sazonalidade sobre a análise desses indicadores.

Proposta de Avaliação dos Resultados do Programa de Comunicações de Marketing sob a Perspectiva da Criação de Valor para as Organizações

3	4 -Gerente de Marca/ Key Accounts	(c) Considerado adequado. Poderá ser aplicado para cada marca da empresa e, caso haja informações suficientes, para cada perfil de cliente, relacionando as vendas com os investimentos de comunicações por marca e por tipo de cliente	(c) Foram propostas pesquisas futuras contemplando a aplicação desses indicadores por marca da empresa e por tipo de cliente.
4	5 -Coordenadora de Propaganda e Trade Marketing	(d) Considerado adequado. Indicador muito interessante e totalmente relacionado com a contribuição de marketing para a geração de valor nas empresas. Poderá contribuir com o sistema de Balanced Scorecard em empresas que utilizam essa metodologia.	(d) Foi proposto o estudo futuro para a integração desses indicadores no escopo do Balanced Scorecard.
	6 -Coordenador de Planejamento Estratégico		
	7 -Analista de Projetos Estratégico		
	8 -Analista de Sistemas de Informação de Marketing		
5	9 -Sócia e Diretora de Planejamento de Campanhas	(e) Considerado adequado. Poderá contribuir com as agências de propaganda justificarem os investimentos em determinadas ferramentas	(e) Foi proposto o estudo de pesquisa sobre a integração das agências de propaganda no processo de análise de desempenho das ações de comunicações das empresas anunciantes.
		e mídias.	
6	10 -Sócia e Diretora de Marketing Promocional e Eventos	(f) Considerado adequado. As agências deveriam ter acesso a esse tipo de análise que é direcionadora para poder melhor contribuir com as campanhas da empresa anunciante.	(f) Idem ao ajuste anterior.
	11 -Gerente de Atendimento		
7	12 -Sócio e Diretor de Projetos em Trade Marketing	(g) Considerado adequado. É uma relação muito interessante e que poderá vir a ser um indicador de marketing, assim como há vários em finanças.	(g) Foi proposto o estudo futuro para expandir os estudos de caso sobre a aplicação desse indicador, para consolidá-lo na área de marketing.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dessa maneira foram atendidos os requisitos em termos de metodologia para desenvolvimento desta pesquisa, pois a proposta inicial dos indicadores foi levada a campo, validada e revisada após entrevistas, contemplando também o desenvolvimento de um estudo de caso ilustrado a seguir para exemplificar sua aplicação, estando assim coerente também com a perspectiva do *grounded theory*.

5.1 APRESENTAÇÃO DOS INDICADORES VALIDADOS

Como medida importante de desempenho em comunicação de marketing, tem-se na avaliação o incremento que suas ações proporcionam às vendas da empresa e, sobretudo, ao seu lucro operacional (LOP), conforme já descrito neste artigo. Nesse sentido, e considerando as entrevistas realizadas, é proposta a relação entre três indicadores para a análise da criação de valor à organização a partir dos seus esforços de comunicação persuasiva.

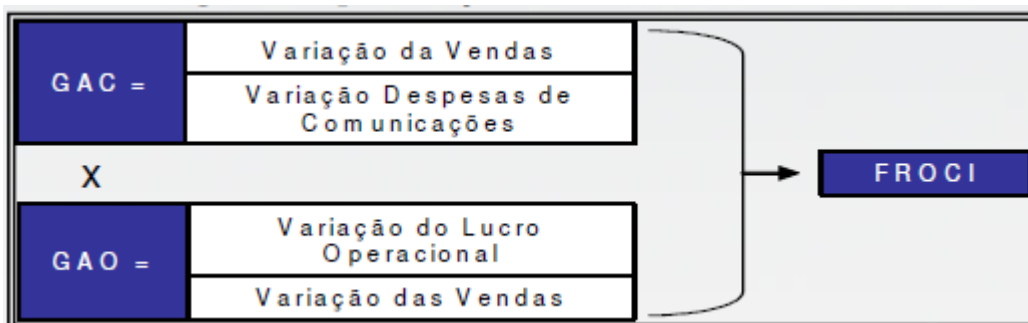
O primeiro indicador utilizado nessa análise, o grau de alavancagem operacional (GAO), já é conhecido e aplicado na área de finanças (Assaf, 2003). Porém, para a finalidade do presente artigo, a proposta é de que esse indicador seja utilizado para análise em marketing também. O GAO é obtido por meio da divisão entre a variação do lucro operacional pela variação das vendas (faturamento). Assim, representa o quanto o lucro operacional foi alavancado em relação às vendas realizadas pela empresa (Assaf, 2002).

