

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

HENRIQUE DE CAMPOS JUNIOR

**PERCEPÇÃO DE ADOÇÃO DE INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO DE
RESULTADOS DE MARKETING RELACIONADO À MATURIDADE DA
INDÚSTRIA**

São Paulo
2014

HENRIQUE DE CAMPOS JUNIOR

**PERCEPÇÃO DE ADOÇÃO DE INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO DE
RESULTADOS DE MARKETING RELACIONADO À MATURIDADE DA
INDÚSTRIA**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do Título de Doutor em Administração de Empresas

Programa:
CMDAE - Curso de Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas

Professor: Prof. Dr. Delane Botelho

São Paulo
2014

Campos Junior, Henrique de.
Percepção de Adoção de Instrumentos de Mensuração de Resultados de Marketing Relacionado à Maturidade da Indústria / Henrique de Campos Junior. - 2014.
148 f.

Orientador: Delane Botelho
Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Marketing. 2. Marketing - Modelos matemáticos. 3. Desempenho. 4. Planejamento estratégico. I. Botelho, Delane. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.8

HENRIQUE DE CAMPOS JUNIOR

**PERCEPÇÃO DE ADOÇÃO DE INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO DE
RESULTADOS DE MARKETING RELACIONADO À MATURIDADE DA
INDÚSTRIA**

Tese apresentada à Escola de Administração
de Empresas de São Paulo da Fundação
Getúlio Vargas, como requisito para a
obtenção do Título de Doutor em
Administração de Empresas

Campo de conhecimento:
Estratégias de Marketing

Data de aprovação:

___/___/___

Banca examinadora:

Prof Dr. Delane Botelho (Orientador)
FGV-EAESP

Prof^a Dra. Eliane Pereira Zamith Brito
FGV-EAESP

Prof Dr. Felipe Zambaldi
FGV-EAESP

Prof. Dr. Mauricio Jucá de Queiroz
FACAMP

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos
UNISINOS

DEDICATÓRIA

À Eliana, minha esposa.

AGRADECIMENTOS

A vida de um indivíduo que se compromete a construir uma tese será muito diferente quando ele a terminar. São quatro anos intensos, nos quais muitas coisas acontecem, e que não poderiam ser suportados sem o apoio de muitas pessoas.

Estes acontecimentos são de diversas naturezas. Em certos momentos, durante estes quatro anos, o organismo do autor lhe prega peças. Ou mesmo, algumas pessoas que estão listadas nestes agradecimentos nem estavam entre nós quando o autor começou sua pesquisa ... enquanto outras lhe deixaram.

Estas poucas linhas são uma tentativa do autor de prestar contas ao apoio concedido, mas não se isenta de deslizes, uma vez que os agradecimentos são preparados ao final da tese, precisamente um dos momentos nos quais o autor está sob mais pressão. Sendo assim, ele desculpa-se antecipadamente se alguém se sentir injustiçado, seja por aparecer ou não nestes agradecimentos.

Ao orientador Prof. Dr. Delane Botelho, que aceitou o desafio de auxiliar a execução deste trabalho e dedicou muito de seu tempo para que ele evoluísse.

À Fundação Getúlio Vargas, e à CAPES pelo apoio financeiro e institucional para a realização desta tese.

Às instituições de ensino e empresas que apoiaram esta pesquisa: FECAP, SENAC, ESPM e Marco Consultora.

Aos mais de 300 respondentes que preencheram os questionários.

Aos amigos que participaram ativamente da pesquisa: Benjamin Rosenthal, Ricardo Jucá, Marcelo Moll Brandão e William Feitosa

Ao Mario Eduardo Fioretti, Rodrigo Barcelos Luporini e Ana Paula Andrade que incentivaram e suportaram o autor durante estes quatro anos.

Aos grandes amigos e parceiros Edson Ricardo Barbero e Carlos Eduardo Lourenço que várias vezes leram e criticaram o texto.

Ao Daniel Gomes e ao Marco Flavio que divulgaram e acompanharam este trabalho.

À família que tanto apoiou o autor durante este trabalho: mãe, pai, irmã, avós, tias, meu avô, sogra e cunhados.

À Anabela e ao Artur, os quais tentaram escrever alguns trechos do trabalho, para desespero do autor.

À Ana Paula Ferreira que, novamente, revisou o texto.

Ao Pedro Lorandi.

Finalmente, à Eliana que dedicou outros quatro anos de sua vida a este projeto.

Estes agradecimentos não implicam responsabilidade. O texto que se segue é de responsabilidade do autor e, tal como um filho, deve ser defendido por ele em seus pontos positivos e negativos. A responsabilidade daqueles que estão aqui citados é limitada ao apoio que lhe deram.

*“There can be no understanding between the hand and the brain
unless the heart acts as mediator.”*

Fritz Lang, Metropolis, 1927

RESUMO

Nesta tese estuda-se a Percepção de Adoção de Instrumentos de Mensuração de Resultados de Marketing (PAIMRM) e a sua relação com a Maturidade da Indústria (MI) à qual as empresas pertencem. Seus objetivos gerais são (1) desenvolver e validar uma escala de PAIMRM, e (2) testar um modelo teórico que relacione PAIMRM com MI. Estes objetivos também se desdobram em objetivos secundários: (A) discutir as implicações deste modelo teórico em diferentes estágios de MI e (B) testar um modelo teórico semelhante que relacione PAIMRM e Maturidade da Empresa (ME). Para isto foram utilizados 419 questionários coletados junto a executivos de Marketing de diversas empresas e em diferentes ondas de coleta. Primeiramente uma escala de PAIMRM com 16 itens e 6 dimensões foi desenvolvida e validada utilizando um procedimento que incluiu sete passos: (1) Definição Conceitual do Construto; (2) Geração dos Itens; (3) Validação de Conteúdo; (4) Definição de Dimensões; (5) Análise de Dados; (6) Validade Nomológica; (7) Validade de Grupos Conhecidos. No passo 6, duas hipóteses foram testadas e suportadas por dois modelos de equação estrutural. O primeiro modelo suportou a relação entre PAIMRM e MI (H1), com boa adequação do modelo aos dados, enquanto o segundo suportou a relação entre PAIMRM e ME (H1.b), com razoável adequação do modelo aos dados. No passo 7, três hipóteses foram testadas pela análise de diferenças entre médias e análise de variáveis categorizadas, para três grupos conhecidos: MI baixo, MI médio e MI alto. É comum em indústrias com MI baixo a preocupação pela falta de estrutura, tecnologia e definição de mercado, explicando a expectativa de que a PAIMRM em indústrias não maduras seja baixa. Em estágios intermediários, as empresas que compõem uma indústria passaram por uma “seleção natural” e algumas das questões que definem o modelo de negócios foram respondidas, mas não sistematizada e nem assimilada pelos gestores, fazendo com que o esforço dispendido para avaliar o desempenho empresarial seja maior, o que resultaria em aumento da PAIMRM, explicando a expectativa de que a PAIMRM seja alta em indústrias medianamente maduras. Finalmente, em estágios subsequentes de MI, a consolidação dos modelos de negócios, assimilação de conhecimento advindo de informações anteriormente adquiridas e a relativa diminuição de alterações no ambiente da indústria, reduzem a

necessidade de esforço para acompanhar os negócios, supõe-se que PAIMRM seja baixo em indústria maduras. A hipótese de PAIMRM baixo quando MI for baixo (H2.a) foi suportada pelos dois testes, enquanto a hipótese de PAIMRM alto quando MI for médio (H2.b) e PAIMRM baixo quando MI for alto (H2.c) não foram suportadas. Implicações gerenciais incluem específicas decisões de adoção de instrumentos de mensuração de resultados de marketing para cada estágio de MI, uma vez que tais decisões são influenciadas tanto pela maturidade da indústria na qual a empresa está inserida quanto pela própria maturidade da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Métricas de Marketing; Maturidade da Indústria; Percepção de Gerentes; Proposição de Escalas.

ABSTRACT

This thesis studies the Perceived Adoption of Marketing Results Measuring Instruments (PAIMRM) and its relation to Industry Maturity (MI) to which companies belong. Its main objectives are (1) to develop and validate a scale of PAIMRM, and (2) to test a theoretical model that relates PAIMRM with MI. These objectives also unfold into secondary objectives, which are: (A) discuss the implications of this theoretical model in different stages of MI and (B) test a similar theoretical model that relates PAIMRM and Company Maturity (ME). For this 385 questionnaires were collected from Marketing executives in various companies and different waves of collection. First a scale of PAIMRM with 16 items and 6 dimensions was developed and validated by a procedure that included seven steps: (1) Conceptual Definition of the Construct, (2) Generation of Items, (3) Content Validation, (4) Definition Dimensions, (5) Data Analysis, (6) nomological validity, (7) Known Groups Validity . In step 6, two hypotheses were tested and supported by two structural equation models. The first model supported the relationship between PAIMRM and MI (H1), with good model fit to the data, while the latter supported the relationship between PAIMRM and ME (H1.b) with reasonable model fit to the data. In step 7, three hypotheses were tested using analysis of differences between means and analysis of categorical variables, to three known groups: low MI , medium MI and high MI. It is common in industries with low MI concerns for the lack of infrastructure, technology and market definition, explaining the expectation that PAIMRM in non-mature industries is low. At intermediate MI stages, the companies in an industry underwent "natural selection" and some of the issues that define the business model

were answered, but not systematic nor assimilated by managers, so that the time and effort taken to evaluate corporate performance is greater, resulting in increased PAIMRM, explaining the expectation that PAIMRM is higher in mature industries. Finally, in subsequent stages of MI, consolidation of business models, assimilation of knowledge gained from previously acquired information and the relative decline of changes in the industry environment, reduce the effort to track the business, it is supposed that PAIMRM is low in mature industry. The hypothesis that PAIMRM is low when MI is low (H2.a) was supported by both tests, while the hypothesis that PAIMRM is high when MI is medium (H2.b) and PAIMRM is low when MI is high (H2.c) were not supported. Managerial implications include specific decisions to adopt instruments for measuring marketing results for each MI stage, since such decisions are influenced by both the maturity of the industry in which the company operates and the company's own maturity.

Key Words: Marketing Metrics; Industry Maturity; Manager Perception; Scale Proposition.

SUMÁRIO

1.	Introdução	1
1.1.	Tema	1
1.1.1.	Considerações Iniciais Sobre Maturidade da Indústria	2
1.1.2.	Considerações Iniciais Sobre Mensuração de Resultados de Marketing.....	3
1.1.3.	Considerações Iniciais Sobre o Papel da Percepção dos Executivos.....	4
1.2.	Problema de Pesquisa.....	5
1.3.	Justificativas	7
1.4.	Estrutura	10
2.	Referencial Teórico	12
2.1.	Resultados de Marketing	12
2.1.1.	Orientação para Mercado: fonte de Vantagem Competitiva Sustentável	13
2.1.2.	A importância da AIMRM	14
2.1.3.	Sistemas de Avaliação e Controle de Resultados em Marketing	21
2.1.4.	Efetividade (ou eficácia) de Marketing	23
2.1.5.	Eficiência de Marketing	25
2.1.6.	Produtividade de Marketing.....	25
2.1.7.	Competências em Marketing.....	28
2.1.8.	Desempenho de Marketing	30
2.1.9.	Métricas de Marketing	32
2.1.10.	O Marketing baseado em dados	33
2.2.	Percepção, Racionalidade e Desempenho.....	36
2.2.1.	Influência da Percepção no Desempenho.....	36
2.2.2.	A Racionalidade do Gestor	41
2.2.3.	Limites da Racionalidade	44
2.3.	Maturidade da Indústria	48
2.3.1.	Matriz Difusa de Maturidade da Indústria.....	50
2.3.2.	Maturidade da Empresa	52
2.4.	Hipóteses - a Relação entre a PAIMRM e a MI	54
2.5.	Relação entre os tópicos revisados e os objetivos da pesquisa.....	58
3.	Método	60
3.1.	Definição Conceitual do Construto	63

3.2.	Geração dos Itens	65
3.2.1.	Geração dos Ítens da Escala	66
3.3.	Validação de conteúdo dos indicadores criados.....	67
3.4.	Definição das Dimensões	69
3.5.	Análise de dados da AFC	71
3.5.1.	Verificação de Ajuste do Modelo	74
3.5.2.	Estrutura da AFC	76
3.5.3.	Validade Discriminante.....	77
3.5.4.	Validade Convergente e Confiabilidade	78
3.5.5.	Teste de Variância Comum do Método	79
3.6.	Estudo de Validade Nomológica (Teste de H1).....	79
3.6.1.	Estudo de Validade Nomológica (Teste de H1B)	82
3.7.	Validade de Grupos Conhecidos (Teste de H2)	83
3.8.	Considerações sobre métodos de construção de escalas.....	85
4.	Análise dos Resultados.....	88
4.1.	Análise dos Resultados da AFC	88
4.1.1.	Estatísticas Descritivas de Dados da AFC	89
4.1.2.	Ajuste do Modelo de mensuração	91
4.1.3.	Validade Discriminante.....	93
4.1.4.	Validade Convergente e Confiabilidade	94
4.1.5.	Teste de Variância Comum do Método	94
4.1.6.	PAIMRM – Modelo Final de Mensuração.....	95
4.2.	PAIMRM X MI - Análise dos Resultados do Modelo Estrutural (MEE)	97
4.2.1.	Estatísticas Descritivas dos Dados do MEE PAIMRM X MI	98
4.2.2.	Avaliação do Modelo Estrutural.....	101
4.2.3.	Ajustes em MI para melhoria do MEE	104
4.3.	PAIMRM X ME - Análise dos Resultados do Modelo Estrutural (MEE)	106
4.3.1.	Estatísticas Descritivas dos Dados do MEE PAIMRM X ME.....	106
4.3.2.	Avaliação do Modelo Estrutural.....	110
4.4.	Análise da Validade de Grupos Conhecidos	112
4.4.1.	Análise de Diferenças de Médias (ANOVA).....	114
4.4.2.	Análise de Variáveis Categóricas.....	117
4.5.	Quadro Resumo dos Objetivos e Teste de Hipótese.....	119

5. Considerações Finais.....	120
5.1. Principais Conclusões	120
5.2. Implicações Teóricas e Metodológicas	121
5.3. Implicações Gerenciais.....	122
5.4. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras	124
Referências	127
Anexo 1 – Escala PAIMRM – Passo 5	141
Anexo 2 – Matrizes de Correlação e Covariância	145
Anexo 3 – Questionário 3 – Passos 6 e 7	146
Anexo 4 – Convite do Questionário aos Especialistas – Passos 2 e 3.....	151
Anexo 5 – Exemplo - Relatório oferecido a respondentes da onda 1 – Passo 5.....	152
Anexo 6 – Cronograma	153
Anexo 7 – Arquivos Online para Consulta.....	154

ÍNDICES DE QUADROS E FIGURAS

QUADROS

Quadro 1 – Definição das fronteiras e interesses do estudo.....	10
Quadro 2 - Dimensões de Maturidade da Indústria.....	51
Quadro 3 – Estrutura da revisão da literatura e razões para escolha dos temas	58
Quadro 4 – Número de Respondentes em cada fase da pesquisa	61
Quadro 5 - Desenho da Estrutura da AFC	77
Quadro 6 - Ajuste do modelo em diferentes passos da AFC	91
Quadro 7 – Correlações Estimadas entre os Fatores da AFC	93
Quadro 8 – Validade Convergente e Confiabilidade do modelo 31 da AFC.....	94
Quadro 9 – Teste de fator único de Harman para Variância Comum do Método.....	95
Quadro 10 – Itens e Dimensões da Escala PAIMRM.....	96
Quadro 11 - Ajuste do modelo estrutural PAIMRM X MI em diferentes etapas.....	104
Quadro 12 – Estatísticas descritivas da ANOVA Unidirecional	115
Quadro 13 – Estatísticas de Levene	115
Quadro 14 – Estatísticas <i>Post-Hoc</i> de Tukey.....	115
Quadro 15 – ANOVA Unidirecional	116
Quadro 16 – Testes Robustos de Igualdade de Médias	116
Quadro 17 – Teste ETA quadrado parcial.....	117
Quadro 18 – Análise de Variáveis Categóricas.....	118
Quadro 19 – Qui ² de Pearson.....	118
Quadro 20 – Revisão dos Objetivos da Tese.....	119
Quadro 21 – Revisão dos Testes de Hipótese da Tese.....	119
Quadro 22 - Itens em Português da Escala no Estudo 1	141
Quadro 23 - Itens em Inglês da Escala no Estudo 1	143
Quadro 24 – Matriz de Correlação do Modelo 31 da AFC	145
Quadro 25 – Matriz de Covariância Padronizada do Modelo 31 da AFC	145
Quadro 24 – Datas e Atividades Propostas	153

FIGURAS

Figura 1 - Contínuo de Métricas de Marketing	9
Figura 2 – A Cadeia de Produtividade de Marketing	28
Figura 3 – Relações entre percepções e comportamentos	37
Figura 4 – Sistemas Cognitivos	45
Figura 5 – Esquema da Função Valor para Mudança	46
Figura 6 - Hierarquia da FIMG.....	51
Figura 7 – Ciclo de Vida da Organização	53
Figura 8 - Passos para elaboração de escalas em Marketing.....	62
Figura 9 – Dimensões teorizadas para mensurar PAIMRM	66
Figura 10 – Modelo Hipotético da Escala de PAIMRM.....	71
Figura 11 – Modelo de Mensuração Inicial para AFC	73
Figura 12 – Modelo Estrutural de influência de MI em PAIMRM.....	81
Figura 13 – Modelo de influência de ME em PAIMRM.....	83
Figura 14 - Distribuição dos respondentes da onda 1 quanto à Formação	89
Figura 15 - Distribuição dos respondentes da onda 1 por Cargo	90
Figura 16 - Distribuição dos respondentes da onda 1 por Departamento	90
Figura 17 – Modelo Final de Mensuração de PAIMRM com carga de fatores padronizados.....	97
Figura 18 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por Formação	98
Figura 19 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 quanto à Formação.....	99
Figura 20 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por Cargo.....	100
Figura 21 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por Departamento.....	100
Figura 22 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por porte da empresa	101
Figura 23 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por setor da economia	101
Figura 24 – MEE PAIMRM X MI – Primeiro Modelo com cargas fatoriais padronizadas.....	103
Figura 25 – MEE PAIMRM X MI – Modelo Ajustado com cargas fatoriais padronizadas.....	105
Figura 26 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 quanto à Formação.....	107
Figura 27 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 quanto à Formação.....	107

Figura 28 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por Cargo.....	108
Figura 29 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por Departamento.....	108
Figura 30 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por porte da empresa	109
Figura 31 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por setor da economia	109
Figura 32 – MEE PAIMRM X ME - Primeiro Modelo	110
Figura 33 – MEE PAIMRM X ME – Modelo com Cargas fatoriais padronizadas.....	112
Figura 34 – Cargas Fatoriais Padronizadas para PAIMRM.....	113
Figura 35 – Cargas Fatoriais Padronizadas para MI.	114
Figura 36 – Screeplot das Médias de PAIMRM_SCORE por MI_CLASS	116

GLOSSÁRIO

AFC	= Análise Fatorial Confirmatória
AFE	= Análise Fatorial Exploratória
AHP	= <i>Analytical Hierarchical Process</i> – Processo Analítico Hierárquico
AIMRM	= Adoção de Instrumentos de Mensuração de Resultados de Marketing
AMA	= <i>American Marketing Association</i> – Associação Americana de Marketing
FIMG	= <i>Fuzzy Industry Maturity Grid</i> – Matriz Difusa de Maturidade da Indústria
IMRM	= Instrumentos de Mensuração de Resultados de Marketing
ME	= Maturidade da Empresa
MEE	= Modelo de Equação Estrutural (SEM)
MI	= Maturidade da Indústria (na qual a empresa estudada está inserida)
MSI	= <i>Marketing Science Institute</i> – Instituto de Ciências de Marketing
O-A-R	= Objeto – Dimensão – Respondente (<i>Object -Attribute -Rater Entity</i>)
PAIMRM	= Percepção de Adoção de Instrumentos de Mensuração de Resultados de Marketing
SEM	= <i>Structural Equation Modeling</i>

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório delimita o horizonte de trabalho do estudo, por meio de: (1.1) relato sobre o tema e de elementos constituintes da pesquisa; (1.2) enunciado do problema de pesquisa; (1.3) justificativas para a execução da pesquisa; e (1.4) descrição da estrutura desta tese para atingir os objetivos propostos.

1.1. TEMA

Os estudos do impacto da indústria¹ sobre a empresa se intensificaram a partir da década de 1950 (HAGUE, 1958; THUNE e HOUSE, 1970; BASS; CATTIN e WITTINK, 1978; PORTER, 1979; CARNEIRO; CAVALCANTI e SILVA, 1997). Entende-se por indústria o conjunto de ofertantes, de uma solução correlata, a determinadas necessidades de um conjunto de consumidores ou empresas (PORTER, 2004). Entre as características da empresa influenciadas pela indústria, estão: (1) variância do desempenho financeiro da empresa (POWELL, 1996); (2) grau de atividade inovadora (MCGAHAN e SILVERMAN, 2001); (3) capacidade de desenvolvimento de produtos (FRASER; MOULTRIE e GREGORY, 2002); e (4) participação em mercados internacionais (KOHN, 1997). Há outras evidências de que estas características são influenciadas especificamente pela Maturidade de Indústria (MI) (POWELL, 1996; KOHN, 1997; MCGAHAN e SILVERMAN, 2001; FRASER; MOULTRIE *et al.*, 2002). A MI² é dada pelo estágio na qual ela se encontra em relação às dimensões: tecnologia, mercado e estrutura; independentemente de sua “idade” (KLEPPER e GRADDY, 1990; TAY e PHENG, 1994; POWELL, 1996; MCGAHAN e SILVERMAN, 2001).

Uma característica da indústria que pode estar relacionada à sua maturidade é a Adoção de Instrumentos de Mensuração de Resultados de Marketing (AIMRM) (ALLIO, 2006; GARTZ, 2007). Com a abundância de opções disponíveis, o desafio dos gestores é determinar quais instrumentos de mensuração dos resultados de Marketing seriam mais adequados para uma empresa, o que se acredita ser muito

¹ Na língua portuguesa, utiliza-se também o termo setor para identificar uma indústria. O termo setor foi utilizado no questionário aplicado aos respondentes. Entretanto, no decorrer do texto deste estudo, optou-se por utilizar o termo indústria pela maior proximidade ao original em inglês.

² A maturidade de uma indústria será discutida com mais profundidade no capítulo de referencial teórico desta tese.

influenciado pelo contexto competitivo no qual ela está inserida (GARTZ, 2007; PETERSEN; MCALISTER; REIBSTEIN; WINER *et al.*, 2009; FRÖSEN e TIKKANEN, 2013).

A análise da indústria trata do contexto competitivo, considerando os direcionadores e inibidores de competitividade entre as empresas que pretendem suprir a mesma necessidade dos consumidores (CARNEIRO; CAVALCANTI *et al.*, 1997; PORTER, 2004). Do mesmo modo, há indícios de que diversas percepções dos gestores e tomadores de decisão das empresas são influenciadas pelo ambiente competitivo particular de cada indústria (SIMON, 1979; LEGRENZI; GIROTTO e JOHNSON-LAIRD, 1993; WILSON; WHEATLEY; MEYERS; GILBERT *et al.*, 2000), por extensão, supõe-se que a Percepção de Adoção de Instrumentos de Mensuração de Resultados de Marketing (PAIMRM) seja influenciada pela MI à qual uma dada empresa pertence (ALLIO, 2006; GARTZ, 2007).

O modo pelo qual os executivos medem resultados em Marketing e a classificação de uma empresa com relação a sua capacidade de mensurar os resultados de Marketing são preocupações constantes dos praticantes da disciplina³. Há indicativos que os tomadores de decisão frequentemente empregam suas percepções para direcionar suas ações, em especial àquelas mais complexas, críticas e em ambientes competitivos (PARIKH; NEUBAUER e LANK, 1998; KAHNEMAN, 2003). Assim, a PAIMRM torna-se um instrumento para identificar os mecanismos que os gestores de Marketing utilizam para tomar suas decisões na empresa.

1.1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE MATURIDADE DA INDÚSTRIA

Apesar da relação entre PAIMRM e a MI ter sido teoricamente identificada (ALLIO, 2006; GARTZ, 2007; PETERSEN; MCALISTER *et al.*, 2009), não foi encontrado nenhum estudo empírico relacionando os dois construtos. Existem diferentes formas de mensuração da MI como: (1) dicotomia madura / não madura (POWELL, 1996); (2) evolução linear entre Emergente, Madura e Declinante (MCGAHAN e SILVERMAN, 2001); (3) estrutura matricial em três dimensões

³ Estas são as problemáticas sentidas do presente estudo. A pesquisa origina-se de um problema que está inscrito em uma problemática. Quando esta problemática é percebida pelo pesquisador e pelos praticantes como lacunas de conhecimento ela pode ser chamada de problemática sentida. Posteriormente estas lacunas são evidenciadas, enunciadas e descritas em termos de problemas, hipóteses, objetivos e de uma metodologia de pesquisa (LAVILLE; DIONNE, 1999).

(estrutura, mercado e tecnologia) e dicotômica madura / em desenvolvimento (TAY e ONG, 1994); (4) relação matricial por lógica difusa com três dimensões (estrutura, mercado e tecnologia) (TAY e ONG, 1994). Independente de sua complexidade e refinamento, todas estas formas de mensuração estão relacionadas ao ciclo de vida da indústria e sua multidimensionalidade, e não somente incorporando a quantidade de anos que uma indústria tem (KLEPPER e GRADY, 1990; VERREYNNE e MEYER, 2006; 2008).

Apesar de reconhecerem a relação teórica entre a MI e características específicas das empresas pertencentes a esta indústria, alguns trabalhos não foram capazes de suportar indícios empíricos de tal relação (POWELL, 1996).

Paralelamente ao conceito de MI, pode-se cogitar o conceito de Maturidade da Empresa (ME), entendido como o estágio que uma empresa se encontra em seu ciclo de vida, considerando-se suas múltiplas dimensões.

1.1.2. CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE MENSURAÇÃO DE RESULTADOS DE MARKETING

Na literatura de Marketing, muitos construtos que estão diretamente relacionados a instrumentos de mensuração de resultados de Marketing (IMRM) têm sido explorados, entre eles destacam-se (1) desempenho de Marketing, (2) eficiência de Marketing, (3) efetividade de Marketing, (4) competência em Marketing e (5) produtividade de Marketing (WEBSTER, 1995; GRINBERG, 2001; MORGAN; CLARK e GOONER, 2002; BARWISE, 2004; RUST; AMBLER; CARPENTER; KUMAR *et al.*, 2004; O'SULLIVAN e ABELA, 2007; RIBEIRO; ROCHA; ANDRADE e VILAÇA, 2007; QUEIROZ, 2008). Todos eles serão detalhados no referencial teórico deste documento. Alguns estudos já se dedicaram a identificar quais são e como estão tais construtos relacionados aos resultados de Marketing (QUEIROZ, 2008; GAO, 2010), ou mesmo o grau de utilização de certas medidas de desempenho de Marketing (AMBLER, 2000; FARRIS, 2010). Finalmente, alguns estudos propuseram escalas para mensurar tais construtos (RIBEIRO; ROCHA *et al.*, 2007; PATTERSON, 2009).

Entretanto, da mesma forma que as atividades individuais de Marketing as quais não forem mensuradas não são passíveis de controle e não refletem credibilidade, se a empresa não sabe o montante de esforços que faz para

acompanhar os resultados de Marketing, também não consegue controlá-lo. Como a mensuração de resultados de Marketing é tida como crucial para o desempenho da empresa (NARVER e SLATER, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY e WEBSTER JR, 1993; SLATER e NARVER, 1995; VORHIES; HARKER e RAO, 1999; DESHPANDÉ, 2000; VORHIES e HARKER, 2000; RIBEIRO; ROCHA *et al.*, 2007; LOPES; MORETTI e LOPES, 2009), as empresas deveriam ser capazes de identificar a medida na qual elas utilizam IMRM para, ao conhecer esta medida, influenciar a sua evolução. Todavia, não se constatou uma escala para mensurar a Adoção de IMRM (AIMRM), seja diretamente ou por meio da PAIMRM de envolvidos nas atividades de Marketing. Também, são pouco exploradas as dimensões que influenciam tal mensuração.

Os principais métodos de formulação e validação de escalas em Marketing foram desenvolvidos e baseados a partir da seguinte premissa: mesmo variáveis que não são observáveis diretamente, são acessáveis por meio de variáveis latentes que são compostas por indicadores mensuráveis. Este tipo de relação entre variáveis é denominado “construto reflexivo” (JARVIS; MACKENZIE e PODSAKOFF, 2004; VIEIRA, 2009). Assim, PAIMRM e suas dimensões constituintes refletem AIMRM que é uma forma de mensurá-lo, já que sua mensuração direta é pouco viável na prática por acessar informações que são tidas como confidenciais na grande maioria das empresas. Paralelamente, a percepção dos gestores é um elemento básico para o entendimento de suas decisões tomadas em ambientes competitivos, como as relacionadas ao Marketing (KAHNEMAN, 2003). Estes argumentos serão explorados no referencial teórico.

1.1.3. CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE O PAPEL DA PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS

Os efeitos da percepção de gestores sobre o desempenho e os processos decisórios foram estudados em vários contextos e segundo diversos vieses (SCHWENK, 1984; 1988; MEZIAS e STARBUCK, 2003; WINTER, 2003; POWELL e LOVALLO, 2006; TVERSKY e KAHNEMAN, 2008; INAMORI e ANALOUI, 2010). Entre os principais elementos estudados estão: (1) a função da percepção na tomada de decisão e desempenho (POWELL e LOVALLO, 2006; INAMORI e ANALOUI, 2010); (2) o processo decisório e a racionalização das decisões (SIMON,

1979; BAZERMAN, 2004); (3) desvios no processo decisório e heurísticas oriundos da percepção e intuição (KAHNEMAN, 2003).

Cada um destes elementos compõe o mecanismo de tomada de decisão. Os caminhos que os indivíduos percorrem para tomá-las dependem muito da natureza e da complexidade da decisão a ser adotada. A utilização de percepção na tomada de decisão é um componente importante em situações que envolvem maior complexidade e ambientes competitivos (KAHNEMAN, 2003), que são similares aos contextos de gestão de Marketing nos quais a PAIMRM está inserida (FRÖSÉN e TIKKANEN, 2013).

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo tem a relação entre PAIMRM e a MI como fenômeno a ser investigado e as percepções dos gestores de negócios de diferentes indústrias como unidade de análise. Desta forma, o presente trabalho aborda a perspectiva da indústria e como os executivos que pertencem às empresas componentes da indústria avaliam sua PAIMRM. Os executivos da indústria são representados por gestores de Marketing, vendas ou negócios que são responsáveis pela execução das atividades de Marketing das empresas que compõem as diferentes indústrias estudadas. Desta forma, por mais similar que possa ou não ser, para reduzir variações não controladas e aumentar o foco, este estudo não abordará a PAIMRM desde a perspectiva do varejista, atacadista, consumidor final, outros executivos ou *stakeholders*.

Conforme citado anteriormente, existem evidências de que o ambiente competitivo influencia a PAIMRM (ALLIO, 2006; GARTZ, 2007; PETERSEN; MCALISTER *et al.*, 2009; KRZYŻANOWSKA, 2012; FRÖSÉN e TIKKANEN, 2013). Uma das formas de avaliar diferentes ambientes externos nos quais as empresas estão sujeitas é por meio da MI à qual a empresa pertence (TAY e ONG, 1994; TAY e PHENG, 1994).

Caso exista relação entre PAIMRM e MI, pressupõe-se que diferentes estágios de MI e, conseqüentemente, diferentes ambientes competitivos, expliquem parcialmente a PAIMRM dos gestores de Marketing das empresas, de modo que MI similares levariam a PAIMRM similares. Neste caso, diferentes estágios de MI apresentam modificações na quantidade e formato da informação disponível, logo,

nos estágios iniciais de MI as empresas dispõem de estrutura, tecnologia e condições de mercado relativamente pouco definidas (CHESBROUGH e ROSENBLOOM, 2002; LAMBIN e SILVA, 2002; ALLIO, 2006; KRZYŻANOWSKA, 2012; FRÖSÉN e TIKKANEN, 2013), dificultando a AIMRM e refletindo em baixa PAIMRM. Em estágios intermediários, as empresas dispõem de informação não sistematizada e assimilada pelos gestores, fazendo com que o esforço dispendido para avaliar qualquer desempenho empresarial seja maior (CHESBROUGH e ROSENBLOOM, 2002), o que deve refletir em aumento da PAIMRM. Finalmente, em estágios subsequentes, a assimilação de conhecimento advindo de informações anteriormente adquiridas e a relativa diminuição de alterações no ambiente da indústria reduzem a necessidade de esforço para acompanhar os negócios e, conseqüentemente, redução na PAIMRM (CHESBROUGH e ROSENBLOOM, 2002; ALLIO, 2006).

Assim, os dois objetivos principais desta tese são:

1. *Desenvolver e validar uma escala de PAIMRM*
2. *Testar um modelo teórico que relacione PAIMRM com MI.*

Considerando que a literatura identifica que estágios distintos de MI são refletidos por diferentes níveis de PAIMRM e que, apesar de não explicitado na literatura, há indícios de relação entre PAIMRM e a maturidade da empresa (ME), os objetivos secundários desta tese são:

- (A) *discutir as implicações deste modelo teórico em diferentes estágios de MI*
- (B) *testar um modelo teórico semelhante que relacione PAIMRM e (ME)*

Na literatura de gestão empresarial já existem proposições de escalas para MI (TAY e ONG, 1994; TAY e PHENG, 1994), mas não se identificou uma escala para PAIMRM. A escala proposta pode ser utilizada para classificar empresas quanto ao grau de PAIMRM a partir da percepção de seus gestores, de modo que eles consigam gerir seus esforços de AIMRM. Para a proposição da escala foi feita uma revisão bibliográfica na qual foram listadas, definidas e identificadas dimensões que, teoricamente, influenciam a PAIMRM.

1.3. JUSTIFICATIVAS

A importância dos instrumentos de mensuração de resultados de Marketing (IMRM) é tal que o *Marketing Science Institute* (MSI, 2004; 2006; 2008; 2010) os inclui como uma de suas prioridades de pesquisa desde 1997. O argumento desde o ponto de vista gerencial, e paralelo ao ponto de vista científico de busca pela credibilidade, é que a utilização de IMRM, aliado ao rigor na avaliação de resultados, pode justificar os investimentos realizados e a obtenção de novos recursos para a consecução das atividades de Marketing (QUEIROZ, 2008). Desta forma, o estudo de IMRM é um campo que mescla conhecimentos de Marketing sobre métodos quantitativos, finanças, estratégia e gestão empresarial para auxiliar a tomada de decisão tanto para o longo quanto para o curto prazo.

Desde os trabalhos realizados entre o final da década de 1970 e início da década de 1980 (CHURCHILL JR, 1979; BAGOZZI, 1980; PETER, 1981; ANDERSON e GERBING, 1982) os pesquisadores de Marketing dedicam diversos estudos e considerável atenção à formulação de escalas e métricas que sejam capazes de diminuir as críticas que afetam a credibilidade da disciplina (KOHLI e JAWORSKI, 1990; PARASURAMAN; BERRY e ZEITHAML, 1991; CASSIDY; FREELING e KIEWELL, 2005; RIBEIRO; ROCHA *et al.*, 2007; SCHMITT e ZARANTONELLO, 2009; GRACE e WEAVERN, 2010; ALBA e SLOGO, 2011). Uma vez que são muitos os trabalhos, foram realizados alguns esforços de consolidação que podem ser observados em compêndios (*handbooks*) de escalas ou listados em livros sobre escalas e métricas de Marketing (STEWART; BEARDEN; NETEMEYER; MOBLEY *et al.*, 1993; AMBLER, 2000; AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI e RILEY, 2001; FARRIS; BENDLE; PFEIFER e REIBSTEIN, 2006; VIEIRA e SLOGO, 2007; BRUNER, 2009; VIEIRA, 2011).

Um dos papéis das ciências sociais aplicadas é prover explicações teóricas sobre comportamentos. Em Marketing, este objetivo inclui o comportamento dos consumidores, vendedores, gestores e outros *stakeholders* envolvidos nas atividades relacionadas com a disciplina. As escalas são utilizadas para medir opiniões e atitudes destes grupos em uma tentativa de melhor explicar tais comportamentos (NETEMEYER; BEARDEN e SHARMA, 2003; DEVELLIS, 2011; VIEIRA, 2011).

Entre os muitos desafios nas escalas de Marketing, a gestão das atividades de Marketing na empresa é relativamente pouco explorada. Um exame detalhado das proposições de escalas realizadas nos principais periódicos de Marketing – independente de quais sejam *Journal of Consumer Research* (JCR), *Journal of Marketing* (JM), *Journal of Marketing Research* (JMR), *Marketing Science* (MS) - aponta que a mensuração de construtos gerenciais⁴ (i.e. dinamismo de Marketing, desempenho da função, desempenho estratégico) na literatura de Marketing é menos explorada quando comparado aos construtos psicológicos (i.e. atitude com relação à marca, intenção de compra e sentimentos com relação à propaganda) sendo ainda, em muitos casos, incorretamente determinados (JARVIS; MACKENZIE *et al.*, 2004).

Não se constatou nenhum estudo no qual os pesquisadores abordem a mensuração de PAIMRM. Analisou-se um total de 190 artigos científicos que tratam de IMRM ou conceitos relacionados. Não se encontrou nenhum trabalho dedicado a oferecer uma escala de PAIMRM ou AIMRM em pesquisa bibliográfica realizada nas principais bases de dados e indexadores de trabalhos acadêmicos, sejam eles: Google Acadêmico, EBSCO, Proquest, JSTOR, Emerald e Scielo. Também foi feita uma pesquisa complementar nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EMA), nos registros do *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, que se dedica especificamente ao assunto de mensuração de atividades de Marketing e nos registros dos principais *Journals* ligados ao Marketing (LUKE e DOKE, 1987), quais sejam: *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of Consumer*

⁴ A definição de construtos e a discussão sobre sua natureza formativa e reflexiva é de grande importância em qualquer trabalho que se depare com a formação de escalas e serão exploradas no capítulo de referencial teórico desta tese, entretanto, cabe uma breve introdução sobre a definição do termo construto utilizada no presente trabalho e a natureza do que são os chamados construtos gerenciais. O construto é uma variável medida indiretamente (portanto latente), ou seja, por meio de diversas variáveis (ou indicadores). A composição desses indicadores forma ou reflete o construto. O desempenho empresarial mensurado por meio de faturamento é entendido como uma variável observada. Todavia, o desempenho empresarial mensurado por meio de diversos indicadores - por exemplo, faturamento bruto, faturamento líquido e lucro ajustado - é entendido como uma variável latente ou construto (VIEIRA, 2011). Os construtos permitem operacionalizar o estudo de variáveis latentes, utilizando-se de indicadores observáveis que o compõem (caso de construtos formativos, como “inflação”) ou refletem (caso de construtos reflexivos, como “satisfação”) (EDWARDS e BAGOZZI, 2000). Os construtos podem ser divididos entre psicológicos e gerenciais, de acordo com o contexto de estudo. Possivelmente, pela origem das técnicas de construção de escala em Marketing serem oriundas prioritariamente da psicologia, os construtos psicológicos são mais frequentemente trabalhados do que os gerenciais (JARVIS; MACKENZIE *et al.*, 2004).

Research, Journal of Retailing, Journal of Advertising Research. Por outro lado, a existência de 190 artigos tratando de resultados de Marketing de uma empresa, dos quais 53 (ou 27,9%) têm menos de cinco anos, apontam para a importância do tema com uma grande quantidade de estudos, tanto da disciplina de Marketing, quanto de outras disciplinas correlatas de gestão empresarial, tais como estratégia e finanças.

Do ponto de vista do praticante de Marketing, uma escala de PAIMRM é útil na criação de planos de AIMRM, bem como para auditar o corrente estágio no qual a empresa se encontra, comparando com diversos parâmetros e padrões advindos de outras empresas ou indústrias. Notadamente, a escala de AIMRM chama a atenção de praticantes de Marketing (i.e. PATTERSON, 2007), que chegaram a sugerir um *continuum*, sem, entretanto, justificar e validar as dimensões constituintes para tal escala. Os praticantes de Marketing identificaram que entender como uma empresa evolui na PAIMRM é crítico para o desenvolvimento de estratégias de Marketing e para a elevação da credibilidade do Marketing enquanto uma função empresarial (PATTERSON, 2007). A descrição deste *continuum* é exemplificada na figura 1.

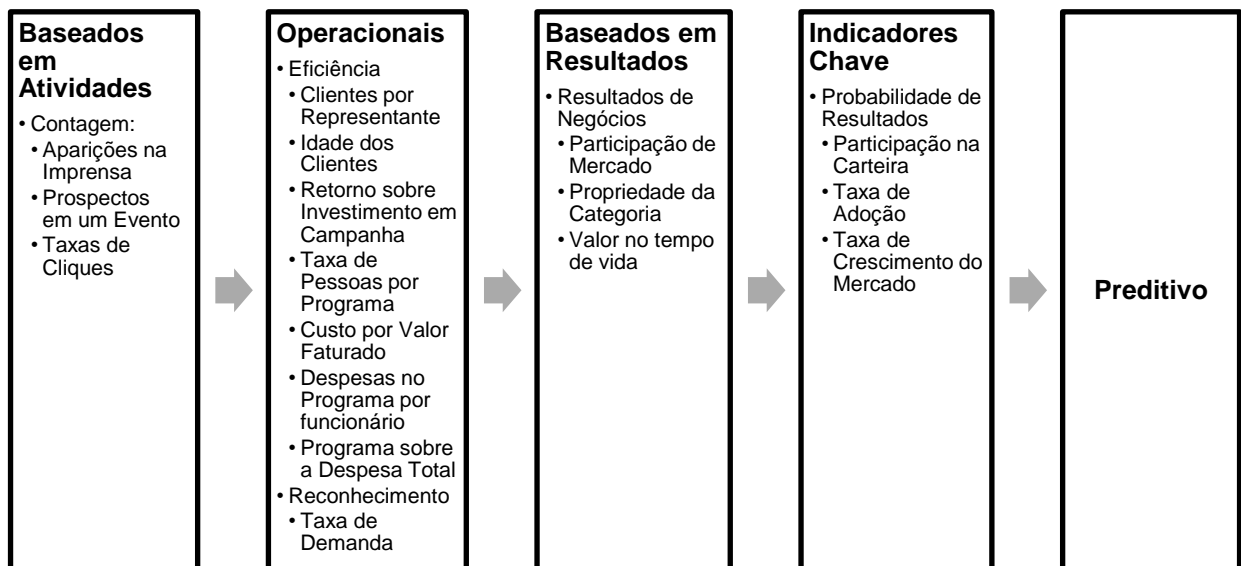


Figura 1 - Continuum de Métricas de Marketing
Fonte: (PATTERSON, 2007) – tradução do autor

A compilação do conhecimento até o momento adquirido e a elaboração de uma proposta de escala de PAIMRM tem utilidade para a comunidade acadêmica, na medida em que podem ser utilizados como base para avaliar e explicar a propensão a PAIMRM, de acordo com diversas características das empresas.

Assim, a eventual confirmação de que a PAIMRM está relacionada com a MI, pode guiar os esforços de gestão da PAIMRM dentro das diferentes indústrias, visto que é difícil imaginar uma situação ideal de PAIMRM. Paralelamente, abre-se um leque de possibilidades de estudos sobre os motivos e determinantes desta relação.

Desta forma, o presente trabalho se justifica por: (1) abordar uma carência da literatura que é de interesse dos praticantes e que ainda não foi trabalhado e teorizado pelos pesquisadores, (2) por auxiliar na conciliação de opiniões conflitantes de diversos pesquisadores sobre o tema, por meio de uma sugestão de escala para medir PAIMRM e (3) por buscar evidências empíricas da relação entre PAIMRM e MI.

O quadro 1 fornece uma síntese das fronteiras de interesse do estudo:

Quadro 1 – Definição das fronteiras e interesses do estudo

Pergunta	Resposta
O que? (Objetivos)	O presente estudo procura (1) desenvolver e validar uma escala de PAIMRM; e (2) Testar um modelo teórico que relacione PAIMRM com MI.
Onde? (Contexto)	O contexto de trabalho é a percepção dos gestores de Marketing das empresas estudadas
Como? (Método)	Para fazer frente a estes objetivos, serão: (A) validada a escala de PAIMRM utilizando-se um procedimento que incluiu sete passos, descritos na metodologia: (1) Definição Conceitual do Construto; (2) Geração dos Itens; (3) Validação de Conteúdo; (4) Definição de Dimensões; (5) Análise de Dados; (6) Validade Nomológica; (7) Validade de Grupos Conhecidos, e (B) construídos dois modelos estruturais para testar a relação entre (1) PAIMRM e MI, e (2) PAIMRM e ME, além de testes de análise de médias e variáveis categóricas.
Por que? (Justificativas)	(1) Existe carência na literatura acadêmica e demanda de praticantes por uma escala de PAIMRM (2) Auxiliar a conciliação de opiniões conflitantes sobre o tema (3) Existem indícios teóricos da relação entre PAIMRM e MI que não foram abordados por estudos empíricos

Fonte: Elaborado pelo Autor

1.4. ESTRUTURA

Esta tese é composta de cinco capítulos. O primeiro introduz o (1.1) tema a ser estudado; (1.1) apresenta uma perspectiva geral sobre o que já foi trabalhado na literatura de (1.1.1) maturidade da indústria, (1.1.2) instrumentos de mensuração de resultados em Marketing e (1.1.3) aspectos de percepção sobre a tomada de decisão; (1.2) a definição dos problemas de pesquisa; (1.3) as justificativas para a execução dos estudos; e (1.4) o desenho da estrutura da tese.

No segundo capítulo desenvolve-se o referencial teórico utilizado como base para a execução da pesquisa. (2.1) Com o objetivo de definir e conceituar resultados de Marketing e PAIMRM, o referencial teórico contará com uma revisão dos construtos relacionados a diferentes perspectivas de resultados de Marketing. Tais

construtos foram revisados tendo como base as literaturas de Marketing, finanças, estratégia e negócios em busca de diferentes dimensões para o desenvolvimento de uma escala de PAIMRM. (2.2) Foram estudados alguns aspectos relacionados ao efeito da percepção sobre a tomada de decisão gerencial (2.3) e foram abordados e explicados diferentes modelos de medição de MI e justificada a seleção do modelo utilizado no estudo. A partir do referencial teórico são traçadas as hipóteses (2.4) testadas nesta tese.

O terceiro capítulo apresenta o método utilizado no estudo incluindo (3.1) definição conceitual do construto que será medido através da escala proposta; (3.2) o processo de geração dos itens para a construção da escala; (3.3) validação de conteúdo destes itens; (3.4) definição das dimensões utilizadas na validação da escala; (3.5) procedimentos de coleta e análise de dados para a construção e validação da escala; (3.6) modelos de equação estrutural (MEE) para realizar a validação nomológica da escala; e, (3.7) procedimentos de validação de grupos conhecidos. Os construtos identificados na revisão teórica do capítulo dois são utilizados para fornecer itens no desenvolvimento da referida escala. No capítulo três (3.8), também são discutidas diferentes abordagens para construção de escalas gerenciais em Marketing, suas dificuldades e recomendações para execução da atividade.