O segundo indicador, denominado de grau de alavancagem de comunicação (GAC) é obtido pela divisão entre a variação das vendas (faturamento) com a variação das despesas de comunicações. Ou seja, representa o quanto as vendas totais da empresa foram alavancadas em relação às despesas de comunicação em determinado período de análise.

Tendo calculados os indicadores GAO e o GAC, multiplicando-se seus resultados é possível obter o cálculo do retorno financeiro dos investimentos em comunicação (FROCI), indicador também validado na pesquisa deste artigo e considerado como um dos avanços de maior destaque, segundo os entrevistados, em termos de indicadores financeiros para se avaliar a contribuição dos esforços em comunicações sob a perspectiva da criação de valor na empresa.

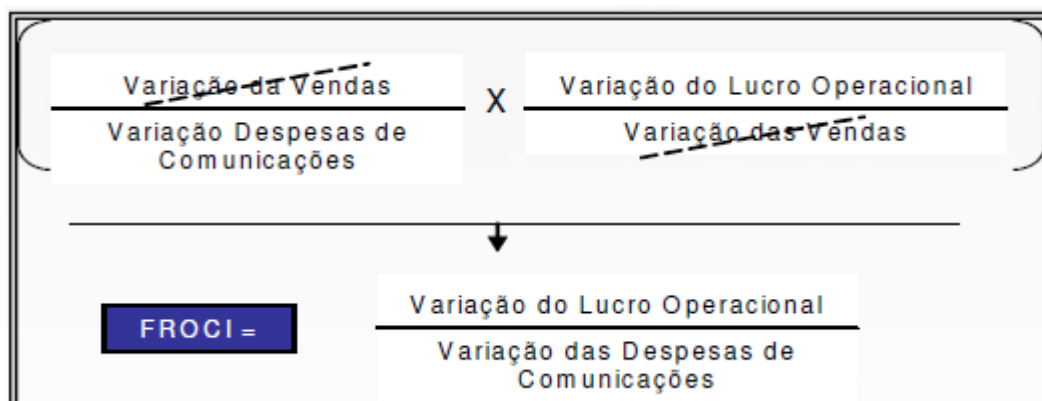
A seguir estão apresentadas as deduções das fórmulas dos três indicadores validados na pesquisa:

Figura 7 - Apresentação das fórmulas dos indicadores.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 8 - Metodologia de cálculo do FROCI.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando o comentário do terceiro entrevistado, apresentado no quadro de análise de resultados das entrevistas, é proposto que para a aplicação desses indicadores deverá ser considerado como período de análise a média da variação das vendas, do lucro operacional e das despesas de comunicação referentes aos últimos doze meses (ano móvel). Assim, o impacto da sazonalidade do negócio é minimizado em relação ao que aconteceria se a análise das variações dessas variáveis fosse somente mensal. Esse procedimento está contemplado na aplicação dos indicadores.

5.2 APLICAÇÃO DOS INDICADORES PROPOSTOS

A partir disso, em seguida é apresentado o exemplo de aplicação desenvolvido em estudo de caso juntamente com um dos entrevistados na empresa onde atua, conforme discorrido na etapa de metodologia da pesquisa. Essa empresa atua na produção e comercialização de bebidas, possui cerca de 3.000 funcionários e atende cerca de 30.000 pontos de venda em São Paulo e Minas Gerais, principalmente.

Inicialmente, foram coletadas as informações de variáveis relacionadas ao cálculo dos indicadores, utilizadas como exemplo para a aplicação, conforme o Quadro 1.