No quarto capítulo apresentam-se os resultados empíricos obtidos com o método segundo: (4.1) o modelo de mensuração e suas respectivas validações; (4.2) o modelo de equação estrutural (MEE) que testa a relação entre a PAIMRM e a MI; (4.3) o MEE que testa a relação entre a PAIMRM e a ME; (4.4) teste de grupos conhecidos, tanto por ANOVA, quanto por análise de dados categorizados. Também é apresentado um resumo das hipóteses testadas e seus respectivos resultados (4.5).

Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as Considerações Finais destacando-se os principais achados do estudo, relacionando-os à comprovação do alcance dos objetivos propostos. São apontadas as principais contribuições do estudo tanto para a teoria quanto para a prática do Marketing, bem como as limitações do estudo, algumas sugestões e a possibilidade de desdobramento do tema em estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo consta de quatro seções e tem o propósito de apresentar uma revisão de literatura sobre (2.1) Resultados de Marketing; (2.2) Percepção, Racionalidade e Desempenho, e; (2.3) Maturidade da Indústria.

A primeira seção (2.1) trata dos Resultados de Marketing e diversos conceitos a ele relacionados enquanto instrumentos de gestão de Marketing, abordando diversas perspectivas em que ele é estudado. A segunda seção (2.2) trata dos estudos que avaliam o impacto da percepção na racionalidade e capacidade analítica dos gestores em geral e de Marketing em particular, principalmente no que diz respeito a tomadas de decisão e avaliação de resultados. A terceira seção (2.3) trata de estudos que oferecem alternativas para mensurar maturidade da indústria, apresentando suas características distintivas e também evidências da relação entre a MI e PAIMRM.

A análise conjunta da teoria e das pesquisas apresentadas neste capítulo proporciona um quadro geral de compreensão da relação entre resultados de marketing e maturidade da indústria a partir da percepção dos gestores.

A quarta seção (2.4) traz um quadro resumo do referencial teórico.

2.1. RESULTADOS DE MARKETING

A geração de itens para a construção de uma escala exige uma extensa busca na teoria dos mesmos (VIEIRA, 2011). Para fazer frente a esta etapa do estudo, foi feito um levantamento em 190 artigos nos quais abordam-se os diferentes construtos relacionados a Resultados de Marketing. Entretanto, “Resultados de Marketing” não é claramente definido, já que existem divergências sobre o que são resultados de Marketing e sobre como eles podem ser medidos. Por exemplo, há autores que consideram o conceito “produtividade de Marketing” ligado à efetividade, enquanto outros consideram o mesmo conceito ligado à eficiência. Alguns autores notaram que os termos “eficiência de Marketing” e “efetividade de Marketing” são utilizados indistintamente. Também parece não haver um acordo sobre a utilização do termo “produtividade de Marketing”, apesar de, tradicionalmente, ele ser muito relacionado com eficiência (CONNOR e TYNAN, 1999; MORGAN; CLARK *et al.*, 2002; SHETH e SISODIA, 2002; WEBER, 2002).

Como parte do processo de construção da escala de PAIMRM, todos estes conceitos estão devidamente delimitados a seguir no capítulo de referencial teórico. Estes construtos foram agrupados, de acordo com a denominação atribuída por cada um dos autores, em busca dos diferentes significados relacionados a cada um deles. Ao final, foi sugerida uma relação entre os diferentes construtos, de acordo com o significado que foi adotado no restante desta tese para cada termo.

Esta pesquisa foi utilizada como base para a geração de itens nas fases iniciais da proposição da escala PAIMRM (passos de 1 a 3 descritos no item 3.1 deste documento).

2.1.1. ORIENTAÇÃO PARA MERCADO: FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Diversas pesquisas na literatura de Marketing apontam que a orientação da empresa para o mercado e o conseqüente aumento do valor entregue aos consumidores por empresas que adotam esta orientação, tendem a proporcionar resultados superiores comparados com empresas concorrentes que apresentam menor orientação para o mercado (NARVER e SLATER, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY *et al.*, 1993; SLATER e NARVER, 1995; VORHIES; HARKER *et al.*, 1999; DESHPANDÉ, 2000; VORHIES e HARKER, 2000; RIBEIRO; ROCHA *et al.*, 2007; LOPES; MORETTI *et al.*, 2009). Outros estudos apontam que a aplicação do conhecimento de mercado em busca da entrega de valores superiores aos clientes torna-se fonte de vantagem competitiva sustentável (MOLLER e ANTTILA, 1987; CONANT; MOKWA e VARADARAJAN, 1990; NARVER e SLATER, 1990; RIBEIRO; ROCHA *et al.*, 2007).

Organizações melhor capacitadas a responder requisições do mercado, as quais se adaptam e antecipam mudanças no ambiente externo e competitivo no qual estão inseridas têm maiores chances de obter lucros superiores aos concorrentes, vantagem competitiva sustentável e perenidade (PRAHALAD e HAMEL, 1990; ACHROL, 1991; DAY, 1994). Uma das competências fundamentais para a geração superior de valor aos clientes relaciona a manutenção de vantagem competitiva sustentável à competência de Marketing (DAY e WENSLEY, 1988; DAY, 1994; VORHIES; HARKER *et al.*, 1999; RIBEIRO; ROCHA *et al.*, 2007).

Tais pesquisas indicam, portanto, que maiores esforços na criação de estratégias de orientação ao mercado e utilização de Marketing podem levar a melhores resultados da empresa em longo prazo. Acompanhar os esforços de resultados de Marketing, por meio de IMRM, torna-se um dos possíveis esforços do gestor de Marketing para auxiliar o resultado de longo prazo da empresa e a AIMRM por parte dos gestores da empresa tende a refletir estes esforços. A PAIMRM apresenta-se como um reflexo ou uma variável *proxy* da AIMRM. Durante o referencial teórico, muitas vezes a variável AIMRM foi citada, entretanto, a escala estudada nesta tese propõe-se a medir PAIMRM dos gestores.

2.1.2. A IMPORTÂNCIA DA AIMRM

O campo de pesquisa de Marketing tornou-se disciplina acadêmica no princípio do século XX, entretanto as preocupações com a forma que os mercados operam na busca de satisfação de necessidades e desejos são fruto de atenção de pesquisadores muito antes deste período. Comparada às áreas de economia, antropologia, sociologia, e psicologia, a disciplina de Marketing é uma disciplina relativamente recente na pesquisa acadêmica. Assim, muitos dos estudos em Marketing foram baseados nestas disciplinas (GRINBERG, 2000; MIRANDA e ARRUDA, 2004; AJZENTAL, 2008).

Apesar da crescente importância da função do Marketing, é comum perceber que os principais executivos não compreendem verdadeiramente o seu papel (SPENCER STUART, 2004, p.1). Seguidamente, os investimentos para interação com o mercado apesar de orientados para objetivos estratégicos - que são planejados pela alta administração - são colocados em prática pelos diferentes departamentos da empresa, que têm suas próprias agendas. Entre estes departamentos, está o de Marketing (GRINBERG, 2000). Esta constatação, em longo prazo, causa um desalinhamento entre os objetivos estratégicos da empresa e as atividades de Marketing – bem como dos demais departamentos da empresa. Estudos de consultorias de negócios propõem que a agenda de Marketing seja adequadamente alinhada aos anseios estratégicos da empresa de modo a melhorar o retorno sobre os investimentos de Marketing. Este alinhamento pode, ao mesmo tempo, ser representado pela utilização de métricas - que reflitam uma clara compreensão do valor das contribuições do Marketing ao desempenho da empresa

– e fazer com que tais métricas sejam adequadamente explicadas e assimiladas pelos demais executivos da empresa (BOOZ ALLEN HAMILTON, 2004).

Paralelamente, é recorrente a preocupação das empresas em medir o retorno sobre quaisquer investimentos feitos. Como o controle é uma das funções determinantes da administração de empresas, o que não pode ser medido, também não pode ser administrado (KAPLAN e NORTON, 1996, p.3).

Em ambientes competitivos as empresas intensificam o anseio por eficiência em suas atividades e melhor utilização de seus recursos. Entre estas atividades que precisam de eficiência estão aquelas que objetivam facilitar a troca e fazer frente aos ambientes altamente competitivos ou economicamente adversos. Essas tendências conduziram a uma conseqüente ampliação dos escassos recursos empresariais em esforços de Marketing (QUEIROZ, 2008).

O Marketing, em grande parte anteriormente isento de mensurabilidade, passa a ser julgado por novas regras. Assim, o departamento de Marketing começa a ser cobrado por justificar suas ações com fundamentação numérica. Os desperdícios advindos da falta de eficiência ou efetividade das ações de Marketing também são vistos como redutores de lucro, os quais as empresas querem reduzir ou eliminar (ROSENWALD, 2004). Esta luta por racionalização na utilização dos recursos justifica a cobrança exercida por parte da alta administração para a avaliação e a mensuração dos resultados obtidos. Desta forma, entre os principais desafios do Marketing está a possibilidade de identificar e mensurar os resultados gerados a partir das mais diversas ações simultâneas (sob seu controle ou não). Assim, os indicadores de Marketing apresentam-se como ferramentas que auxiliam a difícil tarefa de mensuração e avaliação de seu desempenho.

Tome-se como exemplo uma pergunta que seria natural de um gestor de empresa: “Qual foi o resultado gerado pelo investimento realizado na última campanha publicitária?”. A primeira dificuldade em responder tal pergunta recai sobre o que é o resultado de uma “campanha publicitária”. Esta é uma pergunta complexa por diversos fatores. (1) Dependendo da campanha ela pode ter diversos indicadores de desempenho, entre eles, mas não apenas: lembrança da marca; preferência pela marca; imagem da marca; vendas em unidades; preço médio de vendas; margem média unitária; tempo de recompra. (2) Não raro, pesos distintos são atribuídos pelos gestores a estes indicadores em campanhas similares

subsequentes, dependendo dos objetivos momentâneos da empresa, seja vendas ou formação de imagem. (3) O efeito da campanha publicitária pode ter tempos de duração distintos em cada um dos indicadores, ou seja, os efeitos em “lembrança da marca” podem ser mais imediatos e passageiros, enquanto o efeito em “vendas unitárias” pode ser mais demorado e duradouro. No caso da avaliação de uma campanha, datas distintas de corte dos dados terão que ser tomadas em consideração. (4) Por sinergia, efeitos de ações anteriores podem ser refletidos nos diversos indicadores das ações subsequentes. Por exemplo, as ações da marca Bombril com o ator Carlos Moreno entre as décadas de 1970 e 2000 beneficiaram-se das lembranças acumuladas de campanha em campanha. (5) Os indicadores das ações de Marketing podem ser influenciados por ações concomitantes realizadas (a) pela empresa e (b) pelos concorrentes. Assim, por exemplo, os efeitos em “vendas unitárias” da campanha publicitária podem ser reduzidos por uma promoção de vendas realizada por um concorrente no mesmo período de tempo.

Por diversas dificuldades, os investimentos em atividades de Marketing são frequentemente questionados por tomadores de recursos concorrentes dentro da própria organização. Pesquisadores em Marketing alertam que a falta de habilidade do departamento de Marketing em demonstrar a sua contribuição para o desempenho da empresa enfraquece sua posição perante os demais departamentos (SHETH, JAGDISH N. e SISODIA, RAJENDRA S., 1995; SHETH, J.N. e SISODIA, R.S., 1995; AMBLER e ROBERTS, 2008). Assim, tanto os profissionais quanto os pesquisadores de Marketing enfrentam pressões para justificar as ações de forma mais quantitativa e capaz de comprovar como as despesas de Marketing adicionam valor aos *stakeholders* (DOYLE, 2008, p.19).

Para resgatar o Marketing desta crise de confiança, muitos *journals* constantemente fazem chamados para mais pesquisas com respeito à mensuração do resultado de Marketing (LEHMANN, 2004). Para as prioridades de pesquisa do triênio 2010-2012 do MSI, sejam elas: (1) utilizar informações de mercado para identificar oportunidades de crescimento lucrativo, (2) entender as experiências e comportamentos dos consumidores, (3) desenvolver capacidades de Marketing para uma organização focada no consumidor, (4) identificar e materializar oportunidades inovadoras, (5) entregar valor por mídias e canais expandidos, (6) gerenciar marcas no mercado em transformação, (7) alocar recursos em atividades de marketing, (8)

desenvolver ferramentas de pesquisa e novas fontes de dados, apesar dos IMRM não estarem listados como um item separado, permeiam todas as demais prioridades de pesquisa, assumindo que utilização dos IMRM já faz parte de outras iniciativas de pesquisa em Marketing (MSI, 2010). Os resultados deste esforço podem ser identificados na preocupação das empresas associadas a lidar com o que a MSI chamou de próximo passo no estudo de métricas de Marketing, qual seja: a ligação entre os IMRM, às decisões de Marketing e uma sólida estratégia de mercado traduzida pelo impacto das ações de Marketing.

A efetiva disseminação de novos métodos de mensurar a produtividade de Marketing para a comunidade de negócios será um passo fundamental para elevar a vitalidade do Marketing na empresa e, mais importante, para elevar o desempenho da empresa em si. (RUST; AMBLER *et al.*, 2004, p.76, tradução do autor)

Este raciocínio reforça que o principal problema para o estudo de IMRM é o seu alinhamento com a estratégia, uma vez que poucas empresas possuem estratégias explícitas com marcos quantificáveis que possibilitem indicar progressos. Logo, ao identificar os IMRM que realmente importam para os gestores, e a sua decorrente AIMRM, é possível acompanhar a estratégia que a empresa esteja perseguindo (AMBLER, 2000, p.17).

Os tópicos prioritários de pesquisa para IMRM listados pela MSI no triênio 2006-2008 (MSI, 2006) foram:

1. - Papel das métricas como suporte à estratégia de Marketing;
2. - Métricas para o crescimento sustentado dos lucros;
3. - Retorno sobre o investimento em Marketing e Pesquisa de Mercado;
4. - Função dos painéis de controle de Marketing (*Marketing Dashboards*);
5. - Integração das métricas de desempenho financeiras e não financeiras; e,
6. - Uso e valor das métricas de lealdade dos clientes.

Tendo em vista os objetivos gerais descritos para a presente tese, dois destes tópicos prioritários são endereçados. Por um lado, por meio da identificação das dimensões que compõem a AIMRM, pode-se contribuir na delimitação do papel dos IMRM como instrumentos de suporte à estratégia de Marketing, que corresponde ao tópico número 1 das prioridades de pesquisa do MSI. Por outro lado, ao elencar dimensões oriundas da relação das atividades de Marketing com os resultados empresariais, uma escala abrangente de AIMRM necessita apontar tanto aspectos

financeiros quanto não financeiros do desempenho de Marketing, contribuindo com a delimitação da integração entre estes dois grandes grupos de referências de desempenho, correspondentes ao tópico número 5 da lista de prioridades acima.

Os IMRM mais estudados e predominantes são aqueles que utilizam indicadores financeiros para a avaliação de desempenho de Marketing e para respaldar a tomada de decisão e investimentos na área (QUEIROZ, 2008, p.9). Também ligados a esta corrente estão diversas pesquisas que procuram conexões entre ações de Marketing e desempenho financeiro, bem como a possibilidade dos indicadores de Marketing precederem o desempenho financeiro futuro (SRIVASTAVA; SHERVANI e FAHEY, 1998; LEHMANN e REIBSTEIN, 2006; SRIVASTAVA e REIBSTEIN, 2006; O'SULLIVAN e ABELA, 2007). Os IMRM ligados a indicadores financeiros também estão entre os mais utilizados para avaliar o desempenho de Marketing pelos praticantes, são eles: lucro/lucratividade (92% dos entrevistados), vendas (91%) e margem bruta (81%) (AMBLER e RILEY, 2000, p.9). Estes indicadores são, em geral, acompanhados de outros indicadores de desempenho organizacional, especialmente adequando-se a outros instrumentos de avaliação existentes na empresa, como por exemplo, o *Balanced Scorecard*⁵ (QUEIROZ, 2008, p.15).

De um modo geral, os indicadores financeiros são eficientes em registrar o desempenho passado do Marketing, entretanto, monitorar a estratégia da empresa exige que a avaliação das atividades de Marketing seja capaz de estimar o potencial para o seu desempenho futuro. (AMBLER e RILEY, 2000, p.9). Não é fácil obter indicadores capazes de relacionar as atividades de Marketing ao desempenho de longo prazo da empresa. Por outro lado, não são apenas os indicadores contábeis ou financeiros que cumprirão esta função (QUEIROZ, 2008, p.14). A gerência da empresa dedica pouco tempo para discutir sobre os clientes, suas necessidades ou como o dinheiro da empresa é obtido. A maior parte do tempo das reuniões de alta

⁵ *Balanced Scorecard* é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. É um processo lógico que busca a maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. O termo "Indicadores Balanceados" se dá ao fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente no foco econômico-financeiro, as organizações também se utilizam de indicadores focados em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque a somatória destes fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, conseqüentemente criando valor futuro. (Kaplan, Norton, 1992) (KAPLAN e NORTON, 1996)

gerência é dedicada a discutir como o dinheiro é gasto pela empresa e o desempenho de Marketing raramente é avaliado (AMBLER, 2000; DOYLE, 2000).

Em termos de abrangência, as pesquisas sobre IMRM tratam de diversos aspectos da atividade de Marketing, incluindo: (1) métricas de valor da marca (KELLER, 1993); (2) valor do consumidor (GUPTA e ZEITHAML, 2006); (3) poder do boca-a-boca e indicações de consumidores (VILLANUEVA; YOO e HANSSENS, 2006); (4) métricas de retenção e aquisição de clientes (VERHOEF, 2003); (5) métricas de compras em multicanais (VENKATESAN; KUMAR e RAVISHANKER, 2007); (6) métricas de compra cruzada e *up-selling* (VERHOEF, 2001); (7) métricas de retornos de produtos (ANDERSON; HANSEN; SIMESTER e WANG, 2008); (8) comércio eletrônico (GRINBERG, 2001), entre outras.

Como a variedade de IMRM pode ser muito grande, cabe exemplificar alguns destes instrumentos, como se segue:

- (1) Valor da Marca: relacionado ao desenvolvimento de medidas para avaliar o retorno do investimento realizados em Marketing pela empresa para incrementar suas marcas. Este tema levanta questões a respeito de: integração entre qualidade de produto e ações do composto de Marketing; métodos para medir o reconhecimento da marca pelos clientes, sua intenção de comprar produtos da marca ou valor da marca no mercado financeiro. Discute ainda medidas relacionadas à emoção ou à cognição (GRINBERG, 2001).
- (2) e (4) Valor do Cliente: relacionado ao desenvolvimento de medidas de valor individual de cada cliente, ou seja, quanto cada cliente traz de retorno individual dado investimento das empresas em Marketing. Um dos principais avanços nessa área é o conceito de *Lifetime Value*: “O valor total de contribuições diretas (transações) e indiretas (por exemplo, recomendações, ideias para novos produtos) para medir o resultado gerado por cada consumidor individual durante todo o seu ciclo de vida, ou seja, do início do relacionamento até o possível fim deste” (HOEKSTRA e HUIZINGH, 1999, p. 266, tradução do autor).
- (5) *Marketing Mix Metrics*: relaciona-se ao desenvolvimento de medidas específicas para o retorno das ações das empresas em produto, preço, promoção e distribuição. Discutem se as medidas de desempenho são de curto ou longo prazo; como são avaliadas as reações dos concorrentes; se o lucro é avaliado por marca, categoria de produto ou empresa; que tipo de integração há

entre os departamentos das empresas, e; como é o avanço das ações de simples táticas para estratégias de negócio (GRINBERG, 2001).

- (7) Medidas Financeiras: Tratam da justificativa para as ações de Marketing de acordo com a avaliação de desempenho do negócio por clientes, *shareholders* e funcionários das empresas. Entre as categorias pesquisadas estão: (a) criação de valor – tema muito abordado na literatura de Marketing (PARASURAMAN, 1997; SLATER, 1997; WOODRUFF, 1997; SHETH; MITTAL e NEWMAN, 1999; DESHPANDÉ, 2000), (b) diagnóstico e controle das ações e mudança de orientação de *market-driven* para *market-driver* (SRIVASTAVA; SHERVANI *et al.*, 1998). Dentro deste segmento de pesquisa aponta-se a necessidade do profissional de Marketing trabalhar próximo a profissionais de contabilidade e finanças, desenvolvendo novas formas de medidas de desempenho das empresas e estabelecendo: (a) medidas financeiras (volume de vendas/*turnover*, contribuição de lucros), (b) medidas de mercado competitivo (*market share*, *share* de voz, preço relativo e *share* de promoções), (c) medidas do comportamento do consumidor (penetração, número de usuários, lealdade, ganhos/perdas/*churn*), (d) medidas do consumidor intermediário (consciência, atitudes, satisfação, comprometimento, de intenção de compra, qualidade percebida), (e) medidas de troca direta com o consumidor (distribuição/disponibilidade, lucratividade por cliente, satisfação e qualidade de serviços) e (f) medidas de inovação (número e receita gerada de novos produtos/serviços)(AMBLER; KOKKINAKI *et al.*, 2001).
- (8) Comércio Eletrônico: estuda-se medidas de retorno para as ações de comércio eletrônico das empresas, que podem ser definidas como “medida ou coleção de medidas da contribuição marginal da presença eletrônica em todas as práticas de negócio, funções, pessoas e outros ativos, sistemas, relacionamentos e retornos de desempenho, designados na perspectiva dos *stakeholders*” (GRINBERG, 2001). A pesquisa nessa área ainda discute o aproveitamento de conceitos gerados em áreas como contabilidade, finanças, operações e Marketing. Analisa também a relação de globalização das medidas (se são globais ou locais) e o estágio de desenvolvimento do negócio - em qual estágio de desenvolvimento de um negócio as medidas são úteis? (GRINBERG, 2001).

Em resumo, desta forma, existem três grandes desafios para a mensuração das atividades de Marketing, são eles (RUST; AMBLER *et al.*, 2004): (1)

identificação dos efeitos de longo prazo das atividades de Marketing, uma vez que o foco da avaliação é prioritariamente de curto prazo (DEKIMPE e HANSSENS, 1995); (2) segregar a mensuração das atividades específicas de Marketing entre si e das demais atividades da empresa (BONOMA e CLARK, 1988); (3) utilizar métricas não financeiras como instrumento de avaliação, já que as métricas financeiras têm se mostrado não suficientes para justificar investimentos em Marketing (CLARK, 1999).

Uma revisão da literatura mostra o intercâmbio, algumas vezes conflitante, no uso de conceitos fundamentais como efetividade de Marketing, eficiência de Marketing, produtividade de Marketing, desempenho de Marketing e métricas de Marketing. Tal uso indiscriminado destes termos fundamentais leva a confusões nos conceitos básicos envolvidos. Por conta desta confusão, cabe o esclarecimento de cada um dos conceitos fundamentais relacionados à AIMRM, o que será feito entre a seção 2.1.4 e a seção 2.1.10 deste capítulo.

2.1.3. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO E CONTROLE DE RESULTADOS EM MARKETING

Os sistemas de controle são compostos de, pelo menos, quatro componentes: (1) componente detector; (2) componente avaliador; (3) componente executante; (4) rede de comunicação. Dois exemplos simples, como no caso de um motorista numa estrada de limite de velocidade de 80 km/h e a avaliação de uma campanha publicitária permitem identificar a função destes componentes (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008; QUEIROZ, 2008):

- Um componente detector - ou sensor - é um dispositivo de medição que reage ao aparecimento de uma situação no processo que está sendo controlado. Ex.: o olho do condutor identifica a velocidade do carro no velocímetro (90 km/h). Em qualquer processo de medição de atividades de Marketing, o sensor capta o resultado da atividade de Marketing em um dado momento e para cada um dos indicadores. No caso de uma campanha publicitária, uma pesquisa de mercado pode representar o componente detector (sensor) para o indicador “lembrança de marca” enquanto o sistema de faturamento é o sensor para o indicador “vendas unitárias”.
- Um componente avaliador é o dispositivo que determina a importância da situação que está ocorrendo. Geralmente, essa importância é avaliada por

comparação com um padrão ou com uma expectativa do que deveria estar acontecendo. Ex.: o cérebro do motorista, que compara a velocidade do carro (90 km/h) com a velocidade permitida na estrada (80 km/h). No caso da campanha publicitária, as metas estabelecidas para cada um dos indicadores representam o componente avaliador. Estas metas, por sua vez, relacionam-se a parâmetros de comparação como: histórico, benchmarking ou retorno esperado por real investido. Para os indicadores exemplificados, em resultados possíveis o sensor indicaria que a “lembrança de marca” está presente em 30% dos pesquisados enquanto a expectativa era de 25%, por outro lado, as “vendas unitárias” no sistema indicam 3.500 unidades enquanto a expectativa era de 4.000 unidades. Em uma análise de motivos possíveis da baixa resposta em “vendas unitárias” pode-se descobrir que existe quebra de estoque (ou indisponibilidade dos produtos no ponto de vendas), o que poderia explicar o baixo desempenho de um indicador perante o outro.

- Um componente executante é um dispositivo que altera o comportamento do sistema quando o componente avaliador indica a necessidade de alteração. Esse dispositivo é chamado, geralmente, retroalimentado (*feedback*). Ex.: o cérebro julga a velocidade do carro excessiva (90 km/h) e emite um comando para o pé do motorista frear. Na campanha exemplificada, nenhuma ação precisa ser feita para alterar o indicador “lembrança da marca”, mas para “vendas unitárias” sugere-se um plano de aceleração de entregas de produtos no ponto de vendas. Este tipo de decisão está relacionado a percepção dos gestores de Marketing sobre qual decisão eles devem tomar, quais impactos são esperados frente à tomada efetiva desta decisão ou frente a sua não realização.
- Uma rede de comunicação, que transmite a informação entre o detector e o avaliador, e entre o avaliador e o executante. Ex.: os nervos do corpo transmitem as informações sobre as velocidades e a ordem para frear. No caso da campanha publicitária, a rede de comunicação é representada pelos diversos componentes do sistema de informações de Marketing, sejam eles componentes formais, como a pesquisa de mercado contratada ou o sistema de vendas, sejam informais, como fluxos de e-mails ou telefonemas entre departamentos.

A relação entre estas definições de sistemas de controle e o sistema de controle da organização pode ser descrita da seguinte maneira: os fatores

detectores informam o que está ocorrendo na organização; os fatores avaliadores comparam essa informação com a condição desejada, oriunda e advinda da estratégia adotada; os fatores executantes iniciam as ações corretivas quando existe diferença substancial entre a situação detectada e a situação desejada; e há um sistema de comunicação que informa os membros da organização do que está realmente ocorrendo e como a situação presente compara-se a situação desejada (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008).

Similarmente, ao exemplo da campanha publicitária, o sistema de AIMRM assemelha-se a um sistema de controle. O componente detector, neste caso, são as percepções dos gestores sobre as métricas utilizadas, as quais podem ser classificadas de distintas maneiras, como financeiras ou não financeiras, objetivas ou subjetivas. Esses objetivos de avaliação também estão associados ao conceito de eficiência e efetividade que indicam como a organização avalia o desempenho de acordo com as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizam os recursos (QUEIROZ, 2008).

2.1.4. EFETIVIDADE (OU EFICÁCIA) DE MARKETING

Na literatura sobre organizações, efetividade é considerada como a extensão a qual certos desempenhos atingem os objetivos da organização. Assim, a efetividade está relacionada a “fazer a coisa certa” (DRUCKER, 2001), de modo a atingir os objetivos da organização. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz (CLARK, 2000). Paralelamente, na literatura de Marketing, efetividade de Marketing é descrita como a extensão na qual as ações de Marketing auxiliam a empresa a atingir seus objetivos de negócio (QUEIROZ, 2008).

Desta forma, um exemplo de efetividade de marketing poderia ser descrito com a seguinte situação: imagine-se que um dos objetivos estratégicos de uma empresa é iniciar os negócios em um novo país; para atingir este objetivo, entre outras etapas do processo comercial, a empresa estabeleceu como objetivo ter em sua base de dados cinquenta oportunidades de negócios geradas e concluídas no novo país; atingir este número reflete efetividade, pois evidencia o alcance de um objetivo estratégico da empresa.

O tema “Efetividade de Marketing” tem atraído muita atenção da comunidade acadêmica e gerencial (KOTLER, 1977; HOOLEY e LYNCH, 1985; CARSON, 1990; CONNOR e TYNAN, 1999; APPIAH-ADU; FYALL e SINGH, 2001; VORHIES; MORGAN e MORGAN, 2003), e a maioria dos estudos focou em pelo menos uma de três abordagens principais (CONNOR e TYNAN, 1999):

- Modelo de Kotler (KOTLER, 1977) é o mais conhecido, citado e amplamente utilizado dentre as três (WEBSTER, 1995). Tem sido utilizado principalmente para determinar a efetividade do Marketing relacionado a outra variável. Os exemplos incluem (a) orientação de Marketing de pequenas e médias empresas; (b) cultura e crenças em empresas dos EUA e Reino Unido; (c) barreiras para maior orientação de Marketing em empresas britânicas e (d) criação de escalas para a mensuração de cultura de Marketing e efetividade em empresas de serviços (WEBSTER, 1995). É também usado por profissionais como gestores de organizações e consultores externos para ajudar as empresas a compreender a sua posição no mercado atual. O National Westminster Bank utiliza este modelo para avaliar a viabilidade de uma empresa antes do compromisso de financiamento bancário (CONNOR e TYNAN, 1999). Apesar da ampla utilização, é um modelo que antecede a preocupação de validade de escalas do final da década de 1970 (CHURCHILL JR, 1979). Entretanto, pode ser utilizado como inspiração na criação de itens de uma escala a ser validada.
- O modelo de Hooley e Lynch (HOOLEY e LYNCH, 1985) foi usado para comparar os melhores desempenhos de Marketing em empresas de Taiwan, e para comparar as organizações de melhor desempenho na Austrália, Nova Zelândia e Singapura. Contudo, este modelo é considerado inadequado, pois alguns elementos são medidas de eficiência e não efetividade (GAO, 2010).
- Carson (CARSON, 1990) desenhou um modelo para avaliar seis abordagens de Marketing segundo o grau de efetividade de Marketing em pequenas e médias empresas, mas é pouco considerado, por ter como foco o contexto específico (desempenho de Marketing de pequenas empresas finlandesas), fazendo com que este modelo seja constantemente criticado para estudos gerais.

Mesmo sujeitos às críticas, anteriormente mencionadas, todos eles servem de fonte para indicadores na construção de uma escala de AIMRM.

Portanto, quando os resultados de Marketing são utilizados para avaliar o alcance de objetivos, tanto da ação de Marketing quanto da empresa, estão mais associadas à efetividade do Marketing. São medidas ligadas a este construto que a alta administração procura avaliar, pois indicam se a empresa está ou não atingindo os objetivos estabelecidos em seu planejamento.

2.1.5. EFICIÊNCIA DE MARKETING

Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Desta forma, eficiência relaciona os resultados das atividades de negócio aos recursos dispendidos na execução de tais atividades. Logo, a eficiência está ligada a “fazer as coisas do modo certo” (DRUCKER, 2001), para atingir certos parâmetros com o menor consumo de recursos possível. Quanto mais alto o grau de economia na utilização dos recursos, mais eficiente é a organização (DRUCKER, 2001; MAXIMIANO, 2006). Paralelamente, eficiência de Marketing está relacionada com os resultados de Marketing (*outputs*), dado o esforço e recursos aplicados (*inputs*) em busca de maximizar os resultados (BONOMA e CLARK, 1988).

A literatura em relação a este tópico utiliza-se de uma grande variedade de formas para mensurar uso de recursos, como “despesas de Marketing”; “conhecimento e tecnologia”; “hora-homem”; bem como resultados em “vendas”; “lucro”; “participação de mercado”. Os IMRM de eficiência de Marketing têm perfil operacional e, em geral, são de responsabilidade de gerentes de linha e *controller* de Marketing, que avaliam indicadores como: eficiência da propaganda (ex. custo por mil, opinião do público sobre o anúncio), eficiência da promoção de vendas (ex. custo dos displays em relação às vendas, porcentagem das vendas obtidas com promoções), eficiência de força de vendas (ex. número de visitas, pedidos) e eficiência da distribuição (ex. custos de logística, entregas no prazo). A recente ênfase no cálculo do retorno sobre investimento em Marketing (ROI em Marketing) também é um exemplo de métrica de eficiência (QUEIROZ, 2008).

2.1.6. PRODUTIVIDADE DE MARKETING

Não há uma concordância sobre a utilização do termo produtividade de Marketing, apesar de, tradicionalmente, ele ser muito relacionado com eficiência (SHETH, J.N. e SISODIA, R.S., 1995). A utilização do termo “produtividade de

Marketing” é oriundo da física elementar, na qual produtividade é a taxa de efeito relacionada com o dispêndio de energia. Produtividade de Marketing pode ser definida como “a taxa de vendas ou lucro (efeito produzido) advinda dos custos de Marketing (energia dispendida) para um segmento específico do negócio” (GAO, 2010, p. 27, tradução do autor).

Muitos dos estudos iniciais de produtividade de Marketing utilizaram-se de análises de custos e contabilidade de custos. Apesar de ter auxiliado no entendimento sobre custos de Marketing e receitas resultantes, esta visão tradicional de produtividade de Marketing sofre de diversos problemas conceituais (MORGAN; CLARK *et al.*, 2002). Em primeiro lugar, medidas de produtividade dependem de relações de causalidade ligando as entradas e saídas do processo. Em Marketing, geralmente se tem pouco conhecimento sobre tais relações e a natureza da transformação permanece obscura. Em segundo lugar, medidas de produtividade tendem a ignorar o tempo entre as entradas de Marketing no processo (*inputs* de Marketing) e os resultados dessas ações. Muitas das ações de Marketing têm efeito de longo prazo ou sofrem um lapso entre a ação e o efeito. Como exemplo, ações de construção de imagem de marca geram efeito de longo prazo em vendas e frequentemente, não geram efeito instantâneo. Em terceiro lugar, análises de produtividade tendem a enfatizar a quantidade de esforço de Marketing empregado e os resultados atingidos por esses esforços, em detrimento da análise da qualidade dos mesmos, o que aproxima essas análises ao conceito de eficiência de Marketing anteriormente descrito. Finalmente, análises de produtividade de Marketing ignoram aspectos como a efetividade e adaptabilidade, considerando que a produtividade das atividades de Marketing pode ser avaliada tanto economicamente quanto acuradamente, e que tais mensurações permanecerão estáveis ao longo do tempo (MORGAN; CLARK *et al.*, 2002).

Em consequência de tais limitações conceituais, a análise da produtividade de Marketing recentemente tem sido estendida para uma “eficiência efetiva” (SHETH e SISODIA, 2002) na qual os resultados das atividades de Marketing são alcançados na maior medida possível utilizando-se da menor quantidade de recursos possível e, portanto, foram abordadas anteriormente.

Por outro lado, o avanço da perspectiva tradicional de eficiência da produtividade de Marketing utiliza-se do conceito de “cadeia de produtividade de

Marketing”, representado na figura 2. O modelo começa considerando a estratégia utilizada pela empresa, a qual afetaria as ações táticas de Marketing da empresa, utilizando-se de iniciativas especificamente desenhadas para atingir determinado efeito no mercado. Essas ações influenciariam decisões dos consumidores e gerariam ativos de Marketing da empresa, os quais poderiam ser medidos. O comportamento do consumidor, desta forma, influenciaria o mercado, a participação da empresa neste mercado e, conseqüentemente, as vendas da empresa. A posição de mercado de uma dada empresa seria, portanto, resultante dos ativos de Marketing da mesma.

O impacto resultante das ações de Marketing poderia ser avaliado por uma variedade de métodos, como Retorno sobre Investimento (ROI) ou valor econômico adicionado (EVA⁶). As empresas de capital aberto poderiam utilizar este modelo também para aumentar o seu valor de mercado, capitalização ou valor para o acionista. As ações de Marketing influenciariam os resultados intermediários (os pensamentos, sentimentos, conhecimento e, finalmente, o comportamento dos clientes), que por sua vez influenciariam o desempenho financeiro da empresa. Assim, seria possível mostrar como as despesas de Marketing agregam valor para os acionistas, conforme a figura 2 (RUST; AMBLER *et al.*, 2004).

⁶ EVA – *Economic Value Added*, é uma marca registrada da Stern Stewart Co. Há vários indicadores que identificam o quanto foi criado para o acionista, inclusive sob vários aspectos relacionados ao patrimônio, porém na sua grande maioria utilizam uma visão financeira e contábil que pouco pode contribuir para decisões futuras e manutenção da competitividade. Adotando-se como premissa que a informação econômica é mais adequada para o processo de tomada de decisão, o EVA mede o valor criado ou destruído para os acionistas e gerencia ativos tangíveis e intangíveis numa visão de longo prazo (EHRBAR, 1999).

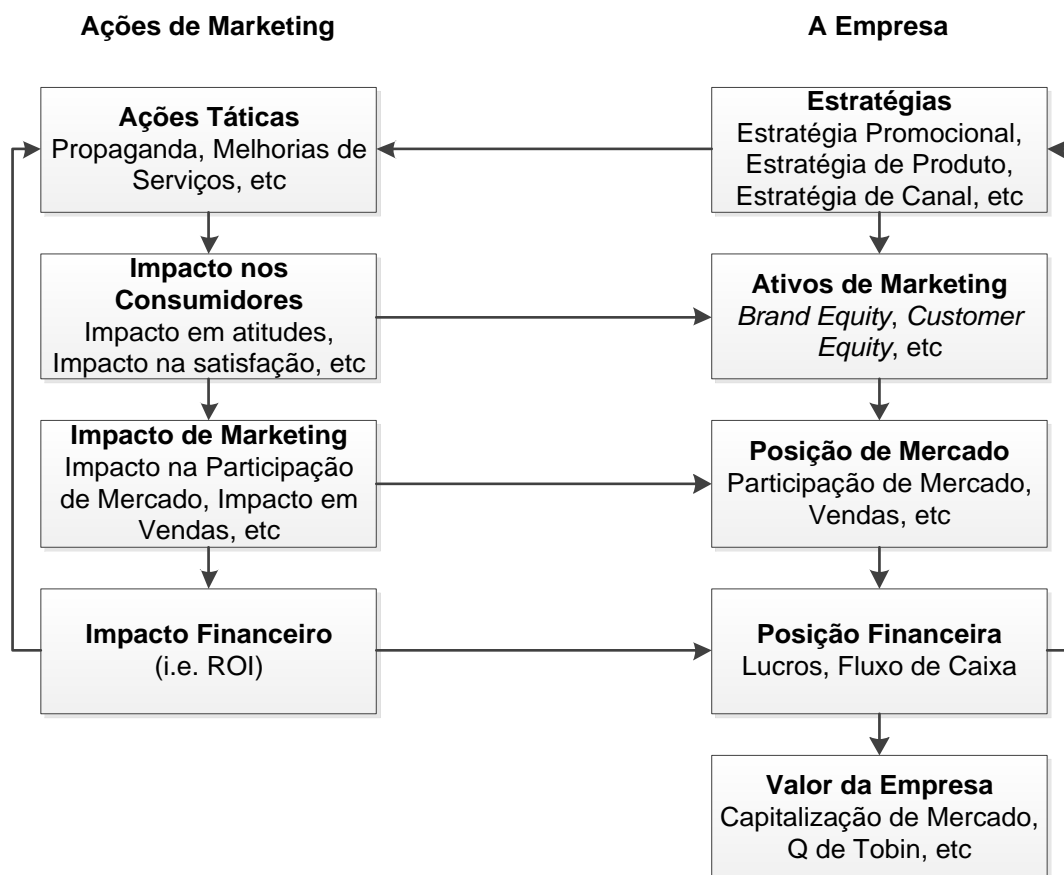


Figura 2 – A Cadeia de Produtividade de Marketing
 Fonte: (RUST; AMBLER et al., 2004)

Devido à dissonância de opiniões e à possibilidade de fragmentar o conceito de produtividade de Marketing em efetividade de Marketing e eficiência de Marketing, optou-se neste trabalho por utilizar apenas os termos efetividade de Marketing e eficiência de Marketing em detrimento do termo produtividade de Marketing. Esta decisão, entretanto, não invalida a discussão dos autores sobre a existência de produtividade de Marketing, nem, tampouco, impede que os estudos que utilizam os termos sejam fonte de possíveis indicadores utilizados na construção da escala de AIMRM.

2.1.7. COMPETÊNCIAS EM MARKETING

De acordo com a literatura clássica de estratégia empresarial, uma competência é a forma única que uma empresa combina seus recursos, tangíveis ou intangíveis, e a suas capacidades, ou seja, “o conhecimento e habilidade sobre como as coisas devem ser feitas” (GRANT, 1991; DAY, 1994; HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2010). As competências, portanto, indicam o que uma empresa pode

alcançar por meio do trabalho de suas equipes ou pela interação dos vários recursos da organização.

A competência de Marketing compreende a execução conjunta de competências distintas, tais como: planejamento de Marketing, gestão de Marketing, pesquisa e informações de Marketing, canal de distribuição, desenvolvimento de produtos, preço, comunicação e vendas (JAWORSKI e KOHLI, 1993; VORHIES; HARKER *et al.*, 1999; VORHIES e HARKER, 2000; TSAI e SHIH, 2004; VORHIES e MORGAN, 2005; RIBEIRO; ROCHA *et al.*, 2007).

“Competência de Marketing é definida como o processo integrativo desenhado para aplicar o conhecimento coletivo, habilidades e recursos da empresa às necessidades relacionadas ao mercado de determinado negócio, permitindo ao negócio adicionar valor a seus bens e serviços e adequando-se às demandas competitivas” (VORHIES; HARKER *et al.*, 1999, tradução do autor)

Desta forma, as competências de Marketing desenvolvem-se na medida em que os profissionais de Marketing aplicam estruturada e continuamente seus conhecimentos, habilidades e recursos para resolver problemas de negócios relacionados ao mercado. Não são os recursos *per se*, mas a forma integrada segundo a qual os recursos, habilidades e conhecimentos são combinados de forma a gerar valor para o cliente (VORHIES; HARKER *et al.*, 1999).

De acordo com diversos estudos (MOLLER e ANTTILA, 1987; GRANT, 1991; DAY, 1994; VORHIES e HARKER, 2000) as competências em Marketing formam a base para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que empresas concorrentes, mesmo abordando necessidades similares do mercado, criam formas diferentes de solucionar tais necessidades. Desta forma, desenvolvem competências de Marketing similares, pois, procuram responder às mesmas necessidades de mercado, entretanto não idênticas. O modo único como os profissionais das empresas combinam os recursos, conhecimentos e habilidades disponíveis irão originar suas diferentes competências em Marketing.

Desta forma, os IMRM de Competência em Marketing avaliam a capacidade peculiar que cada empresa utiliza seus recursos para atingir os objetivos de Marketing. Portanto, ao sugerir e validar uma escala para medir competência em Marketing, os pesquisadores fornecem uma fonte de referência para medir AIMRM (RIBEIRO; ROCHA *et al.*, 2007).

2.1.8. DESEMPENHO DE MARKETING

"Talvez nenhum outro conceito na curta história do marketing foi tão obstinadamente resistentes à conceituação, a definição e aplicação como o desempenho de marketing" (BONOMA e CLARK, 1988).

O desempenho de uma organização é um construto multidimensional e várias medidas têm sido propostas para mensurá-lo. Devido a sua multidimensionalidade, sugere-se que a medida de desempenho empresarial deve abranger aspectos financeiros, operacionais e de relacionamento com os clientes (KAPLAN e NORTON, 1996). Uma das formas possíveis de se medir o desempenho propõe que as medidas sejam relativas aos principais concorrentes, utilizando-se escalas não absolutas, abrangendo as seguintes dimensões (VORHIES; HARKER *et al.*, 1999):

- 1) Crescimento: a tendência de aumento de vendas e participação de mercado relativo a seus concorrentes;
- 2) Lucratividade financeira: sendo representada pelo retorno sobre os investimentos realizados (ROI), retorno sobre as vendas efetuadas (ROS) ou, simplesmente, lucro da unidade de negócios;
- 3) Satisfação dos clientes: entendida como a habilidade da organização de entregar valor ao cliente, além da satisfação declarada pelo consumidor; e
- 4) Adaptabilidade: mensurada por meio da capacidade de introdução de novos produtos no mercado que sejam bem sucedidos e pela capacidade de resposta às demandas do mercado por novos produtos.

No que diz respeito ao desempenho de Marketing propriamente dito, apesar de incluso no desempenho empresarial, ele também tem sido trabalhado como um constructo apartado. Embora a investigação sobre o desempenho de Marketing tenha sido estabelecida na década de 1950 - a American Marketing Association (AMA) passou a trabalhar com o tema a partir de 1959 - não há uma definição clara e explícita do termo "desempenho de Marketing". Porém, há um consenso na literatura sobre estratégia (CHAKRAVARTHY, 1986; MORGAN e STRONG, 2003) e Marketing (CLARK, 2000; MORGAN; CLARK *et al.*, 2002; VORHIES; MORGAN *et al.*, 2003) de que o desempenho de Marketing tem um carácter multidimensional. No entanto, o que constitui um desempenho superior no mercado pode variar entre negócios (VORHIES; MORGAN *et al.*, 2003), outro indício de que a percepção dos gestores também seja suscetível à MI na qual a empresa está inserida.

Tendo em vista que as dimensões da efetividade e eficiência de desempenho podem não convergir e podem até ter relações invertidas no curto prazo (BHARGAVA; DUBELAAR e RAMASWAMI, 1994), as empresas tendem a tomar decisões que refletem uma troca entre enfatizar a efetividade ou a eficiência na definição de seus objetivos de Marketing e alocação de recursos (WALKER e RUEKERT, 1987). Desta forma, o desempenho de Marketing pode ser definido como: "... a efetividade e a eficiência das atividades de Marketing de uma organização no que diz respeito aos objetivos relacionados com o mercado, tais como receitas, crescimento e participação de mercado..." (HOMBURG; GROZDANOVIC e KLARMANN, 2007, p.21, tradução do autor). Ou seja, a avaliação de desempenho de Marketing é a forma pela qual a organização mensura seus objetivos em termos de eficácia e/ou eficiência (QUEIROZ, 2008).

Outra dimensão do construto de desempenho de Marketing é a adaptabilidade, uma vez que esta reflete a capacidade de resposta de uma organização ao contexto competitivo no qual ela se insere (VORHIES; HARKER *et al.*, 1999). Como o presente trabalho tem como objetivo relacionar a PAIMRM com a MI, e esta última é uma das expressões de contexto competitivo, a importância da inclusão da dimensão adaptabilidade de Marketing em uma escala de PAIMRM parece ser substancial.

A avaliação está associada ao conceito de controle e, portanto, é uma atividade essencial do processo administrativo. Em busca de melhores descrições para a falta de precisão na terminologia utilizada para descrever o desempenho de Marketing, alguns autores propõem a adoção da palavra "métrica" para melhor capturar elementos observáveis do conceito de desempenho de Marketing (AMBLER, 2000), ou, por outro lado, as métricas podem refletir o desempenho de Marketing. Assim, o termo "métricas de Marketing" merece ser discutido com mais detalhes.

De qualquer modo, a avaliação de desempenho de Marketing fornece para a organização o *feedback* do desempenho em relação aos resultados dos esforços de Marketing (CLARK; ABELA e AMBLER, 2006, p.191).

2.1.9. MÉTRICAS DE MARKETING

A percepção dos gestores quanto aos esforços empreendidos na coleta e análise de IMRM torna-se a base da tomada de decisão de aplicar mais recursos para esta atividade. Entretanto o número muito elevado de IMRM torna complexo o trabalho dos gestores da empresa e dificulta a compreensão (*sensemaking*) dos resultados (QUEIROZ, 2008, p.18). Por influenciar a escolha dos IMRM utilizados, a percepção do gestor exerce papel determinante da AIMRM. Múltiplas medidas de desempenho para o Marketing são inevitáveis, e até desejáveis, dada a multidimensionalidade da disciplina. Centenas de métricas já foram definidas e estudadas por diversos pesquisadores (AMBLER, 2000; QUEIROZ, 2008; FARRIS, 2010).

Uma definição de métricas de Marketing é (AMBLER, 2000):

A 'métrica' é uma medida de desempenho que a alta gestão deveria avaliar. É uma medida que interessa a toda a empresa. O termo vem da música e implica regularidade: as avaliações devem ocorrer geralmente com frequência anual ou semestral. A métrica não é apenas outra palavra para medida -, mesmo que todas as métricas sejam medidas, nem todas as medidas são métricas. Métricas devem ser necessárias, precisas, consistentes e suficientes (ou seja, abrangentes) para fins de avaliação. Métricas podem ser financeiras (geralmente oriundas de lucros e perdas), relativas ao mercado, ou não financeiras de fontes internas (inovação e emprego) (AMBLER, 2000, p.61, tradução do autor).

Segundo outra definição (FARRIS, 2010):

[...] é um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Em virtualmente todas as disciplinas, os praticantes usam métricas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados de eventos futuros. No mundo da ciência, dos negócios e do governo, as métricas estimulam o rigor e a objetividade. Elas tornam possível comparar observações entre regiões e períodos de tempo. Elas facilitam a compreensão e a colaboração.

O Marketing Science Institute (MSI, 2004, tradução do autor) define as métricas de Marketing como: "... os indicadores de desempenho que a alta gestão utiliza (ou deveria utilizar) para acompanhar e avaliar o progresso - especificamente o desempenho de Marketing - de um negócio ou unidade de negócios".

Os gestores selecionam, aplicam e calculam as principais métricas empresariais pela compreensão de como cada uma é construída e o gestor identifica como utilizá-la na tomada de decisão. (AMBLER, 2000, p. 5). Contudo, com a ampliação de estudos sobre IMRM e a abundância de métricas de Marketing à disposição dos pesquisadores e praticantes de Marketing, o dilema de utilização de

medidas para avaliar a atuação do Marketing é substituído pelos critérios para determinar quais métricas de Marketing são mais pertinentes para cada indústria (PETERSEN; MCALISTER *et al.*, 2009). Por outro lado, a abundância de possibilidades aumenta a importância de identificar se o esforço empreendido em IMRM, por meio das métricas, está consonante com os esforços exigidos pelo ambiente competitivo. Aplicar muito mais recursos do que os concorrentes em certas atividades pode gerar desvantagem competitiva. Assim, algumas relações entre as métricas utilizadas e certos tipos de indústrias passam a ser de grande relevância, tanto por ajudar a apontar diferenças entre indústrias quanto para balizar o desempenho de empresas individuais dentro de uma dada indústria. Como citado anteriormente, poucas pesquisas dedicaram-se à relação entre as métricas de Marketing e uma dada indústria. No que diz respeito a identificar relações causais entre métricas de Marketing e desempenhos das empresas, estudos focados em setores econômicos ou tipos de empresas são mais adequados (QUEIROZ, 2008).

Os gestores procuram manter um número relativamente pequeno de métricas que consideram avaliar conceitos distintos entre si, reunindo informações suficientes para monitorar o desempenho passado e projetar o futuro, desta forma, permitindo aos profissionais de Marketing e pesquisadores comparar projetos e realizar *benchmarking*. Estas métricas podem ser uma referência para determinar o progresso das atividades de Marketing em relação à estratégia de cada empresa (AMBLER e RILEY, 2000).

2.1.10. O MARKETING BASEADO EM DADOS

As constantes evoluções tecnológicas permitiram um acúmulo de dados sobre as ações de Marketing o que possibilita relacionar tais ações com seus efeitos no composto de Marketing, principalmente no que diz respeito à exposição de marca, relacionamento entre os vendedores com a marca, mas também em relação a resultados de vendas.

As empresas que vendem todos os tipos de produtos e serviços desejam maximizar o retorno do investimento e, com a tecnologia da informação atuando a seu serviço, estão realizando grandes investimentos com o objetivo de conhecer mais a respeito de seus clientes e usar este conhecimento eficazmente (ROSENWALD, 2004, p. xxv).
[...] à proporção que os computadores permitiram às empresas obter e usar dados cada vez melhores e a indústria adotou uma forma de Marketing bem estruturado, muitos profissionais agregaram o termo 'dados' e a expressão Marketing Baseado em Dados passou a ser empregada (ROSENWALD, 2004, p. 2).

O Marketing baseado em dados estendeu-se pelo ambiente empresarial e a partir dele, a capacidade de avaliar o desempenho e de prestar contas torna-se chave para o sucesso das iniciativas de Marketing (FARRIS, 2010).

De um modo geral, o processo de medição – atribuir números a fatos empíricos, seguindo determinada série de regras – ocorre em três fases, (COOPER e SCHINDLER, 2003):

- identificar fatos que serão observados;
- definir regras de acompanhamento; e
- aplicar estas regras para cada observação inicial.

De acordo com esta abordagem, tudo pode ser mensurável, entretanto os pesquisadores não medem objetos ou propriedades, mas sim indicadores, quer sejam objetos ou propriedades. Contudo, existem construtos subjetivos que são difíceis de ser avaliados e que acabam causando discórdia quando busca-se operacionalizar os indicadores para medi-los (COOPER e SCHINDLER, 2003). No caso de Marketing este é um dos grandes desafios enfrentados pelos pesquisadores e praticantes, uma vez que o Marketing envolve diversos conceitos subjetivos, ocasionando maior dificuldade na mensuração.

Este pode ser um obstáculo para o desenvolvimento do Marketing enquanto disciplina, bem como para a operacionalização prática de muitas de suas ferramentas e atividades. Isto porque a capacidade de medir algo e expressá-lo em números é um indício de saber; porém, quando não se consegue medir ou não se pode expressar numericamente, o conhecimento torna-se escasso e insatisfatório. Este pode ser o início do conhecimento, mas tal pensamento não teria avançado para o estágio da ciência – desde uma visão epistemológica bastante positivista. Desta forma, a evolução do Marketing enquanto ciência estaria ligada à sua capacidade de expor suas atividades e perspectivas em representações numéricas, comparáveis e regulares (Thompson apud FARRIS, 2010).

A utilização de métricas em Marketing permite substituir as decisões baseadas em grande parte pelo instinto, por não existir termos de comparação e relação entre variáveis, permitindo aos dirigentes focar aspectos econômicos fundamentais que influenciavam suas empresas.

“Os profissionais de Marketing não estão imunes à tendência ao planejamento e à avaliação quantitativa. O Marketing já foi mais como arte do que como ciência. Os executivos podem já ter alegremente admitido que sabiam desperdiçar metade do dinheiro em propaganda, mas não sabiam qual metade. Esses dias, no entanto, terminaram. Hoje, os profissionais de Marketing precisam compreender quantitativamente os mercados pretendidos. Eles têm que mensurar novas oportunidades e o investimento necessário para concretizá-las.” (FARRIS, 2010, p.16, tradução do autor).

A mensuração do resultado das atividades de Marketing permite o alinhamento de Marketing à estratégia, ampliando a credibilidade da área perante a alta administração. Para tal fim, as métricas financeiras são as mais utilizadas para mensurar o desempenho de Marketing e as mais pertinentes para a alta administração das empresas estudadas. Pelo alinhamento entre Marketing e estratégia poderá existir um maior uso de métricas não financeiras para avaliar o desempenho das atividades de Marketing, cujos impactos são observados no longo prazo (QUEIROZ, 2008).

O crescimento explosivo nas fontes e quantidade de dados disponíveis para as empresas levou-as a empregar novos métodos de análise e elaboração de relatórios, tais como “aprendizado de máquina” e técnicas avançadas de “visualização de dados”. O trabalho acadêmico, em seus pressupostos, abordagens, teorias, modelos e metodologias, enfrentam mudanças paradigmáticas em face destas mudanças, o que levou a MSI a citar o “*big data*” como prioridade de pesquisa no triênio 2012-2014 (MSI, 2012).

O “*big data*”, como é conhecido o grande volume de dados gerados pelas novas tecnologias de informação, no qual a “proliferação de informações está perto de instantânea e a capacidade da empresa para controlá-lo é muito reduzida” (MSI, 2012 - tradução do autor), apontará novas necessidades, recorrendo a disciplinas adjacentes, como engenharia de sistemas e design de interface de usuário, a tecnologia da informação, mineração de dados e inteligência artificial.

Segundo esta interpretação a visualização e a tomada de decisão rápida tornam-se mais importantes do que precisão e acuracidade. Decisões rápidas e modelos heurísticos que funcionam razoavelmente bem, que em tempo real passam a ser valorizados. A menos que os conjuntos de habilidades dos profissionais de marketing evoluam, é provável que algumas das atividades historicamente associadas com o marketing migrem para outras áreas funcionais da organização, tais como tecnologia da informação ou engenharia (MSI, 2012).

2.2. PERCEPÇÃO, RACIONALIDADE E DESEMPENHO

Neste trabalho optou-se por estudar a AIMRM por meio da percepção dos gestores de Marketing da empresa (PAIMRM). Esta decisão tem duas justificativas: (1) de ordem epistemológica, uma vez que as decisões dos gestores nem sempre se baseiam em racionalismo, mas em aspectos psicológicos ligados à sua percepção (assim, o estudo da percepção do gestor sobre a realidade seria mais relevante do que a realidade em si para compreender o seu processo de tomada de decisão); (2) de ordem prática, visto que a mensuração da adoção em si exigiria um tipo de informação a qual, geralmente, é tida como confidencial pela maioria das empresas, inviabilizando o acesso e a consecução da pesquisa.

O presente trabalho tem o observador (gestor) como objeto de estudo, não o fenômeno. Podem-se interpretar percepções da gestão como sistemas nos quais as decisões dos gestores não são intrinsecamente ambíguas e nem inequívocas, e sim apenas decisões. Somente em relação a um observador interessado que eles se tornam ambíguos. Em outras palavras, são as pessoas que são incertas, e não suas decisões (POWELL e LOVALLO, 2006).

A PAIMRM apresenta-se como um reflexo ou uma variável *proxy* da AIMRM. A análise de sintomas é comum em ciências e está direcionado a estudar fenômenos por meio de reflexos, visto que não podem ser estudados diretamente. Desta forma, a presente pesquisa estuda a relação entre dois sintomas que estão teoricamente relacionados, quais sejam a PAIMRM e a MI.

O objetivo deste item é suportar tais argumentos. Primeiramente, foram abordados aspectos relacionados à percepção do indivíduo e suas influências no desempenho e na tomada de decisão. Em seguida foram discutidos aspectos referentes ao processo de tomada de decisão. Finalmente argumenta-se sobre os limites da racionalidade do tomador de decisão.

2.2.1. INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO NO DESEMPENHO

Os efeitos da percepção de gestores sobre o desempenho e os processos decisórios foram estudados em vários contextos e segundo diversos vieses (SCHWENK, 1984; 1988; MEZIAS e STARBUCK, 2003; WINTER, 2003; POWELL e LOVALLO, 2006; TVERSKY e KAHNEMAN, 2008; INAMORI e ANALOUI, 2010).

A percepção das pessoas é afetada por fatores internos, como experiências pessoais, de personalidade e fatores externos, como estímulos do ambiente e do contexto em que operam (INAMORI e ANALOUI, 2010). A “Teoria da Atribuição” sugere que o comportamento dos indivíduos se enquadra em duas categorias: (1) atribuição interna está associada a fatores pessoais, como habilidade, personalidade e motivação; (2) atribuição externa está relacionada a fatores ambientais, como regras de organizações, sorte e ambiente natural (KELLEY, 1973).

A "teoria da inferência correspondente" indica que as pessoas tendem a pensar que cada indivíduo é responsável por fatores internos e que os fatores externos são essencialmente incontroláveis e fora de sua própria responsabilidade, no entanto, as observações mostraram que os fatores internos - portanto as habilidades e capacidades dos indivíduos - são muitas vezes superestimadas (GILBERT e MALONE, 1995). Além disso, a "atribuição de autosserviço" sugere que as pessoas geralmente associam seu sucesso com fatores internos enquanto tendem a culpar o seu fracasso a fatores externos (ZUCKERMAN, 1979; ROESCH e AMIRKHAN, 1997). O "efeito ator-observador" refere-se a uma tendência de ver o comportamento dos outros como gerado por causas internas, enquanto o próprio comportamento é gerado por causas externas (BAXTER e GOLDBERG, 1987).

Alguns estudos exploram e tentam explicar como a expectativa positiva do tomador de decisão poderá melhorar o desempenho almejado (INAMORI e ANALOUI, 2010). Este efeito também é chamado de "profecia autorrealizável" (MERTON, 1948). Porém, outros estudos apontam que expectativas positivas não implicam automaticamente melhoria no desempenho almejado (INAMORI e ANALOUI, 2010). Além disso, como ilustra a seta invertida (indicado pela seta pontilhada na figura 3), as percepções passadas podem influenciar percepções futuras (SUTTON e WOODMAN, 1989).

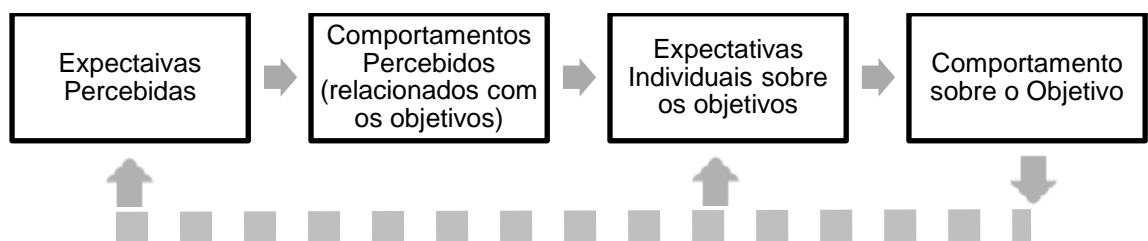


Figura 3 – Relações entre percepções e comportamentos
Fonte: (SUTTON e WOODMAN, 1989, 944)

Muitos estudos apontam que as pessoas superestimam suas habilidades, colocando o seu desempenho acima da média de outras pessoas para a mesma atividade. São exemplos de superestima a avaliação de risco gerencial e as habilidades de gerenciamento (LARWOOD e WHITTAKER, 1977; POWELL e LOVALLO, 2006). Algumas teorias têm sido propostas para explicar o "efeito acima da média", das quais três destacam-se (POWELL e LOVALLO, 2006):

1. Teoria motivacional: Sob essa teoria, a autoconfiança e autoestima motivam a ação bem sucedida, e as pessoas mantêm inflado seu autoconceito a fim de proteger e melhorar sua autoestima. Desta maneira, os indivíduos estudados em um experimento não exageram deliberadamente suas habilidades ou características para os pesquisadores, mas eles realmente as percebem enviesadamente (GREENWALD, 1980).
2. Teoria do processamento da informação: Esta teoria propõe que quando as pessoas querem atingir metas, fazem planos e exercem os esforços destinados para serem bem sucedidas. As pessoas são profundamente atentas às informações sobre seus próprios esforços e atributos, mas menos atentos à informação externa, dados objetivos, ou aos esforços e atributos de outros indivíduos. Atentando menos a estímulos externos, as pessoas superestimam seus próprios esforços e habilidades relativos. Tal como acontece com a teoria motivacional, a autoestima inflacionada não é um autoengano consciente, mas sim uma crença genuína, mesmo que equivocada (KAHNEMAN e LOVALLO, 1993; LOVALLO e KAHNEMAN, 2003).
3. Teoria da auto apresentação: Esta teoria considera que pessoas são gestores proativos de impressões. Como tal, conscientemente manipulam atribuições para criar e projetar uma imagem positiva. Mantidas as demais condições, as pessoas darão estimativas próprias inflacionadas, mas esse efeito pode ser (a) limitado pela necessidade de soar plausível ou (b) agravada por atributos individuais, como necessidade de auto realização (TEDESCHI, 1981; TAMS, 2008).

Também existem evidências de que as autoavaliações têm dois componentes, sendo uma privada – representada pelos componentes motivacionais e informacionais - e a outra pública – representada pelos componentes de auto

apresentação, os quais variam de acordo com a imprecisão do traço a ser medido (RIESS; ROSENFELD; MELBURG e TEDESCHI, 1981). Apesar de nenhuma dessas teorias ser universalmente aceita, suas contribuições que auxiliam a interpretação das percepções dos gestores.

Uma preocupação da pesquisa apresentada no presente documento é a forma como as percepções dos indivíduos pesquisados foram afetadas pelas suas atribuições. Como eles foram questionados por uma autoavaliação de alguns aspectos das empresas geridas por eles, o “efeito acima da média” pode afetar sua capacidade de avaliação, mesmo que mitigado pelo fato de que o questionamento é sobre a empresa e não sobre o desempenho do indivíduo pesquisado.

As pessoas sempre tentam compreender e dar sentido à informação recebida de seu ambiente, por meio da seleção, organização em grupos ou categorias e interpretação das informações (MILLER; BREWER e ARBUCKLE, 2009). Segundo a "teoria da personalidade implícita" o agrupamento e categorização efetuados pelos indivíduos, enquanto simplificações da realidade, explicam que certos traços de personalidade, comportamento, atitude e valores tendem a associar-se a indivíduos que efetuam agrupamentos e categorizações comuns, podendo estes indivíduos ser identificado como pares (BODENHAUSEN, 1988; INAMORI e ANALOUI, 2010).

Há indícios que os gestores atuam em sistemas de crenças socialmente construídas, utilizando taxonomias cognitivas para dar sentido a complexos ambientes competitivos, institucionalizam modelos mentais por meio de programas, processos, nomenclaturas e rituais e definem problemas organizacionais e soluções em relação a estes pontos de referência (POWELL e LOVALLO, 2006; TVERSKY e KAHNEMAN, 2008). Estudos sugerem que esses julgamentos são decorrentes da necessidade de dar sentido aos acontecimentos externos, para ganhar crédito (ou evitar a culpa) pelo desempenho da empresa, ou para justificar ações pretendidas (POWELL e LOVALLO, 2006). Esta tentativa de simplificação da realidade é outra característica da percepção humana que pode afetar os resultados da pesquisa, uma vez que, para tomar decisões de marketing em seus ambientes competitivos, os gestores adotam IMRM sem se dar conta e podem avaliar seus esforços ou os esforços de outras empresas de forma inflacionada, dependendo da sua percepção de vantagem ou desvantagem.

Evidências sugerem que a ambiguidade é particularmente exacerbada pela competição, posto que sob seu efeito, avaliações de competências implicam necessariamente comparações com um grupo de referência. Assim, na avaliação das suas competências relativas, os indivíduos tendem a ignorar as competências dos concorrentes (EPLEY e DUNNING, 2000; EISER; PAHL e PRINS, 2001). Contextos competitivos desempenham um papel vital na produção do “efeito acima da média”, se a maioria das pessoas se vê como “competente” e negligenciam as autoavaliações dos outros, quando perguntadas: “Como você avalia sua competência em comparação com seus competidores?”. A maioria irá avaliar-se “acima da média” (POWELL e LOVALLO, 2006). Mais precisamente, os tomadores de decisão em condições competitivas tendem a atribuir um valor desproporcional quando uma causa, fator, ou hipótese é alvo de atenção especial, negligenciando as demais causas, fatores ou hipóteses (LEGRENZI; GIROTTO *et al.*, 1993; WILSON; WHEATLEY *et al.*, 2000; MOORE e KIM, 2003). Esta tendência, conhecida como “negligência competitiva”, é especialmente pertinente às avaliações dos gerentes de competências relativas sujeitas a fatores ambíguos.

Há evidências de que o efeito de ambiguidade é conduzido, pelo menos em parte, pela ambiguidade léxica. Neste caso, o indivíduo utiliza duas fases de “arbitragem léxica”: (1) escolhe uma denotação que se encaixa a suas próprias habilidades e, em seguida, (2) classifica-se acima da média para o construto original (DUNNING; MEYEROWITZ e HOLZBERG, 1989).

No entanto, autoestimativas inflacionadas de competências ambíguas permeiam uma grande variedade de contextos e resultam de fatores além de ambiguidade léxica. Por exemplo, observou-se que (1) a autovalorização é maior quando comparados grupos de referência ambíguos do que com referenciais específicos; (2) as autoavaliações são reforçadas pelo *feedback* ambíguo ou pela falta de *feedback*; (3) as pessoas tendem a avaliar o sucesso de outros utilizando traços que eles próprios possuem; (4) a autovalorização é reduzida, se as pessoas acreditam que as respostas são ou serão objetivamente verificáveis, ou se os indivíduos são obrigados a fornecer a sua própria (POWELL e LOVALLO, 2006).

Também foi estudado que os gestores percebem equivocadamente até os aspectos mais objetivos de seus ambientes das empresas, estruturas e estratégias

por causa de preconceitos de julgamento, heurística e outras simplificações, pontos cegos perceptuais, ou pensamento positivo (TVERSKY e KAHNEMAN, 1974; 2008).

O equívoco sistemático de suas próprias capacidades (o efeito acima da média), e sua ampliação sob ambiguidade e competição são, portanto, distorções características da percepção dos tomadores de decisão recorrentemente identificadas na literatura (POWELL e LOVALLO, 2006).

2.2.2. A RACIONALIDADE DO GESTOR

Os gestores não se apoiam necessariamente em critérios objetivos e racionais na tomada de decisão e avaliação do ambiente competitivo (BARBERO, 2008). Apesar de considerável, parte da teoria que envolve a gestão de empresas origina-se na racionalidade estudada pela economia, na maioria das vezes, a análise da situação é influenciada (1) pelo estado de espírito e percepção do ambiente do tomador de decisão, (2) pelo tipo de conteúdo e decisão a ser tratada ou (3) por diferenças no entendimento e no processo de comunicação (BARBERO, 2008). Examinar os mecanismos por meio dos quais os seres humanos em contextos competitivos racionalizam a tomada de decisão é significativo para entender como os profissionais de Marketing gerem as atividades de Marketing das empresas e, se as decisões dos profissionais são afetadas pelo contexto competitivo, como a MI afeta estas decisões.

Decisão se refere ao ato de escolher uma entre várias possibilidades de ação. Tomar decisões significa, essencialmente, optar por uma entre as diferentes soluções para um problema que apresenta várias alternativas (BAZERMAN, 2004).

Uma decisão está relacionada à racionalidade, quando a escolha é deliberada. Neste caso, o tomador de decisão é guiado por expectativas sobre as consequências da escolha em relação a um conjunto de valores também esperados e avaliados pelo indivíduo, de acordo com suas percepções. Refere-se, portanto, ao processo de tomada de decisões que supostamente conduz ao resultado ótimo, definido como o efeito que apresenta o maior valor esperado (BAZERMAN, 2004).

A economia tradicional teoriza um “homem econômico” como basicamente racional. Isto significa que ele detém conhecimento claro e abrangente do seu ambiente, mesmo que não seja completo. Também se assume que ele tenha um sistema de preferências organizado e estável, de modo que consiga calcular qual

alternativa irá atingir a maior pontuação na sua escala de preferências (SIMON, 1979).

Partindo do ponto da racionalidade, a tomada de decisão racional contempla seis etapas (1) definição do problema, (2) identificação de critérios, (3) ponderação de critérios, (4) geração de alternativas, (5) classificação de cada uma das alternativas de acordo com os critérios pré-definidos e (6) identificação da melhor alternativa para solução do problema (BAZERMAN, 2004). O modelo assume que o tomador da decisão racional tem a capacidade de (a) definir adequadamente o problema, (b) identificar os critérios que o ocasionam, (c) ponderar corretamente tais critérios, (d) conhecer as alternativas, (e) avaliar e classificar precisamente cada alternativa e (f) escolher a alternativa de maior valor percebido (BAZERMAN, 2004).

A teoria associada ao racionalismo na tomada de decisão, afeta os interesses do estudo descrito nesta tese de duas maneiras: (1) em primeiro lugar, as escolhas por quais IMRM serão utilizados por uma empresa passam por processos de racionalização de recursos, de modo que não só quantos e quais IMRM serão utilizados, mas também quais são os recursos que serão empregados na mensuração de resultados de Marketing, perante os outros que serão utilizados nas atividades de Marketing em si; (2) em segundo lugar, os respondentes de uma escala de PAIMRM tomarão decisões sobre a resposta aos itens questionados por meio de processos racionais, ou seja, terão que ponderar qual é a resposta mais adequada ao questionamento baseado nos valores que ele espera receber em troca da resposta ao questionário.

Embora se suponha que o indivíduo tente tomar decisões racionais, ele enfrenta limitações de tempo, informações, recursos e capacidade mental para identificar a solução ótima, ou seja, existem falhas nas seis etapas de tomada de decisão descritas acima. Assim, normalmente o indivíduo considera apenas parte das informações e alternativas disponíveis – o que se convencionou chamar de racionalidade limitada – e conduz o processo de análise racional até um ponto a solução é escolhida de forma intuitiva. O tomador de decisão procura uma solução para o problema até encontrar uma alternativa satisfatória, ou, em outras palavras, uma alternativa na qual o custo para melhorar a decisão é entendido pelo tomador da mesma como maior do que o benefício em termos de melhora na decisão se considerados o tempo, informação, desgaste e outros recursos necessários para

que a escolha subsequente seja melhor do que a antecedente (BAZERMAN, 2004). Esta constatação aponta uma limitação na racionalidade da decisão tomada.

Deste modo, as características do comportamento planejado do indivíduo durante o processo de escolha podem ser definidas em termos de (1) docilidade (aptidão para aprender); (2) memória (a capacidade de armazenar experiências) e (3) hábito (a capacidade de forma padronizada aos aspectos repetitivos das situações). Esta discussão conduz aos conceitos de dois sistemas de comportamento (SIMON, 1979):

1. Estímulo-resposta - a decisão é desencadeada por estímulos, que focam a atenção em direções definidas, e a resposta aos estímulos, que é em parte deliberada, embora decorra principalmente do hábito. O que não implica comportamento necessária ou geralmente irracional, já que o hábito pode representar uma adaptação ou ajuste anteriormente condicionado do comportamento a seus objetivos. Pode-se, portanto, afirmar que as decisões subsequentes são influenciadas por decisões anteriores, cujas consequências afetam o campo de alternativas disponíveis. Logo, o modelo de estímulo-resposta é coerente com o modelo de comportamento baseado em percepções, mencionado anteriormente, posto que, assim como as decisões, as percepções de situações anteriores afetam comportamentos subsequentes, ou mesmo a percepção de situações posteriores.
2. Hesitação-escolha, relacionado à racionalidade que exige uma escolha consciente entre valores competitivos, sem se deixar levar pelo capricho dos estímulos que direcionam a atenção. A racionalidade depende, portanto, de mecanismos integradores que (1) provocam o início do comportamento em determinada direção (sensibilidade a estímulos externos) e (2) mantém o comportamento na direção estabelecida (segundo mecanismos internos de constância).

Assim, o processo de integração do comportamento pode ser descrito em três etapas fundamentais: (1) planejamento substantivo - decisões amplas; (2) planejamento processual - mecanismos que garantem decisões específicas coerentes com o planejamento substantivo e (3) execução do plano – por meio de decisões diárias delineadas pelas etapas anteriores (SIMON, 1979).

O processo de planejamento e tomada de decisão consequente constitui um compromisso entre a racionalidade ideal e as limitações de recursos, ao identificar e considerar apenas algumas alternativas aceitáveis no processo de tomada de decisão, sujeitando-se ao risco de eliminar a melhor alternativa possível em favor de uma alternativa satisfatória que consuma menos recursos.

2.2.3. LIMITES DA RACIONALIDADE

Entre os aspectos da limitação da racionalidade humana, destacam-se: (1) heurísticas e vieses presentes nas tomadas de decisão; (2) modelagem das escolhas sob efeito de risco; e (3) análise de decisões em contextos distintos (*framing*) (TVERSKY e KAHNEMAN, 1974; 1981; KAHNEMAN, 1983).

Modelos econômicos racionais, se aplicados aos indivíduos e as suas tomadas de decisão, são psicologicamente não realistas. As teorias da psicologia oferecem modelos mais integrativos. Logo, (1) a maioria das decisões é tomada intuitivamente e (2) a intuição funciona de forma similar à percepção (KAHNEMAN, 2003).

Enquanto processos mentais racionais estão relacionados aos esforços mentais deliberados, os quais demandam energia. Processos mentais intuitivos referem-se aos esforços mentais espontâneos, imediatos e geralmente livres de energia mental perceptível. Estes últimos podem levar tanto a escolhas e comportamentos equivocados – como respostas habituais que se mostram inadequadas a situações novas – quanto a desempenhos excepcionais, geralmente associados a uma longa prática (BARBERO, 2008). Enquanto os processos racionais exigem concentração e exclusividade, as atividades intuitivas podem ser executadas em paralelo e sem grande esforço aparente (KAHNEMAN, 2003). Uma descrição interessante do sistema cognitivo humano pode ser observada na figura 4 (KAHNEMAN, 2003):

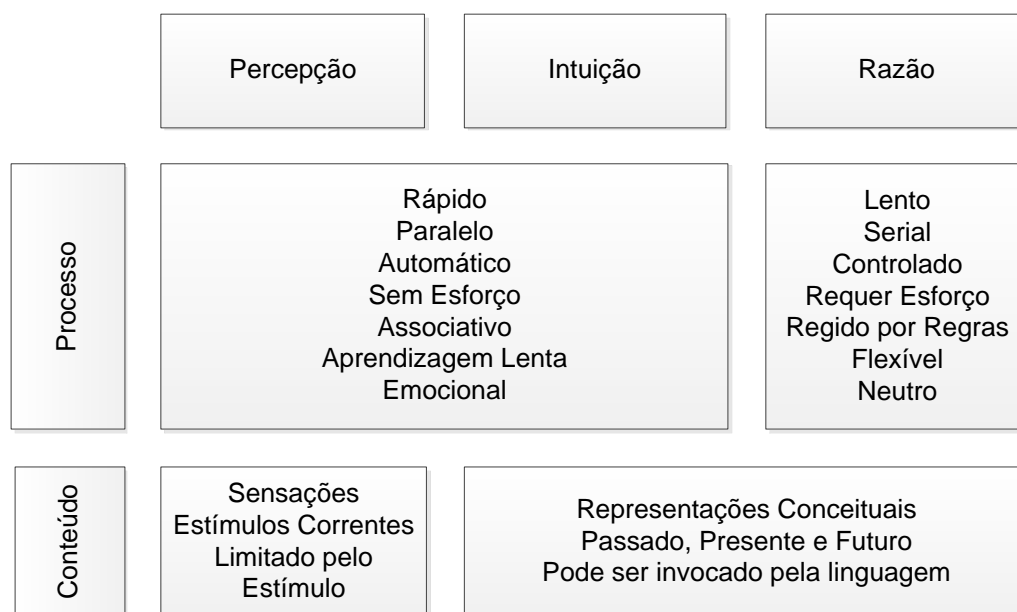


Figura 4 – Sistemas Cognitivos
Fonte: (KAHNEMAN, 2003)

Por meio do diagrama, pode-se observar que julgamentos intuitivos ocupam uma posição intermediária entre o automatismo das percepções e a deliberação racional. Uma característica marcante dos pensamentos e julgamentos intuitivos é a sua acessibilidade, ou seja, a facilidade e rapidez com que podem ser utilizados pela consciência. A acessibilidade constitui um *continuum* cujos limites estão as (1) operações intuitivas (rápidas, automáticas e sem esforço) e as (2) operações racionais (lentas e seriais) (KAHNEMAN, 2003).

Assim, este modelo cognitivo, representado na figura 4, apresenta duas formas de ajustes às mudanças: um de curto prazo, flexível e deliberado (sistema 2) e outro (sistema 1) que desenvolve respostas de 'baixo custo' altamente efetivas em longo prazo.

Há indícios que a maioria dos tomadores de decisão frequentemente emprega intuição para tomar decisões, em especial àquelas mais complexas e críticas. Além de indícios que os administradores seniores empregam mais intuição do que os seus colegas menos experientes. Assim, pode-se supor que a importância da intuição cresce com (1) o nível do administrador e sua influência sobre os rumos da empresa e (2) a complexidade, turbulência e competitividade do ambiente no qual a empresa atua (PARIKH; NEUBAUER *et al.*, 1998). Deste modo, as percepções, bem como as respostas intuitivas, dependem de referências, contexto e estímulos anteriores, ao contrário da suposição do modelo econômico clássico de que as decisões seriam

determinadas apenas pelos seus resultados e independente do contexto (KAHNEMAN, 2003).

No que diz respeito à PAIMRM, como as decisões de Marketing da empresa são tomadas em ambientes competitivos e, conseqüentemente, turbulentos e complexos, a percepção dos gestores de Marketing é um elemento que deve guiar a maioria das decisões de Marketing das empresas. Desta forma, a mensuração da percepção dos gestores torna-se básica para entender o processo decisório de Marketing dentro das empresas. A importância da percepção tende a ser maior quanto mais turbulento for o ambiente estudado, apontando novamente para a tendência de variações na PAIMRM em diferentes MI, de maneira que a turbulência no ambiente competitivo se altera com a variação da MI (TAY e ONG, 1994; POWELL, 1996; ALLIO, 2006).

A “Teoria da Expectativa” (*Prospective Theory*) oferece um modelo descritivo das decisões sob risco, o qual se contrapõe ao paradigma racional amplamente adotado pela teoria econômica (TVERSKY e KAHNEMAN, 1992):

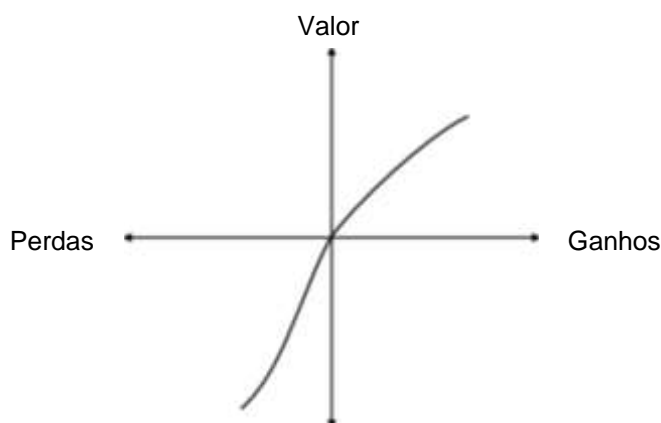


Figura 5 – Esquema da Função Valor para Mudança
Fonte: (KAHNEMAN, 2003)

A função de valor, descrita na figura 5, indica (1) uma tendência geral de busca de risco na área de perdas e aversão ao risco na área de ganhos; (2) o valor é percebido principalmente em termos de mudanças em relação a um ponto neutro (em geral, o *status quo*) e a aversão à perda predomina sobre a expectativa de ganho; (3) a teoria incorpora o conceito do resultado em termos de mudanças e leva em consideração a possível influência das emoções sobre as escolhas: a dor da perda e o arrependimento dos erros.

A assimetria descrita no diagrama provoca a discussão sobre outro pressuposto da racionalidade: a invariância das escolhas em relação aos resultados esperados. Estudos demonstram que descrições equivalentes de um mesmo resultado podem levar a escolhas diferentes. Em outras palavras, as decisões são fortemente influenciadas pelo contexto (*framing*) dos elementos da questão considerada. Assim, variações aparentemente marginais na descrição do problema afetam a acessibilidade das respostas alternativas, influenciando a decisão (TVERSKY e KAHNEMAN, 1981).

Os tomadores de decisão utilizam heurísticas – estratégias simplificadoras – que servem para reduzir a complexidade da decisão, em busca de economia de tempo e recursos que compensem a eventual perda de valor em relação à solução ótima. Por outro lado, seu uso inadequado gera erros de julgamento, principalmente quando utilizado de forma inconsciente ou fora de contexto (TVERSKY e KAHNEMAN, 1974). Em outras palavras, as pessoas tendem a substituir – em geral, de forma inconsciente - os processos deliberados de análise por avaliações influenciadas por aspectos emocionais e preferências pessoais (BARBERO, 2008).

Logo, as decisões são governadas por interações entre processos perceptuais, intuitivos e racionais. Mesmo decisões envolvendo altos valores, para as quais geralmente o tomador de decisão identifica a necessidade de análise aprofundada, estão sujeitas a graves erros causados por falhas na identificação de regras referentes ao processo de escolha (KAHNEMAN, 2003).

Estas decisões dos gestores, particularmente os de Marketing, são influenciadas pelos ambientes competitivos nos quais as empresas se encontram (FRÖSÉN; JAAKKOLA; VASSINEN; PARVINEN *et al.*, 2007), principalmente quando estes ambientes competitivos são turbulentos (PARIKH; NEUBAUER *et al.*, 1998), justificando-se, portanto, a relação teórica entre PAIMRM e o momento do ciclo de vida no qual a empresa se encontra, representado pela sua MI, como será estudado na seção seguinte.

2.3. MATURIDADE DA INDÚSTRIA

As indústrias são compostas por um conjunto de ofertantes, de uma solução equivalente, a certas necessidades dos consumidores, e que, portanto, competem pelos mesmos recursos - sejam eles fornecedores, canais, consumidores – portanto sofrem as influências das mesmas forças competitivas – internas, de potenciais concorrentes ou substitutos (PORTER, 2004). Há inúmeras evidências do impacto da indústria no desempenho da empresa à qual pertence (POWELL, 1996; KOHN, 1997; MCGAHAN e SILVERMAN, 2001; FRASER; MOULTRIE *et al.*, 2002).

Em ambientes competitivos, a sobrevivência está principalmente relacionada à superação de competidores em fatores críticos de sucesso. São raros os casos nos quais a competição está baseada no alcance de situações hipotéticas ideais (VORHIES e MORGAN, 2005). Logo, o parâmetro a ser sobrepujado é o competidor. Por exemplo, no caso do mercado de bebidas, um fator crítico de sucesso reconhecido é a capacidade de logística e distribuição. Obterão sucesso em um dado mercado as empresas que desempenharem a logística de seus refrigerantes e cervejas melhor do que a média dos competidores. Os piores perecem – sendo eliminados da competição ou assimilados pelos concorrentes – e a média de desempenho neste fator crítico de sucesso sobe, tornando o mercado ainda mais competitivo. Neste contexto, os competidores não miram uma distribuição onipresente – como a situação hipotética ideal de ter sempre a cerveja na temperatura mais adequada em todos os bares -, mas superar os concorrentes – que no caso é ter, em média, um número maior de bares com a cerveja na temperatura adequada quando comparado aos concorrentes.

Há também evidências que os desempenhos das empresas são influenciados especificamente pela MI, independente de sua complexidade e refinamento. As formas de mensuração de MI estão relacionadas ao ciclo de vida da indústria não somente incorporando a quantidade de anos que uma indústria tem (KLEPPER e GRADDY, 1990; VERREYNNE e MEYER, 2006; 2008). Desta forma, MI descreve o grau de desenvolvimento de uma indústria e é o resultado da síntese de diferentes características.

Na indústria de aplicativos para telefones celulares, por exemplo, as relações entre os diferentes componentes da cadeia de distribuição ainda estão sujeitas a mudanças; as tecnologias empregadas na construção da oferta passam por ciclos

de desenvolvimento curtos e nem sempre são conhecidas por todos os ofertantes; o consumidor precisa ser continuamente incentivado e esclarecido sobre os benefícios e modos de aquisição dos produtos. De uma forma geral, estas são descrições típicas de indústrias pouco maduras.

Por outro lado, a indústria de linha branca utiliza canais de distribuição relativamente fixos e com relações de poder estabelecidos; as tecnologias principais utilizadas nos produtos são conhecidas por todos os ofertantes; os consumidores sabem os benefícios e as formas de aquisição dos produtos. Baseado nestas observações pode-se considerar a indústria de linha branca mais madura do que a indústria de aplicativos para celulares. Obviamente podem ocorrer alterações na indústria que levariam a classificações diferentes. No caso de uma tecnologia disruptiva - como a criação de geladeiras inteligentes que interagem com os alimentos, consumidores, fornecedores de mantimentos e fornecedores de serviços de manutenção - os participantes da indústria poderiam ter que reavaliar os aspectos constituintes de seus modelos de negócios.

O estudo da MI não encontra consonância na comunidade acadêmica, uma vez que há distintas formas de medição, como:

- Dicotomia madura/não madura: esta forma de mensurar a indústria é utilizada em alguns estudos, mas é sujeita a críticas, pois apesar de identificar a multidimensionalidade do construto opta por simplificação substancial, mesmo considerando-se um *continuum* para o qual “madura” seja um extremo e “não madura” seja o outro. (POWELL, 1996);
- Evolução linear entre Emergente, Madura e Declinante: segue os mesmos princípios da mensuração dicotômica, assumindo que existem três estágios identificáveis para MI. Em termos práticos, este tipo de mensuração é uma simplificação ainda maior do princípio de *continuum* exposto anteriormente (MCGAHAN e SILVERMAN, 2001);
- Estrutura matricial em três dimensões (estrutura, mercado e tecnologia) e dicotômica madura/em desenvolvimento: o primeiro modelo multidimensional apresentado considera que MI é mensurado pela adequação de uma dada indústria a um dos oito quadrantes da matriz (2X2X2) – estrutura X mercado X tecnologia podendo ser (1) “madura” ou (2) “em desenvolvimento”. Este modelo

utiliza-se da simplificação da dicotomia, mas adiciona o elemento da multidimensionalidade (TAY e ONG, 1994);

- Relação matricial por lógica difusa com três dimensões (estrutura, mercado e tecnologia): incorpora a multidimensionalidade - inclusive fazendo uso de mais do que um item por dimensão, como abordado a seguir, mas também reconhece que a interpretação da matriz segue um *continuum*, com os extremos identificados como (1) “madura” e (2) “em desenvolvimento”. Em lugar de se posicionar em quadrantes, as indústrias estudadas ficam a distâncias euclidianas dos vértices da matriz, calculados por meio de *Eigen-vectors* a partir dos valores atribuídos para cada uma das dimensões (TAY e ONG, 1994).

Alguns trabalhos, apesar de reconhecerem a relação teórica entre a MI e as características específicas das empresas pertencentes a esta indústria, foram incapazes de suportar indícios empíricos desta relação (POWELL, 1996). Pode-se atribuir parte desta falha ao modelo de mensuração de MI utilizado. Modelos muito simplificados podem ter sido incapazes de capturar os elementos de MI necessários para relacionar as características estudadas para cada indústria.

Alguns estudos apontam especificamente a possível relação entre PAIMRM e a MI (ALLIO, 2006; GARTZ, 2007; PETERSEN; MCALISTER *et al.*, 2009), entretanto, dentre os estudos identificados nas bases de dados pesquisadas, não foi encontrado nenhum relacionando os dois construtos.

Em busca de maior rigor na classificação e diferenças mais representativas entre as indústrias, optou-se por utilizar o modelo de matriz difusa para a avaliação das indústrias, por ser mais completo na medida em que procura representar a multidimensionalidade e, ao mesmo tempo, a continuidade das dimensões.

2.3.1. MATRIZ DIFUSA DE MATURIDADE DA INDÚSTRIA

A Matriz Difusa de Maturidade da Indústria (*Fuzzy Industry Maturity Grid – FIMG*) concilia aspectos multidimensionais de MI reconhecendo a importância da continuidade entre os extremos dos vetores formadores de MI. Desta forma, a maturidade de uma indústria é o vetor resultante resumido composto pelos três eixos da FIMG (mercado, tecnologia e estrutura), que, por sua vez, dependem dos eixos resultantes de suas dimensões, como detalhado na Figura 6.

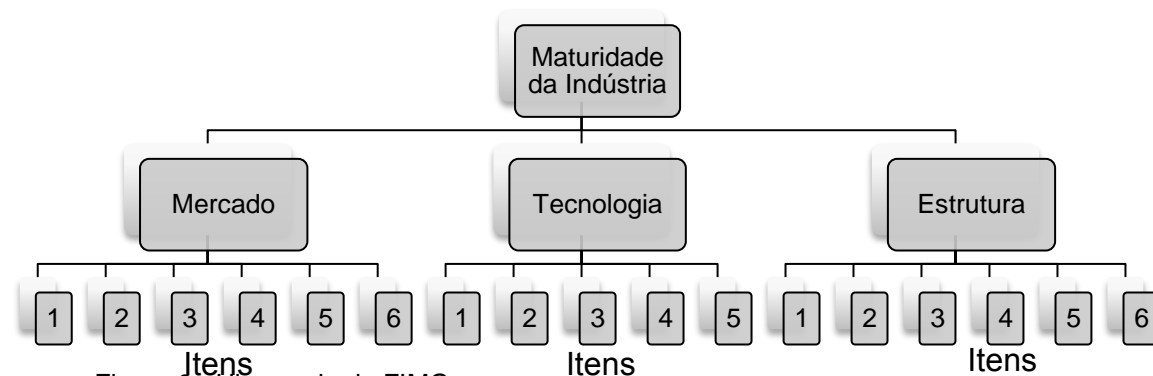


Figura 6 - Hierarquia da FIMG

Fonte: (TAY e ONG, 1994)

O quadro 2 resume as dimensões que formam a FIMG e que foram utilizados na construção do questionário para determinar MI (Anexo 2).

Quadro 2 - Dimensões de Maturidade da Indústria

Itens		Em Desenvolvimento	Maduro
Mercados	Base de Clientes	Diversos e Pequenos	Poucos e Grandes
	Variabilidade de Produtos	Customizados	Padronizados
	Sofisticação do Comprador	Pouco Profissionais	Muito Profissionais
	Competição na Indústria	Baixa	Alta
	Posicionamento da Indústria	Pouco Reconhecido	Bem Reconhecido
	Demanda pelos Produtos	Cresce Rapidamente	É estática (ou declinate)
Tecnologias	Idade	Alta Tecnologia	Baixa Tecnologia
	Disponibilidade	Restritas	Conhecidas
	Ciclo de Vida	Incerto	Previsíveis
	Ritmo de Mudança	Rápido	Lento
	Barreiras	Licenciadas	Próprias
Estrutura	Quantidade/Tamanho de Empresas	diversos e pequenos	poucos e grandes
	Cadeia de Suprimento	pouco definida	bem definida
	Infraestrutura	não regulamentado	bem regulamentado
	Base de Capacidades/ Empregados	pouco especializados	muito especializados
	Flexibilidade/Barreiras de Entrada	Inovador / Sem Barreiras	Fixa / Altas Barreiras
	Adaptabilidade	Alta	Baixa

Fonte: (TAY e ONG, 1994)

2.3.2. MATURIDADE DA EMPRESA

O ambiente externo afeta todas as empresas que compõem uma indústria, logo, a sobrevivência ao longo do tempo e de um ciclo de vida de uma organização depende em grande parte de sua capacidade de desenvolver mecanismos que adequem a capacidade de previsão deste ambiente, de maneira que ela possa se posicionar e assumir riscos calculados. Entretanto, ao longo de seu processo de crescimento e amadurecimento, surge a necessidade de delegar poderes e dividir responsabilidades, para utilização da estrutura mais adequada para suportar este processo (CASTRO e ABREU, 2006).