PERÍODO	VARIAÇÃO (%) DAS VENDAS EM R\$ (MENSAL)	VARIAÇÃO (%) DO LUCRO OPERACIONAL EM R\$ (MENSAL)	VARIAÇÃO (%) DOS INVESTIMENTOS TOTAIS EM COMUNICAÇÃO (R\$)
janeiro/x1	NA	NA	NA
fevereiro/x1	1,5%	1,2%	2,5%
março/x1	1,0%	0,8%	1,0%
abril/x1	0,6%	-1,0%	-0,6%
maio/x1	2,0%	-0,6%	4,0%
junho/x1	1,0%	1,0%	2,0%
julho/x1	-1,6%	-1,0%	2,0%
agosto/x1	1,0%	-2,0%	-1,8%
setembro/x1	1,4%	0,8%	4,0%
outubro/x1	-1,0%	-0,2%	1,0%

Proposta de Avaliação dos Resultados do Programa de Comunicações de Marketing sob a Perspectiva da Criação de Valor para as Organizações

novembro/x1	-2,0%	-0,4%	2,9%
dezembro/x1	3,0%	2,0%	4,3%
janeiro/x2	0,4%	0,2%	2,0%
Variação Média 12 meses	0,61%	0,07%	1,94%
Grau de Alavancagem Operacional (GAO) %			0,109
Grau de Alavancagem de Comunicação (GAC) %			0,313
Financial Return on Communication Investments (FROCI) %			0,034

Quadro 1 - Cálculo dos Indicadores Propostos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, interpreta-se que, de acordo com o exemplo, referente ao período de aplicação dos indicadores:

- A variação das vendas alavancou aproximadamente 0,11% o lucro operacional da empresa (GAO);
- A variação das despesas de comunicações alavancou 0,31% as vendas da empresa (GAC);
- A variação das despesas de comunicações (R\$) alavancou 0,034% o lucro operacional da empresa (FROCI).

Dessa maneira, os indicadores validados na etapa de pesquisa anterior foram aplicados, para exemplificar a aplicação e as interpretações decorrentes desse processo.

Contudo, para que o indicador seja relevante como análise dos resultados obtidos pela empresa, deverá haver um parâmetro, conforme colocado nas entrevistas. Dessa maneira, tem-se a seguinte proposta para estabelecer a meta do indicador FROCI que está mais relacionado com a geração de valor ao negócio. Essa meta é possível de ser inferida a partir da relação entre as suas variáveis de cálculo:

- i) O valor absoluto (R\$) proveniente da variação do lucro operacional desejado pela empresa deverá ser superior ao valor absoluto (R\$) de cada 1% de variação dos investimentos e comunicações;
- ii) Assim, no caso desenvolvido foram investidos R\$ 445.000. Portanto, 1% de variação dos investimentos em comunicações corresponde a R\$ 4.450. Supondo, para esse caso, que 0,09% de variação do lucro operacional da empresa corresponde a R\$ 4.450;
- iii) Portanto a meta do FROCI deverá ser de 0,09%, pois é a variação que iguala em valores absolutos o investimento em comunicação realizado pela empresa.

Com o parâmetro, tornou-se possível avaliar se a empresa contribuiu com a criação de valor ao acionista tendo o resultado do FROCI de 0,034%. Com isso, a conclusão é de que no exemplo de aplicação, os resultados alcançados não contribuem com a criação de valor ao negócio, apesar de haver a alavancagem do lucro operacional. Isso é justificado quando se observa os valores absolutos provenientes das variações percentuais colocadas. O resultado do FROCI deveria ser de 0,09%, conforme apresentado.

Dessa maneira, cumpriu-se o objetivo de apresentar e propor a aplicação de indicadores e a análise de parâmetros, possibilitando ao gestor de marketing justificar o investimento na área à alta administração da empresa ou propor intervenções consistentes e fundamentadas em seu plano.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES, IMPLICAÇÕES, GERENCIAIS E POSSÍVEIS ESTUDOS FUTUROS

Como contribuição desta pesquisa, pode-se destacar que os três indicadores apresentados abordam e permitem o cálculo de resultados para a análise dos investimentos em comunicações de marketing, relacionados à gestão baseada em valor.

Vislumbrando tornar consistente a proposta e aplicação dos indicadores, foram realizadas entrevistas em profundidade com especialistas em marketing, finanças, comunicação e planejamento estratégico de empresas com atividades relacionadas ao setor de alimentação, no qual foi dado o enfoque da aplicação desses indicadores.

As entrevistas foram realizadas a partir de uma proposta inicial feita pelo pesquisador sobre os possíveis indicadores para cumprir o objetivo da pesquisa, verificados ao revisar a literatura

apresentada no presente artigo. Em seguida, foram feitos ajustes e, por fim, a proposta final dos indicadores foi aplicada para se ter um exemplo juntamente com os profissionais de uma das empresas entrevistadas.