À medida que se torna mais diferenciada e diversificada, a estrutura tende a se cristalizar, funcionando de acordo com normas de conduta e procedimentos são construídos desde o início das atividades da organização. Tais procedimentos, formais e informais conduzem a ações e reações da organização também em relação ao ambiente. A organização desenvolve capacidades internas para detectar as mudanças no ambiente externo, de modo reavaliar os procedimentos internos e adequar a estrutura organizacional às condições impostas por este ambiente (ADIZES, 2004).

Certos fatores costumam prevalecer nas decisões rotineiras, aumentando ao longo do tempo, à medida que uma organização mais madura já enfrentou, por várias vezes, grande diversidade de situações derivadas de variações do ambiente externo. Estes fatores são chamados cristalizadores. De modo semelhante, as áreas funcionais de uma organização possuem atividade e foco específicos, e, quando mescladas, o foco da atividade de curto prazo tende a preponderar sobre a de longo prazo (ADIZES, 2004). Como as organizações, em geral, resolver um problema de cada vez e os problemas de curto prazo são, por natureza, mais urgentes do que os de longo prazo, a tendência é que os de longo prazo fiquem sempre relegados ao segundo plano (CYERT e MARCH, 1992).

Na primeira fase, denominada de infância da organização, há geralmente elevado grau de dependência em relação à energia e a visão do fundador. As organizações são criadas, muitas vezes, a partir de uma nova ideia ou de uma nova abordagem, muitas vezes iniciada ao acaso a partir da prática ou da repetição de outro modelo de negócio bem-sucedido. Desta forma, poucas organizações iniciam sua trajetória com um sistema de monitoramento ambiental já construído. Nesta fase

as organizações passam por diversas crises e seu foco é geralmente na estabilização dos processos internos, pode ocorrer que elas sejam surpreendidas por abruptas mudanças no ambiente. Dependendo da amplitude da mudança, a própria sobrevivência da organização pode ser ameaçada (ADIZES, 2004).

Na segunda fase, quando a organização atinge a plenitude, tem seus processos consolidados, é melhor posicionada competitivamente e apresenta bom desempenho de vendas. Finalmente, ela pode começar a apresentar sinais de declínio. Nessa situação, o sistema de monitoramento ambiental pode não ser forte o suficiente para convencer a organização que o ambiente externo mudou e que é necessário adaptar-se à nova realidade. Sua confiança nos padrões passados, a sensação de segurança proporcionada pelo sucesso, o baixo senso de urgência e a excessiva confiança nos dados factuais e mensuráveis podem levar a organização a reduzir seu nível de atenção em relação ao ambiente que a cerca (ADIZES, 2004).

Esta dinâmica do ciclo de vida da organização pode ser representada pela figura 7.

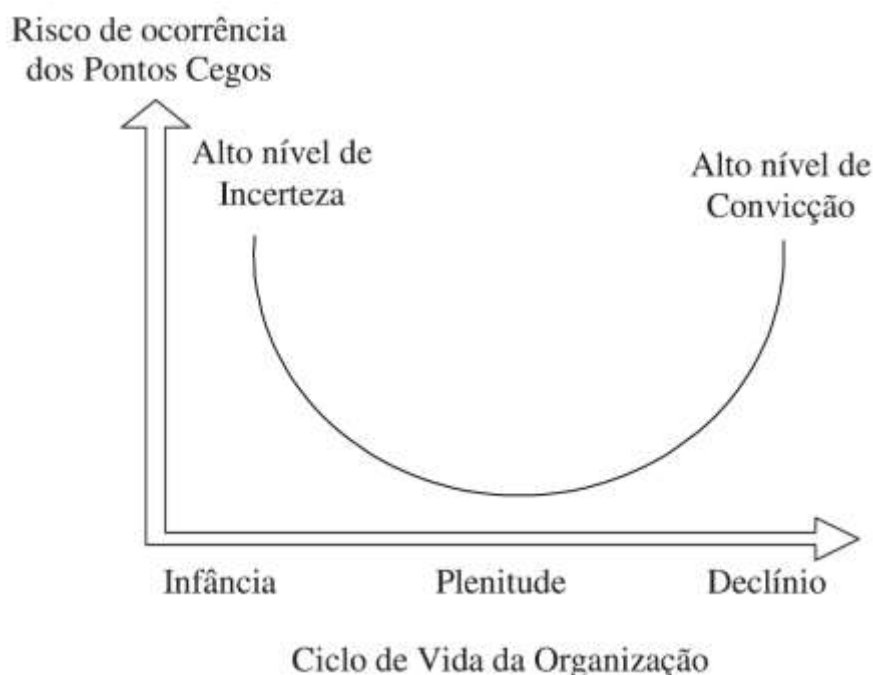


Figura 7 – Ciclo de Vida da Organização

Fonte: (CASTRO e ABREU, 2006)

O ciclo de vida da organização, descrito anteriormente, acompanha o comportamento dos ciclo de vida da indústria, e pode, portanto, ser descrito e avaliado por meio de uma escala similar.

2.4. HIPÓTESES - A RELAÇÃO ENTRE A PAIMRM E A MI

Como mencionado anteriormente, com a abundância de métricas de Marketing à escolha, sugere-se que o foco de pesquisa deixe de ser sobre a utilização de medidas para avaliar a atuação do Marketing, mas sim como o esforço de mensuração de resultados de Marketing é efetuado por cada indústria (PETERSEN; MCALISTER *et al.*, 2009). Poucas pesquisas dedicaram-se à relação entre utilização de IMRM e o ambiente da indústria no qual a empresa que está inserida.

Acredita-se que o desempenho de Marketing seja direcionador para o desempenho da empresa. Uma evidência de que a empresa está empenhada em acompanhar as atividades de Marketing se faz por meio de métricas bem definidas as quais avaliam seus desempenhos (O'SULLIVAN e ABELA, 2007). Diversos autores já estudaram o impacto do desempenho de Marketing da empresa e o quanto este é determinado pelo ambiente no qual a empresa está inserida em conjunto com suas capacidades (AMBLER; KOKKINAKI e PUNTONI, 2004; RUST; AMBLER *et al.*, 2004; SAJTOS, 2005; AMBLER e ROBERTS, 2006; FRÖSÉN; JAAKKOLA *et al.*, 2007; FRÖSÉN e TIKKANEN, 2013). O Desempenho de Marketing da empresa é, todavia, influenciado pelas Ações de Marketing que a mesma adota de acordo com suas estratégias para competição, as quais dependem também do contexto ambiental (MORGAN; CLARK *et al.*, 2002), seguindo-se os princípios da escola de posicionamento de estratégia empresarial e das capacidades da empresa, partindo do ponto de vista da escola da visão baseada em recursos de estratégia empresarial (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2004). Por outro lado, o Desempenho de Marketing da Empresa é refletido por diversas Métricas de Marketing que a empresa pode acompanhar e, com relativa eficiência, dão a medida de seu Desempenho de Marketing e subsequente Desempenho da Empresa.

Pode-se dividir em três os ambientes que afetam o desempenho de Marketing (MORGAN; CLARK *et al.*, 2002; FRÖSÉN; JAAKKOLA *et al.*, 2007):

- Ambiente da Tarefa, o qual, neste trabalho foi tratado como Ambiente da Indústria, uma vez que leva em consideração a indústria na qual a empresa está inserida, os competidores e consumidores, muito semelhantes ao modelo de cinco forças dinâmicas da indústria (PORTER, 2004).

- Contexto Corporativo: que envolve diversos aspectos nos quais a empresa está inserida em competição, como disponibilidade de informações, autonomia e poder dos *stakeholders*.
- Meios e Objetivos da Empresa: similares à abordagem baseada em recursos da firma (*Resource Based View*) (MINTZBERG; AHLSTRAND *et al.*, 2004) no qual os recursos e objetivos da empresa definem a sua capacidade competitiva.

O objetivo final da utilização de métricas em Marketing é avaliar o impacto das ações de Marketing em resultados para a empresa, tendo como premissa: o que não se mede não se pode administrar (KAPLAN e NORTON, 1996). Por outro lado, sendo as Métricas de Marketing formas substitutas (ou *proxy*) para observar o Desempenho de Marketing, supõe-se que PAIMRM relacionem-se diretamente tal Desempenho, mas de forma diferente dependendo do ambiente no qual os gestores estão inseridos e da empresa na qual trabalham.

A hipótese a ser testada nesta pesquisa é que, como empresas na mesma indústria sofrem influências semelhantes, tais influências são determinantes para a PAIMRM.

Hipótese 1 – há relação positiva entre PAIMRM e MI.

Durante a discussão desta tese com acadêmicos de marketing, em apresentações sobre o tema em congressos e consórcios doutorais, foi sugerida a relação entre a Maturidade da Empresa (ME) estudada e PAIMRM. Apesar de não encontrada na literatura pesquisada, esta relação é intuitivamente plausível, dado que (a) o ambiente da empresa, como um fator externo (KELLEY, 1973; ADIZES, 2004; INAMORI e ANALOUI, 2010), afeta a percepção dos gestores; (b) os fatores externos devem influenciar a capacidade da empresa de mensurar suas atividades de marketing e seu interesse em fazê-lo (ADIZES, 2004; ALLIO, 2006; PETERSEN; MCALISTER *et al.*, 2009). Baseado nestas afirmações foi testada a hipótese 1b:

Hipótese 1.b – há relação positiva entre PAIMRM e ME.

Também é razoável supor que diferentes estágios de MI geram modificações na quantidade e formato da informação disponível. Nos estágios iniciais de MI as empresas dispõem de estrutura, tecnologia e condições de mercado pouco

definidas, quando comparados com as mesmas indústrias em estágios posteriores (CHESBROUGH e ROSENBLOOM, 2002; LAMBIN e SILVA, 2002; ALLIO, 2006).

O crescimento do comércio eletrônico, com diversas novas empresas alterando o formato convencional de fazer negócios, tornou o termo “modelo de negócio” bastante discutido na literatura de negócios, apesar de raramente ser definido explicitamente no contexto acadêmico. É comum em indústrias com MI baixo a preocupação pela definição de modelos de negócios, o que reflete a falta de estrutura, tecnologia e definição de mercado (CHESBROUGH e ROSENBLOOM, 2002). Uma forma de operacionalizar “modelo de negócios” ajuda a explicar a expectativa de que a PAIMRM em indústrias não maduras seja baixa:

As funções de um modelo de negócios são:

- articular a proposta de valor, por exemplo, a criação de valor para os usuários, através da oferta baseada na tecnologia da empresa;
- identificar um segmento de mercado, para os quais a tecnologia será útil e para que propósito, e especificando um ou mais mecanismos de geração de receita para a empresa;
- definir a estrutura da cadeia de valor na indústria, necessária para criar e distribuir a oferta, e determinar os ativos complementares necessários para suportar a posição da empresa na cadeia de valor;
- estimar o custo de estrutura e potencial de lucro na produção da oferta, dada à proposta de valor e a posição na cadeia de valor escolhida;
- descrever a posição da empresa na rede de valor ligando fornecedores e consumidores, incluindo a identificação de competidores e complementadores potenciais;
- formular a estratégia competitiva através da qual a inovação irá permitir ganhar e manter vantagem sobre os rivais (CHESBROUGH e ROSENBLOOM, 2002).

Com tantas questões a serem definidas, torna-se difícil supor que com MI baixo a PAIMRM seja alta, visto que os parâmetros e expectativas de como o negócio deveria evoluir não são claros.

Em estágios intermediários, as empresas que compõem uma indústria já passaram por uma “seleção natural” e algumas das questões que definem o modelo de negócios passam a ser respondidas. Isto faz com que se disponha de informação, porém, não sistematizada e nem assimilada pelos gestores, fazendo com que o esforço dispendido para avaliar qualquer desempenho empresarial seja maior (CHESBROUGH e ROSENBLOOM, 2002). Como a percepção do indivíduo é influenciada pelos fatores competitivos externos e sofre atribuição de valor desproporcional a seus esforços (MOORE e KIM, 2003), o que resulta em aumento da PAIMRM.

Finalmente, em estágios subsequentes de MI, a consolidação dos modelos de negócios, assimilação de conhecimento advindo de informações anteriormente

adquiridas e a relativa diminuição de alterações no ambiente da indústria, principalmente quando comparados com indústrias em formação ou com as próprias indústrias em estágios anteriores de formação, reduzem a necessidade de esforço para acompanhar os negócios (CHESBROUGH e ROSENBLOOM, 2002; ALLIO, 2006), supõe-se que reduza novamente a PAIMRM.

A MI, e seus ciclos de vida, estão intimamente ligados aos ciclos de vida dos produtos comercializados pelas diferentes empresas que compõem a indústria, são relativamente abrangentes em apontar as dinâmicas ambientais nas quais a indústria está inserida (TAY e ONG, 1994; TAY e PHENG, 1994; VERREYNNE e MEYER, 2006; CRISTOFARI JÚNIOR; PAULA e FOGLIATTO, 2010).

Assim, indústrias mais jovens têm PAIMRM baixo, por não ter certo o que medir ou por não ter dados para fazê-lo. À medida que amadurecem as estruturas, as tecnologias e o mercado da indústria, permitem e incentivam a PAIMRM. Finalmente, indústrias maduras têm os fatores determinantes de sucesso bem identificados e estáveis, podendo dispender menor atenção para IMRM, com PAIMRM menor do que indústrias em fases anteriores. Baseado nestes pressupostos pode-se declarar as seguintes hipóteses:

Hipótese 2.a – Se MI é baixa, PAIMRM é baixa

Hipótese 2.b - Se MI é média, PAIMRM é alta.

Hipótese 2.c - Se a MI é alta, PAIMRM é baixa.

2.5.RELAÇÃO ENTRE OS TÓPICOS REVISADOS E OS OBJETIVOS DA PESQUISA

O quadro 3 resume o referencial teórico e sintetiza a relação entre os diferentes tópicos abordados com os objetivos da pesquisa e apresenta os principais autores utilizados em cada um dos tópicos de estudo:

Quadro 3 – Estrutura da revisão da literatura e razões para escolha dos temas

Tópico	Objetivos e Conexões com os Objetivos de Pesquisa	Principais Autores
Resultados de Marketing		
Orientação para Mercado	Objetivo: Descrever a Orientação para o Mercado e a sua importância teórica no alcance de resultados da empresa	(SLATER e NARVER, 1995) (VORHIES; MORGAN <i>et al.</i> , 2003) (RIBEIRO; ROCHA <i>et al.</i> , 2007)
	Conexões: Estabelecer a importância de PAIMRM para os resultados futuros da empresa	
Sistemas de Avaliação e Controle de Resultados	Objetivo: Descrever os componentes de um sistema de Avaliação e Controle	(ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2008) (QUEIROZ, 2008)
	Conexões: Auxiliar na definição termo "instrumento de mensuração de resultado", que compõe o construto PAIMRM.	
Efetividade (ou eficácia) de Marketing	Objetivo: Descrever a Efetividade de Marketing, conciliar divergências advindas da teoria.	(KOTLER, 1977) (CONNOR e TYNAN, 1999)
	Conexões: estabelecer sua importância para PAIMRM e gerar itens para a escala	
Eficiência de Marketing	Objetivo: Descrever a Eficiência de Marketing, conciliar divergências advindas da teoria.	(BONOMA e CLARK, 1988)
	Conexões: estabelecer sua importância para PAIMRM e gerar itens para a escala	
Produtividade de Marketing	Objetivo: Descrever a Produtividade de Marketing, conciliar divergências advindas da teoria.	(MORGAN; CLARK <i>et al.</i> , 2002) (SHETH e SISODIA, 2002) (RUST; AMBLER <i>et al.</i> , 2004)
	Conexões: estabelecer sua importância para PAIMRM e gerar itens para a escala	
Competências em Marketing	Objetivo: Descrever a Competências em Marketing, conciliar divergências advindas da teoria.	(RIBEIRO; ROCHA <i>et al.</i> , 2007) (VORHIES; HARKER <i>et al.</i> , 1999)
	Conexões: estabelecer sua importância para PAIMRM e gerar itens para a escala	
Desempenho de Marketing	Objetivo: Descrever a Desempenho de Marketing, conciliar divergências advindas da teoria.	(VORHIES; MORGAN <i>et al.</i> , 2003) (CLARK, 2000)
	Conexões: estabelecer sua importância para PAIMRM e gerar itens para a escala	
Métricas de Marketing	Objetivo: Descrever a Métricas de Marketing, conciliar divergências advindas da teoria.	(AMBLER, 2000) (FARRIS, 2010) (QUEIROZ, 2008)
	Conexões: estabelecer sua importância para PAIMRM e gerar itens para a escala	
Marketing Baseado em Dados	Objetivo: Descrever a relevância da utilização de dados para a avaliação de resultados de Marketing	(ROSENWALD, 2004) (FARRIS, 2010)
	Conexões: estabelecer sua importância para PAIMRM e gerar itens para a escala	

Percepção, Racionalidade e Desempenho		
Influências da Percepção no Desempenho	Objetivo: Debater os principais elementos que relacionam a percepção ao desempenho e às avaliações dos indivíduos	(POWELL e LOVALLO, 2006) (TVERSKY e KAHNEMAN, 2008) (INAMORI e ANALOUJ, 2010)
	Conexões: uma vez que a escala proposta utiliza-se de percepção dos gestores, esta relação é ajuda a estabelecer os limites da escala.	
A Racionalidade do Gestor	Objetivo: Debater os princípios de decisões racionais	(SIMON, 1979) (BARBERO, 2008)
	Conexões: Estabelecer a diferença entre decisões racionais e percepções	
Limites da Racionalidade	Objetivo: Debater os limites de decisões racionais	(KAHNEMAN, 2003) (TVERSKY e KAHNEMAN, 1974; 1981)
	Conexões: Conciliar decisões racionais com percepções dos gestores	
Maturidade da Indústria		
Maturidade da Indústria	Objetivo: Descrever diferentes modelos de Mensuração de Maturidade da Indústria	(POWELL, 1996) (MCGAHAN e SILVERMAN, 2001) (TAY e ONG, 1994)
	Conexões: Escolher o modelo mais adequado para utilização nas demais etapas da pesquisa	
Matriz Difusa de Maturidade da Indústria (FIMG)	Objetivo: Descrever a FIMG	(TAY e ONG, 1994)
	Conexões: Este procedimento foi utilizado para relacionar PAIMRM e MI	
Maturidade da Empresa (ME)	Objetivo: Descrever diferentes estágios do ciclo de vida das Organizações para definir Maturidade da Empresa	(ADIZES, 2004; CASTRO e ABREU, 2006)
	Conexões: Este procedimento foi utilizado para descrever ME a partir de MI e relacionar PAIMRM e ME	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Neste Capítulo foram revistas as literaturas sobre Resultados em Marketing, Percepção dos Gestores na tomada de decisão em Marketing e Maturidade da Indústria. A partir da base teórica obtida, foram traçadas hipóteses relacionando PAIMRM a MI e ME. Estas relações podem ter implicações teóricas e gerenciais significativas e serão testadas no Capítulo 4. No próximo Capítulo será exposto o método segundo o qual as hipóteses serão testadas.

3. MÉTODO

Este capítulo expõe o método a ser empregado no estudo empírico, constando de oito seções.

Para a proposição e validação da escala, utilizou-se um modelo de sete passos para a construção de escalas de medidas (CHURCHILL JR, 1979; ROSSITER, 2002; NETEMEYER; BEARDEN *et al.*, 2003; DEVELLIS, 2011; VIEIRA, 2011), conforme figura 8.

A primeira seção (3.1), que corresponde ao primeiro passo, apresenta a definição conceitual do construto que será medido através da escala proposta, utilizando-se para isto do modelo (O) objetos, (A) dimensões e (R) Respondentes (O-A-R) (ROSSITER, 2002). A segunda seção (3.2), que corresponde ao segundo passo, detalha o processo de geração dos itens⁷ para a construção da escala. A terceira seção (3.3), que corresponde ao terceiro passo, esclarece como foi feita a validação de conteúdo destes itens. Na quarta seção (3.4), que corresponde ao quarto passo, é explicada a definição das dimensões utilizadas na validação da escala.

A quinta seção (3.5), que corresponde ao quinto passo, delinea os procedimentos de coleta e análise de dados para a construção e validação da escala. Nesta seção são detalhados os procedimentos de análise fatorial confirmatória e de diversas validações às quais o modelo de mensuração foi submetido em busca de refinamento do instrumento⁸ baseado na análise dos itens. Entre estas validações estão: validade convergente, validade discriminante e confiabilidade. A execução do passo 3.5 responde ao objetivo (1) desta tese.

A sexta seção (3.6), que corresponde ao sexto passo, introduz a utilização de modelos de equação estrutural (MEE) para realizar a validação nomológica da escala. Durante este procedimento empírico, a escala é submetida a uma suposição teórica para verificar se esta é suportada. Nesta tese, a validade nomológica foi testada relacionando o construto PAIMRM com MI em um modelo estrutural (MEE). A execução do passo 3.6 responde ao objetivo (2) desta tese e testa a hipótese 1.

⁷ Itens são as questões (ou indicadores) que farão parte do questionário.

⁸ Instrumento também é referido como questionário estruturado em alguns momentos.

Finalmente, a sétima seção (3.7), correspondente ao sétimo passo, explica os procedimentos de validação de grupos conhecidos. Neste procedimento foram confrontados os resultados de grupos nos quais se espera baixa PAIMRM com os grupos nos quais se espera alta PAIMRM. A execução do passo 3.7 responde ao objetivo (2) desta tese e testa as hipóteses 2.a, 2.b e 2.c.

O capítulo termina com a oitava seção (3.8) na qual são feitas algumas considerações sobre o método de construção e validação de escalas em Marketing.

Durante todo o procedimento metodológico e análise dos resultados foram utilizadas diferentes fontes de dados. O quadro 4 sumariza todas estas fontes de coleta e será utilizado como referência em cada uma das etapas descritas a seguir, tanto no capítulo de Método (3), quanto no capítulo de Resultados (4):

Quadro 4 – Número de Respondentes em cada fase da pesquisa

Público		Definição Conceitual do Construto	Geração de Itens	Validação de Conteúdo	Definição de Dimensões (AFE)	Análise de Dados (AFC)	Validade Nomológica	Total
Especialistas	Pesquisadores	7		7				14
	Estudantes Stricto							
	Estudantes <i>Lato Senso</i>	10		10				20
Amostra	Estudantes <i>Lato Senso</i> Onda 1				0	107		107
	Profissionais – Onda 2						113	113
	Profissionais – Onda 2b						165	165
Total		17		17	0	107	278	419

Onda 1: Realizada entre os meses de Abril de 2013 e Junho de 2013, apenas com alunos de pós-graduação *lato senso*.

Onda 2: Realizada no mês de Setembro de 2013.

Onda 2b: Realizada entre os meses de Outubro de 2013 e Dezembro de 2013, com o questionário ampliado para testar a hipótese 1b.

Fonte: Elaborado pelo Autor

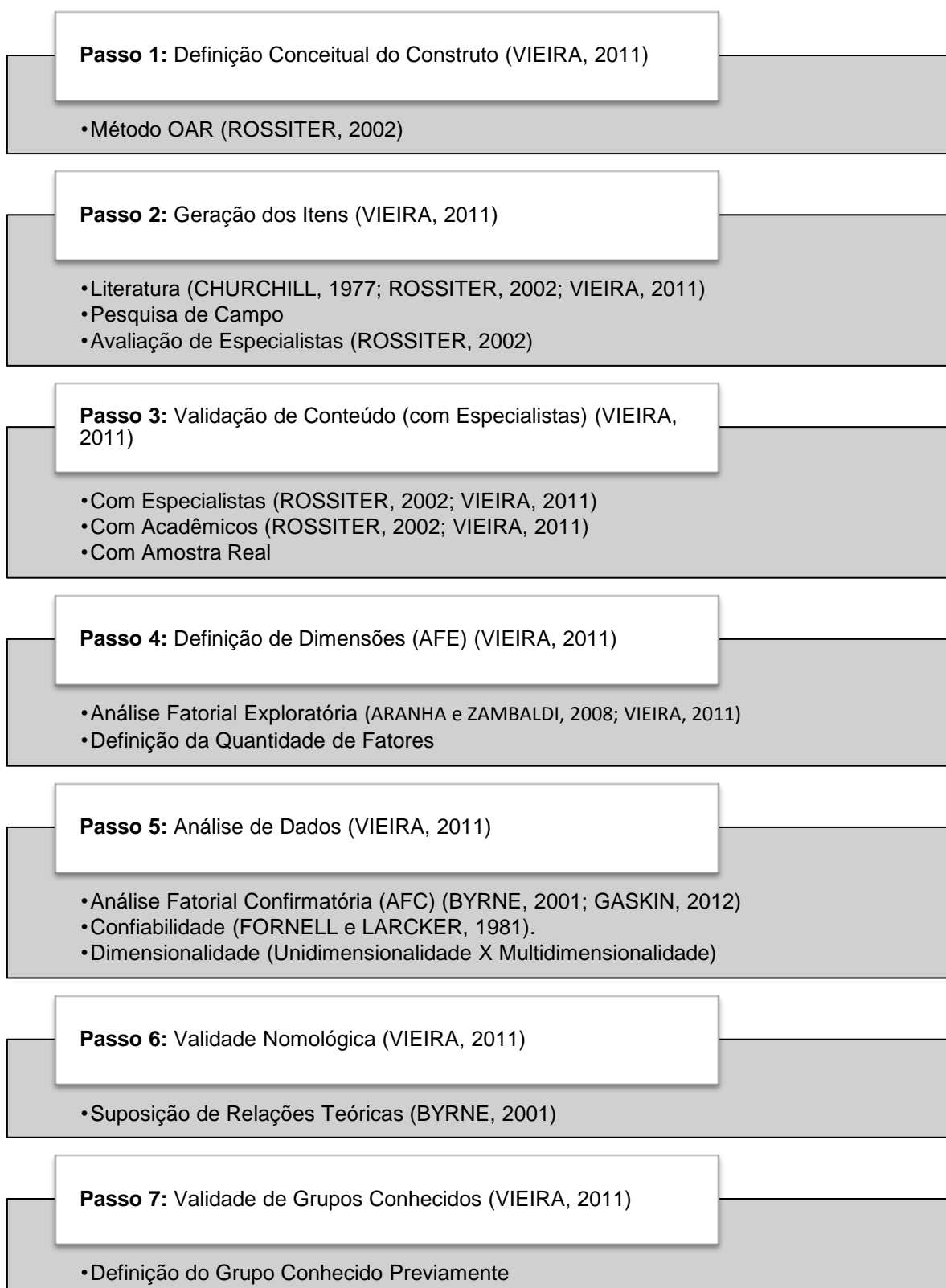


Figura 8 - Passos para elaboração de escalas em Marketing
Fonte:(adaptado de VIEIRA, 2011)

3.1. DEFINIÇÃO CONCEITUAL DO CONSTRUTO

Construto pode ser definido como “um termo conceitual utilizado para descrever um fenômeno de interesse teórico” (EDWARDS e BAGOZZI, 2000, p.156, tradução do autor). Neste estudo os principais construtos estudados são PAIMRM e MI, ambos obtidos sob a percepção do gestor. Uma vez feita a revisão dos estudos relacionados com resultados de Marketing, listados no Quadro 2 – que resume o capítulo 2 de revisão teórica -, o primeiro passo para a construção da escala PAIMRM é definir o que se pretende medir com a escala proposta. Para tal, resgatam-se algumas definições apresentadas no referencial teórico.

PAIMRM é a percepção dos gestores responsáveis pelas atividades de Marketing da empresa sobre o estágio no qual uma empresa, negócio ou grupo destes se encontra em sua habilidade de acompanhar recorrentemente, principalmente pela sua alta gerência, indicadores de desempenho de Marketing em suas múltiplas dimensões para a sua avaliação.

Sugere-se que os construtos sejam definidos, ou seja, descritos, em termos de (O) objeto; (A) dimensões; e (R) respondentes. Se não for possível atender a estes três termos a definição conceitual é inapropriada para indicar como a medida poderá ser operacionalizada. Para fazer frente à definição do construto utilizou-se o método O-A-R, exposto acima (ROSSITER, 2002). Entretanto, as dimensões (A) estão descritas na seção 3.2.

Para detalhar o objeto (O) PAIMRM recorreu-se ao referencial teórico, conforme segue:

- RM (PAIMRM⁹): No que diz respeito a “resultado de Marketing” foi utilizado o sentido de desempenho de Marketing, já que é o último construto relacionado com o desempenho da empresa e, portanto, objetivo final do Marketing, em resumo aos trabalhos anteriormente realizados sobre o tema (QUEIROZ, 2008; GAO, 2010):

Resultado de Marketing é um processo multidimensional que inclui as dimensões de efetividade, eficiência; ou seja, a efetividade e eficiência das atividades de Marketing com respeito a objetivos de mercado (GAO, 2010, p. 30, tradução do autor).

⁹ Nesta seção, o negrito enfatiza o detalhe do construto que está sendo descrito no parágrafo.

- IM (PAIMRM): Para “instrumentos de mensuração de Marketing” utilizou-se o sentido atribuído pelo Marketing Science Institute (MSI, 2004) para métricas de Marketing, ou seja:

“os indicadores de desempenho que a alta gerência utiliza (ou deveria utilizar) para acompanhar e avaliar o progresso – especialmente o desempenho de Marketing – de um negócio ou de uma unidade de negócios” (MSI, 2004, p. 3, tradução do autor).

Os (R) respondentes utilizados para a construção da escala sugerida neste estudo é o “profissional da empresa ou unidade de negócios sendo avaliada”. A definição de um respondente é essencial, pois se entende que com diferentes perspectivas de diferentes respondentes (entidades avaliadoras), os construtos avaliados não são os mesmos e podem ser descritos levemente (ROSSITER, 2002). As categorias de respondentes sugeridas são indivíduos (que respondem uma escala sobre o impacto do construto sobre ele mesmo – como os profissionais das empresas pesquisadas); especialistas (que respondem uma escala sobre o conteúdo da própria escala e que olham as empresas ou produtos como objeto da escala – como pesquisadores sobre métricas de Marketing ou estudantes de Marketing); grupos (que respondem uma escala sobre o impacto do construto sobre empresas ou produtos que são o objeto da escala – como um especialista respondendo sobre os impactos da escala sobre uma indústria) (ROSSITER, 2002). No caso de PAIMRM, os respondentes foram grupos de profissionais avaliando a suas empresas ou unidades de negócios, por isso **PAIMRM**. Deste modo, sendo os respondentes responsáveis por decisões de Marketing dentro das empresas estudadas, influenciarão suas decisões de Marketing no futuro.

Ainda com relação à descrição do construto, a importância da PAIMRM dentro de um ambiente competitivo é relativa aos competidores, ou seja, será melhor ou pior de acordo com a sua adequação em relação aos competidores. Logo, uma escala para medir PAIMRM tende a ser uma escala relativa ou intervalar (como a escala Celsius ou Fahrenheit) e não absoluta ou razão (como a escala Kelvin ou a métrica) (VIEIRA, 2011a).

3.2. GERAÇÃO DOS ITENS

Na elaboração conceitual dos itens foi realizada a análise concomitante de duas fontes de informações: (1) o levantamento bibliográfico que versa sobre AIMRM (VIEIRA, 2011) e a (2) utilização de grupos de discussão a partir de perguntas abertas a especialistas segundo o procedimento O-A-R (ROSSITER, 2002), aplicado a três grupos específicos com dez respondentes cada, (2.1) pesquisadores com notório saber em IMRM (acadêmicos e consultores praticantes), (2.2) a estudantes de cursos de mestrado e doutorado em Marketing, (2.3) a estudantes de curso de pós-graduação *lato-sensus* em Marketing (ver Quadro 5).

As dimensões¹⁰ (A) identificadas na literatura que compõem o construto são: efetividade; eficiência; adaptabilidade; utilização pela alta gerência, quantidade de métricas utilizadas (AMBLER, 2000; PATTERSON, 2007; FARRIS, 2010); capacidade preditiva (PATTERSON, 2007) e competências em Marketing (RIBEIRO; ROCHA *et al.*, 2007).

Uma meta-análise de escalas envolvendo múltiplos construtos em Marketing identificou que há pouco ganho, em termos de confiabilidade, acima das cinco dimensões (PETERSON, 1994), portanto, para a discussão teórica a que se propõe, este estudo se limitará às sete dimensões descritas anteriormente.

Para o caso da dimensão “efetividade de Marketing”, Webster (WEBSTER, 1995) oferece uma sugestão de itens componentes que são baseadas em Kotler (KOTLER, 1977). São elas: (1) filosofia baseada no consumidor; (2) adequação das informações de Marketing; (3) orientação estratégica; e, (4) eficiência operacional. Como existe a dimensão “eficiência de Marketing”, o item (4) eficiência operacional foi tratado não em “efetividade de Marketing”, mas sim em “eficiência de Marketing”. Em eficiência de Marketing, pode-se fazer uma relação aos itens técnica/operacional (KOTLER, 1977), funcional e econômica da eficiência (MORGAN; CLARK *et al.*, 2002). Morgan *et al.* (MORGAN; CLARK *et al.*, 2002) e fazem menção ainda ao

¹⁰ A utilização do (A), refere-se ao método (O-A-R) que começou a ser descrito na seção 3.1. Segundo este método, a análise das dimensões é a mais importante etapa da construção de escalas (ROSSITER, 2002). Dimensões concretas singulares são aquelas que têm concordância quase unânime dos avaliadores sobre o que elas são e que, portanto, não há necessidade de utilizar mais do que um item para lhe avaliar na escala (ROSSITER, 2002). Dimensões abstratas formadas podem ser interpretadas de maneira distinta por cada um dos avaliadores (por isto abstrata). Tais dimensões também são o resultado da “influência” de diversos componentes que representam o que ela significa. Devido a sua constituição de múltiplos componentes, múltiplos itens representam esta dimensão na escala. O objetivo é desenvolver uma boa questão para cada item formador da escala (ROSSITER, 2002).

eficiente uso das capacidades e dos recursos de Marketing. Com relação à adaptabilidade, Morgan *et. al.* (MORGAN; CLARK *et al.*, 2002) citam os itens de “contexto corporativo” e “ambiente da tarefa”. Finalmente, com relação à capacidade preditiva, os itens identificados (PATTERSON, 2007) são: (1) existência de dados históricos; (2) criação de modelos preditivos e (3) utilização de indicadores para direcioná-la a tomada de decisão.

A figura 9 resume as dimensões advindas da teoria para PAIMRM:

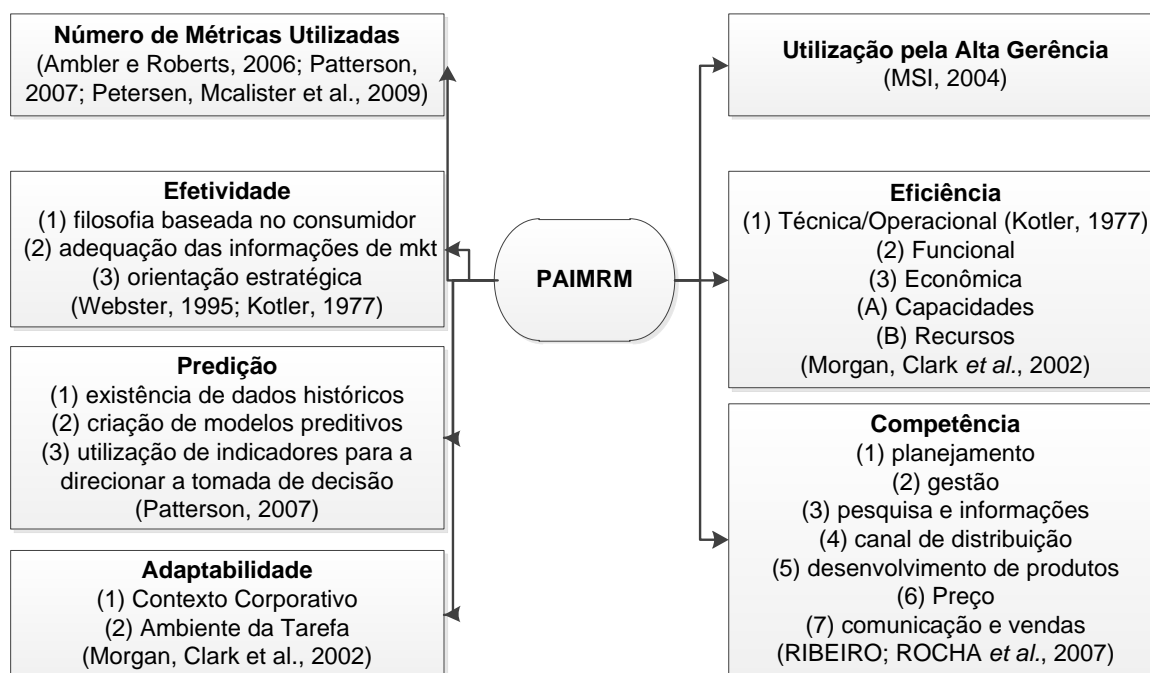


Figura 9 – Dimensões teorizadas para mensurar PAIMRM
Fonte: Elaborado pelo Autor

3.2.1. GERAÇÃO DOS ÍTENS DA ESCALA

Dois procedimentos auxiliam na elaboração de itens para mensurar o construto: (1) o levantamento bibliográfico que versa sobre IMRM e a (2) utilização de grupos de discussão a partir de perguntas abertas aos especialistas seguindo o procedimento O-A-R (ROSSITER, 2002) e aplicado conjuntamente ao procedimento anterior feito a três grupos específicos com dez respondentes cada, (2.1) pesquisadores com notório saber em IMRM (acadêmicos e consultores praticantes), (2.2) a estudantes de cursos de mestrado e doutorado em Marketing e (2.3) a estudantes de curso de pós-graduação *lato-sensus* em Marketing (ver Quadro 5) (ROSSITER, 2002; VIEIRA, 2011).

O objetivo desta etapa foi gerar itens para mensurar PAIMRM. Foram examinados estudos que abordaram: Adaptabilidade (MORGAN; CLARK *et al.*, 2002); Competências em Marketing (VORHIES; HARKER *et al.*, 1999; RIBEIRO; ROCHA *et al.*, 2007); Efetividade (KOTLER, 1977; WEBSTER, 1995); Eficiência (KOTLER, 1977; WEBSTER, 1995); Número de Métricas (AMBLER e ROBERTS, 2006; PATTERSON, 2007); Predição (PATTERSON, 2007) e Uso de Métricas pela Alta Gestão (MSI, 2004; AMBLER e ROBERTS, 2006).

A partir da literatura, foram selecionados e construídos 122 itens sendo: Adaptabilidade (11 itens); Competências em Marketing (54 itens); Efetividade (16 itens); Eficiência (10 itens); Número de Métricas (10 itens); Predição (11 itens) e Uso de Métricas pela Alta Gestão (10 itens). Alguns dos itens tiveram de ser traduzidos e reescritos, de modo a criar consistência linguística e implicar a percepção do gestor sobre a adoção de instrumentos de avaliação de resultados de marketing.

A consulta aos especialistas gerou apenas um item que se apresentou diferente dos 122 itens identificados na literatura (item 8.1.1 exposto no Anexo1).

3.3. VALIDAÇÃO DE CONTEÚDO DOS INDICADORES CRIADOS

Depois de elaborados diversos itens para a medida, torna-se necessário identificar se os itens (ou variáveis) elaborados na etapa anterior representam adequadamente um domínio ou construto específico de interesse, ou seja, se as questões elaboradas têm nexos com a definição e o domínio do construto. Esse tipo de validação requer pelo menos os seguintes passos: (1) definição do domínio de interesse ou conceituação dos componentes que definem operacionalmente o construto em questão; (2) seleção de especialistas no domínio do conteúdo de interesse, muitas vezes profissionais, acadêmicos ou colegas que dominam a temática na qual se está trabalhando; (3) preparação de antemão de um quadro específico para o processo de emparelhamento ou equiparação dos itens com domínio específico e (4) conclusão e resumo dos resultados do processo de emparelhamento ou equiparação dos itens com o domínio de interesse (CROCKER e ALGINA, 1986).

Após a primeira avaliação e verificação de validade de face¹¹, foram mantidos 84 itens, sendo eles distribuídos da seguinte forma: Adaptabilidade (8 itens); Competências em Marketing (32 itens); Efetividade (12 itens); Eficiência (9 itens); Número de Métricas (7 itens); Predição (8 itens) e Uso de Métricas pela Alta Gestão (8 itens). Alguns itens foram reagrupados, pois tinham referências aos construtos trabalhados em outras dimensões, através do uso de expressões ou ideias correlatas. Os itens subtraídos apresentavam clara sobreposição com outros itens mantidos ou não puderam ser reescritos. Com relação à sugestão inicial de escrita dos itens, foram observados os seguintes critérios para preparação de questões: uso de linguagem simples; perguntas curtas e diretas; supressão de ambiguidade; supressão de questões dominantes; e divisão de itens no caso de questões múltiplas (HAIR; MONEY; BABIN e SAMOUEL, 2007). Os itens foram incluídos em um questionário em ordem aleatória

Foram consultados especialistas na área, pesquisadores com notório saber em IMRM (acadêmicos e consultores praticantes) ou estudantes de cursos de mestrado e doutorado em Marketing para avaliar se os indicadores realmente representam o construto em questão (ver Quadro 5).

O objetivo desta etapa foi selecionar os itens que tivessem validade de face e, portanto, capacidade de descrever PAIMRM.

Posteriormente, foram convidados 10 juízes pertencentes à comunidade acadêmica de marketing (estudantes de cursos de doutorado e professores de marketing), dos quais 7 avaliaram os itens por meio de questionários estruturados (ANEXO 3), com os objetivos de (1) validar a aderência dos itens com o construto a ser estudado; (2) evitar a utilização de itens pouco representativos; (3) evitar a utilização de itens repetitivos e (4) identificar novas sugestões de itens que, em sua opinião, deveriam estar presentes na escala e que não foram explorados anteriormente na literatura de marketing pesquisada. Após explicar o construto PAIMRM, foi solicitado que os respondentes avaliassem a extensão a qual os itens pudessem representá-lo, utilizando-se uma escala tipo Likert de cinco pontos (1 = “nada representativo” e 5 = “extremamente representativo”). Foram mantidos 45

¹¹ Explorar a validade de face significa avaliar se a própria descrição dos itens, em si, apresenta significados comuns e apropriados na visão dos respondentes. Já a validade de conteúdo significa testar se os descritores do fenômeno estudado (no caso, PAIMRM) compõem uma amostra representativa do universo disponível para tal (MUNCK; SOUZA; CASTRO e ZAGUI, 2011)

itens, que obtiveram média de notas acima de 3,9 (correspondente a um desvio padrão abaixo da média de notas), sendo: Adaptabilidade (5 itens); Competências em Marketing (14 itens); Efetividade (6 itens); Eficiência (4 itens); Número de Métricas (4 itens); Predição (7 itens) e Uso de Métricas pela Alta Gestão (5 itens). Os juízes sugeriram 3 itens, dos quais, após análise, foi mantido apenas 1, o qual foi adicionado à dimensão Uso de Métricas pela Alta Gestão. Estes itens foram utilizados nos procedimentos de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e estão listados no Anexo 1.

Vale notar, entretanto, que a “competência em marketing” pode também ser representada por mais de uma dimensão (RIBEIRO; ROCHA *et al.*, 2007) o que justificaria uma análise fatorial exploratória, caso a análise confirmatória não fosse bem sucedida na validação convergente.

3.4. DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES

É comum que, identificados os itens na literatura, eles sejam submetidos a uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). A análise fatorial é uma técnica estatística que tem como objetivo caracterizar as variáveis observáveis, no caso os itens da escala, como representações de um conjunto de variáveis latentes hipotéticas, representadas pelas dimensões da escala (ARANHA e ZAMBALDI, 2008). O principal objetivo da AFE é purificar os indicadores gerados na etapa anterior (VIEIRA, 2011). Se um pesquisador não souber de antemão quantos fatores comuns estão por trás de um conjunto de variáveis, a análise fatorial exploratória pode ser utilizada para descobrir a quantidade mínima de fatores capazes de explicar a covariação entre as variáveis observadas¹² (ARANHA e ZAMBALDI, 2008).

Uma vez que os itens da escala emergiram da literatura com dimensões definidas, considerou-se que a análise exploratória acrescentaria pouco perante a análise fatorial confirmatória (AFC) a ser executada na etapa seguinte. Uma análise fatorial exploratória, que sugerisse alterações nas dimensões poderia iludir o refino

¹² Embora a rotação ortogonal (que força a separação e assume a não correlação entre os fatores) seja a mais utilizada, em ciências sociais, especificamente em Marketing, existe uma forte suposição de que os conceitos nessas áreas são relacionados em algum grau. Diante disso, uma rotação oblíqua (que permite certa relação entre os fatores) pode obter resultados melhores (VIEIRA, 2011).

de escala (ROSSITER, 2002), pois, para obedecer à validade convergente e divergente que são testes realizados durante a AFC, os itens teriam que fazer parte de fatores específicos. Assim sendo, procedeu-se diretamente a AFC (ARANHA e ZAMBALDI, 2008).

A figura 10 representa a relação entre os itens, dimensões e construto hipotetizados para a escala PAIMRM:

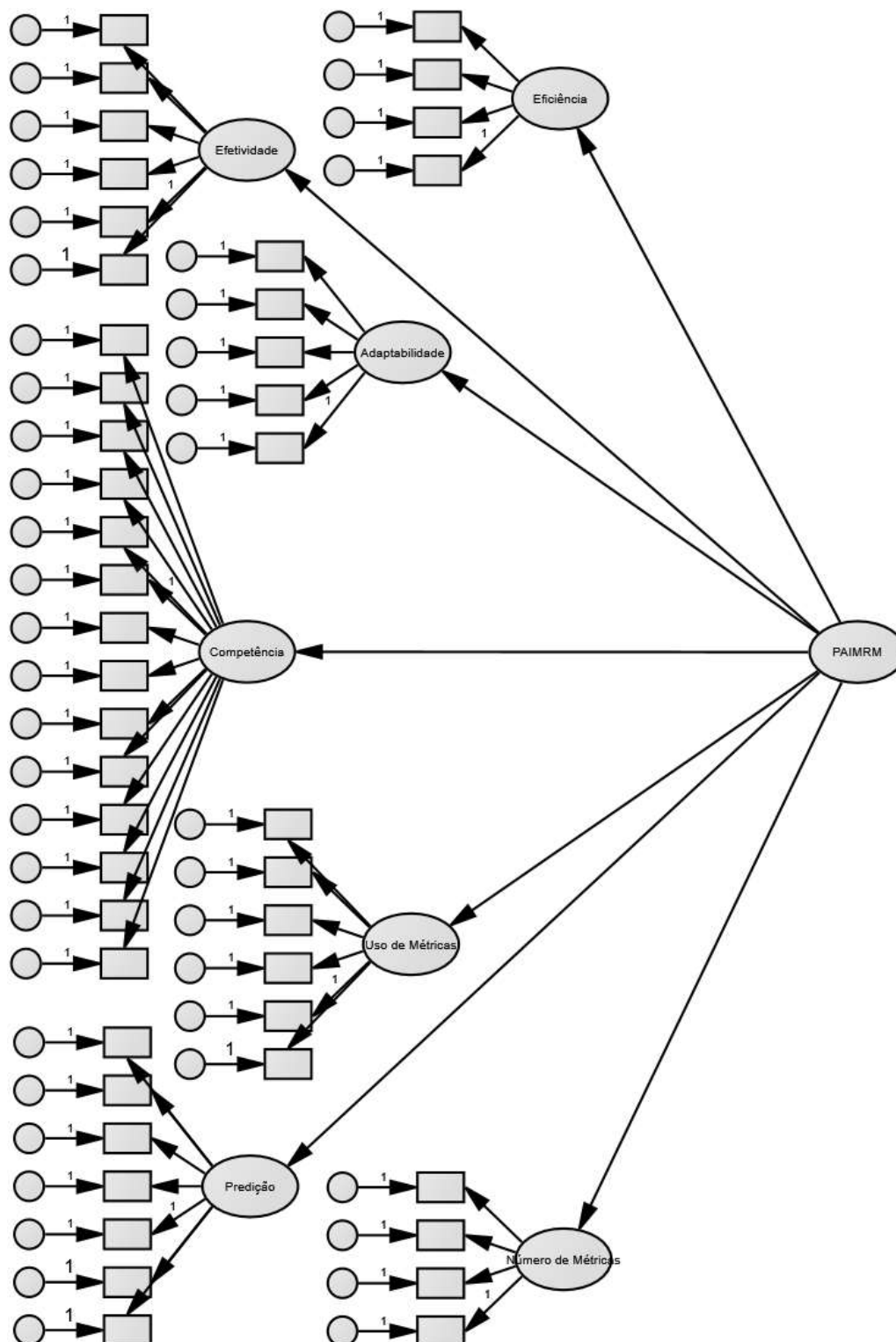


Figura 10 – Modelo Hipotético da Escala de PAIMRM
 Fonte: Elaborado pelo Autor

3.5. ANÁLISE DE DADOS DA AFC

Antes de iniciar as análises dos dados, foram verificadas as estatísticas descritivas e as variáveis foram padronizadas. Os valores ausentes foram

substituídos por médias dos valores observados para cada variável (HAIR; BLACK; BABIN; ANDERSON *et al.*, 2009). Os *outliers* foram recodificados para o item mais próximo de dois desvios padrão, pois, apesar de reconhecer que a distribuição não é normal, segundo o teorema de Chebyshev, 89% dos dados estão concentrados em até 3 desvios padrão (AMIDAN; FERRYMAN e COOLEY, 2005; JOHNSON e KUBY, 2011). Desta forma, os dados obtidos atendem aos requisitos de linearidade e homocedasticidade, bem como de normalidade (KLINE, 2010). Este procedimento foi repetido em todas as análises de dados subsequentes.

Nesta fase da tese, obteve-se uma amostra apropriada dos respondentes-alvo para examinar a escala desenvolvida (foram coletados 107 questionários, conforme será descrito nos resultados). Utilizando-se do conhecimento detalhado, previamente adquirido através das etapas anteriores da pesquisa, a análise fatorial pode ser utilizada para testar modelos específicos (ARANHA e ZAMBALDI, 2008). Na avaliação do modelo de mensuração, o objetivo é determinar se as relações entre os itens (variáveis observadas) e as dimensões (variáveis latentes) são suportadas pelos dados e a AFC, sendo uma técnica que responde a esta necessidade. Deste modo, a AFC verificou se as dimensões estavam sendo adequadamente explicadas pelos itens oriundos da etapa 3.3, conforme representado na figura 11.

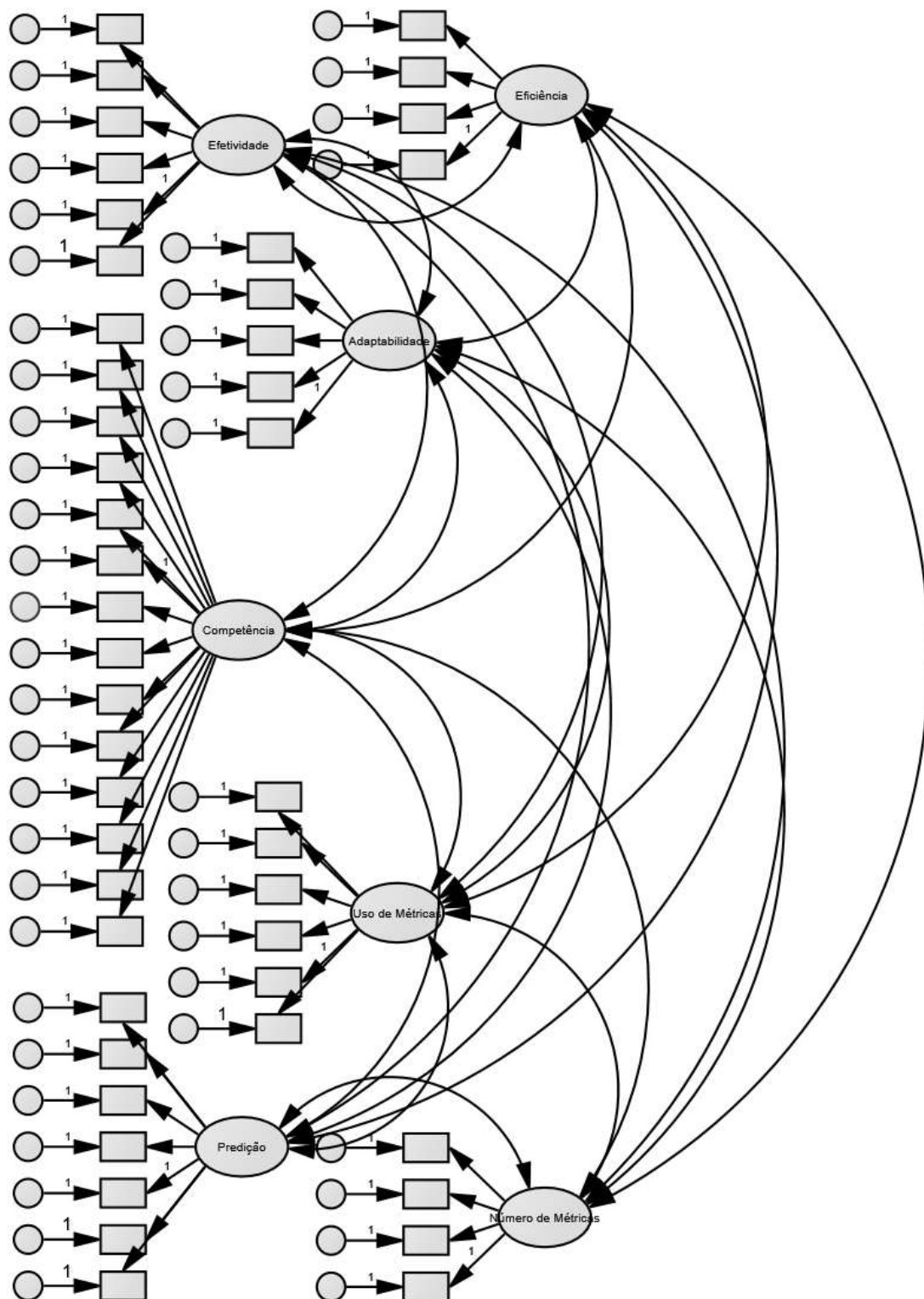


Figura 11 – Modelo de Mensuração Inicial para AFC
 Fonte: Elaborado pelo Autor

Durante a avaliação da adequação dos itens ao modelo, três aspectos são considerados: (1) os sinais dos parâmetros γ e β , (2) o significado de magnitude e β

e γ , e (3) se os valores de R^2 para as equações estruturais indicam que a variância em cada variável latente dependente é explicada pelas variáveis independentes observadas (BYRNE, 2009).

A adequação do modelo verifica se o mesmo é consistente com os dados, isto é, como a matriz de covariâncias do modelo implícito ($\Sigma(\Theta)$) aproxima-se da matriz de covariância da amostra (S). Deve-se levar em conta (BYRNE, 2001):

- As taxas não garantem que o modelo é plausível (o que depende mais da teoria levantada pelo pesquisador);
- Um bom ajuste não prova validade, mas um ajuste pobre mostra apenas um modelo que não é suportado pelos dados;
- A avaliação da adequação deve ser baseada em vários índices, os quais usam critérios diferentes.

Os índices podem variar devido à sensibilidade de critérios específicos, tais como: (1) o tamanho da amostra, (2) procedimento para a estimativa de parâmetros, (3) a complexidade do modelo, (4) a violação dos pressupostos de normalidade. Como resultado, diferentes autores tendem a favorecer diferentes índices. Considera-se o uso de qui-quadrado, juntamente com RMSA, RMR padronizado, GFI e CFI mais do que suficiente para um trabalho acadêmico (DIAMANTOPOULOS e SIGUAW, 2000; SCHREIBER; NORA; STAGE; BARLOW et al., 2006).

Os questionários foram aplicados a alunos dos cursos de pós-graduação *lato-sensu* em Marketing em uma amostra não probabilística. Elegem-se os estudantes de pós-graduação em Marketing, pois se identifica este como sendo o grupo mais adequado dos respondentes-alvo da escala proposta.

Um terço dos itens resultantes da etapa 3.3 foram codificados reversamente (fraseados de forma negativa) e submetidos aos estudantes de pós-graduação que avaliaram os itens em escala Likert de 5 pontos variando entre “Concordo Totalmente” e “Discordo Totalmente”.

3.5.1. VERIFICAÇÃO DE AJUSTE DO MODELO

No que tange à análise fatorial confirmatória, os seguintes testes de adequação do modelo foram efetuados:

- **Carga Fatorial (*Factor Loading*):** os valores das cargas fatoriais de cada um dos itens devem estar dentro da dimensão hipotetizada (VIEIRA, 2011). Existem divergências na literatura sobre o valor adequado de carga fatorial, mas o mínimo recomendado localiza um $\lambda > 0,32$ (TABACHNICK e FIDELL, 2007). A carga fatorial do item também deve ser distinta entre os fatores, com a diferença dos λ de um item entre os fatores seja $> 0,10$ (VIEIRA, 2011).

- **Qui² (χ^2),** $H_0: \Sigma - \Sigma(\Theta) = 0$, portanto um valor significativo leva à rejeição de H_0 . Como um modelo que representa uma população conta com uma Matriz de Covariância próxima da população, quer-se no teste de χ^2 , que o valor seja não significativo. É sensível ao tamanho da amostra, ou seja, a probabilidade de detectar um modelo não representativo aumenta com o tamanho da amostra. Também é sensível a desvios da normalidade, como curtose e assimetria.

No que diz respeito à avaliação dos parâmetros, quanto maior o valor de p (*p-value*) associado ao teste, melhor a adequação dos dados ao modelo. Na análise de regressão, o valor de p representa a probabilidade de se cometer um erro tipo I (rejeitar H_0 , sendo ela verdadeira). É também interpretado como o mais baixo nível de significância (α) com o qual H_0 pode ser rejeitada. Então, na análise de regressão espera-se um baixo valor de p ($< 0,05$) para rejeitar H_0 . Em equações estruturais, ao contrário, espera-se um alto valor de p ($> 0,05$), para não se rejeitar H_0 . (Holtzman; Vezzu). Da mesma forma, valores de χ^2 menores em relação ao número de graus de liberdade (gl), indicam melhor adequação (SCHREIBER; NORA *et al.*, 2006; GASKIN, 2012)..

- **Índices de Adequação Absoluta - *Goodness of Fit Index (GFI)*** indica o quanto a matriz de covariância dos parâmetros estimados ($\hat{\Sigma}$) está reproduzindo a matriz de covariância da amostra (S). Varia de 0 a 1, com valores próximo a 1 e maiores do que 0,9 indicando boa adequação (SCHREIBER; NORA *et al.*, 2006; GASKIN, 2012).

- **Índices de Adequação Relativa (CFI e NFI)** indicam quão mais adequado é o modelo hipotetizado em relação ao modelo nulo. Variam de 0 a 1, com valores próximo a 1 e maiores do que 0,9 indicando boa adequação (SCHREIBER; NORA *et al.*, 2006; GASKIN, 2012).

- **Raiz Quadrada Média do Erro de Aproximação - *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*** Indica o quanto o modelo, com valores ótimos (porém

desconhecidos) de parâmetros, se adequaria à matriz de covariância da população, caso ela fosse disponível. Seus intervalos de confiança podem ser sensíveis ao tamanho da amostra e à complexidade do modelo (número de parâmetros e gl). Indica o grau de não adequação, mas por gl, considerando assim o grau de complexidade do modelo. Ao avaliar este parâmetro, RMSEA = 0 indica uma adequação perfeita; $RMSEA < 0,05$ indica boa adequação; $0,05 < RMSEA < 0,08$ indica adequação razoável e; $RMSEA > 0,08$ indica adequação ruim.

Foi feita a exclusão de itens cuja retirada acarretou um aumento na confiabilidade da escala: (1) um exame na matriz de correlação mostra se existe uma correlação alta ($r \geq \pm 0,85$) entre duas variáveis, indicando uma possível colinearidade, caso no qual uma das variáveis deve ser excluída. Uma correlação alta prejudica a confiabilidade, pois aumenta seu valor artificialmente; (2) uma somatória do Índice de Modificação maior do que 10 quando relacionados ao item ou erro analisado (BROWN, 2006).

3.5.2. ESTRUTURA DA AFC

A primeira estrutura da AFC foi projetada com 46 indicadores relacionados às sete dimensões da PAIMRM e permitindo covariância entre elas, conforme descrito na figura 10 e detalhados no quadro 5, que segue:

Quadro 5 - Desenho da Estrutura da AFC

Observed Variable		Latent Variable	Observed Variable		Latent Variable
@333	<---	Adap	@523	<---	Efet
@332	<---	Adap	@271	<---	Efet
@324	<---	Adap	@722	<---	Efic
@322	<---	Adap	@551	<---	Efic
@123	<---	Adap	@413	<---	Efic
@294	<---	Comp	@217	<---	Efic
@273	<---	Comp	@552	<---	Num
@261	<---	Comp	@112	<---	Num
@254	<---	Comp	@421	<---	Num
@251	<---	Comp	@411	<---	Num
@222	<---	Comp	@111	<---	Pred
@2113	<---	Comp	@142	<---	Pred
@2111	<---	Comp	@441	<---	Pred
@2101	<---	Comp	@435	<---	Pred
@153	<---	Comp	@433	<---	Pred
@542	<---	Comp	@432	<---	Pred
@143	<---	Comp	@431	<---	Pred
@134	<---	Comp	@622	<---	Use
@124	<---	Comp	@532	<---	Use
@152	<---	Efet	@811	<---	Use
@422	<---	Efet	@243	<---	Use
@522	<---	Efet	@283	<---	Use
@292	<---	Efet	@334	<---	Use

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.5.3. VALIDADE DISCRIMINANTE

A avaliação de validade discriminante mostra até que ponto uma medida não se correlaciona com outros construtos dos quais supomos que difira (MALHOTRA, 2006). Isto não implica que algum grau de associação possa existir. A ideia é que uma pequena correlação ou uma correlação não significativa proporcionariam evidências de validade discriminante e suportaria as proposições iniciais da pesquisa (RUSSELL; NORMAN e HECKLER, 2004). Existem diversas formas de verificar a validade discriminante:

- Correlações entre os fatores: Supõe-se também que a validade discriminante de uma medida não deve se relacionar fortemente, segundo altos graus de associação e correlações superiores a $\pm 0,80$, com medidas que são supostamente diferenciadas (CHURCHILL JR, 1979).
- Média da Variância Extraída (AVE): A matriz de correlação entre os construtos ao quadrado (R^2), ou variância compartilhada, é comparada à variância média

extraída (average variance extracted - AVE), a qual mensura a quantidade de erro do construto. Existe validade discriminante se o R^2 for menor do que a AVE (FORNELL e LARCKER, 1981). O teste de Variância Média Extraída foi realizado durante o teste de validade convergente.

- Diferenças de χ^2 : Neste critério, faz-se a diferença de χ^2 entre dois modelos, um em que a correlação entre os dois modelos estruturais, via estrutura de covariância, é fixada em 1 e outro no qual ela é deixada livre. No primeiro modelo, o valor obtido para o χ^2 é de x, no segundo é de y. Se a diferença entre estes dois modelos, ou seja, x-y, for significativa com $p < 0,05$, então há validade discriminante.

No caso de problemas de validade discriminante, as variáveis se correlacionam mais fortemente com variáveis fora do seu fator de primeira ordem do que com as variáveis dentro de seu fator de primeira ordem, ou seja, o fator latente é mais bem explicado por algumas outras variáveis (de um fator diferente), que por suas próprias variáveis observadas. Para testar a validade discriminante de fatores cuja correlação é maior do que 0,8 entre si, foi realizada a análise de diferença de χ^2 entre os modelos (ARANHA e ZAMBALDI, 2008; VIEIRA, 2011).

3.5.4. VALIDADE CONVERGENTE E CONFIABILIDADE

Se a teoria sugerir que as variáveis devem ser associadas positivamente, pois são variáveis “próximas”, então se pressupõe que existe validade convergente. Se a teoria sugerir que elas não devem ser associadas, ou mesmo correlacionadas negativamente por serem variáveis “distintas”, então pressupõe-se que existe validade discriminante (VIEIRA, 2011).

A avaliação de validade convergente indica se as medidas de um construto unidimensional estão suficientemente relacionadas aos construtos latentes de interesse (MALHOTRA, 2006). Uma medida possui validade convergente se medidas independentes do mesmo construto convergem ou são altamente correlacionadas (NETEMEYER; BEARDEN *et al.*, 2003). A principal análise se dá entre o construto com outros construtos e não com seus próprios indicadores. Para se testar a validade convergente é necessário aplicar a medida e associa-la com outras concorrentes, acompanhando o grau de correlação.

É necessário estabelecer a validade convergente e discriminante, bem como confiabilidade, ao fazer uma AFC. Se os fatores não demonstram validade e confiabilidade, testar um modelo causal é inútil. Existem algumas medidas que são úteis para o estabelecimento de validade convergente e confiabilidade: Confiabilidade Composta (com um limite de CR > 0,7), a variância média extraída. Se o modelo tem problemas de validade convergente, logo, as variáveis não se correlacionam bem com outras dentro de seu fator de primeira ordem, ou seja, o fator latente não é bem explicado por suas variáveis observadas (FORNELL e LARCKER, 1981; SCHREIBER; NORA et al., 2006; GASKIN, 2012). Resultados acima de 0,70 no indicador de Confiabilidade composta são considerados convergentes (FORNELL e LARCKER, 1981).

3.5.5. TESTE DE VARIÂNCIA COMUM DO MÉTODO

Variância Comum do Método (*Common Method Bias*) refere-se a um viés no conjunto de dados devido a um fator externo às medidas. Algo externo à pergunta pode ter influenciado a resposta dada. Por exemplo, a coleta de dados através de um único método (comum), como uma pesquisa on-line, pode ter introduzido viés de resposta sistemática que infla ou esvazia as respostas. Um estudo que tem variância significativa comum do método é aquele em que a maioria da variância pode ser explicada por um único factor. Para testar um método viés comum foi feito o teste de fator único de Harman, para ver se a maior parte da variação pode ser explicada por um único fator no modelo final. Para realizar o teste, limitou-se o número de fatores extraídos na sua AFE para apenas um (em lugar de extrair via autovalores). Em seguida, foi examinada a solução não rotacionada. Se a variância comum do método é um problema, um único fator representa mais do que 50% da variância no modelo (PODSAKOFF; MACKENZIE; LEE e PODSAKOFF, 2003; ARANHA e ZAMBALDI, 2008; GASKIN, 2012).

3.6. ESTUDO DE VALIDADE NOMOLÓGICA (TESTE DE H1)

Esta etapa da pesquisa objetiva verifica como o instrumento proposto se comporta quando associado a outras escalas e se existe correlação ou não quando o construto é associado a outros construtos concorrentes. Por meio da revisão dos conceitos das variáveis elabora-se uma hipótese de associação, utilizando-se de base teórica para sustentá-la. A **Validade Nomológica** é baseada em investigação

de construtos e medida em termos de hipóteses formais derivadas da teoria (NETEMEYER; BEARDEN *et al.*, 2003). Em outras palavras, é investigar uma rede de relações hipotéticas entre as variáveis (VIEIRA, 2011).

Este estudo tem por objetivo identificar se PAIMRM pelas empresas altera-se com a MI, segundo a evolução do ciclo de vida. Para alcançar este objetivo foram utilizadas: a escala de maturidade da indústria MI (TAY e ONG, 1994; TAY e PHENG, 1994) e a escala de PAIMRM. A hipótese considerada neste teste foi declarada no item 2.4 do referencial teórico, conforme segue:

Hipótese 1 – há relação positiva entre PAIMRM e MI.

Logo, H1 foi testada em Modelagem de Equações Estruturais (MEE), de acordo com o modelo descrito na figura 12.

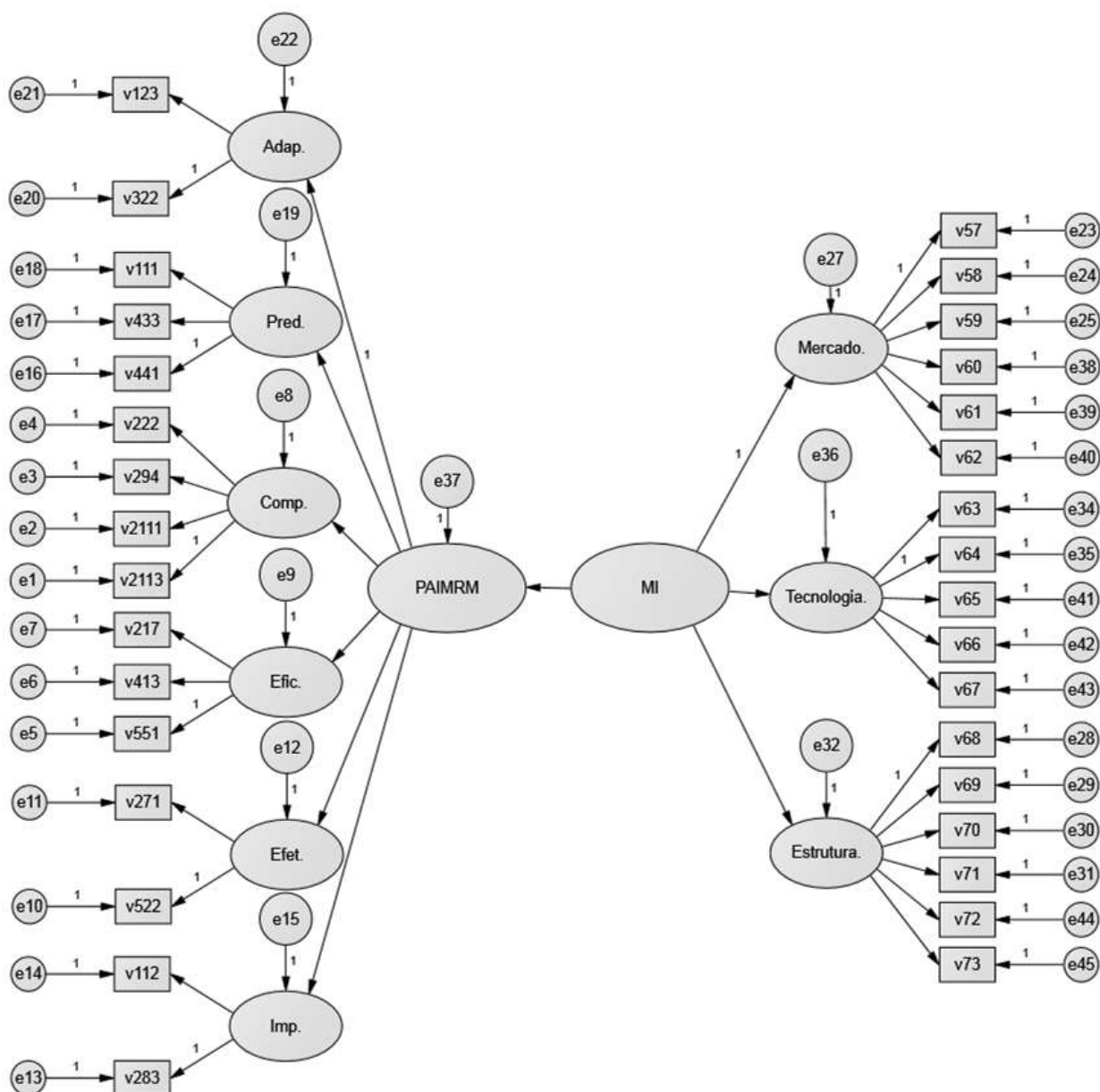


Figura 12 – Modelo Estrutural de influência de MI em PAIMRM.
Fonte: Elaborado pelo Autor

Em busca de melhor fidelidade do texto traduzido ao original, foi utilizado o procedimento de tradução reversa (*back translation*) da Escala de FIGM de acordo com dois tradutores (GREEN, 1976; DOUGLAS e CRAIG, 2007).

Na primeira rodada de tradução reversa, das 57 expressões, 39 expressões (68,4%) apresentaram coincidência entre os dois tradutores e o termo original, sendo a expressão aceita como representativa do original. Outras 12 expressões (21,1%) apresentaram certa coincidência, mas algumas divergências entre a tradução de pelo menos um tradutor e o texto original; finalmente, 6 expressões (10,5%) apresentaram alto grau de divergência entre o texto de pelo menos um

tradutor e o texto original. Apenas os textos que apresentaram algum grau de divergência foram revisados e enviados novamente para os tradutores para nova rodada de tradução.

Novos questionários foram aplicados a executivos envolvidos na execução e avaliação de atividades de Marketing em uma amostra não probabilística, diferente da amostra usada para o desenvolvimento da escala de PAIMRM. De uma base contendo mais de 5000 nomes de executivos oriundos de perfis no LinkedIn¹³ foram selecionados 2530 que declararam em seus termos relacionados à atividade de Marketing, entre os quais: Marketing, Diretor, Gerente de Contas, Executivo de Contas, Estrategista de Contas, Vendas, Canal, Trade e Comercial, bem como os equivalentes destes cargos e expressões em língua inglesa.

3.6.1. ESTUDO DE VALIDADE NOMOLÓGICA (TESTE DE H1B)

Paralelamente à hipótese 1, foram realizadas alterações nas questões formuladas para mensurar MI, de modo que estas novas questões refletissem o ambiente da empresa, não mais o da indústria. Estas perguntas estão listadas no Anexo 2 deste documento e podem ser identificadas pelo sufixo 2 no número da questão (*i.e.* v73 refere-se a uma pergunta utilizada na escala de MI, v73-2 refere-se a uma pergunta utilizada na escala de ME). Como exemplo de adaptações realizadas nas escalas, toma-se a questão V58:

V58	Os produtos do setor são ...	
	Customizados	Padronizados
V58 – 2	Os produtos da minha empresa são ...	
	Customizados	Padronizados

Logo, H1b foi testada em Modelagem de Equações Estruturais (MEE), de acordo com o modelo representado na figura 13.

¹³ O LinkedIn é uma rede social muito utilizada por executivos e profissionais para ampliação de sua malha de relacionamentos comerciais e institucionais, portanto adequada para captação de indivíduos que se assemelham ao público alvo desta pesquisa.

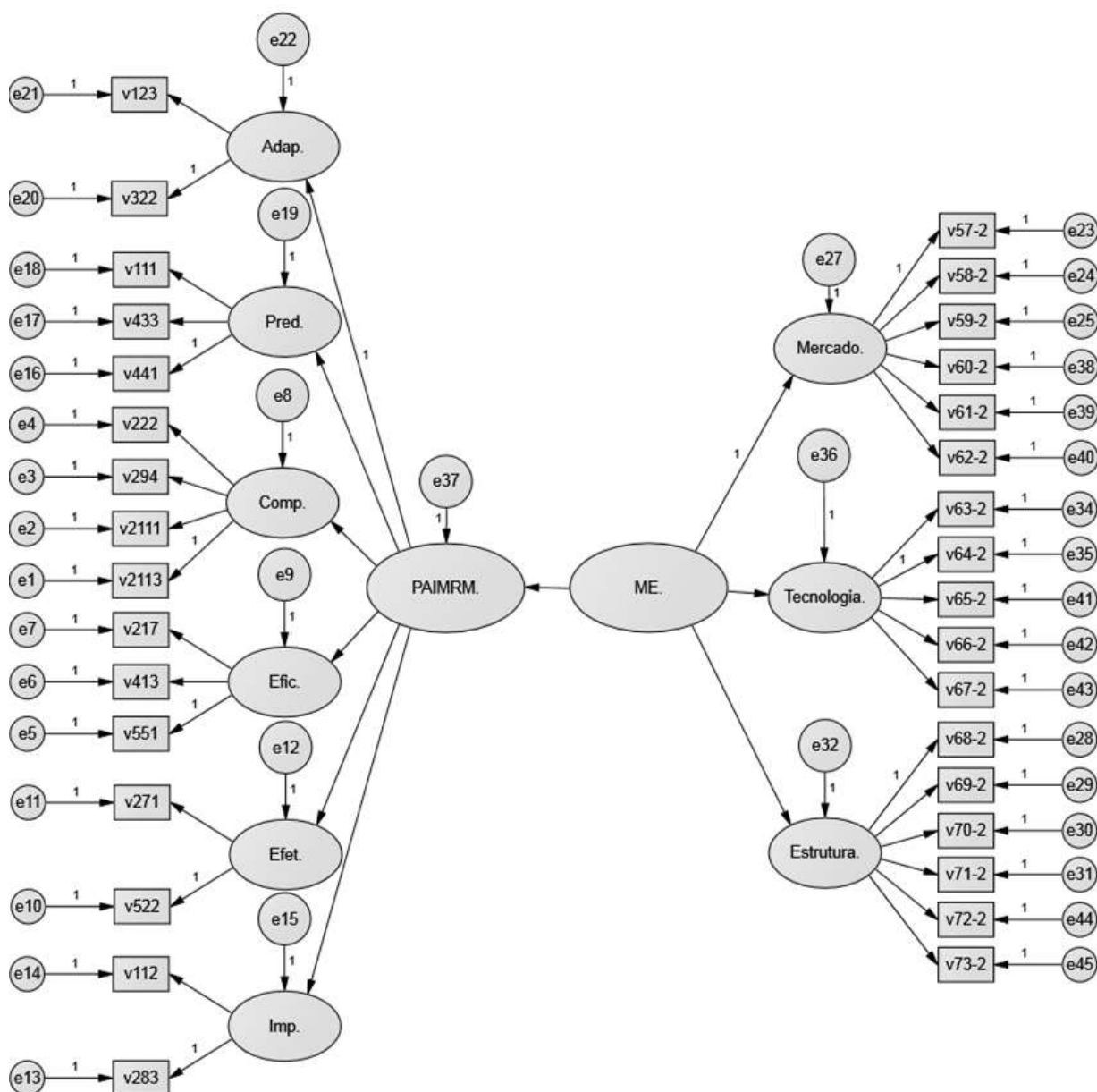


Figura 13 – Modelo de influência de ME em PAIMRM.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Dentre os respondentes do questionário da onda 2, ou seja executivos que trabalham com a avaliação de resultados de marketing, 165 responderam os dados sobre suas empresas na nova coleta.

3.7. VALIDADE DE GRUPOS CONHECIDOS (TESTE DE H2)

Nesta seção são desenhados os procedimentos de validação de grupos conhecidos. O objetivo deste estudo, além de complementar a validação da escala, é fazer frente à segunda hipótese, declarada no item 2.4 do referencial teórico:

Hipótese 2.a – Se MI é baixa, PAIMRM é baixa.

Hipótese 2.b - Se MI é média, PAIMRM é alta.

Hipótese 2.c - Se a MI é alta, PAIMRM é baixa.

A validade de grupo mostra o poder do instrumento em evidenciar grupos que são supostamente diferentes. Nesta etapa da pesquisa, são comparados os resultados dos diversos grupos que tenham diferenças previstas teoricamente, de modo a se verificar empiricamente a validade estatística destas diferenças (VIEIRA, 2011).

Neste procedimento foram confrontados os resultados de grupos nos quais se espera baixa PAIMRM com os grupos nos quais se espera alta PAIMRM. Objetivando-se testar esta hipótese, a cada uma das observações foi aplicada a escala de PAIMRM (PAIMRM_SCORE) segundo as cargas fatoriais da escala, conforme modelo na figura 9.

A mesma lógica foi utilizada para a classificação da MI e a cada uma das observações foi atribuído a escala de MI (MI_SCORE) segundo as cargas fatoriais, conforme modelo descrito no quadro 2.

As observações foram divididas em percentis, segundo os resultados de MI_SCORE e PAIMRM_SCORE. Os primeiros 33,33% foram classificados como observações com **baixa** MI_SCORE (em uma variável denominada MI_CLASS) ou PAIMRM_SCORE em uma variável denominada (PAIMRM_CLASS), conforme o caso. Os 33,33% seguintes foram classificados como observações com **média** MI_SCORE e PAIMRM_SCORE, e finalmente, as 33,34% observações restantes foram classificados com **alta** MI_SCORE ou PAIMRM_SCORE.

Foram realizados dois procedimentos para testar a hipótese 2, são eles (1) ANOVA com diferenças entre médias de acordo com MI_CLASS, e (2) razão de chance de PAIMRM_CLASS ser classificado como alto, médio ou baixo dado MI_CLASS. Segue um detalhamento destes testes.

O teste ANOVA foi desenhado tendo como variável dependente PAIMRM_SCORE e a variável independente MI_CLASS. Foram analisados:

- (1) Teste de homogeneidade de variâncias de Levene: Testa H_0 : a variância de erro de PAIMRM_SCORE é diferente entre grupos de MI_CLASS (HAIR; BLACK *et al.*, 2009).

- (2) ANOVA (One-Way ANOVA), Welch e Brown-Forsythe: Testam H_0 : a média de PAIMRM_SCORE entre os grupos de MI_CLASS é igual (HAIR; BLACK *et al.*, 2009).
- (3) ETA quadrado parcial: Testa quando da Variável Dependente pode ser explicado pelo conhecimento da Variável Independente e varia entre 0 e 1 (HAIR; BLACK *et al.*, 2009).

O teste de variáveis categóricas compara as expectativas de classificação com a real classificação de uma observação. Caso a classificação real da observação não corresponder com a expectativa, isto pode indicar dependência entre as variáveis. No teste das variáveis categóricas, a variável independente foi MI_CLASS e a variável dependente foi PAIMRM_CLASS, uma vez que o teste da hipótese quer identificar se a classificação de PAIMRM depende da MI à qual a empresa pertence (AGRESTI, 2013).

As três categorias ordinais da MI são BAIXO, MÉDIO e ALTO e as três categoria ordinais de PAIMRM também são BAIXO, MÉDIO e ALTO. O teste de χ^2 de Pearson tenta a H_0 : independência entre as variáveis e o nível de significância é assintótico (ou seja, de $n \rightarrow$ infinito) (AGRESTI, 2013).

3.8. CONSIDERAÇÕES SOBRE MÉTODOS DE CONSTRUÇÃO DE ESCALAS

As teorias para construção de escalas aplicadas ao Marketing evoluíram expressivamente a partir de modelos influenciados por paradigmas clássicos da psicometria, dado que a mensuração de construtos pode estar sujeita a múltiplos itens e relacionados de forma refletiva com relação ao construto (CHURCHILL JR, 1979). A validade de paradigma de construção de escalas é medida pela análise fatorial, na qual cada item é testado relativamente a sua capacidade explicativa dentro da escala, para averiguação de consistência interna (PAES e COSTA, 2011).

Recentemente, este paradigma tem sido contestado (PAES e COSTA, 2011), inclusive com propostas de revisões da forma geral de mensuração (ROSSITER, 2002), com a adoção de itens formativos em relação aos construtos (DIAMANTOPOULOS e WINKLHOFER, 2001), e também com a adoção de apenas um item como método de verificação (DROLET e MORRISON, 2001). Paralelamente, procedimentos convencionais de verificação de escalas vêm sendo avaliados por meio de teste de outras formas de mensuração, o que contesta a

utilização de intervalos com níveis de concordância por meio de escalas de Likert ou tipo Likert, os quais predominam nos atuais estudos de mensuração (HODGE e GILLESPIE, 2007).

Pesquisas anteriores abordaram a mensuração de construtos ligados à disciplina de Marketing de formas distintas: (1) pelo paradigma clássico reflexivo (CHURCHILL JR, 1979; BAGOZZI, 1980) VIEIRA, Livro, ou (2) por sugestões para novos paradigmas incorporando escalas formativas (DIAMANTOPOULOS e WINKLHOFFER, 2001; ROSSITER, 2002; JARVIS; MACKENZIE *et al.*, 2004; DIAMANTOPOULOS, 2005; FINN e KAYANDE, 2005). Para a construção destas escalas foram utilizadas diferentes técnicas, mas, principalmente, (1) análises fatoriais, (2) modelagem por equações estruturais, (3) *Partial Least Square* (PLS). De modo que, nenhum destes métodos obtém consenso da comunidade acadêmica, uma vez que diversas falhas são apontadas nos estudos que utilizam estas técnicas (SHOOK; KETCHEN; HULT e KACMAR, 2004).

Um exame detalhado das proposições de escalas realizadas nos principais periódicos de Marketing; quais sejam: *Journal of Consumer Reserach* (JCR), *Journal of Marketing* (JM), *Journal of Marketing Reserach* (JMR), *Marketing Science* (MS); aponta que a conceptualização de construtos gerenciais (i.e. dinamismo de Marketing, desempenho da função, desempenho estratégico) na literatura de Marketing têm natureza prioritariamente formativa, definidos como a combinação de fatores relativamente independentes na determinação do construto latente (JARVIS; MACKENZIE *et al.*, 2004). Mesmo que construtos formativos sejam aplicáveis a construtos psicológicos (i.e. atitude com relação à marca, intenção de compra e sentimentos com relação à propaganda), é mais provável que estejam relacionados aos construtos gerenciais. A principal crítica à utilização de técnicas reflexivas na construção de escalas é a subtração de itens em busca de ajustes do modelo, independente de indicações teóricas anteriores ou mesmo a lógica.

Por outro lado, a formação de escalas com métodos reflexivos encontra amplo suporte da literatura acadêmica e é aceito pelos principais periódicos científicos. Estes métodos apoiam-se em sintomas da existência de um fenômeno para estudá-lo, ou porque é a única forma de fazê-lo, ou por ser a única economicamente viável. No caso da escala PAIMRM, a utilização de métodos reflexivos é recomendada, pois a gestão das ações de Marketing são oriundas, e,

portanto, refletem as percepções dos executivos encarregados por elas , inclusive em detrimento de dados objetivos (FRÖSEN; JAAKKOLA *et al.*, 2007).

Este Capítulo apresentou e detalhou o método usado no estudo empírico desta tese, o que incluiu desde a coleta e análise dos dados até a validação dos modelos. O próximo Capítulo traz a análise dos resultados obtidos com tal método. Alguns detalhes metodológicos ainda serão mencionados, ou antes, lembrados no Capítulo seguinte para facilitar a compreensão do estudo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este Capítulo consta de cinco seções e visa apresentar e discutir os resultados empíricos obtidos com o método descrito no Capítulo anterior. A primeira seção (4.1) trata da análise da AFC realizada. São aí apresentadas informações como os índices de adequação do modelo, validade convergente e discriminante, e ainda os itens e dimensões resultantes da AFC e, conseqüentemente, a escala PAIMRM final proposta por esta tese. A conclusão desta seção responde ao objetivo (1) da tese: desenvolver e validar uma escala de PAIMRM.

A segunda seção (4.2) contempla o modelo de equação estrutural (MEE) que testa a hipótese de relação entre a PAIMRM e a MI (Hipótese 1). Ela começa com as estatísticas descritivas dos dados, resultados dos processos de adequação dos modelos e o modelo final ajustado. A seção encerra-se com a discussão da adequação do modelo estrutural, probabilidades previstas e capacidade de previsão do modelo.

A terceira seção (4.3) contempla o modelo de equação estrutural (MEE) que testa a hipótese de relação entre a PAIMRM e a ME (Hipótese 1.b), conforme sugerido por revisores de congressos nos quais os estudos preliminares foram apresentados. Ela mantém a estrutura da seção anterior e também insere as estatísticas descritivas dos dados, resultados dos processos de adequação dos modelos e o modelo final ajustado. A seção encerra-se com a discussão da adequação do modelo estrutural, bem como comparações entre o modelo estrutural da segunda seção (4.2) e o modelo estrutural da terceira seção (4.3).

A quarta seção (4.4) apresenta o teste da hipótese 2 e seus subtópicos (2.a, 2.b, e 2.c). De início tem-se a descrição dos resultados dos testes de hipótese nos dois grupos definidos, tanto por ANOVA, quanto por análise de dados categorizados. Finalmente são discutidos os resultados destes testes.

A quinta seção (4.5) apresenta um resumo das hipóteses testadas e seus respectivos resultados.

4.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA AFC

Para a realização da AFC foram considerados 107 questionários válidos obtidos por questionários aplicados a alunos dos cursos de pós-graduação *lato-sensu* em Marketing em uma amostra não probabilística.

Antes de iniciar qualquer procedimento de validação da escala as variáveis foram padronizadas:

- Valores ausentes foram encontrados em cinco observações, e substituídos por médias dos valores observados para cada variável (HAIR; BLACK *et al.*, 2009).

- Os *outliers* foram recodificados para o próximo item abaixo de dois desvios padrão e foram identificados nas questões 5.2.2, 4.2.2 e 5.5.1. No total, cinco observações foram recodificadas nestes três indicadores (AMIDAN; FERRYMAN *et al.*, 2005; JOHNSON e KUBY, 2011).

Assim, os dados cumprem os requisitos da linearidade e homocedasticidade, bem como a normalidade (KLINE, 2010). A seguir, têm-se as estatísticas descritivas dos dados analisados na seção (4.1).

4.1.1. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DE DADOS DA AFC

O tempo médio que os respondentes declararam que trabalham com Marketing foi de cinco anos e dois meses, com desvio padrão de três anos e oito meses e limites superior igual a dezoito anos e inferior igual a um ano.

Houve um predomínio de respondentes com formação em ciências sociais e ciências sociais aplicadas, somando 59,81%, o que é esperado de um público que trabalhe com Marketing, considerada uma Ciência Social Aplicada. A distribuição dos respondentes quanto a sua formação pode ser observada na figura 14.

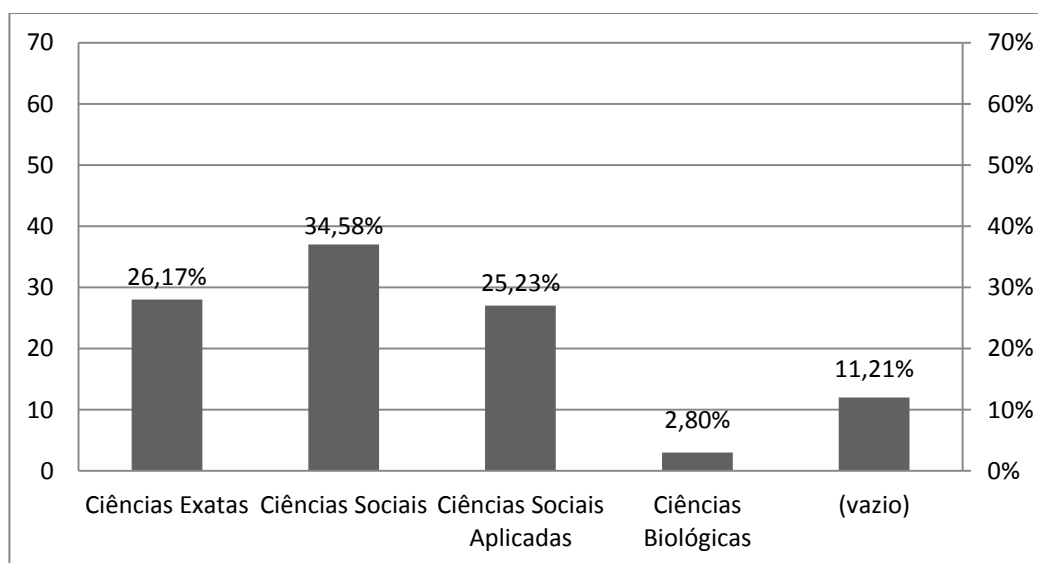


Figura 14 - Distribuição dos respondentes da onda 1 quanto à Formação
Fonte: Elaborado pelo Autor

No que tange o cargo, houve predomínio de cargos de Coordenação e Gerência. Novamente a amostra refletiu o grupo estudado, visto que são estudantes de pós-graduação. É muito comum que os estudantes de pós-graduação estejam em sua primeira gerência ou almejando este cargo. Para a finalidade da onda 1 da pesquisa este é um público adequado, pois participam ativamente dos processos de gestão de marketing. A distribuição detalhada dos respondentes quanto a seu cargo pode ser observada na figura 15.

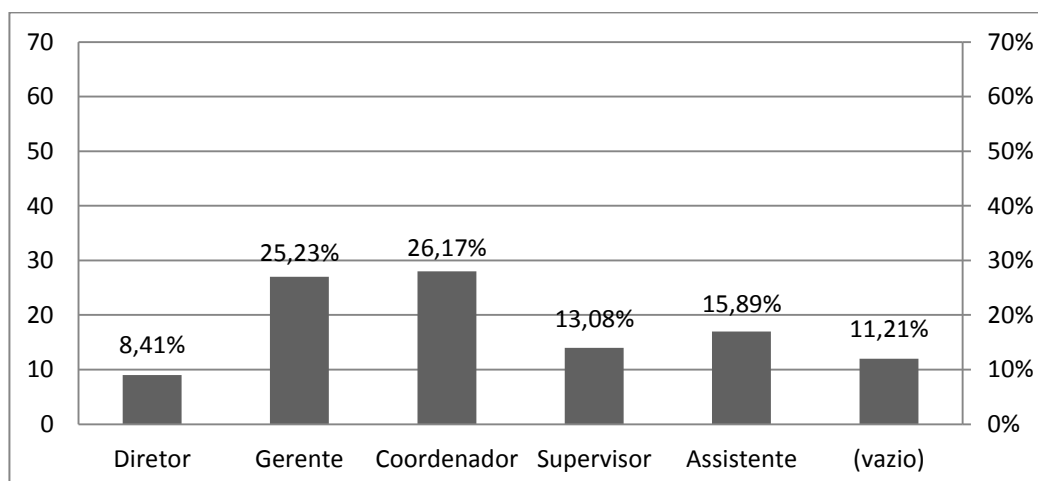


Figura 15 - Distribuição dos respondentes da onda 1 por Cargo
Fonte: Elaborado pelo Autor

Finalmente, houve predomínio de cargos de profissionais dos departamentos de Marketing e Vendas. Como os cursos nos quais o questionário foi aplicado eram de Marketing, esperava-se que os respondentes trabalhassem nestes departamentos. A distribuição detalhada dos respondentes quanto ao departamento no qual trabalham pode ser observada na figura 16.