Portanto, corroborando com a proposta apresentada no início deste artigo, considera-se ser possível relacionar a análise dos resultados provenientes dos esforços em comunicações de marketing com a geração de valor nas empresas. Isso é comprovado, visto que os indicadores validados e aplicados em um estudo de caso permitiram obter a alavancagem do lucro operacional (LOP) em relação às despesas com comunicações realizadas no período de 12 meses. Por sua vez, o resultado do lucro operacional está relacionado com as vendas da empresa e, ainda, considera-se que os esforços em comunicações objetivam, também, alavancar as vendas das empresas.

Por conseguinte, a alavancagem do lucro operacional contribui com a criação de valor, por estar relacionado ao cálculo do EVA®, o qual avalia a geração de valor ao acionista que a empresa busca obter, a qual está relacionada com o conceito de gestão baseada em valor, apresentado na revisão de literatura neste artigo.

Cabe destacar, assim, que os indicadores apresentados neste artigo são provenientes da integração entre marketing e finanças, estando condizente a um relevante tema, conforme colocado em pesquisas recentes revisadas para este estudo. Com o exemplo de aplicação desses indicadores, verificou-se a não criação de valor ao negócio por meio dos investimentos realizados em comunicações de marketing.

Dentre as limitações provenientes da pesquisa, pode ser destacada a consideração de que não é somente por causa das ações de comunicações que há o incremento de vendas, mas as ações fazem parte de um conjunto com outras variáveis externas e internas, havendo oportunidade de estudos que investiguem de fatores que podem prejudicar a análise dos resultados obtidos somente pelos esforços de comunicação de marketing.

Também deve ser colocado que diversos estudos são possíveis a partir desta pesquisa, dentre os quais destacam-se:

- i) aplicar os indicadores propostos também em empresas de outros setores. Isso é possível considerando que os indicadores apresentados podem ser aplicados em qualquer empresa que realize investimentos mensais em comunicação de marketing e tenha as informações com histórico de pelo menos 12 meses;

- ii) aplicar o indicador GAC com a abertura por atividade de comunicação, por exemplo, promoção, propaganda, marketing direto, entre outras. Isso é possível para se avaliar o quanto cada atividade alavancou as vendas da empresa;
- iii) consolidar a pesquisa sobre esses indicadores abrangendo o conceito de *balanced scorecard*, demonstrando como esses indicadores poderiam ser inseridos em um processo de gestão estratégica em organizações orientadas para a geração de valor ao negócio;
- iv) analisar os benefícios de disponibilizar esses resultados para as agências de propaganda que fornecem serviços a essas empresas anunciantes. Também analisar como esses resultados poderiam ser utilizados para melhorar o plano de comunicação das empresas, por exemplo, considerando os indicadores tendo a abertura de resultados por marca, produto e por tipo de cliente, por exemplo.

Por fim, é fundamental a tentativa de propor avanços sobre a pesquisa de métricas em marketing, um tema que ainda apresenta diversas oportunidades e desafios empíricos. Sob esse aspecto, torna-se relevante reiterar o desafio de utilizarem-se adequadamente verbas de comunicação para tal fim, reforçando a importância de que essas verbas estejam alinhadas ao objetivo de geração de valor nas empresas. Dessa maneira o trabalho também possibilita contribuir gerencialmente com o tema, principalmente no tocante ao controle dos resultados do plano de comunicação, permitindo justificar-se os seus investimentos utilizando-se da análise sobre como os recursos investidos na área contribuíram para a criação de valor na organização.

REFERÊNCIAS

- Ambler, T. (2000). *Marketing and the bottom line: the new metrics of corporate wealth*. London: Pearson Education Limited.
- Ambler, T., Barwise, P., & Higson, C. (2001). *Marketing metrics: what should we tell the shareholders?*. London: Institute of Chartered Accountants.
- Ashill, J. N., Frederikson, M., & Davies, J. (2003). Strategic marketing planning: a grounded investigation. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 430-460.