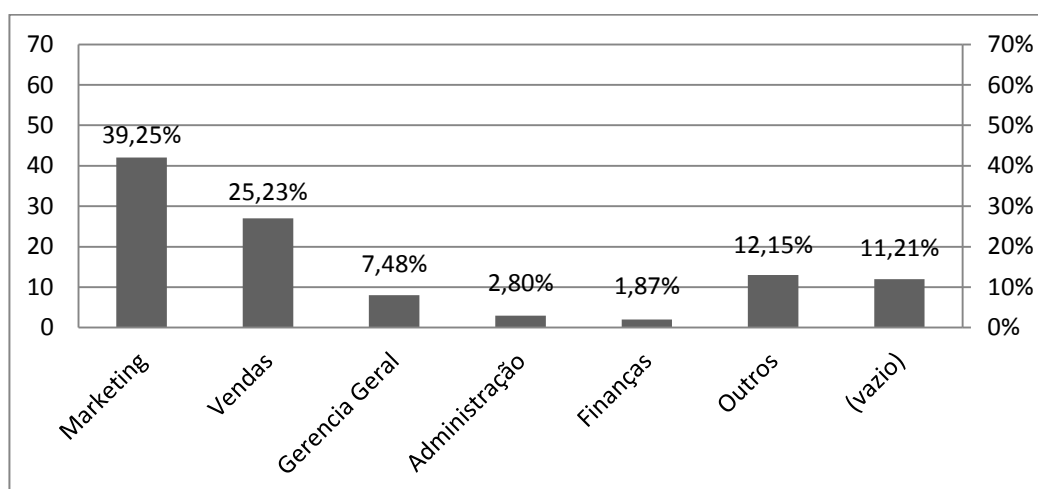


Figura 16 - Distribuição dos respondentes da onda 1 por Departamento
Fonte: Elaborado pelo Autor

Tendo os dados padronizados e de acordo com as expectativas em relação aos respondentes alvo, realizou-se a AFC. Os procedimentos de avaliação dos índices de ajuste do modelo de mensuração encontram-se na sequência.

4.1.2. AJUSTE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

O primeiro modelo testado na AFC, correspondente ao passo 1 do quadro 6, segue a estrutura do modelo hipotetizado e descrito no quadro 5 do capítulo de Método. Para aumentar o ajuste do modelo, algumas variáveis foram consecutivamente excluídas do modelo, começando com 1.4.3 que tinha a menor carga fatorial. Antes da exclusão da variável, foi observado se ela, por seu conteúdo, não era considerada muito importante para a avaliação da dimensão estudada. É possível acompanhar a evolução do ajuste do modelo através do quadro 6.

Quadro 6 - Ajuste do modelo em diferentes passos da AFC

	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4	Passo 5	Passo 6	Passo 7
Chi2	1.556,70	1.480,88	1.408,28	1.360,62	1.300,88	1.232,61	1.154,61
Chi2/gl	1,60	1,59	1,59	1,61	1,62	1,61	1,59
p	-	-	-	-	-	-	-
CFI	0,78	0,78	0,79	0,79	0,80	0,80	0,82
NFI	0,57	0,58	0,59	0,60	0,61	0,62	0,63
GFI	0,64	0,65	0,66	0,66	0,66	0,67	0,68
AGFI	0,60	0,61	0,62	0,62	0,62	0,62	0,63
SRMR	0,11	0,11	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
RMSEA	0,08	0,08	0,07	0,08	0,08	0,08	0,08
PCLOSE	-	-	-	-	-	-	-
Variável Excluída		1.4.3	3.3.3	2.5.1	6.2.2	3.2.4	4.3.5
	Passo 8	Passo 9	Passo 10	Passo 11	Passo 12	Passo 13	Passo 14
Chi2	1.096,08	1.004,16	951,87	886,98	845,23	792,79	753,98
Chi2/gl	1,60	1,55	1,55	1,53	1,55	1,55	1,57
p	-	-	-	-	-	-	-
CFI	0,82	0,84	0,84	0,85	0,85	0,86	0,86
NFI	0,64	0,65	0,66	0,67	0,68	0,69	0,69
GFI	0,68	0,69	0,70	0,71	0,71	0,72	0,72
AGFI	0,64	0,65	0,66	0,66	0,66	0,67	0,67
SRMR	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
RMSEA	0,08	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
PCLOSE	-	-	-	-	-	-	-
Variável Excluída	1.5.2	2.5.4	2.6.1	1.2.4	2.9.2	1.4.2	5.4.2
Continua							

	Passo 15	Passo 16	Passo 17	Passo 18	Passo 19	Passo 20	Passo 21
Chi2	707,97	659,52	609,26	519,53	484,68	418,50	387,15
Chi2/gl	1,58	1,57	1,56	1,44	1,45	1,35	1,36
p	-	-	-	-	-	-	-
CFI	0,86	0,87	0,87	0,90	0,91	0,93	0,93
NFI	0,70	0,71	0,72	0,75	0,75	0,77	0,78
GFI	0,73	0,73	0,74	0,76	0,77	0,78	0,79
AGFI	0,68	0,69	0,69	0,72	0,72	0,74	0,74
SRMR	0,10	0,09	0,09	0,09	0,09	0,08	0,08
RMSEA	0,07	0,07	0,07	0,06	0,07	0,06	0,06
PCLOSE	-	-	0,00	0,04	0,03	0,18	0,17
Variável Excluída	2.10.1	4.3.2	5.2.3	3.3.4	5.5.2	4.3.1	1.5.3

	Passo 22	Passo 23	Passo 24	Passo 25	Passo 26	Passo 27	Passo 28
Chi2	347,74	312,91	279,09	248,35	221,00	197,74	155,04
Chi2/gl	1,34	1,32	1,30	1,28	1,27	1,28	1,13
p	-	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,14
CFI	0,94	0,94	0,95	0,96	0,96	0,96	0,98
NFI	0,79	0,80	0,82	0,83	0,84	0,85	0,87
GFI	0,80	0,81	0,82	0,83	0,85	0,86	0,88
AGFI	0,76	0,77	0,77	0,78	0,80	0,81	0,83
SRMR	0,08	0,08	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07
RMSEA	0,06	0,06	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04
PCLOSE	0,25	0,31	0,38	0,44	0,47	0,46	0,81
Variável Excluída	7.2.2	2.7.3	3.3.2	8.1.1	4.1.1	2.4.3	5.3.2

	Passo 29	Passo 30	Passo 31
Chi2	137,40	116,19	92,88
Chi2/gl	1,15	1,12	1,04
p	0,13	0,20	0,37
CFI	0,98	0,99	1,00
NFI	0,88	0,89	0,90
GFI	0,88	0,89	0,91
AGFI	0,83	0,84	0,85
SRMR	0,06	0,06	0,06
RMSEA	0,04	0,03	0,02
PCLOSE	0,77	0,81	0,89
Variável Excluída	4.2.2	1.3.4	4.2.1

Fonte: Elaborado pelo Autor

Os parâmetros marcados em cinza escuro representam adequação do modelo, enquanto que os parâmetros marcados em cinza claro representam valores próximos aos considerados adequados, conforme apontado no capítulo 3.

O modelo no passo 1 não conseguiu suportar a validade discriminante entre "Número de Métricas de Marketing" e "Uso das métricas pela Alta Gerência",

sugerindo que os indicadores fossem tratados como um fator comum a partir do passo 17. Sugere-se que este fator com os indicadores de ambas as dimensões deve ser chamado de "Importância das Métricas de Marketing".

4.1.3. VALIDADE DISCRIMINANTE

Para testar a validade discriminante de fatores cuja correlação é maior do que 0,8 entre si, apresentadas no quadro 8, para o modelo de mensuração resultante do passo 31, foi realizada a análise de diferença de χ^2 entre os (ARANHA e ZAMBALDI, 2008; VIEIRA, 2011).

Quadro 7 – Correlações Estimadas entre os Fatores da AFC

			Estimate
Comp	<-->	Pred	0,878
Efet	<-->	Imp	0,862
Comp	<-->	Imp	0,827
Efic	<-->	Pred	0,824
Efet	<-->	Efic	0,721
Adap	<-->	Comp	0,713
Adap	<-->	Pred	0,702
Efet	<-->	Pred	0,702
Comp	<-->	Efet	0,687
Imp	<-->	Pred	0,682
Efic	<-->	Imp	0,678
Adap	<-->	Imp	0,667
Comp	<-->	Efic	0,627
Adap	<-->	Efic	0,626
Adap	<-->	Efet	0,484

Fonte: Elaborado pelo Autor

Os parâmetros marcados em cinza no quadro 7 representam pontos de atenção e, portanto, demandariam a realização do teste.

Estes testes comparam a diferença em termos de χ^2 entre modelos nos quais os dois fatores altamente correlacionados são tratadas como fatores separados e o modelo no qual os dois fatores são tratados como um único fator. Todos os testes tiveram sucesso em atestar que os fatores não são iguais, rejeitando H_0 .

Os níveis de confiança para a rejeição de H_0 foram os seguintes: Competência X Predição = 99,9658247953%; Efetividade X Importância =

98,4779656563%; Competência X Importância = 99,9996026168%; Eficiência X Predição = 99,9978468527%.

Assim, estes construtos não foram unificados e são tratados como separados, suportando a teoria.

4.1.4. VALIDADE CONVERGENTE E CONFIABILIDADE

Tendo suportado o teste de validade divergente, o modelo do passo 31 foi submetido aos testes de validade convergente e de confiabilidade, conforme descrito na seção 3.5.4.

Quadro 8 – Validade Convergente e Confiabilidade do modelo 31 da AFC

	CR	AVE
Imp	0,819	0,695
Adap	0,758	0,615
Comp	0,817	0,528
Efet	0,734	0,581
Efic	0,837	0,631
Pred	0,756	0,508

Fonte: Elaborado pelo Autor

Como resultados acima de 0,70 no indicador de Confiabilidade composta são considerados convergentes (FORNELL e LARCKER, 1981) ambos CR e AVE foram suportados pelo modelo final proposto como demonstra o quadro 8.

4.1.5. TESTE DE VARIÂNCIA COMUM DO MÉTODO

Após ser suportado por todos os testes anteriores, o modelo do passo 31 foi submetido ao teste de fator único de Harman para variância comum do método, conforme descrito na seção 3.5.5 e evidenciado no quadro 9.

Quadro 9 – Teste de fator único de Harman para Variância Comum do Método

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,578	47,366	47,366	7,578	47,366	47,366
2	1,308	8,172	55,538			
3	1,122	7,015	62,552			
4	,965	6,030	68,583			
5	,745	4,657	73,239			
6	,612	3,825	77,064			
7	,534	3,336	80,400			
8	,489	3,058	83,458			
9	,483	3,020	86,478			
10	,417	2,605	89,082			
11	,374	2,339	91,422			
12	,339	2,118	93,540			
13	,307	1,920	95,460			
14	,276	1,727	97,187			
15	,237	1,479	98,666			
16	,213	1,334	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Apesar de alta, o percentual de variância explicada por apenas um fator ficou em 47,366% e abaixo de 50%. Este resultado não apresenta indícios de problemas de Variação Comum do Método, situação na qual único fator seria responsável por explicar os resultados, o que seria atribuído ao método.

4.1.6. PAIMRM – MODELO FINAL DE MENSURAÇÃO

Ao se respeitar o modelo hipotético baseado na teoria, submetido aos testes de adequação do modelo, de validade divergente, discriminante e confiabilidade, considera-se a escala PAIMRM resultante do passo 31 adequada para a aplicação em pesquisas acadêmicas. A escala final está descrita na figura 17 e seus respectivos itens e dimensões estão listados no quadro 10.

Quadro 10 – Itens e Dimensões da Escala PAIMRM

Variável	Construto	Questão
123	Adaptabilidade	Nossos indicadores de desempenho de marketing compreendem inúmeros aspectos das atividade de marketing
322	Adaptabilidade	Nossas habilidades de pesquisa de marketing nos ajudam a encontrar "novos consumidores" melhor do que nossos concorrentes
2111	Competências	Nossos gestores observam todo o sistema de marketing (fornecedores, canais, concorrentes, consumidores, ambiente), não se restringindo a observar apenas o próximo comprador
222	Competências	Utilizamos dados transacionais dos clientes para obter conhecimentos sobre seus comportamentos de compra
2113	Competências	Utilizamos procedimentos para definição eficiente do mix de marketing (equilíbrio entre preço, praça, promoção e produto)
294	Competências	Nossos gestores conhecem bem o potencial de resultados de diferentes elementos do mix de marketing (equilíbrio entre preço, praça, promoção e produto)
522	Efetividade	Nossos instrumentos de avaliação de resultados de marketing não são utilizados pela minha empresa para o planejamento das ações futuras
271	Efetividade	Nossos sistemas de avaliação de desempenho de marketing não estão adequados aos sistemas de avaliação de desempenho corporativo
551	Eficiência	Nossos sistemas de avaliação de marketing refletem os nossos objetivos estratégicos de marketing
413	Eficiência	Nossos instrumentos de avaliação de resultados de marketing são utilizados na prática pela minha empresa na tomada de decisão gerencial
217	Eficiência	Nossa atual estratégia de marketing é baseada em dados
112	Importância	Nossa empresa utiliza diferentes instrumentos para avaliar os resultados de marketing
283	Importância	Nossa empresa não prioriza os instrumentos que utiliza para avaliar os resultados de marketing
111	Predição	Nossos dados de desempenho de marketing já constituem uma base histórica, uma vez que estão armazenados de forma ordenada
441	Predição	Utilizamos indicadores formais de desempenho baseados em atividades de marketing, como: clientes identificados por real gasto; cliente atendido por representante; custo de atendimento por venda efetuada etc.
433	Predição	Contamos com indicadores formais de desempenho baseados na contagem de atividades de marketing, como: número de clientes atendidos; visitas ao site da empresa; número de ligações atendidas etc.

Fonte: Elaborado pelo Autor

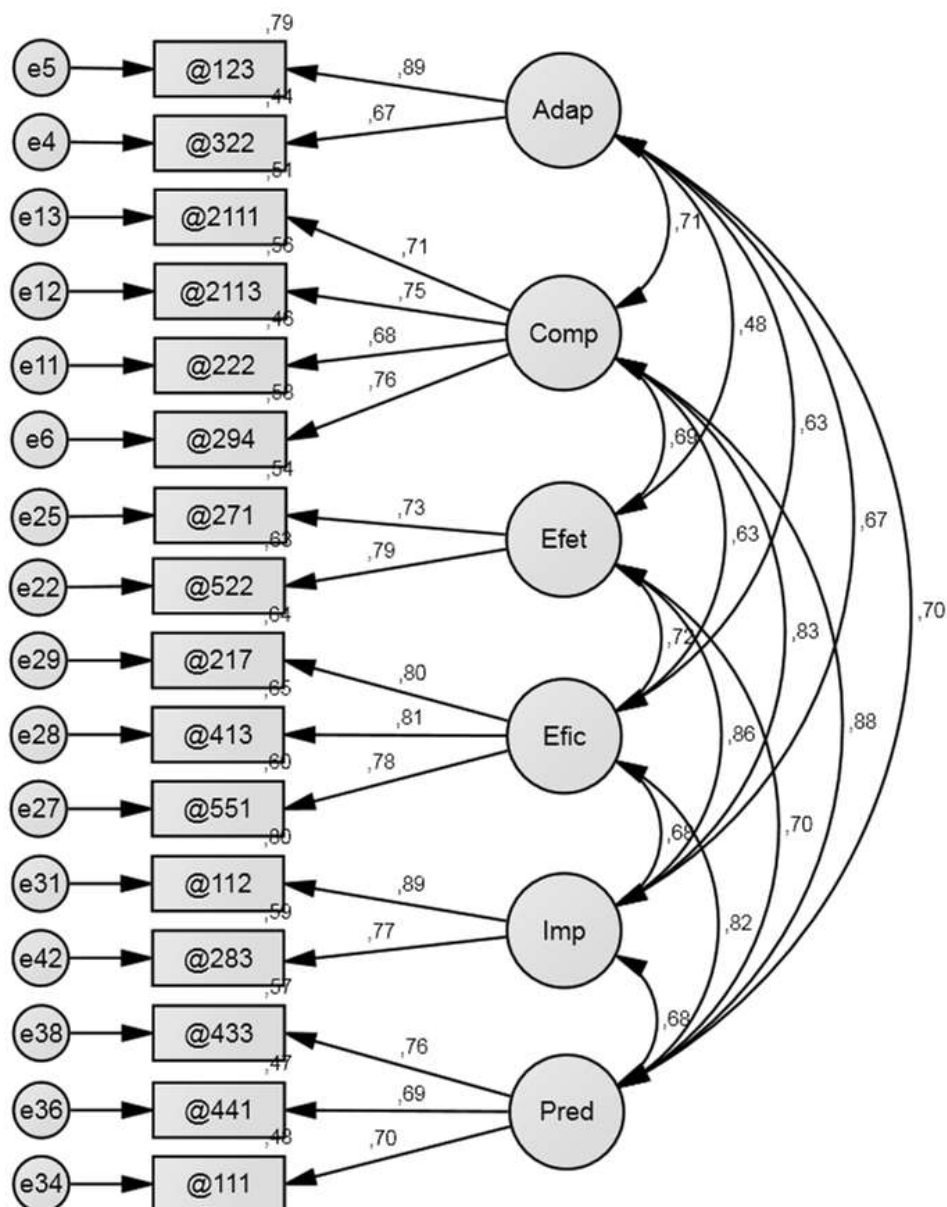


Figura 17 – Modelo Final de Mensuração de PAIMRM com carga de fatores padronizados.
Fonte: Elaborado pelo Autor

A proposição e validação da escala de PAIMRM respondem ao objetivo (1) da tese e pode ser utilizada para verificar sua relação com a escala MI. A seção 4.2 expõe o resultado e testa a aplicação.

4.2. PAIMRM X MI - ANÁLISE DOS RESULTADOS DO MODELO ESTRUTURAL (MEE)

Para fazer frente ao segundo objetivo da tese, novos questionários foram aplicados a executivos envolvidos na execução e avaliação de atividades de Marketing em uma amostra não probabilística, diferente da amostra usada para o

desenvolvimento da escala de PAIMRM. De uma base contendo mais de 5000 nomes de executivos oriundos de perfis no LinkedIn foram enviados 2530 questionários e obtidas 278 respostas, ou 10,98% de taxa de resposta.

Para iniciar a avaliação do MEE, as variáveis foram padronizadas:

- Valores ausentes foram encontrados em quinze observações, e substituídos por médias dos valores observados para cada variável (HAIR; BLACK *et al.*, 2009).

- Os *outliers* foram recodificados para o próximo item abaixo de dois desvios padrão e identificados nas questões v60, v61, v62, v63, v64, v68, v69, v70, v71, v73. Vinte observações foram recodificadas em, ao menos, um destes dez indicadores.

Assim, os dados cumprem os requisitos da linearidade e homocedasticidade, bem como a normalidade (KLINE, 2010). A seguir, têm-se as estatísticas descritivas dos dados analisados na seção (4.2).

4.2.1. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS DADOS DO MEE PAIMRM X MI

Na nova amostra, o tempo médio que os respondentes declararam trabalhar com Marketing foi de cinco anos e seis meses, com desvio padrão de cinco anos e dois meses e limites superior igual a vinte e cinco anos e inferior igual a um ano.

Houve predomínio de respondentes com formação em ciências sociais e ciências sociais aplicadas, somando 51,08%, ainda que menor do que a amostra anterior é o esperado de um público que trabalhe com Marketing. A distribuição dos respondentes quanto a sua formação pode ser observada na figura 18.

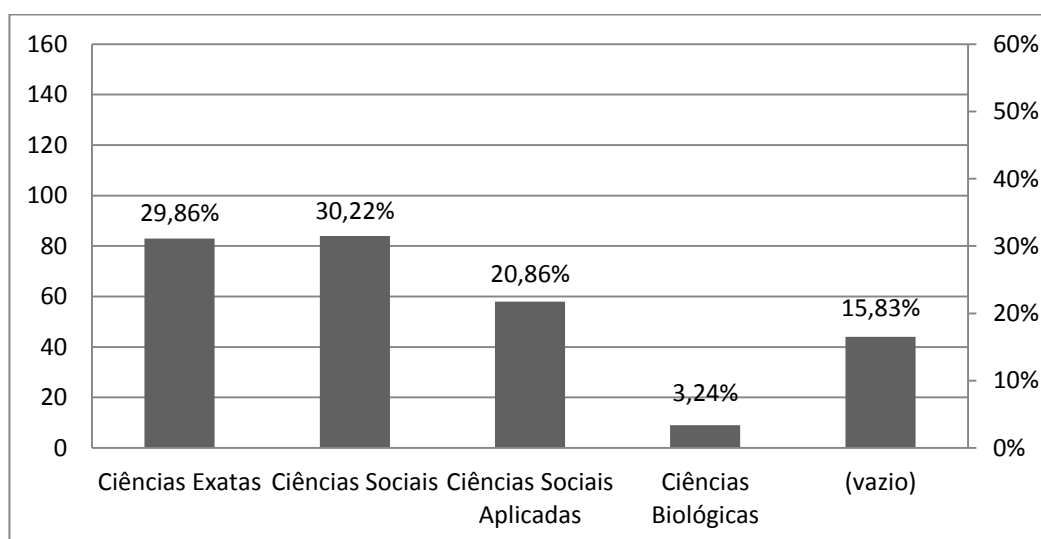


Figura 18 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por Formação
Fonte: Elaborado pelo Autor

Ainda quanto à formação, os respondentes se declararam, em sua maioria (54,68%), pós-graduados, o que também é esperado para um grupo de gestores ligados a avaliação de resultados de atividades de marketing. A distribuição dos respondentes quanto a sua formação pode ser observada na figura 19.

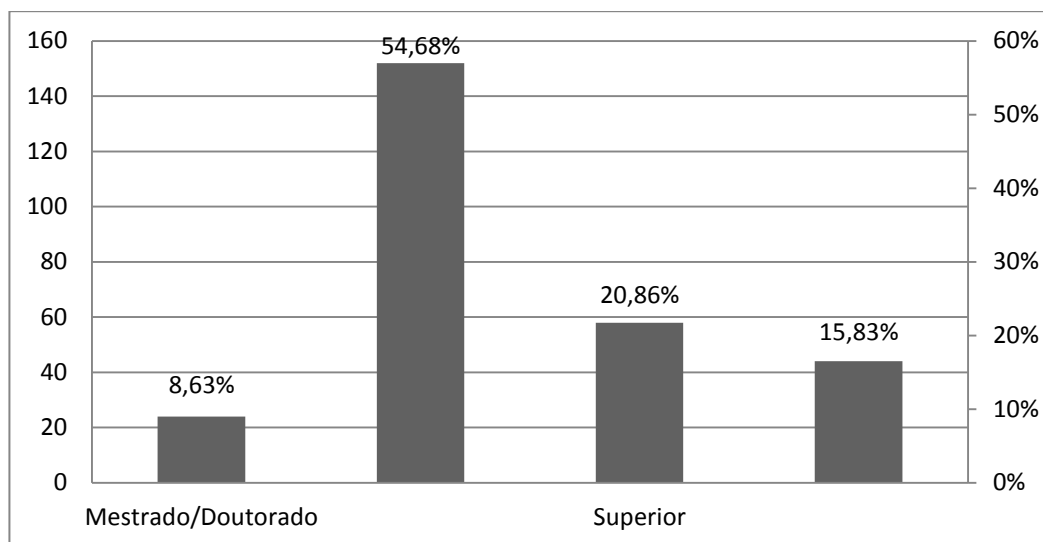


Figura 19 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 quanto à Formação
Fonte: Elaborado pelo Autor

A distribuição de cargos aponta para tomadores de decisão, que compõem o perfil dos gestores que utilizam dados para a avaliação de resultados de marketing. Dos respondentes 48,20% têm, ao menos, o cargo de Gerente e 68%, ao menos, o cargo de Coordenador. Esta distribuição pode ser observada na figura 20.

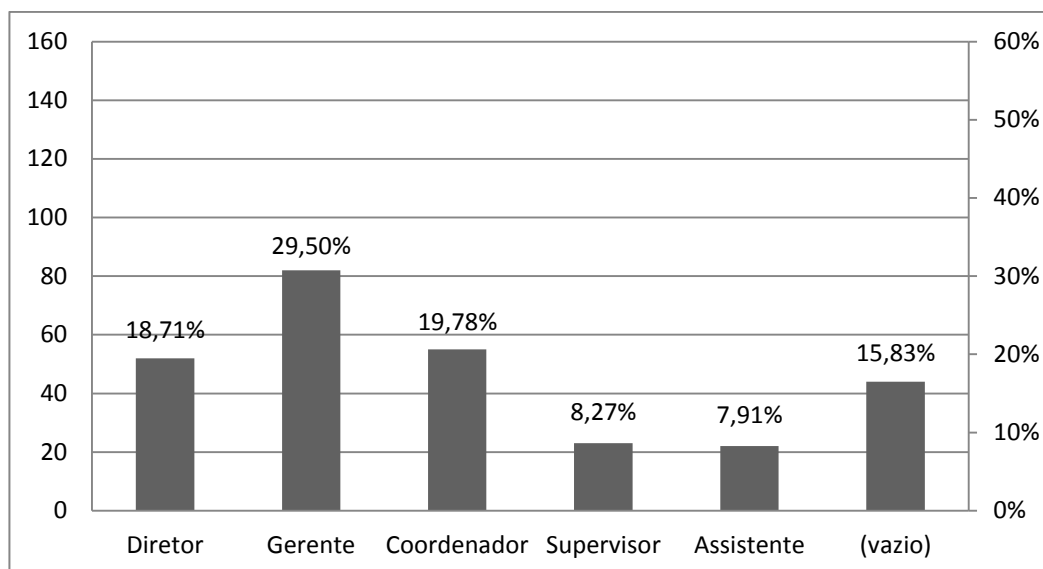


Figura 20 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por Cargo
Fonte: Elaborado pelo Autor

Finalmente, houve predomínio de cargos de profissionais dos departamentos de Marketing e Vendas (57,19%), em consonância com o objetivo desta pesquisa. Esta distribuição pode ser observada na figura 21.

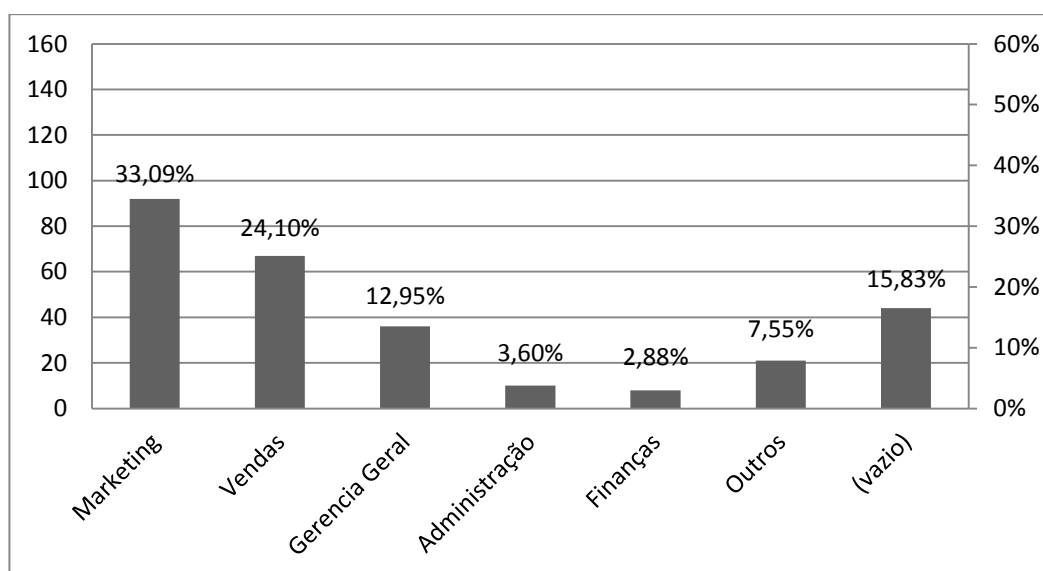


Figura 21 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por Departamento
Fonte: Elaborado pelo Autor

Quanto às características das empresas, 41,37% dos respondentes declararam trabalhar para grandes empresas. A distribuição dos respondentes quanto ao porte da empresa pode ser observada na figura 22.

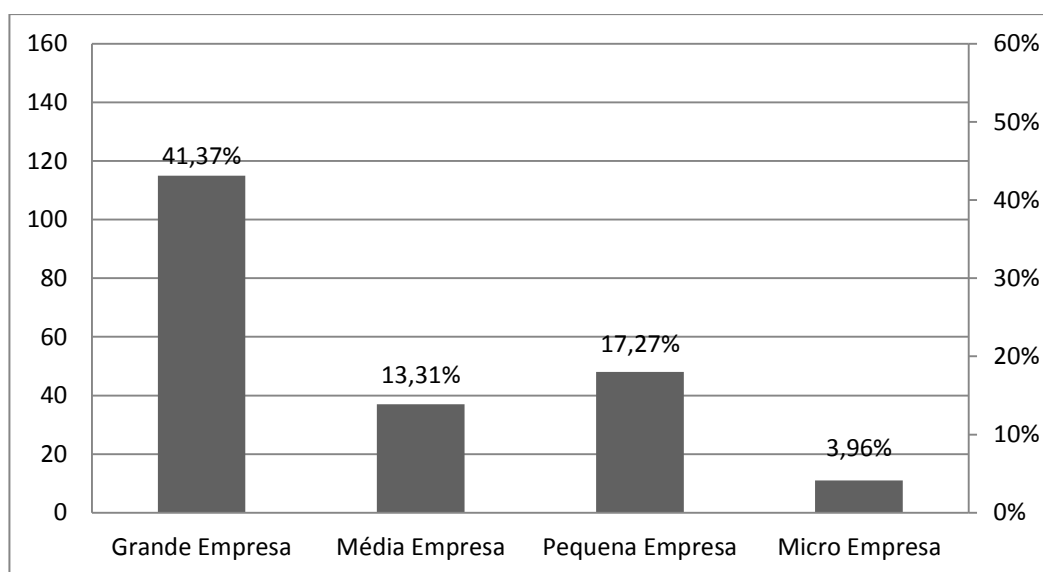


Figura 22 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por porte da empresa
Fonte: Elaborado pelo Autor

A distribuição dos respondentes quanto ao setor da economia apresentou equilíbrio entre setores industriais e de serviço, como pode ser observado na figura 23.

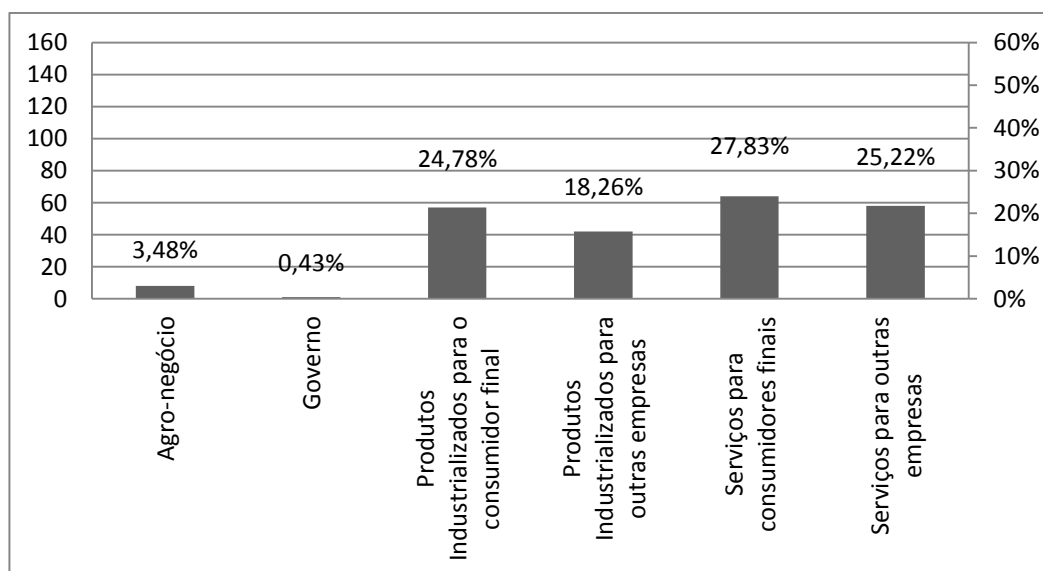


Figura 23 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por setor da economia
Fonte: Elaborado pelo Autor

O próximo passo para a validação nomológica é a avaliação do modelo estrutural.

4.2.2. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Para testar o modelo estrutural foram utilizados os seguintes testes:

- a) **Qui² (χ^2)** Para este modelo, $\chi^2= 950,750$ e $p=0,000$, portanto significativo, indicando a não adequação do modelo. O $\chi^2/gf = 1,960$ é um ótimo valor. Como este teste é sensível ao tamanho da amostra e a amostra de 285 respondentes é relativamente grande, dificilmente é atingido um valor p não significativo. Sugere-se a observação de outros parâmetros para identificar a adequação do modelo (SCHREIBER; NORA *et al.*, 2006; BYRNE, 2009; GASKIN, 2012).
- b) **Índices de Adequação Absoluta - *Goodness of Fit Index (GFI)*** No caso do primeiro modelo, $GFI=0,824$ apontado para razoável adequação do modelo.
- c) **Índices de Adequação Relativa (CFI e NFI)** No caso do primeiro modelo, $CFI = 0,835$ e $NFI = 0,716$. O valor de CFI está próximo do limite inferior aceitável de 0,9, mas está distante, apontando que há espaço para melhoria do modelo.
- d) **Raiz Quadrada Média do Erro de Aproximação - *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*** Para o primeiro modelo, $RMSEA = 0,059$ apontando para um razoável ajuste do modelo.

De uma forma geral, os indicadores apontaram para uma adequação razoável do modelo, havendo espaços para melhoria. Alguns itens podem ser subtraídos do modelo para melhor adequação.

Como as adequações são razoáveis, deve-se analisar inicialmente o modelo mantendo todos os itens para preservar os estudos originais. Neste modelo, representado na figura 24, MI explica 21% da variância média de PAIMRM.

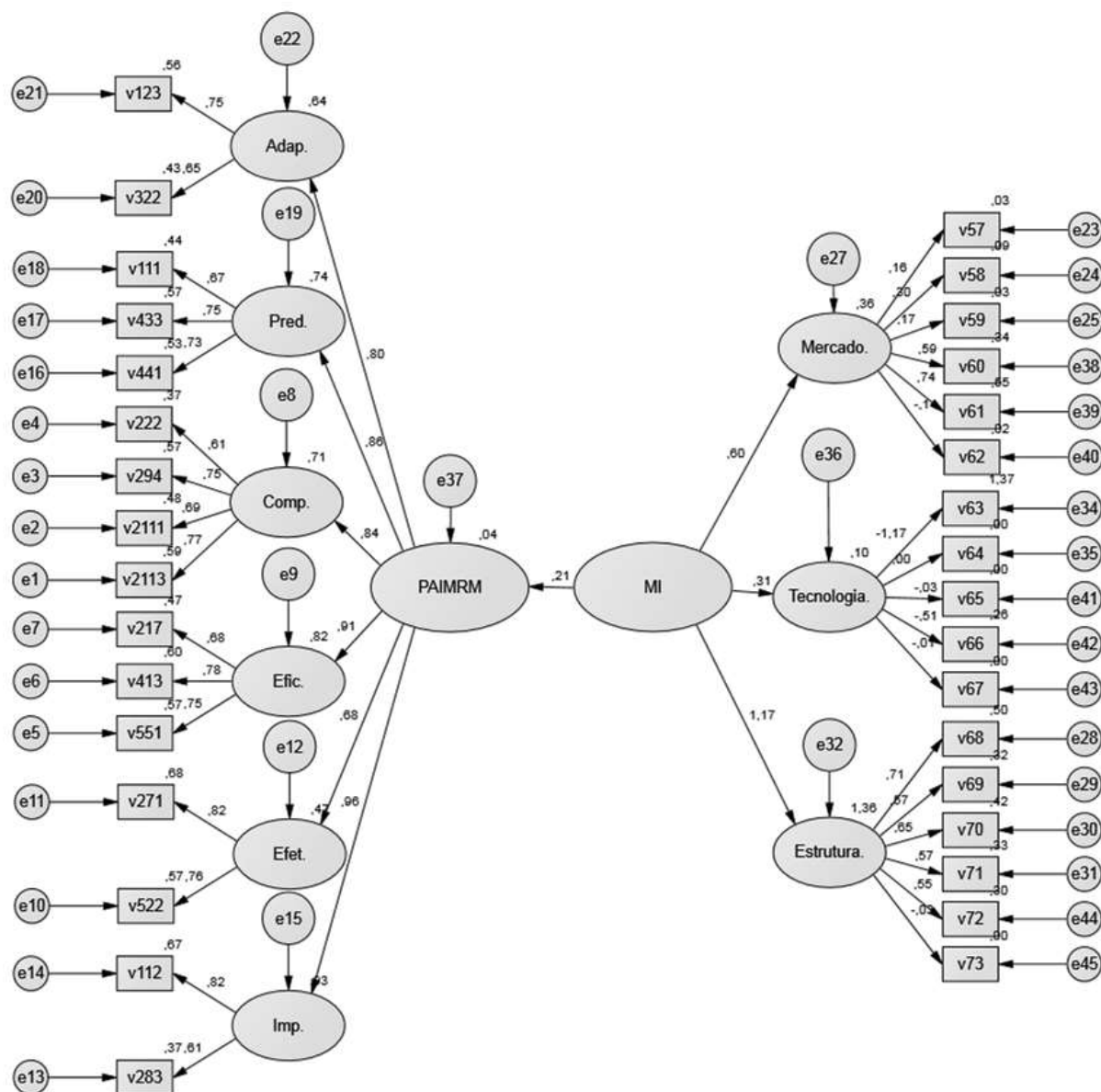


Figura 24 – MEE PAIMRM X MI – Primeiro Modelo com cargas fatoriais padronizadas
Fonte: Elaborado pelo Autor

Alguns indicadores, entretanto, merecem especial atenção:

- a carga fatorial padronizada entre Estrutura e IM apresenta um valor acima de 1. Muitas vezes considerado um problema no desenho do modelo teórico, ou mesmo interpretado como problema de multicolinearidade, no caso do modelo PAIMRM X MI, a interpretação mais adequada pressupõe que os fatores têm relação oblíqua e não ortogonal, que demandaria que a carga fatorial padronizada não excedesse a unidade (JÖRESKOG, 1999). É razoável assumir que a tecnologia empregada em uma indústria afeta condições do mercado e condições estruturais, bem como o inverso desta afirmação.

- alguns indicadores apresentaram carga fatorial negativa ou muito baixa em relação aos construtos de segunda ordem (Mercado, Tecnologia e Estrutura) na escala da MI. Mesmo que não seja o objetivo desta pesquisa questionar escalas de Maturidade da Indústria, é válido destacar que cargas fatoriais negativas apontam para certa fragilidade nestes indicadores, hipotetizados originalmente como positivamente relacionados aos construtos de segunda ordem (TAY e ONG, 1994). Um caminho razoável para a melhoria do modelo é a subtração de certos itens da escala da MI.

4.2.3. AJUSTES EM MI PARA MELHORIA DO MEE

Para aumentar o ajuste do modelo, algumas variáveis foram consecutivamente excluídas, começando com v63 que tinha uma nota de variância negativa relacionada a e34. Pode-se acompanhar a evolução do ajuste do modelo a partir do quadro 11:

Quadro 11 - Ajuste do modelo estrutural PAIMRM X MI em diferentes etapas

	Passo 0	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4	Passo 5	Passo 6
Chi2	950,750	827,975	756,116	686,776	589,020	540,366	502,468
Chi2/gl	1,960	1,824	1,783	1,739	1,605	1,589	1,600
p	-	-	-	-	-	-	-
CFI	0,835	0,859	0,872	0,886	0,911	0,919	0,923
NFI	0,716	0,737	0,754	0,771	0,796	0,810	0,821
GFI	0,824	0,841	0,848	0,858	0,874	0,879	0,884
AGFI	0,796	0,815	0,822	0,832	0,850	0,856	0,861
SRMR	0,296	0,246	0,238	0,218	0,194	0,186	0,175
RMSEA	0,059	0,055	0,053	0,052	0,047	0,046	0,047
PCLOSE	0,005	0,102	0,195	0,331	0,776	0,807	0,770
Variável Exluída		V63	V62	V66	V59	V73	V57
	Passo 7	Passo 8					
Chi2	429,179	386,353					
Chi2/gl	1,485	1,458					
p	-	-					
CFI	0,940	0,946					
NFI	0,839	0,848					
GFI	0,896	0,901					
AGFI	0,874	0,879					
SRMR	0,145	0,140					
RMSEA	0,042	0,041					
PCLOSE	0,951	0,964					
Variável Exluída	V72	V69					

Fonte: Elaborado pelo Autor

Os parâmetros marcados em cinza escuro representam adequação do modelo, enquanto os parâmetros marcados em cinza claro representam valores próximos aos considerados adequados, conforme apontado no capítulo 3.

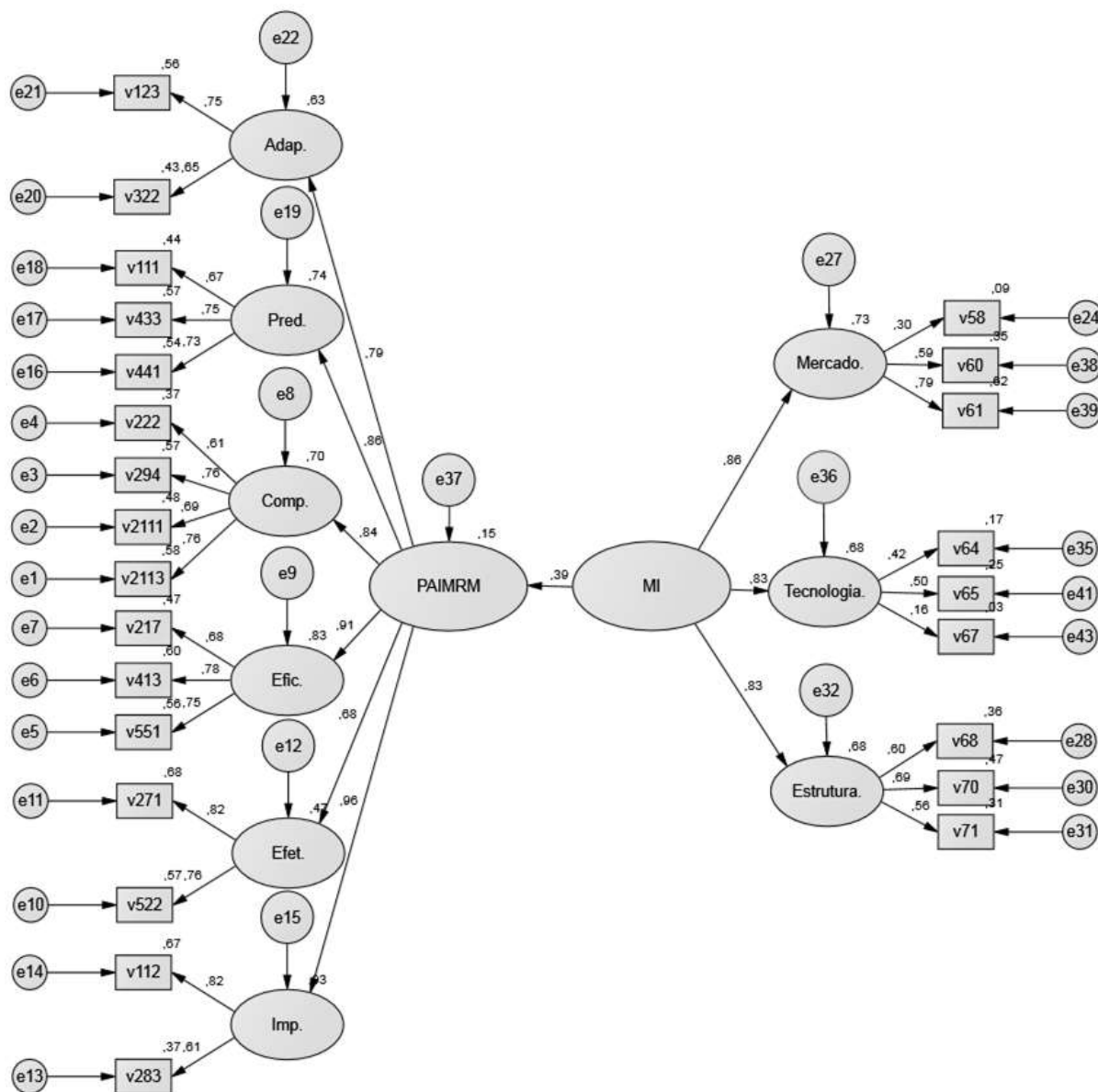


Figura 25 – MEE PAIMRM X MI – Modelo Ajustado com cargas fatoriais padronizadas
Fonte: Elaborado pelo Autor

O modelo ajustado, representado na figura 25, teve parâmetros próximos aos recomendados, os itens subtraídos apresentaram cargas fatoriais padronizadas baixas ou negativas. No modelo ajustado, a capacidade explicativa da MI sobre PAIMRM aumentou. Neste novo modelo, MI explica 39% da variância média de PAIMRM.

4.3. PAIMRM X ME - ANÁLISE DOS RESULTADOS DO MODELO ESTRUTURAL (MEE)

Para 165 dos questionários aplicados na onda 2 da pesquisa, foi acrescentado o questionário de ME, conforme sugerido por revisores dos consórcios doutorais dos quais o projeto desta tese participou. A seguir, têm-se as estatísticas descritivas dos dados analisados na seção (4.3).

4.3.1. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS DADOS DO MEE PAIMRM X ME

Para iniciar a avaliação do MEE, as variáveis foram padronizadas:

- Valores ausentes foram encontrados em quinze observações, e substituídos por médias dos valores observados para cada variável (HAIR; BLACK *et al.*, 2009).

- Os *outliers* foram recodificados para o próximo item abaixo de dois desvios padrão e identificados nas questões v60-2, v62-2, v63-2, v68-2, v69-2, v70-2, v73-2. Treze observações foram recodificadas em, ao menos, um destes sete indicadores.

Assim, os dados cumprem os requisitos da linearidade e homocedasticidade, bem como a normalidade (KLINE, 2010).

O tempo médio que os respondentes declararam que trabalham com Marketing foi de sete anos e seis meses, com desvio padrão de três anos e dez meses e limites superior igual a vinte e cinco anos e inferior igual a um ano.

Houve um predomínio de respondentes com formação em ciências sociais e ciências sociais aplicadas, somando 52,92%, o que é esperado de um público que trabalhe com Marketing, considerada uma Ciência Social Aplicada. A distribuição dos respondentes desta base quanto à formação, pode ser observada na figura 26.

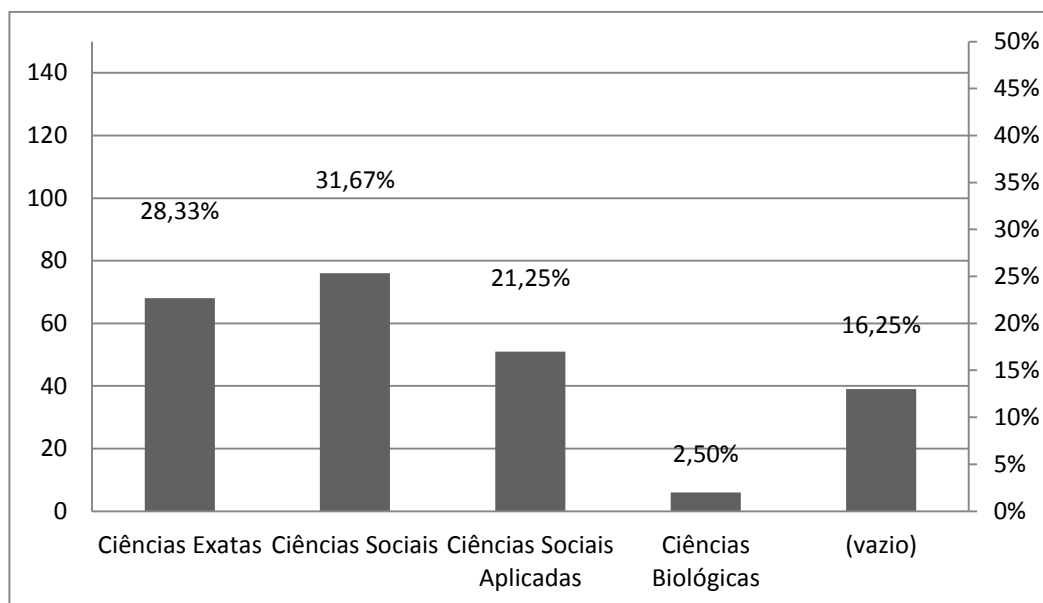


Figura 26 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 quanto à Formação

Ainda quanto à formação, os respondentes se declararam, em sua maioria, pós-graduados, apontando para um perfil condizente com tomadores de decisão de atividades de Marketing, conforme detalhado na figura 27.

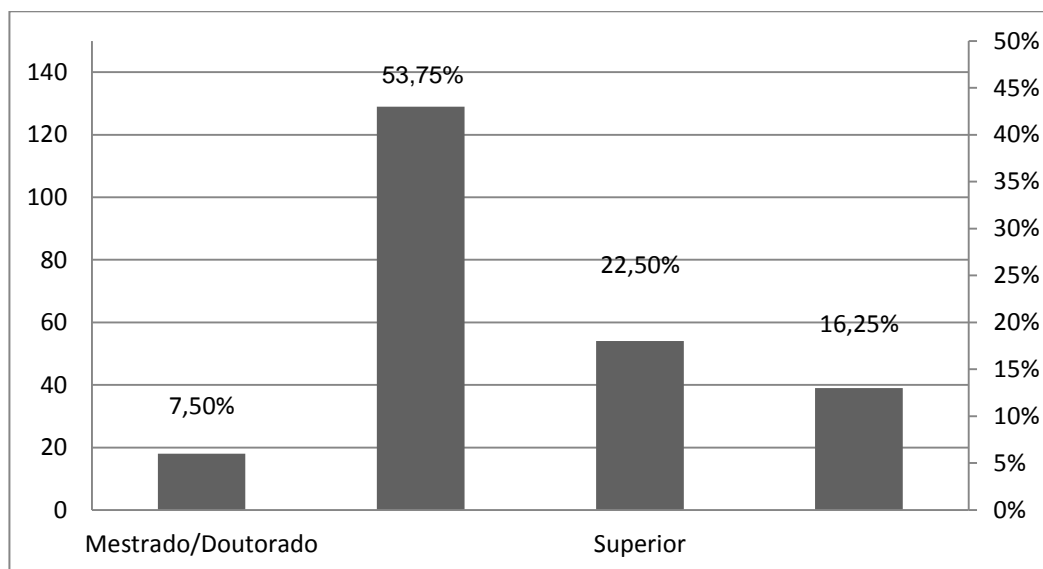


Figura 27 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 quanto à Formação

A distribuição de cargos aponta novamente para tomadores de decisão. Dos respondentes 45,00% têm, ao menos, o cargo de Gerente e 66,25%, ao menos, o cargo de Coordenador. Esta distribuição pode ser observada na figura 28.

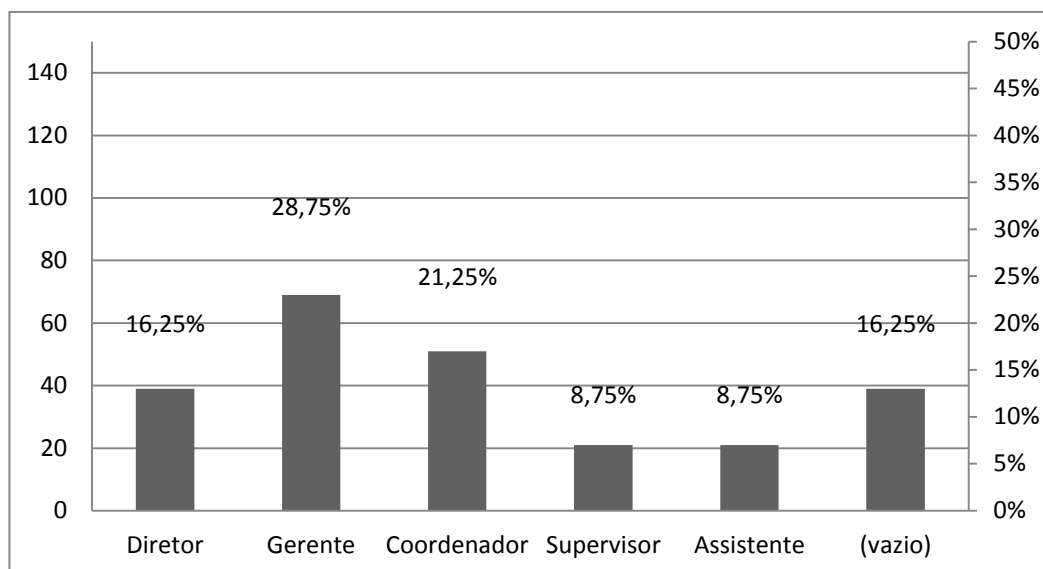


Figura 28 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por Cargo

Quanto ao departamento, houve predomínio de cargos de profissionais dos departamentos de Marketing e Vendas (58,34%), em consonância com o objetivo desta pesquisa. Esta distribuição pode ser observada na figura 29.

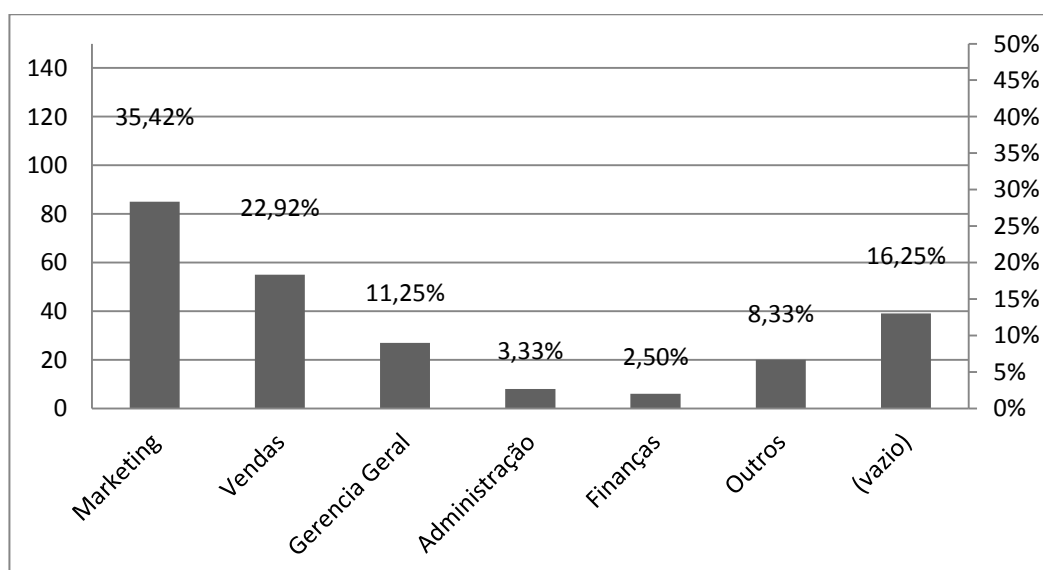


Figura 29 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por Departamento

Quanto às características das empresas, 55% dos respondentes declararam trabalhar para grandes empresas. A distribuição dos respondentes quanto ao porte da empresa pode ser observada na figura 30.

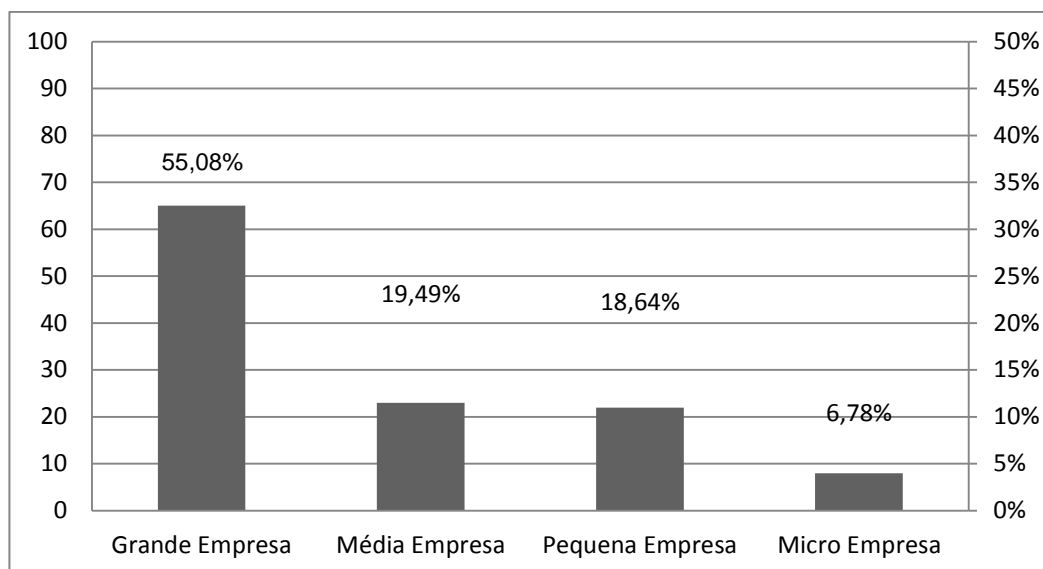


Figura 30 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por porte da empresa

A distribuição dos respondentes quanto ao setor da economia apresentou equilíbrio entre setores industriais e de serviço, com pequeno predomínio de produtos industrializados para consumidores finais, como pode ser observado na figura 31.

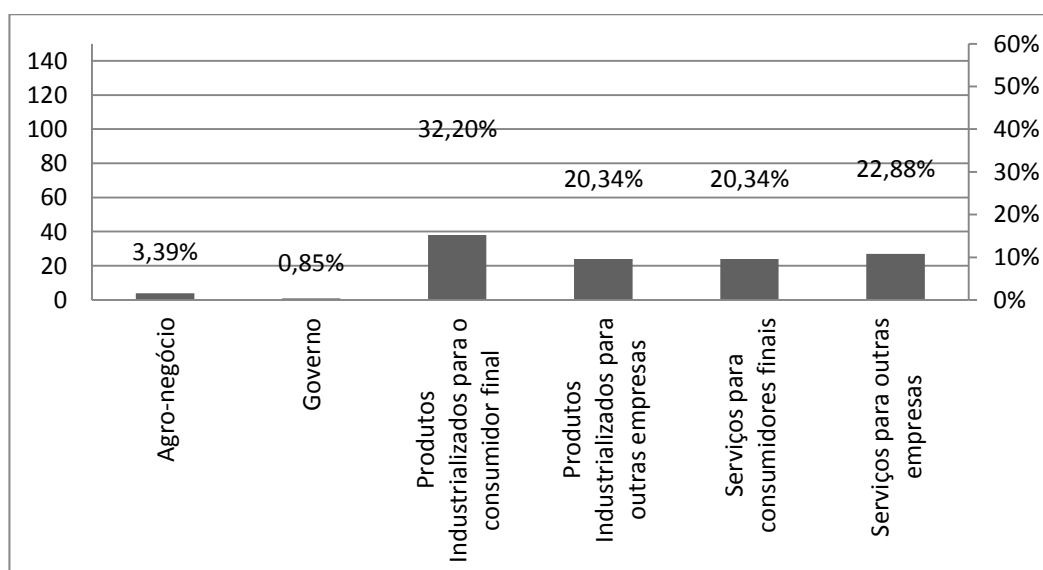


Figura 31 - Distribuição dos Respondentes da onda 2 por setor da economia

O próximo passo para a validação nomológica é a avaliação do modelo estrutural.

4.3.2. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Para os testes do modelo estrutural PAIMRM X ME, foram feitos, antes, os ajustes oriundos da seção 4.2.3, uma vez que pretende-se a comparação entre os dois modelos. Foram subtraídas as variáveis v57-2, v59-2, v61-2, v62-2, v66-2, v69-2, v72-2 e v73-2. Desta forma, o modelo testado pode ser representado pela figura 32.

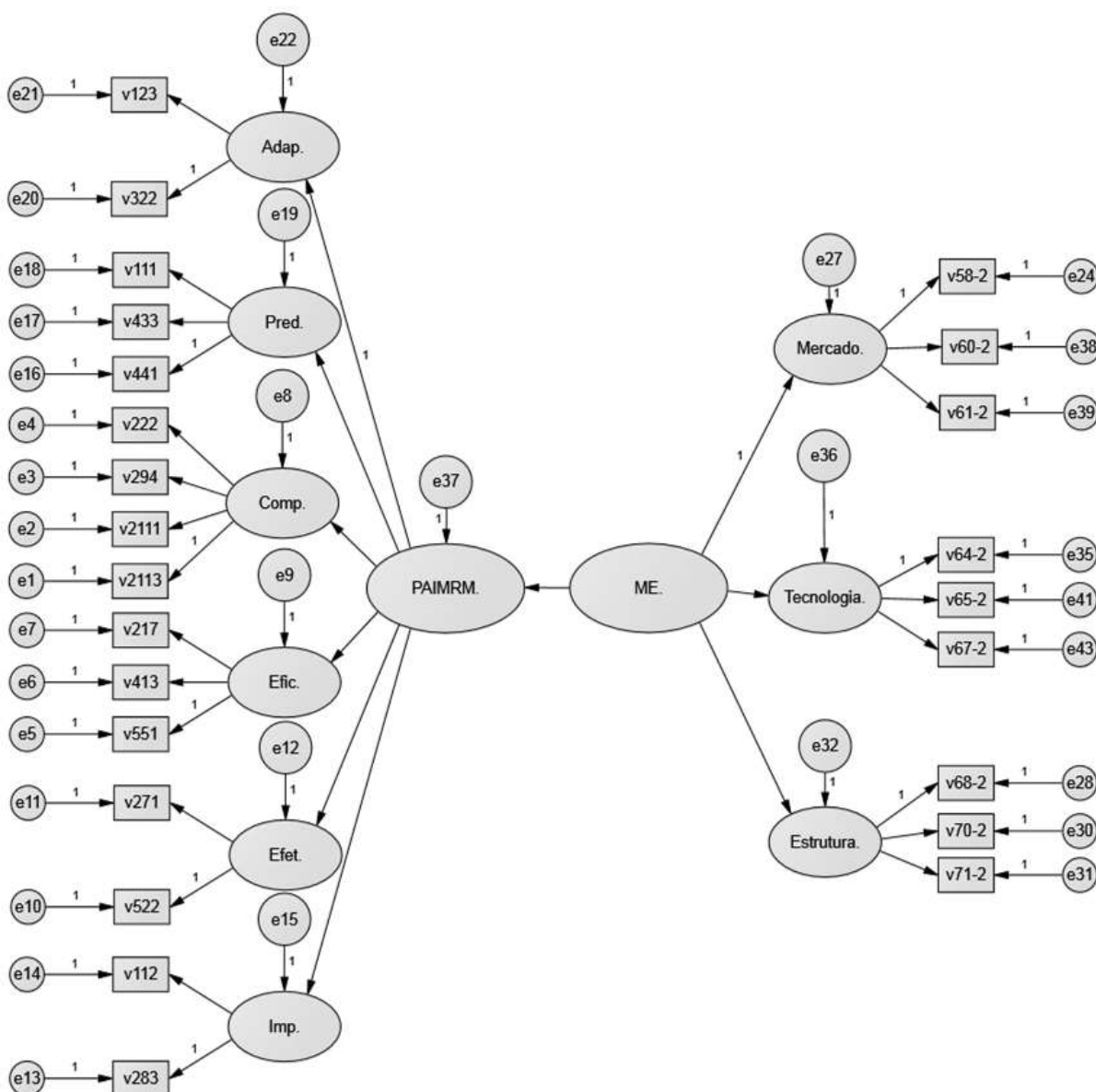


Figura 32 – MEE PAIMRM X ME - Primeiro Modelo
Fonte: Elaborado pelo Autor

- a) **Qui² (χ^2)**, $H_0: \Sigma - \Sigma(\Theta) = 0$, Para este modelo, $\chi^2 = 393,648$ e $p = 0,000$, portanto significativo, indicando a não adequação do modelo. O $\chi^2/g.l = 1,485$ é um ótimo valor. Como este teste é sensível ao tamanho da amostra e a amostra

de 165 respondentes é relativamente grande, dificilmente é atingido um valor p não significativo (SCHREIBER; NORA *et al.*, 2006; BYRNE, 2009; GASKIN, 2012).

- b) **Índices de Adequação Absoluta - Goodness of Fit Index (GFI):** $GFI=0,853$ apontado para razoável adequação do modelo.
- c) **Índices de Adequação Relativa (CFI e NFI):** $CFI = 0,898$ e $NFI = 0,749$. Os valores estão distantes de 1 e há espaço para melhoria do modelo.
- d) **Raiz Quadrada Média do Erro de Aproximação - Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)** $RMSEA = 0,052$ apontando para um razoável ajuste do modelo.

De uma forma geral, os indicadores apontaram para uma adequação razoável do modelo, havendo espaços para melhoria. Como as adequações são razoáveis, optou-se por manter todos os itens para preservar a comparação com o modelo PAIMRM X MI. Assim, o modelo final e suas respectivas cargas fatoriais encontra-se na figura 33.

A comparação dos dois modelos permite observar que ME tem uma relação positiva com PAIMRM, suportando a hipótese H1.b e também tem maior capacidade explicativa de PAIMRM do que MI ($MI \rightarrow 0,39 \rightarrow PAIMRM$ e $ME \rightarrow 0,42 \rightarrow PAIMRM$).

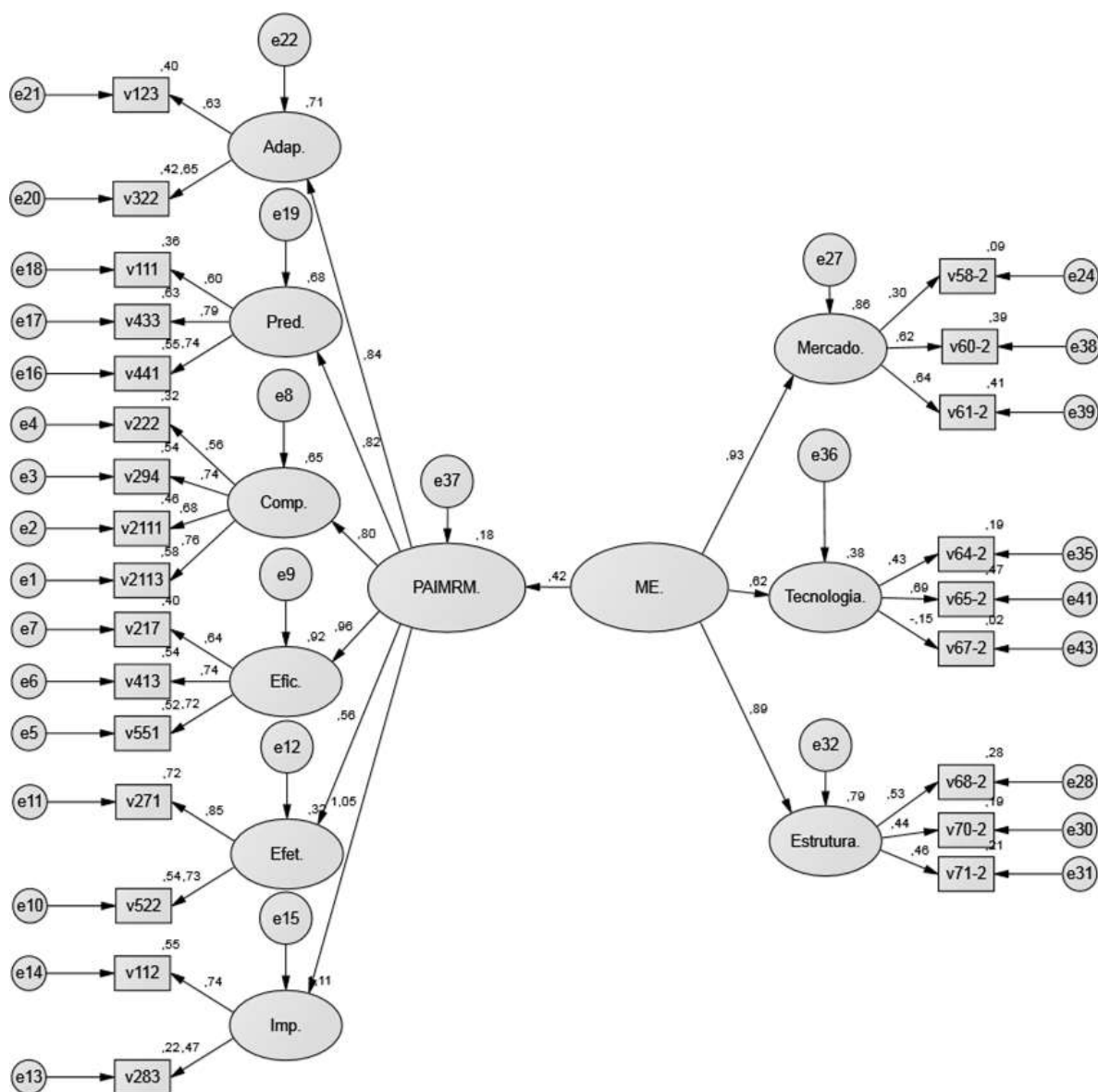


Figura 33 – MEE PAIMRM X ME – Modelo com Cargas fatoriais padronizadas.
Fonte: Elaborado pelo Autor

4.4. ANÁLISE DA VALIDADE DE GRUPOS CONHECIDOS

Para o cálculo da variável PAIMRM_SCORE foi utilizada a escala descrita na figura 34 e suas respectivas cargas fatoriais padronizadas. Apenas como exemplo do cálculo, a variável “Adaptabilidade” foi calculada através da multiplicação de 1.2.3 por 0,92, acrescido de 3.2.2 multiplicado por 0,64. Este resultado era então dividido pela soma de 0,92 e 0,64 (média ponderada). Cada uma das dimensões recebeu o mesmo tratamento.

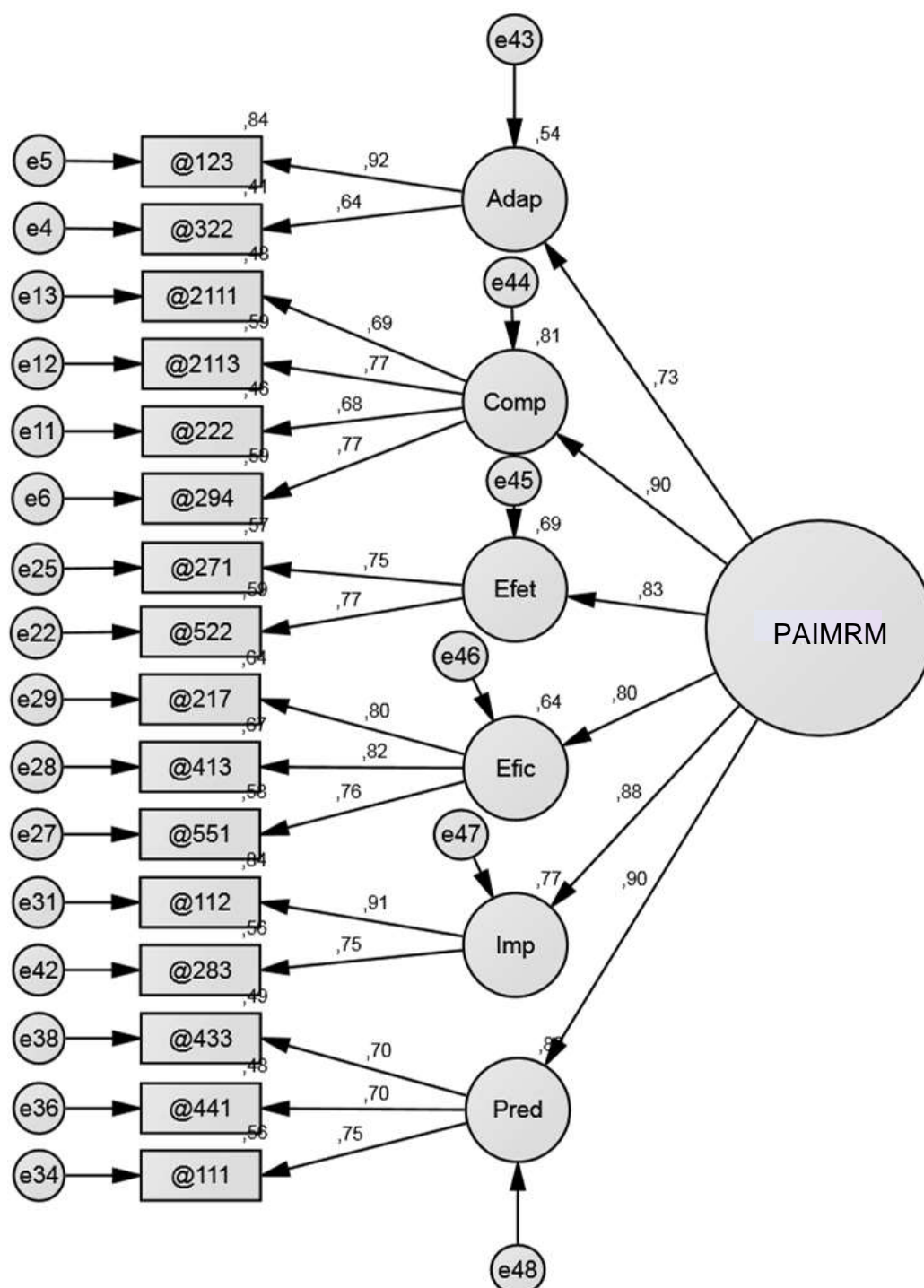


Figura 34 – Cargas Fatoriais Padronizadas para PAIMRM.
Fonte: Elaborado pelo Autor

As observações foram então divididas, segundo os resultados de PAIMRM_SCORE, em percentis com 33,3% cada. O primeiro foi classificado como observações com **BAIXA** PAIMRM_SCORE em PAIMRM_CLASS, segundo foi classificado como observações com **MÉDIA** PAIMRM_SCORE em PAIMRM_CLASS

e o terceiro foi classificado observações com **ALTA** PAIMRM_SCORE em PAIMRM_CLASS.

Para o cálculo da variável MI_SCORE foi utilizada a escala descrita na figura 35 e suas respectivas cargas fatoriais padronizadas. Este foi montado a partir do MEE ajustado da figura 25 e o cálculo seguiu o mesmo tratamento de PAIMRM_SCORE

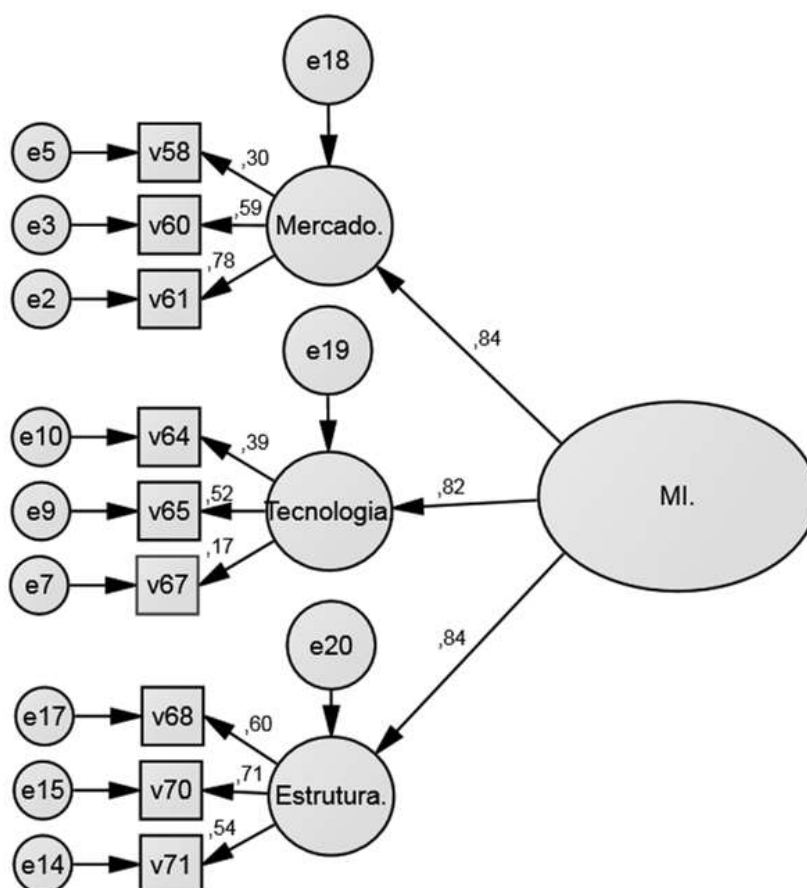


Figura 35 – Cargas Fatoriais Padronizadas para MI.
Fonte: Elaborado pelo Autor

4.4.1. ANÁLISE DE DIFERENÇAS DE MÉDIAS (ANOVA)

As estatísticas descritivas da amostra apontam que as médias de PAIMRM_SCORE para os três grupos de MI_CLASS são próximas, bem como os desvios padrão. Entretanto, os limites superiores de MI_CLASS BAIXO e MI_CLASS médio não se cruzam com o limite inferior de MI_CLASS ALTO, como mostra o quadro 12.

Quadro 12 – Estatísticas descritivas da ANOVA Unidirecional

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
BAIXO	93	3,0881	,73293	,07600	2,9371	3,2390	1,18	4,61
MÉDIO	92	3,1034	,72669	,07576	2,9529	3,2539	1,50	5,00
ALTO	93	3,5610	,70661	,07327	3,4155	3,7066	1,84	5,00
Total	278	3,2514	,75243	,04513	3,1625	3,3402	1,18	5,00

Fonte: Elaborado pelo Autor

No teste de homogeneidade de variâncias de Levene, H_0 não foi suportada, apontando indícios de homogeneidade de variância entre os grupos. Neste caso, conclui-se que as variâncias são iguais nos dois grupos, uma vez que a significância associada ao teste é superior a 0,05, atingindo 0,890 como mostra o quadro 13.

Quadro 13 – Estatísticas de Levene

Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
,116	2	275	,890

Fonte: Elaborado pelo Autor

Assumindo a homogeneidade das variâncias, optou-se por utilizar os valores do teste *Post-Hoc* de Tukey para unificar os grupos com igual variância (HAIR; BLACK *et al.*, 2009). O teste de Tukey apontou indícios que os Grupos MI_CLASS BAIXO e MI_CLASS MÉDIO, com 0,989 de significância, contêm variâncias homogêneas para 95% de confiança, como aponta o quadro 14.

Quadro 14 – Estatísticas *Post-Hoc* de Tukey

Tukey HSD^{a,b}

MI_CLASS	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
BAIXO	93	3,0881	
MÉDIO	92	3,1034	
ALTO	93		3,5610
Sig.		,989	1,000

São exibidas as médias para os grupos em subconjuntos homogêneos.

a. Usa o Tamanho de Amostra de Média Harmônica = 92,664.

b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

Fonte: Elaborado pelo Autor

O teste t de ANOVA, bem como Welch e Brown-Forsythe apontam para diferenças significativas entre as médias dos grupos, como descrito nos quadros 15 e 16, assim como na figura 36:

(1) MI_CLASS BAIXO e MI_CLASS MÉDIO, que têm médias iguais e PAIMRM_SCORE relativamente BAIXO, e

(2) MI_CLASS ALTO tem PAIMRM_SCORE relativamente ALTO

Estes testes suportam H2a, mas não suportam H2b e H2c.

Quadro 15 – ANOVA Unidirecional

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Entre Grupos	13,413	2	6,707	12,860	,000
Nos grupos	143,412	275	,521		
Total	156,825	277			

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 16 – Testes Robustos de Igualdade de Médias

	Estatística ^a	df1	df2	Sig.
Welch	13,087	2	183,264	,000
Brown-Forsythe	12,859	2	274,684	,000

Fonte: Elaborado pelo Autor

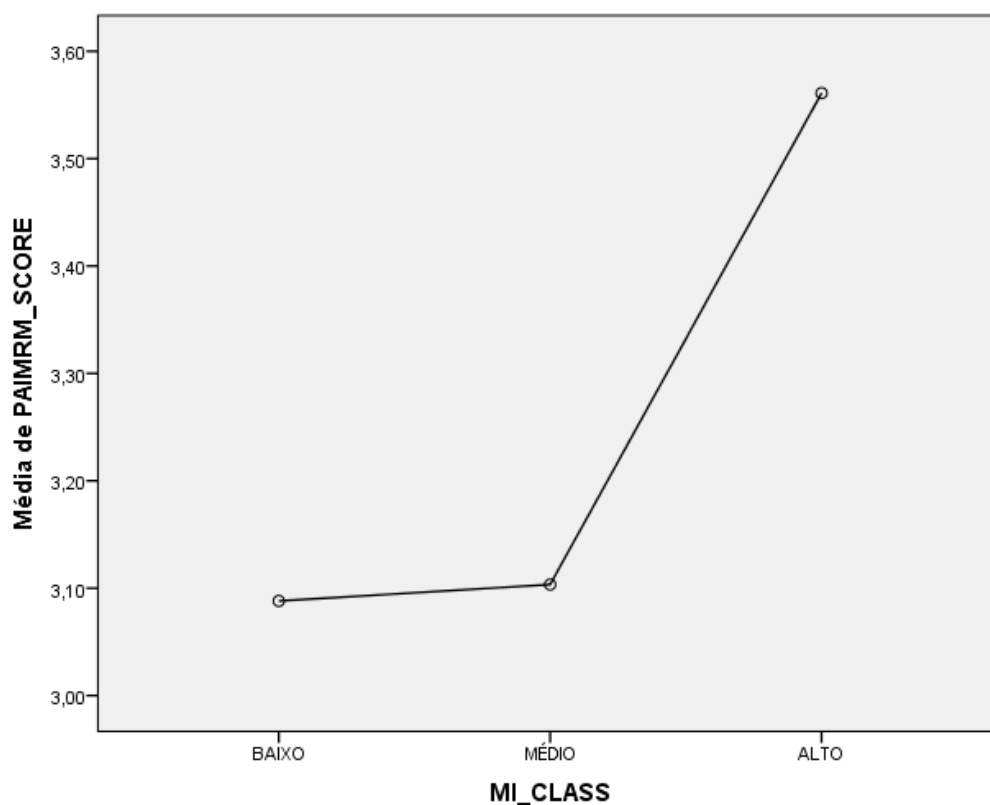


Figura 36 – Screenshot das Médias de PAIMRM_SCORE por MI_CLASS

Fonte: Elaborado pelo Autor

Entretanto, o teste ETA quadrado parcial mostra que a capacidade de MI_CLASS explicar a variância de PAIMRM_SCORE é relativamente pequena, com um R^2 de 0,086 como aponta o Quadro 17.

Quadro 17 – Teste ETA quadrado parcial

Origem	Tipo III Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.	Eta parcial quadrado
Modelo corrigido	13,413 ^a	2	6,707	12,860	,000	,086
Interceptação	2937,791	1	2937,791	5633,375	,000	,953
MI_CLASS	13,413	2	6,707	12,860	,000	,086
Erro	143,412	275	,521			
Total	3095,651	278				
Total corrigido	156,825	277				

a. R Quadrado = ,086 (R Quadrado Ajustado = ,079)

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.4.2. ANÁLISE DE VARIÁVEIS CATEGÓRICAS

O teste de variáveis categóricas apontou para indícios de que quando MI_CLASS é BAIXO ou MÉDIO, há maiores chances de que PAIMRM_CLASS seja BAIXO ou MÉDIO, enquanto a chance de que PAIMRM_CLASS seja alto aumenta quando sabe-se que MI_CLASS é ALTO, como mostrado no quadro 18, corroborando com a análise ANOVA (seção 4.4.2).

Quadro 18 – Análise de Variáveis Categóricas

			MI_CLASS			Total
			BAIXO	MÉDIO	ALTO	
PAIMRM_CLASS	BAIXO	Contagem	38 _a	39 _a	16 _b	93
		Contagem Esperada	31,1	30,8	31,1	93,0
		% em PAIMRM_CLASS	40,9%	41,9%	17,2%	100,0%
	MÉDIO	Contagem	30 _a	29 _a	33 _a	92
		Contagem Esperada	30,8	30,4	30,8	92,0
		% em PAIMRM_CLASS	32,6%	31,5%	35,9%	100,0%
	ALTO	Contagem	25 _a	24 _a	44 _b	93
		Contagem Esperada	31,1	30,8	31,1	93,0
		% em PAIMRM_CLASS	26,9%	25,8%	47,3%	100,0%
Total	Contagem	93	92	93	278	
	Contagem Esperada	93,0	92,0	93,0	278,0	
	% em PAIMRM_CLASS	33,5%	33,1%	33,5%	100,0%	

Cada letra de subscrito indica um subconjunto de MI_CLASS categorias cujas proporções da coluna não se diferem significativamente umas das outras no nível ,05.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Já o Qui² de Pearson aponta diferença significativa entre valores esperados de chance para os diferentes grupos, conforme indicado no quadro 19.

Quadro 19 – Qui² de Pearson

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	19,343 ^a	4	,001
Razão de verossimilhança	20,266	4	,000
Associação Linear por Linear	13,459	1	,000
N de Casos Válidos	278		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 30,45.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Novamente os testes suportam H2a e não suportam H2b e H2c.

4.5. QUADRO RESUMO DOS OBJETIVOS E TESTE DE HIPÓTESE

Para facilitar a referência dos leitores, o quadro 20 resume os objetivos da tese e o quadro 21 resume os testes de hipótese efetuados e seus principais resultados:

Quadro 20 – Revisão dos Objetivos da Tese

Objetivo	Enunciado	Detalhamento
(1)	Desenvolver e validar uma escala de PAIMRM	Escala proposta e validada com 16 indicadores e 6 dimensões, conforme descrito na seção 4.1
(2)	Testar um modelo teórico que relacione PAIMRM com MI	Escala aplicada em um teste de validade nomológica (seções 4.2 e 4.3) e em teste de validade de grupos (seção 4.4).

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 21 – Revisão dos Testes de Hipótese da Tese

Hipótese	Enunciado	Resultado	Detalhamento
Hipótese 1	Há relação positiva entre PAIMRM e MI	Suportada	O MEE da seção 4.2 aponta a relação: MI -> 0,39 -> PAIMRM
Hipótese 1.b	Há relação positiva entre PAIMRM e ME	Suportada	O MEE da seção 4.3 aponta a relação: MI -> 0,42 -> PAIMRM
Hipótese 2.a	Se MI é baixa, PAIMRM é baixa	Suportada	Tanto o Teste ANOVA quanto de Variáveis Categóricas (seção 4.4) apontam indícios de que para MI baixa, PAIMRM é baixa
Hipótese 2.b	Se MI é média, PAIMRM é alta	Não Suportada	Tanto o Teste ANOVA quanto de Variáveis Categóricas (seção 4.4) apontam indícios de que para MI média, PAIMRM é baixa
Hipótese 2.c	Se a MI é alta, PAIMRM é baixa	Não Suportada	Tanto o Teste ANOVA quanto de Variáveis Categóricas (seção 4.4) apontam indícios de que para MI alta, PAIMRM é alta

Fonte: Elaborado pelo Autor

Este Capítulo apresentou os resultados empíricos, bem como os discutiu, usando as técnicas e procedimentos expostos no Capítulo 3. Desde a análise inicial dos dados, com a estatística descritiva, utilizando-se dos passos para validação e de modelos estruturais, há elementos teóricos e implicações práticas que podem contribuir para o avanço da ciência e disciplina de Marketing. Disto, entre outros assuntos, trata o próximo Capítulo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo, que tem por objetivo apontar as considerações acerca desta tese, consta de quatro seções e visa consolidar os resultados e as principais recomendações oriundas dos capítulos anteriores.

A primeira seção (5.1) retoma os objetivos da tese, identifica seus alcances e apresenta as conclusões obtidas. A segunda seção (5.2) retoma as implicações metodológicas e teóricas resultantes da tese. A terceira seção (5.3) oferece implicações gerenciais e aplicações aos praticantes de marketing, de acordo com os resultados apresentados nos capítulos anteriores. Por fim, a quarta seção (5.4) apresenta as principais limitações do estudo e dedica-se a propor sugestões aos pesquisadores que se interessem em expandir o conhecimento sobre o tema.

5.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Os objetivos gerais desta tese foram (1) desenvolver e validar uma escala de Percepção de Adoção de Instrumentos de Mensuração de Resultados de Marketing (PAIMRM), e (2) testar um modelo teórico que relacione PAIMRM com Maturidade da Indústria (MI).

Para fazer frente ao objetivo (1), uma escala de PAIMRM com 16 itens e seis dimensões foi desenvolvida e validada por um procedimento que incluiu sete passos: (1) Definição Conceitual do Construto; (2) Geração dos Itens; (3) Validação de Conteúdo; (4) Definição de Dimensões; (5) Análise de Dados; (6) Validade Nomológica; (7) Validade de Grupos Conhecidos. Estes procedimentos estão descritos na seção 4.1 da tese e a escala final é apresentada na seção 4.1.5.

O objetivo (2) foi alcançado no passo 6, descrito na seção 4.2. O modelo de equação estrutural suportou a relação entre PAIMRM e MI (H1), através boa adequação do modelo aos dados e carga fatorial padronizada de MI \rightarrow 0,39 \rightarrow PAIMRM.

Os objetivos da tese também se desdobram em objetivos secundários, quais sejam: (A) discutir as implicações deste modelo teórico (oriundo do objetivo 2) em diferentes estágios de MI e (B) testar um modelo teórico semelhante que relacione PAIMRM e Maturidade da Empresa (ME).

O objetivo secundário (A) foi abordado na seção 4.3 da tese, na qual foi apresentado um MEE relacionando PAIMRM e ME. Este modelo suportou a hipótese

(H1.b), com razoável adequação do modelo aos dados e carga fatorial padronizada de MI \rightarrow 0,42 \rightarrow PAIMRM. Observou-se que, com modelos similares, ME é ligeiramente mais explicativo de PAIMRM do que MI.

No passo 7, as três hipóteses oriundas do objetivo secundário (B) foram testadas com análise de diferenças entre médias e análise de variáveis categorizadas. A hipótese de PAIMRM baixo quando MI for baixo (H2.a) foi suportada pelos dois testes, enquanto a hipótese de PAIMRM alto quando MI for médio (H2.b) e PAIMRM baixo quando MI for alto (H2.c) não foram suportadas.

Para suprir de dados as análises necessárias ao cumprimento dos objetivos foram utilizados 419 questionários coletados junto a executivos de Marketing de diversas empresas e em diferentes ondas de coleta.

5.2. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS

O primeiro esforço foi de analisar as construções disponíveis na literatura atual sobre resultados de marketing para validar PAIMRM como um instrumento para medir tais resultados.

As principais contribuições acadêmicas deste trabalho são as seguintes: em primeiro lugar, através da análise de inúmeros termos relacionados com resultados de marketing, estabelecer distinções entre esses conceitos, conciliando entendimentos divergentes e explicitando as interrelações entre eles. Em segundo lugar, incorporando estudos mais recentes, identificaram-se temas-chave para os resultados de marketing, proporcionando uma visão mais integrada do estado atual das pesquisas sobre o tema. Em terceiro lugar, o estudo desenvolve e testa uma escala de PAIMRM. O modelo sugere uma avaliação multidimensional de diferentes atributos relacionados com PAIMRM. Em quarto lugar, o modelo de mensuração desenvolvido neste estudo obteve sucesso em prover validade de face, conteúdo, convergência e divergência, bem como confiabilidade, refutou variância comum do método e obteve ajuste do modelo para a escala proposta. Em quinto lugar, reduziu-se a 16 o número de variáveis observadas necessárias e suficientes para medir o PAIMRM, o que confere parcimônia em estudos futuros que queiram usar tal escala.

Em sexto lugar, o estudo de validade nomológica apresentou evidências empíricas da influência de MI e ME sobre PAIMRM. Ao apresentar tais evidências, esta tese contribui tanto para o estudo de Mensuração de Resultados de Marketing

quanto para o estudo de Maturidade da Indústria. Isto é importante, uma vez que diversos estudos não conseguiram suportar empiricamente relações utilizando-se de escalas de Maturidade da Indústria. Entretanto, nem todas as hipóteses foram suportadas, apontando claros espaços para desenvolvimento de pesquisas futuras.

5.3. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A importância crescente das atividades de marketing e a consequente ampliação dos investimentos na área justificam a cobrança exercida pela alta administração para a avaliação de desempenho e mensuração dos resultados de marketing. A pressão aumenta em ambientes econômicos adversos, nos quais a alocação de recursos escassos entre diferentes projetos pela direção das empresas torna praticamente obrigatória a justificativa do investimento a partir de estudos de retorno do investimento.

É uma área promissora de trabalho das áreas de marketing e finanças, pois a pressão para a obtenção de resultados no curto prazo pode resultar na destruição de valor das empresas no longo prazo. Estudos que indiquem a utilidade de indicadores de desempenho perene certamente enriquecerão a discussão estratégica entre gestores e acionistas.

As implicações gerenciais deste estudo incluem a especificação de decisões de adoção de instrumentos de mensuração de resultados de marketing, uma vez que tais decisões são influenciadas tanto pela maturidade da indústria na qual a empresa está inserida, quanto pela própria maturidade da empresa.

A escala de PAIMRM resultante desta tese é apontada como uma alternativa possível para aumentar a credibilidade da função de marketing perante outras funções de gerenciamento. Através da autoavaliação, utilizando-se da escala PAIMRM, os gestores podem acompanhar melhorar seus escores, e no decorrer do tempo, a percepção do departamento de Marketing perante as demais funções organizacionais. A escala PAIMRM também pode ser utilizada para acompanhar a evolução da empresa com relação a sua capacidade de mensurar resultados de marketing. Igualmente, uma vez que PAIMRM está relacionado com MI, pela avaliação de informações de concorrentes os gestores de marketing podem apontar para vantagens (ou desvantagens) competitivas, auxiliando novamente o

planejamento da Mensuração de Resultados de Marketing. Como a função de marketing é considerada um dos elementos fundamentais para a organização para alcançar vantagem competitiva, ter maior controle sobre seus resultados auxilia o desempenho da empresa como um todo.