- Assaf, N. A., Neto. (2006). *Finanças corporativas e valor* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Assaf, N. A., Neto. (2003). *Contribuição ao estudo da avaliação de empresas no Brasil – uma aplicação prática*. Tese de Livre Docência, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Barwise, P., & Farley, J. U. (2004). Marketing metrics: status of six metrics in five countries. *European Management Journal*, 22(3), 257-262.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2008). *Propaganda e promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing* (7a. ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Bonoma, T. V., & Clark, B. H. (1998). *Marketing performance assessment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bryman, A. (2005). *Research methods and organization studies*. London: Routledge.
- Clancy, K., & Krieg, P. (2008). *Marketing muito além do feeling: como o marketing científico pode gerar lucros extraordinários* (C. Yamagami, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Crescitelli, E. (2004). Crise de credibilidade da propaganda: considerações sobre seu impacto na eficácia da mensagem. *Revista FACOM*, 12, 51-59.
- Doyle, P. (2000). Valuing marketing's contribution. *European Management Journal*, 18(3), 233-245.
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2007). *Métricas de marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar* (L. B. Ribeiro, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Guissoni, L. A. (2009). *Proposta de metodologia para a avaliação das comunicações integradas de marketing: uma abordagem focada na gestão baseada em valor*. **Dissertação de Mestrado**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 309-327, 2005.

- Hair, J. F., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração* (L. B. Ribeiro, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2006). *Administração de marketing* (12a ed.). Porto Alegre: Prentice Hall.
- Kliatchko, J. G. (2008). Revisiting the IMC construct. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133-160.
- Mattar, F. N. (2005). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Moeller, L. H., & Landry, E. C. (2008). *The four pillars of profit-driven marketing: how to maximize creativity, accountability, and ROI*. New York: McGraw-Hill.
- Neves, M. F. (2006). *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Pickton, D., & Hartley, B. (1998). Measuring integration: an assessment of the quality of integrated marketing communication. *International Journal of Advertising*, 17(4), 447-465.
- Queiroz, M. J. (2008) *Métricas de desempenho em marketing em empresas brasileiras*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Rappaport, A. (2001). *Gerando valor para o acionista: um guia para administradores e investidores* (A. L. G. Alcântara, Trad.). São Paulo: Atlas.
- Rossi, R. M. (2008). *Método para análise interna das organizações: uma abordagem a partir da Resource-Advantage Theory*. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
- Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (1998) Transitioning marketing communication into the twentyfirst century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9-26.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1967). *Métodos de pesquisa nas relações sociais* (D. M. Leite, Trad.). (2a ed.). São Paulo: Herder.
- Swain, W. N. (2004). Perceptions of IMC after a decade of development: Who's at the wheel and how can we measure success? *Journal of Advertising Research*, 44, 46-67.
- Stewart III, G. B. (2005). *Em busca do valor: o guia de EVA para estrategistas* (O. R. Medeiros, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.

Young, S. D., & O'byrne, S. F. (2003). *EVA e gestão baseada em valor: guia prático para implementação* (P. Lastosa, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

**PROPOSITION TO EVALUATE THE RESULTS OF THE MARKETING
COMMUNICATIONS PROGRAM UNDER ORGANISATIONS' VALUE-CREATION
PERSPECTIVE**

ABSTRACT

It is currently being observed that there is a steep increase in the level of demand for administrator to maximize their return of capital invested by shareholders. Furthermore, marketing managers must attempt to increase the value of various companies, and, for that, the evaluation of the investment in the field is paramount. With the objective of contributing to the studies establishing the relationship between marketing and value-based management, this study demonstrated the possibility of evaluating the results originating from the marketing communication activities, based upon a proposition of indicators that could relate communication investments and the company's sales with the analysis of value within organizations. Beginning with the initial proposal of utilizing indicators, and considering the body of literature on marketing metrics, this exploratory field research involved in-depth interviews with specialists in the fields of marketing, finance and corporate and strategic planning. Besides the interviews, the field research also involved the elaboration of a case study to illustrate the usage of the proposed indicators, accordingly revised derived from the interviews. As a result, it was demonstrated that the possibility of applying indicators to the evaluation of a marketing communications plan through the analysis of the creation of value descending from the actions taken by the plan, especially those relating to a company's operational profit. The example of the usage of indicators allowed us to observe that, although the marketing communications actions leveraged a company's operational profit, in 0.034% of the case studied, these actions did not contribute to the increase in value of the company's business. Therefore, together with these indicators, parameters were also proposed to evaluate the addition of value based on the level of investment in marketing communications throughout a pre-determined analysed period.

Keywords: Marketing Communication; Value Based Management; Marketing Metrics.

Data do recebimento do artigo: 13/07/2010

Data do aceite de publicação: 18/09/2010