Como resultado, o modelo permite aos profissionais de marketing melhor evidenciar suas contribuições para o desempenho da empresa. Mais do que isso, identifica o atual estágio de PAIMRM e revela maneiras de melhorar a qualidade, incorporando as dimensões do processo de medição e elevando o desempenho de marketing, aproximando ao desempenho do negócio desejado. O profissional de marketing tem também diretrizes para melhorar a adoção de métricas de marketing dentro de sua organização, impulsionando alterações na estrutura organizacional que o permitiria responder de forma mais positiva aos diferentes itens de PAIMRM – o que levaria a empresa a melhores escolhas acerca de adoções métricas de Marketing. Um executivo de Marketing pode considerar pesos diferentes e métricas diferentes para suas diversas unidades de negócios.

Outra implicação gerencial clara desta descoberta é que faz sentido investigar quais são as principais métricas utilizadas por cada indústria, uma vez que estas métricas podem servir de guias para a elaboração de planejamentos e atividades de Marketing, bem como avaliação de desempenho das atividades futuras.

Em vista dos resultados observados na pesquisa, os seguintes direcionamentos para a avaliação do desempenho de marketing podem ser recomendados para o grupo de empresas participantes da amostra:

- Recomendação (1): Aplicação periódica de auto avaliação de PAIMRM

Uma das maneiras de desenvolver o a adoção de instrumentos de mensuração de resultados de marketing é uma auto avaliação da empresa com relação aos itens da escala de PAIMRM. Sugere-se que esta avaliação seja efetuada por grupos multidisciplinares, envolvendo executivos de marketing, finanças e gestão geral da empresa.

- Recomendação (2): Ações corretivas para os itens com baixo valor em PAIMRM

Neste caso a empresa deve criar planos de ação que permitam uma auto avaliação mais positiva para os itens que apresentarem baixo valor na escala. Vale apontar que a escala é sintomática, ou seja, serão necessárias ações

corretivas no modo de operação da empresa para que os efeitos na escala sejam percebidos.

- **Recomendação (3):** Avaliação da posição competitiva de PAIMRM da empresa

Como foram identificados indícios de que PAIMRM é afetado por MI, ações de avaliação dos competidores, de outras unidades de negócios e outras atividades de *benchmark* podem auxiliar os gestores de marketing a focar os itens que devem ser considerados prioritários. Neste caso, itens com valores baixos podem ser relevados e, inclusive, economicamente recomendados caso este seja o padrão da indústria ou tenha sido afetado pelas condições gerais da empresa.

5.4. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Uma sugestão imediata para futuras pesquisas é a possibilidade de utilizar a escala PAIMRM em diferentes estudos, relacionando esta escala com diversas variáveis, entre as quais: setor, país de origem e tamanho. Como a maior parte dos estudos em ciência sociais aplicadas, existe uma parcela muito grande da variância de PAIMRM que não foi explicada nesta tese. Diversas variáveis ambientais e comportamentais dos respondentes podem contribuir na melhora da capacidade preditiva do modelo.

O estudo realizado possui limitações que devem ser registradas. O método de amostragem adotado foi não probabilístico, impossibilitando qualquer tipo de inferência e generalização dos resultados.

No que diz respeito a MI e ME, a aplicação da escala apontou para a necessidade de refinamento dos indicadores. Alguns deles não se adequaram aos dados e ambas as escalas deram indícios de que precisam ser objeto de trabalhos futuros.

Outra clara limitação do estudo é a utilização de percepções para a mensuração do construto. A análise por empresa foi baseada nas respostas de um executivo apenas, o que pode ter gerado interpretações distintas sobre a realidade da organização, em função da experiência profissional pregressa, tempo de atuação na empresa, crenças, opiniões e percepções pessoais do respondente. Apesar de ser a base na tomada de decisão, a utilização de percepções é sempre afetada pelo

viés do observador que as analisa. A teoria da auto apresentação, pode explicar notas maiores nos indicadores como uma forma de (a) soar mais plausível ou (b) aceitação social e de auto realização.

Uma alternativa para pesquisas futuras é obter as respostas de dois ou três executivos que representem as áreas de finanças, marketing e a alta direção. Esse método permitirá a comparação de distintas visões e a checagem de informações objetivas sobre a organização.

Diversos fatores podem também ter contribuído para reduzir o poder explicativo do modelo, por exemplo, o equívoco sistemático de suas próprias capacidades, identificado na teoria apresentada no capítulo 2 como o efeito acima da média, tende a ser mais pronunciado em empresas com maturidades maiores. A autoimagem dos executivos nestas indústrias os levaria a considerar seus desempenhos acima da média, causando uma inflação em suas percepções e, conseqüentemente nas notas atribuídas aos indicadores de PAIMRM.

Outra consequência do uso da percepção dos tomadores de decisão é a sua distorção ampliada sob o efeito de ambigüidade e competição recorrentemente identificadas na literatura. A importância da percepção tende a ser maior quanto mais turbulento for o ambiente estudado, apontando novamente para a tendência a variações na PAIMRM em diferentes MI, visto que a turbulência no ambiente competitivo se altera com a variação da MI. Como esta percepção constitui a base para a tomada de decisão dos gestores de marketing, pode ser avaliada pela escala proposta. Entretanto esta tese não foi capaz de identificar diferenças significativas entre maturidades baixa, média e alta.

Com relação ao efeito de MI sobre PAIMRM Existem duas explicações para as hipóteses (H2b) e (H2c) não terem sido suportadas:

- (1) as hipóteses não correspondem à realidade, apesar de teoricamente construídas e plausíveis. Existem teorias concorrentes que indicam ser possível que, de fato, a PAIMRM cresça à medida que a indústria amadurece. Também é possível que diferentes dimensões de MI afetem mais intensamente PAIMRM do que outros. Por, exemplo, é bastante razoável supor que indústrias com infraestrutura mais madura tenham PAIMRM maior do que indústrias com infraestrutura menos maduras.

- (2) outra explicação é a impossibilidade de identificar se as distâncias na escala de maturidade extraída da escala de MI são suficientemente grandes para apontar diferenças significativas em PAIMRM. Recomenda-se que o estudo seja ampliado e adaptado para que possa incluir mais indústrias e verificar com maior robustez o comportamento da curva de PAIMRM contra a MI. Uma forma de fazer isto é estratificar as indústrias estudadas, de modo que se colem dados de indústrias que tenham conhecidas diferenças nas dimensões de MI estudadas.

Uma lacuna que se apresenta é a forma pela qual a PAIMRM efetivamente reflete resultados superiores de Marketing ou desempenho superior da empresa. Em outras palavras, será que dar maior importância a mensuração de resultados de Marketing reflete em resultados superiores da empresa (seja em Marketing ou no geral)? Recomenda-se para futuros estudos a investigação dos impactos financeiros sobre as empresas que tenham diferentes PAIMRM, com o intuito de verificar a efetiva contribuição de marketing para o desempenho financeiro. A resposta para esta pergunta ajudaria os gestores das empresas, principalmente os de Marketing, a focar em indicadores chave de desempenho que são formas latentes de expressar o seu desempenho esperado, seja presente ou futuro.

Finalmente, reconhece-se que qualquer aplicação prática para estabelecer a forma como as empresas adotam métricas de marketing é de grande importância para aumentar a credibilidade da disciplina antes que as outras funções de negócios.

Espera-se que algumas das sugestões de pesquisa aqui relatadas sejam consideradas num futuro próximo. Acredita-se que esta tese tenha contribuído para a formação e melhora da credibilidade da disciplina de Marketing dado que nela se concebeu uma escala para mensuração de PAIMRM. Entretanto, mensurar e verificar relações entre construtos gerenciais em geral, e em Marketing especificamente, parece ser um desafio contínuo.

REFERÊNCIAS

- ACHROL, R. S. Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. **The Journal of Marketing**, v. 55, n. 4, p. 77-93, Oct 1991.
- ADIZES, I. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. Prentice Hall, 2004.
- AGRESTI, A. **Categorical Data Analysis**. Wiley, 2013.
- AJZENTAL, A. **Uma História do Pensamento em Marketing**. 2008. 270 p. (Doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- ALBA, G. D. R.; SLONGO, L. A. Mecanismos de Linha de Frente e Orientações Empresariais: Tradução, Adaptação e Validação de uma Escala. XXXV EnAnpad, 2011. p.1-16.
- ALLIO, M. Metrics that matter: seven guidelines for better performance measurement. **Handbook of Business Strategy**, v. 7, n. 1, p. 255-263, 2006.
- AMBLER, T. Marketing Metrics. **Business Strategy Review**, v. 11, n. 2, p. 59-66, 2000.
- AMBLER, T.; KOKKINAKI, F.; PUNTONI, S. Assessing marketing performance: reasons for metrics selection. **Journal of Marketing Management**, v. 20, p. 475-498, 2004.
- AMBLER, T. et al. Assessing market performance: The current state of metrics. Center for Marketing Working Paper, 2001. p.1-68.
- AMBLER, T.; RILEY, D. **Marketing metrics: a review of performance measures in use in the UK and Spain**. published by Marketing Science Institute (June) on <http://www.msi.org>, Report No. 00-500. London. 44: 1-26 p. 2000.
- AMBLER, T.; ROBERTS, J. H. Beware the silver metric: marketing performance measurement has to be multidimensional. **Marketing Science Institute, Report**, v. 6, p. 113, 2006.
- _____. Assessing marketing performance: don't settle for a silver metric. **Journal of Marketing Management**, v. 24, n. 7-8, p. 733-750, 2008.
- AMIDAN, B. G.; FERRYMAN, T. A.; COOLEY, S. K. Data outlier detection using the Chebyshev theorem. Conference, 2005 IEEE, 2005. p.1-6.
- ANDERSON, E. et al. How Are Demand and Returns Related? , 2008.

ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measurement. **Journal of Marketing Research**, v. XIX, n. 4, p. 453-460, 1982.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12a. Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

APPIAH-ADU, K.; FYALL, A.; SINGH, S. Marketing effectiveness and business performance in the financial services industry. **Business**, v. 15, p. 18-32, 2001.

ARANHA, F.; ZAMBALDI, F. **Análise fatorial em administração**. Cengage Learning, 2008.

BAGOZZI, R. P. **Causal models in marketing**. Wiley, 1980.

BARBERO, E. R. **Formação de Estratégias: Uma Contribuição Através de um Modelo Multidimensional**. 2008. 231 p. (Doutorado). Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração - Universidade de São Paulo

BARWISE, P. Marketing Metrics: Status of Six Metrics in Five Countries. **European Management Journal**, v. 22, p. 257-262, 2004.

BASS, F. M.; CATTIN, P.; WITTINK, D. R. Firm effects and industry effects in the analysis of market structure and profitability. **Journal of Marketing Research**, v. 15, p. 3-10, 1978.

BAXTER, T. L.; GOLDBERG, L. R. Perceived behavioral consistency underlying trait attributions to oneself and another: An extension of the actor-observer effect. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 13, p. 437-447, 1987.

BAZERMAN, M. **Processo Decisório para cursos de Administração, Economia e MBAs**. São Paulo: Elsevier, 2004.

BHARGAVA, M.; DUBELAAR, C.; RAMASWAMI, S. Reconciling diverse measures of performance : A conceptual framework and test of a methodology. **Journal of Business Research**, v. 31, n. 2-3, p. 235-246, 1994.

BODENHAUSEN, G. V. Stereotypic biases in social decision making and memory: testing process models of stereotype use. **Journal of personality and social psychology**, v. 55, p. 726-37, 1988.

BONOMA, T. V.; CLARK, B. H. **Marketing Performance Assessment**. Boston: Harvard Business School Press, 1988.

BOOZ ALLEN HAMILTON. **Are CMOs Irrelevant?** *Analysis*: 1-7 p. 2004.

BROWN, T. A. **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**. Guilford Press, 2006. 475p.

BRUNER, G. C. Marketing Scales Handbook. **Marketing Scales Handbook**, v. 5, 2009.

BYRNE, B. M. Structural Equation Modeling With AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing for the Factorial Validity of a Measuring Instrument. **International Journal of Testing**, v. 1, p. 55-86, 2001.

BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming, Second Edition**. Taylor & Francis, 2009.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. D. Porter Revisitado : Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, p. 7-30, 1997.

CARSON, D. Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach). **European Journal of Marketing**, v. 24, p. 8-51, 1990.

CASSIDY, F.; FREELING, A.; KIEWELL, D. A credibility gap for marketers. **McKinsey Quarterly**, p. 9-10, 2005.

CASTRO, J. M. D.; ABREU, P. G. F. D. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. **Ciência da Informação**, v. 35, p. 15-29, 2006.

CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring Strategic Performance. **Management**, v. 7, p. 437-458, 1986.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Ind Corp Change**, v. 11, p. 529-555, 2002.

CHURCHILL JR, G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of marketing research**, v. 16, p. 64-73, 1979.

CLARK, B. H. Marketing performance measures: history and interrelationships. **Journal of Marketing Management**, v. 15, p. 711-732, 1999.

CLARK, B. H. Managerial perceptions of marketing performance : efficiency , adaptability , effectiveness and satisfaction. **Journal of Strategic Marketing**, v. 25, p. 3-25, 2000.

CLARK, B. H.; ABELA, A. V.; AMBLER, T. AN INFORMATION PROCESSING MODEL OF MARKETING PERFORMANCE MEASUREMENT. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 14, p. 191-208, 2006.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.

CONNOR, P.; TYNAN, C. In *Sickness and In Health: Exploring and Redeveloping a Measure of Marketing Effectiveness*. **Journal of Marketing Management**, v. 15, p. 733-756, 1999.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 7a. Edição. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2003. 640 p.

CRISTOFARI JÚNIOR, C. A.; PAULA, I. C. D.; FOGLIATTO, F. S. Método de análise de maturidade e priorização de melhorias na gestão do Processo de Desenvolvimento de Produtos. **Produção**, v. 20, p. 359-377, 2010.

CROCKER, L. M.; ALGINA, J. **Introduction to classical and modern test theory**. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1986.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. **Cambridge, Mass**, 1992.

DAY, G. The capabilities of market-driven organizations. **The Journal of Marketing**, v. 58, p. 37-52, 1994.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **The Journal of Marketing**, v. 52, p. 1-20, 1988.

DEKIMPE, M. G.; HANSSENS, D. M. The persistence of marketing effects on sales. **Marketing Science**, v. 14, p. 1-21, 1995.

DESHPANDÉ, R. Triad lessons: Generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets. **International Journal of Research in Marketing**, v. 17, p. 353-362, 2000.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR, F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **The Journal of Marketing**, v. 57, p. 23-37, 1993.

DEVELLIS, R. F. **Scale Development: Theory and Applications**. 3rd. Sage, 2011. 205p.

DIAMANTOPOULOS, A. The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing: a comment. **International Journal of Research in Marketing**, v. 22, p. 1-9, 2005.

DIAMANTOPOULOS, A.; SIGUAW, J. A. **Introducing LISREL: A guide for the uninitiated**. SAGE Publications Limited, 2000.

DIAMANTOPOULOS, A.; WINKLHOFER, H. M. Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. **Journal of Marketing Research**, v. 38, p. 269-277, 2001.

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Collaborative and Iterative Translation: An Alternative Approach to Back Translation. **Journal of International Marketing**, v. 15, p. 30-43, 2007.

DOYLE, P. Valuing marketing's contribution. **European Management Journal**, v. 18, p. 233-245, 2000.

DOYLE, P. **Value-based marketing: marketing strategies for corporate growth and shareholder value**. John Wiley & Sons, 2008.

DROLET, A. L.; MORRISON, D. G. Do We Really Need Multiple-Item Measures in Service Research? **Journal of Service Research**, v. 3, p. 196-204, 2001.

DRUCKER, P. F. **O Melhor de Peter Drucker - A Administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2001.

DUNNING, D.; MEYEROWITZ, J. A.; HOLZBERG, A. D. Ambiguity and self-evaluation: The role of idiosyncratic trait definitions in self-serving assessments of ability. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 57, p. 1082-1090, 1989.

EDWARDS, J. R.; BAGOZZI, R. P. On the nature and direction of relationships between constructs and measures. **Psychological methods**, v. 5, p. 155-74, 2000.

EISER, J. R.; PAHL, S.; PRINS, Y. R. A. Optimism, Pessimism, and the Direction of Self-Other Comparisons. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 37, p. 77-84, 2001.

EPLEY, N.; DUNNING, D. Feeling "holier than thou": Are self-serving assessments produced by errors in self- or social prediction? **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 79, p. 861-875, 2000.

FARRIS, P. **Marketing metrics : the definitive guide to measuring marketing performance**. 2nd. Upper Saddle River, N.J.: FT Press, 2010. 414 p.

FARRIS, P. et al. Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master. **Technology**, p. 1-382, 2006.

FINN, A.; KAYANDE, U. How fine is C-OAR-SE? A generalizability theory perspective on Rossiter's procedure. **International Journal of Research in Marketing**, v. 22, p. 11-21, 2005.

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, p. 39-50, 1981.

FRASER, P.; MOULTRIE, J.; GREGORY, M. The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. **Conference, 2002. IEMC'02.**, p. 244-249, 2002.

FRÖSÉN, J. et al. Use and Perceived Importance of Marketing Metrics in Different Business Settings. **stratmark.fi**, p. 1-6, 2007.

FRÖSÉN, J.; TIKKANEN, H. Marketing performance assessment systems and the business context. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 5, p. 715-737, 2013.

GAO, Y. Measuring marketing performance: a review and a framework. **The Marketing Review**, v. 10, n. 1, p. 25-40, 2010.

GARTZ, H. Examining the use of marketing metrics in annual reports of SA listed companies. 2007. University of South Africa. p.1-165.

GASKIN, J. E. Stat Wiki. 2012. Disponível em: < <http://statwiki.kolobkreations.com> >.

GILBERT, D. T.; MALONE, P. S. The correspondence bias. **Psychological bulletin**, v. 117, p. 21-38, 1995.

GRACE, D.; WEAVEN, S. An Empirical Analysis of Franchisee Value-in-Use, Investment Risk and Relational Satisfaction. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 3, p. 366-380, 2010.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage. **California Management Review**, v. 33, p. 114-135, 1991.

GREEN, R. Methodological considerations in cross-national consumer research. **Journal of International Business Studies**, v. 7, p. 81-87, 1976.

GREENWALD, A. G. The Totalitarian Ego: Fabrication and Revision of Personal History. **American psychologist**, v. 35, p. 603-618, 1980.

GRINBERG, C. S. **Marketing Metrics e Marketing Mix – A Administração de Marketing Frente a um Novo Desafio**. grinbergconsulting.com.br: 1-11 p. 2000.

_____. **Marketing Metrics: um estudo exploratório sobre a construção do conhecimento de um novo tema em marketing**. 2001. 1-125 (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração.

GUPTA, S.; ZEITHAML, V. Customer metrics and their impact on financial performance. **Marketing Science**, v. 25, p. 718-739, 2006.

HAGUE, D. C. Alfred Marshall and the competitive firm. **The Economic Journal**, v. 68, p. 673-690, 1958.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 6th. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2009. 758.

HAIR, J. F. J. et al. **Fundamentos de Metodos de Pesquisa Em Administraca**. BOOKMAN COMPANHIA ED, 2007. 471 p.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts**. Cengage Learning, 2010. 402 p.

HODGE, D. R.; GILLESPIE, D. F. Phrase completion scales: A better measurement approach than Likert scales?. **Journal of social service research**, v. 33, p. 1-13, 2007.

HOEKSTRA, J. C.; HUIZINGH, E. K. R. E. The Lifetime Value Concept in Customer-Based Marketing. **Journal of Market Focused Management**, v. 3, p. 257-274, 1999.

HOMBURG, C.; GROZDANOVIC, M.; KLARMANN, M. Responsiveness to Customers and Competitors : The Role of Affective and Cognitive Organizational. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 18-38, 2007.

HOOLEY, G. J.; LYNCH, J. E. Marketing lessons from the UK's high-flying companies. **Journal of Marketing Management**, v. 1, p. 65-74, 1985.

INAMORI, T.; ANALOUI, F. Beyond Pygmalion effect: the role of managerial perception. **Journal of Management Development**, v. 29, n. 4, p. 306-321, 2010.

JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v. 30, 2004.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **The Journal of Marketing**, v. 57, p. 53-70, 1993.

JOHNSON, R. R.; KUBY, P. **Elementary Statistics**. 11st. . Cengage Learning, 2011. 803 p.

JÖRESKOG, K. G. **How large can a standardized coefficient be?** Retrieved February: 22-24 p. 1999.

KAHNEMAN, D. Choices , Values , and Frames. p. 341-350, 1983.

_____. Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. **The American economic review**, v. 93, p. 1449-1475, 2003.

KAHNEMAN, D.; LOVALLO, D. Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking. **Management Science**, v. 39, p. 17-31, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard : translating strategy into action**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996. xi, 322 p.

KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 1, 1993.

KELLEY, H. H. The processes of causal attribution. **American psychologist**, p. 107-128, 1973.

KLEPPER, S.; GRADDY, E. The Evolution of New Industries and the Determinants of Market Structure. **The RAND Journal of Economics**, v. 21, p. 27, 1990.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 3rd. New York: Guilford Press, 2010.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, 1990.

KOHN, T. O. Small Firms as International Players. **Small Business Economics**, v. 9, p. 45-51, 1997.

KOTLER, P. From sales obsession to marketing effectiveness. **Harvard Business Review**, 1977.

KRZYŻANOWSKA, M. **The Influence of Competition on Marketing**: 1-23 p. 2012.

LAMBIN, J. J.; SILVA, D. **Marketing Estratégico**. 4a. edição. McGraw-Hill, 2002.

LARWOOD, L.; WHITTAKER, W. Managerial myopia: Self-serving biases in organizational planning. **Journal of applied psychology**, v. 62, p. 194-198, 1977.

LEGRENZI, P.; GIROTTI, V.; JOHNSON-LAIRD, P. N. Focussing in reasoning and decision making. **Cognition**, v. 49, p. 37-66, 1993.

LEHMANN, D. R. Metrics for Making Marketing Matter. **The Journal of Marketing**, v. 68, p. 73-75, 2004.

LEHMANN, D. R.; REIBSTEIN, D. J. **Marketing metrics and financial performance**. Marketing Science Institute, 2006. 1-5.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. D. A.; LOPES, E. R. Medidas de relação entre marketing mix e performance empresarial: uma análise da cadeia produtiva do segmento químico-farmacêutico. XII SemeAd, 2009. p.1-16.

LOVALLO, D.; KAHNEMAN, D. Delusions of success. **Harvard business review**, p. 1-10, 2003.

LUKE, R. H.; DOKE, E. R. Marketing Journal Hierarchies : Faculty Perceptions , 1986-87. **Journal of the Academy of Marketing Science**, p. 74-78, 1987.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Aplicada**. 4a. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6a. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MCGAHAN, A. M.; SILVERMAN, B. S. How does innovative activity change as industries mature? **International Journal of Industrial Organization**, v. 19, p. 1141-1160, 2001.

MERTON, R. K. The self-fulfilling prophecy. **The Antioch Review**, v. 8, p. 193-210, 1948.

MEZIAS, J. M.; STARBUCK, W. H. Studying the accuracy of managers' perceptions: A research odyssey. **British Journal of Management**, v. 14, p. 3-17, 2003.

MILLER, K. P.; BREWER, M. B.; ARBUCKLE, N. L. Social Identity Complexity: Its Correlates and Antecedents. **Group Processes & Intergroup Relations**, v. 12, p. 79-94, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento**. Bookman Companhia Ed., 2004. 304p.

MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA, D. M. A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 3, p. 41, 2004.

MOLLER, K.; ANTTILA, M. Marketing capability—A key success factor in small business? **Journal of Marketing Management**, v. 3, p. 185-203, 1987.

MOORE, D. A.; KIM, T. G. Myopic social prediction and the solo comparison effect. **Journal of personality and social psychology**, v. 85, p. 1121-1135, 2003.

MORGAN, N. A.; CLARK, B. H.; GOONER, R. Marketing productivity , marketing audits , and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 363 - 375, 2002.

MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. Business performance and dimensions of strategic orientation. **Business**, v. 56, p. 163 - 176, 2003.

MSI, M. S. I.-. **Research Priorities 2004 - 2006**. Marketing Science Institute, Report: 1-24 p. 2004.

_____. **Research Priorities 2006 - 2008**. Marketing Science Institute, Report: 1-24 p. 2006.

_____. **Research Priorities 2008 - 2010**. Marketing Science Institute, Report: 1-24 p. 2008.

_____. **Research Priorities 2010 - 2012**. Marketing Science Institute, Report. Cambridge, MA: 1-16 p. 2010.

_____. **Research Priorities 2012–2014**. Marketing Science Institute, Report 2012.

MUNCK, L. et al. Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? **Revista de Administração**, v. 46, p. 107-121, 2011.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The of Effect Orientation on a Market Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, 1990.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling Procedures: Issues and Applications**. Sage Publications, 2003. 206p.

O'SULLIVAN, D.; ABELA, A. V. Marketing performance measurement ability and firm performance. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 79-93, 2007.

PAES, T. A. A.; COSTA, F. J. D. Proposta de uma Escala de Mensuração da Intensidade Moral de Dilemas Éticos da Atividade Gerencial de Turismo. XXXV EnAnpad, 2011. p.1-17.

PARASURAMAN, A. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, p. 154-161, 1997.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Retailing**, v. 67, p. 420-450, 1991.

PARIKH, J.; NEUBAUER, F.; LANK, A. **Intuição - a Nova Fronteira Da Administração**. São Paulo: Editora Cultrix, 1998. 286 p.

PATTERSON, L. Taking on the metrics challenge. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 15, p. 270-276, 2007.

_____. **Making Your Way along the Marketing Metrics Continuum**: 1-3 p. 2009.

PETER, J. Construct validity: a review of basic issues and marketing practices. **Journal of Marketing Research**, v. 18, p. 133-145, 1981.

PETERSEN, J. A. et al. Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. **Journal of Retailing**, v. 85, p. 95-111, 2009.

PETERSON, R. A. Meta-analysis of Alpha Cronbach ' s Coefficient. **Journal of Consumer Research**, v. 21, p. 381-391, 1994.

PODSAKOFF, P. M. et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **The Journal of applied psychology**, v. 88, p. 879-903, 2003.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **McKinsey Quarterly**, p. 34-51, 1979.

_____. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 2004. 409p.

POWELL, T. C. How much does industry matter? an alternative empirical test. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 323-334, 1996.

POWELL, T. C.; LOVALLO, D. Causal ambiguity, management perception, and firm performance. **Academy of Management Review**, v. 31, p. 175-196, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 79-91, 1990.

QUEIROZ, M. J. D. **Métricas de Desempenho de Marketing em Empresas Brasileiras**. 2008. 194 p. (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo

RIBEIRO, Á. H. P. et al. Proposta de uma nova escala para medir competência em marketing. **Revista de Administração e Inovação**, v. 3, p. 5-20, 2007.

RIESS, M. et al. Self-serving attributions: Biased private perceptions and distorted public descriptions. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 41, p. 224-231, 1981.

ROESCH, S. C.; AMIRKHAN, J. H. Boundary Conditions for Self-serving Attributions: Another Look at the Sports Pages1. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 27, p. 245-261, 1997.

ROSENWALD, P. J. **Accountable Marketing: The Economics of Data-driven Marketing**. New York, NY: Thomson Learning, 2004. 336p.

ROSSITER, J. The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. **International Journal of Research in Marketing**, v. 19, p. 305-335, 2002.

RUST, R. T. et al. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 76-89, 2004.

SAJTOS, L. The Multidimensional Approach To Marketing Performance Evaluation A Study of Hungarian Companies. **ANZMAC 2005 Conference: Strategic Marketing and Market Orientation**, p. 103-110, 2005.

SCHMITT, B. H.; ZARANTONELLO, L. Brand Experience : What Is It ? How Is It Measured ? Does It Affect Loyalty ? **Journal of Marketing**, v. 73, p. 52-68, 2009.

SCHREIBER, J. B. et al. Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. **The Journal of Educational Research**, v. 99, p. 323-337, 2006.

SCHWENK, C. R. Cognitive simplification processes in strategic decision-making. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 111-128, 1984.

_____. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, v. 25, p. 41-55, 1988.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Customer behavior: consumer behavior and beyond**. Dryden Press, 1999.

SHETH, J. N.; SISODIA, R. S. Feeling the heat–Part 1. **Marketing Management**, v. 4, p. 8-23, 1995.

SHETH, J. N.; SISODIA, R. S. Feeling the heat–Part 2. **Marketing Management**, v. 4, p. 19-33, 1995.

SHETH, J. N.; SISODIA, R. S. Marketing productivity: issues and analysis. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 349-362, 2002.

SHOOK, C. L. et al. An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 397-404, 2004.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1979. 277 p.

SLATER, S. F. Developing a customer value-based theory of the firm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, p. 162-167, 1997.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **The Journal of Marketing**, v. 1, p. 63-74, 1995.

SPENCER STUART. **CMO Tenure : Slowing down the revolving door**. Blue Paper. Chicago, IL: 1-10 p. 2004.

SRIVASTAVA, R. K.; REIBSTEIN, D. Linking marketing metrics to financial performance. **technical paper, Zyman Institute of Brand**, 2006.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. **The Journal of Marketing**, v. 62, p. 2-18, 1998.

STEWART, D. W. et al. Handbook of Marketing Scales, Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 525, 1993.

SUTTON, C. D.; WOODMAN, R. W. Pygmalion goes to work: The effects of supervisor expectations in a retail setting. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, p. 943-950, 1989.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 5th. Pearson/Allyn & Bacon, 2007. 1008.

TAMS, S. **Constructing self-efficacy at work: a person-centered perspective**. Personnel Review: 1-28 p. 2008.

TAY, P. H.; ONG, S. E. The Fuzzy Industry Maturity Grid (FIMG): Its Application to the Singapore Banking Industry. **International Journal of Bank Marketing**, v. 12, p. 32-44, 1994.

TAY, P. H.; PHENG, L. S. The fuzzy industry maturity grid (FIMG) and its application to the Singapore construction industry. **Construction Management and Economics**, v. 12, p. 125-138, 1994.

TEDESCHI, J. T. **Impression management theory and social psychological research**. Academic Press, 1981. 369 p.

THUNE, S. S.; HOUSE, R. J. Where Long Range Planning Pays Off. **Business Horizons**, p. 81-87, 1970.

TSAI, M.-T.; SHIH, C.-M. The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance. **International Journal of Management**, v. 21, p. 524-530, 2004.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. **Science (New York, N.Y.)**, v. 185, p. 1124-31, 1974.

_____. The framing of decisions and the psychology of choice. **Science**, v. 211, p. 453-458, 1981.

_____. Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. **Journal of Risk and Uncertainty**, v. 5, p. 297-323, 1992.

_____. Rational Choice and the Framing of Decisions. **The Journal of Business**, v. 59, p. 251-278, 2008.

VENKATESAN, R.; KUMAR, V.; RAVISHANKER, N. Multichannel Shopping: Causes and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 114-132, 2007.

VERHOEF, P. The impact of satisfaction and payment equity on cross-buying A dynamic model for a multi-service provider. **Journal of Retailing**, v. 77, p. 359-378, 2001.

VERHOEF, P. C. Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. **Journal of marketing**, v. 67, p. 30-45, 2003.

VERREYNNE, M.-L.; MEYER, D. The effect of industry life cycle stage on the strategy-making – firm performance relationship. Proceedings of the 20th ANZAM (Australian New Zealand Academy of Management) 2006. Central Queensland University, Rockhampton.

_____. Small business strategy and the industry life cycle. **Small Business Economics**, v. 35, p. 399-416, 2008.

VIEIRA, V. A. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconformação de expectativas. **Revista de Administração - Universidade de São Paulo - RAUSP**, v. 44, p. 17-33, 2009.

_____. **Escalas em Marketing - Métricas de Respostas do Consumidor e de Desempenho Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 2011. 135p.

VIEIRA, V. A.; SLONGO, L. A. An Inventory of the Characteristics of the Marketing Scales Created and Tested in Brazil. **RAM Revista de Administração MacKenzie**, v. 8, p. 11-34, 2007.

VILLANUEVA, J.; YOO, S.; HANSSENS, D. M. The Impact of Marketing-Induced vs. Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity. v. 90095, 2006.

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25, p. 145-171, 2000.

VORHIES, D. W.; HARKER, M.; RAO, C. P. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. **European Journal of Marketing**, v. 33, p. 1171-1202, 1999.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **The Journal of Marketing**, v. 69, p. 80-94, 2005.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A.; MORGAN, N. A. Theory Assessment Fit with of Marketing Organization Its Business Strategy and with Marketing Relationship Performance. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 100-115, 2003.

WALKER, O. C.; RUEKERT, R. W. Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. **The Journal of Marketing**, v. 51, p. 15-33, 1987.

WEBER, J. Managing the marketing budget in a cost-constrained environment. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p. 705-717, 2002.

WEBSTER, C. Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. **Journal of Services Marketing**, v. 9, p. 6-21, 1995.

WILSON, T. D. et al. Focalism: a source of durability bias in affective forecasting. **Journal of personality and social psychology**, v. 78, p. 821-836, 2000.

WINTER, S. G. Mistaken Perceptions: Cases and Consequences. **British Journal of Management**, v. 14, p. 39-44, 2003.

WOODRUFF, R. B. Customer value: The next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, p. 139-153, 1997.

ZUCKERMAN, M. Attribution of success and failure revisited, or: The motivational bias is alive and well in attribution theory. **Journal of personality**, p. 245-287, 1979.

ANEXO 1 – ESCALA PAIMRM – PASSO 5

Quadro 22 - Itens em Português da Escala no Estudo 1

Variável	Constructo	Versão Português
123	Adap	Nossos indicadores de desempenho de marketing compreendem inúmeros aspectos das atividade de marketing
322	Adap	Nossas habilidades de pesquisa de marketing nos ajudam a encontrar "novos consumidores" melhor do que nossos concorrentes
324	Adap	Nossas habilidades de pesquisa de marketing não nos ajudam a desenvolver programas de marketing melhores do que os de nossos concorrentes
332	Adap	Nossos indicadores de desempenho de marketing enfocam os mais essenciais itens para representar nosso desempenho
333	Adap	Nossos sistemas de avaliação de desempenho de marketing não refletem os comportamentos de nossos consumidores
124	Comp	Não utilizamos instrumentos para avaliar o desempenho da força de vendas
134	Comp	Utilizamos processos para gerenciar o relacionamento com os clientes (CRM), priorizando os clientes chave da empresa
143	Comp	Nossos instrumentos de avaliação de resultados de Marketing não estão associados com a otimização do potencial dos consumidores
153	Comp	Utilizamos instrumentos de gestão de marcas (valor das marcas, imagem das marcas)
222	Comp	Utilizamos dados transacionais dos clientes para obter conhecimentos sobre seus comportamentos de compra
251	Comp	Conhecemos as táticas de precificação de nossos concorrentes melhor do que eles conhecem as nossas
254	Comp	Nossos sistemas de avaliação de desempenho de marketing não estão adequados à dinâmica da indústria a qual pertencemos
261	Comp	Utilizamos procedimentos para monitorar a concorrência
273	Comp	Contamos com procedimentos de avaliação de satisfação dos clientes
294	Comp	Nossos gestores conhecem bem o potencial de resultados de diferentes elementos do mix de marketing (segmentos de mercado, consumidores, produtos, canais)
542	Comp	Temos estratégias para rentabilizar a base de clientes
2101	Comp	Não utilizamos processos definidos de organização da força de vendas, relacionando o potencial do mercado atendido com o produto
2111	Comp	Nossos gestores observam todo o sistema de marketing (fornecedores, canais, concorrentes, consumidores, ambiente), não se restringindo a observar apenas o próximo comprador
2113	Comp	Utilizamos procedimentos para definição eficiente do mix de marketing
152	Efet	Definimos modelos de segmentação de clientes empregando métodos científicos
271	Efet	Nossos sistemas de avaliação de desempenho de marketing não estão adequados aos sistemas de avaliação de desempenho corporativo
292	Efet	Realizamos estudos de mensuração de demanda potencial de mercado
422	Efet	Nossos instrumentos de avaliação de resultados de marketing não são relacionados com os objetivos da empresa

522	Efet	Nossos instrumentos de avaliação de resultados de marketing não são utilizados pela minha empresa para o planejamento das ações futuras
523	Efet	Nossos planos de marketing não são formalmente acompanhados periodicamente
217	Efic	Nossa atual estratégia de marketing é baseada em dados
413	Efic	Nossos instrumentos de avaliação de resultados de marketing são utilizados na prática pela minha empresa na tomada de decisão gerencial
551	Efic	Nossos sistemas de avaliação de marketing refletem os nossos objetivos estratégicos de marketing
722	Efic	Acreditamos ter identificado os principais indicadores de desempenho de marketing para atingir os melhores resultados de negócios
112	Num	Nossa empresa utiliza diferentes instrumentos para avaliar os resultados de marketing
411	Num	A quantidade de instrumentos utilizados pela nossa empresa para avaliar os resultados de marketing não é adequada
421	Num	Realizamos diversos esforços para mensurar a efetividade X custo de diferentes despesas em marketing
552	Num	Nossos sistemas de informação permitem a fácil coleta de diversos tipos de dados de desempenho
111	Pred	Nossos dados de desempenho de marketing já constituem uma base histórica, uma vez que estão armazenados de forma ordenada
142	Pred	Contamos com instrumentos para avaliar o desempenho por canal de distribuição
431	Pred	Nossos sistemas de avaliação de desempenho de marketing refletem a influência de diversos grupos afetados pela empresa (acionistas, gestores, funcionários, parceiros, clientes, comunidade)
432	Pred	Não contamos com indicadores formais de desempenho baseados em resultados da organização perante seus concorrentes, como: participação de mercado; liderança na categoria; participação na exposição
433	Pred	Contamos com indicadores formais de desempenho baseados na contagem de atividades de marketing, como: número de clientes atendidos; visitas ao site da empresa; número de ligações atendidas
435	Pred	Não utilizamos instrumentos de análise para o monitoramento da posição competitiva da empresa, como: matriz BCG, GE, McKinsey
441	Pred	Utilizamos indicadores formais de desempenho baseados em atividades de marketing, como: clientes identificados por real gasto; cliente atendido por representante; custo de atendimento por venda efetuada
243	Uso	Nossos indicadores de desempenho de marketing são apresentados de forma ordenada (em dashboards), facilitando a tomada de decisão
283	Uso	Nossa empresa não prioriza os instrumentos que utiliza para avaliar os resultados de marketing
334	Uso	Nossos sistemas de avaliação de desempenho de marketing suportam as decisões estratégicas da alta direção
532	Uso	Temos sistemas fornecendo informações atualizadas, que permitem a nossos gestores reagir de forma eficiente a situações pontuais de marketing
622	Uso	Nossos instrumentos de avaliação de resultados de marketing não recebem o investimento da alta gestão
811	Uso	Oferecemos as informações de marketing para as pessoas adequadas por meio de relatórios gerenciais

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 23 - Itens em Inglês da Escala no Estudo 1

Variable Name	Construct	English Version
333	Adap	Our marketing performance evaluation systems does not reflect the behavior of our consumers
332	Adap	Our marketing performance indicators focus on the most essential items of our performance
324	Adap	Our marketing research skills don't help us to develop programs better than our competitors
322	Adap	Our marketing research skills help us to find "new consumers" better than our competitors
123	Adap	Our marketing performance indicators include numerous aspects of marketing activities
294	Comp	Our managers are knowledgeable about the potential outcomes of different elements of the marketing mix (price, place, product and promotion)
273	Comp	We rely on specific procedures for customer satisfaction assessment
261	Comp	We use procedures to monitor competition's activities
254	Comp	Our marketing performance evaluation systems are not suitable for the dynamics in the industry which we belong to
251	Comp	We know the tactics of our competitors pricing better than they know ours
222	Comp	We use data from transactions with customers to gain knowledge about their buying behavior
2113	Comp	We use efficient procedures for defining the marketing mix (balance between price, place, promotion and product)
2111	Comp	Our managers watch the whole marketing system (suppliers, channels, competitors, consumers, environment), not restricted to observing only the next buyer on the supply chain
2101	Comp	We do not use specific processes for organizing sales force, relating the potential market with the products it's served with
153	Comp	We use brand management tools (brand value, brand image)
542	Comp	There are strategies to increase profit on the customer base
143	Comp	Our tools for assessing marketing results are not associated with the optimization of potential consumer
134	Comp	We use processes to manage customer relationships, ranking company's key customers
124	Comp	We do not use tools to evaluate the performance of the sales force
152	Efet	We define customer segmentation models employing scientific/formal methods
422	Efet	Our marketing results assessment tools are not related to the company's goals
522	Efet	Our marketing results assessment tools are not used by my company for planning future actions
292	Efet	We conducted studies to measure potential market demand
523	Efet	Our marketing plans are not formally monitored regularly
271	Efet	Our marketing performance evaluation systems are not proper for assessing corporate performance
722	Efic	We believe we have identified the key performance indicators of marketing to achieve better business outcomes
551	Efic	Our marketing assessment systems reflect our marketing strategic objectives
413	Efic	Our marketing results assessment tools are used effectively by my company in managerial decision making
217	Efic	Our current marketing strategy is data driven
552	Num	Our information systems allow for easy collection of various kinds of performance data
112	Num	Our company uses different instruments to measure marketing results

421	Num	We led several efforts to measure effectiveness against cost of different marketing expenses
411	Num	The number of instruments used by our company to evaluate marketing results is not enough
111	Pred	Our performance data are now marketing a historical basis, once they are stored in an orderly
142	Pred	We rely on instruments to assess performance by distribution channel
441	Pred	We use formal marketing activities performance-based indicators such as: real customer serving cost; customer cost per sale
435	Pred	We do not use analytical tools for monitoring company's competitive position, such as: BCG matrix, GE, McKinsey
433	Pred	We rely on formal performance indicators based on marketing activities, such as: number of clients served; visits to the company website, number of calls received
432	Pred	We do not have formal performance indicators based on results of the organization against its competitors, such as market share, category leadership, trading participation
431	Pred	Our marketing performance evaluation systems reflect the influence of various groups affected by the company (shareholders, managers, employees, partners, customers, community)
622	Use	Our marketing results assessment tools do not receive plenty investment of sr management
532	Use	There are information systems providing up-to-date data that enable our managers to react efficiently to specific marketing situations
811	Use	We distribute marketing information to the right people through management reports
243	Use	Our marketing performance indicators are presented in an orderly fashion (dashboards), facilitating decision making
283	Use	Our company does not prioritize tools to assess marketing results
334	Use	Our marketing performance evaluation systems support strategic decisions of top management

Fonte: Elaborado pelo Autor

ANEXO 2 – MATRIZES DE CORRELAÇÃO E COVARIÂNCIA

Abaixo encontra-se as matrizes de correlação e covariância para o modelo 31 da AFC para a escala PAIMRM:

Quadro 24 – Matriz de Correlação do Modelo 31 da AFC

		Estimate
Adap	<-->	Comp 0,713
Adap	<-->	Efet 0,484
Adap	<-->	Efic 0,626
Adap	<-->	Imp 0,667
Adap	<-->	Pred 0,702
Comp	<-->	Efet 0,687
Comp	<-->	Efic 0,627
Comp	<-->	Imp 0,827
Comp	<-->	Pred 0,878
Efet	<-->	Efic 0,721
Efet	<-->	Imp 0,862
Efet	<-->	Pred 0,702
Efic	<-->	Imp 0,678
Efic	<-->	Pred 0,824
Imp	<-->	Pred 0,682

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 25 – Matriz de Covariância Padronizada do Modelo 31 da AFC

	283	433	441	111	112	217	413	551	271	522	2111	2113	222	294	123	322
283	0															
433	-1,435	0														
441	-0,027	-0,158	0													
111	0,644	-0,39	0,75	0												
112	0	-0,558	0,083	1,172	0											
217	-0,367	-0,282	-0,178	0,235	0,02	0										
413	-0,437	0,018	-0,032	0,223	0,21	0,28	0									
551	0,135	0,165	-0,016	-0,111	0,051	-0,104	-0,219	0								
271	0,269	-0,148	-0,404	1,074	-0,146	0,501	-0,461	0,967	0							
522	-0,143	0,174	-0,779	0,149	0,085	-0,646	-0,758	0,899	0	0						
2111	-0,131	0,063	0,168	0,468	0,063	-0,581	-0,184	-0,951	-0,73	-0,022	0					
2113	-0,289	0,325	-0,075	-0,821	0,005	0,158	0,439	0,489	0,02	0,685	0,041	0				
222	0,201	0,082	0,578	0,492	0,092	0,413	0,427	0,674	0,441	0,2	-0,256	-0,359	0			
294	-0,449	-0,285	-0,396	-0,151	0,158	-0,704	0,15	-0,191	-0,027	-0,554	0,033	0,481	-0,211	0		
123	0,408	0,282	-0,085	0,24	-0,135	-0,373	0,591	0,084	0,839	-0,333	-0,913	0,037	0,362	-0,007	0	
322	0,182	-0,441	-0,381	-0,967	-0,181	-0,762	-0,153	-0,264	-0,174	-0,892	0,083	0,529	1,102	0,266	0	0

Fonte: Elaborado pelo Autor

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO 3 – PASSOS 6 E 7

Abaixo encontra-se o questionário utilizado para a coleta da terceira onda da pesquisa. No questionário para a onda 1 as perguntas e dimensões não eram identificadas, no questionário da onda 2 não foi questionado sobre a empresa (questões com o final –B):

Esta pesquisa é parte integrante de uma tese de doutorado da Fundação Getúlio Vargas.

Ela trata da adoção de métricas de marketing nas empresas. Como colaborador da empresa com interface com atividades de marketing você está apto a respondê-la.

Não há resposta certa. O importante é exprimir sua percepção e opinião, tendo em vista a empresa na qual você trabalha.

A resposta do questionário deve lhe tomar no máximo 15 minutos.

Ao final você pode deixar seu e-mail para receber um relatório gerencial comparativo com os demais participantes.

Obrigado pelo seu interesse.

Percepção de Adoção de Métricas de Marketing

Responda cada um dos itens de acordo com o seu grau de concordância.

Variável	Construto	Questão	1- Discordo Totalmente	2	3	4	5- Concordo Totalmente
123	Adaptabilidade	Nossos indicadores de desempenho de marketing compreendem inúmeros aspectos das atividade de marketing					
322	Adaptabilidade	Nossas habilidades de pesquisa de marketing nos ajudam a encontrar "novos consumidores" melhor do que nossos concorrentes					
2111	Competências	Nossos gestores observam todo o sistema de marketing (fornecedores, canais, concorrentes, consumidores, ambiente), não se restringindo a observar apenas o próximo comprador					
222	Competências	Utilizamos dados transacionais dos clientes para obter conhecimentos sobre seus comportamentos de compra					
2113	Competências	Utilizamos procedimentos para definição eficiente do mix de marketing (equilíbrio entre preço, praça, promoção e produto)					
294	Competências	Nossos gestores conhecem bem o potencial de resultados de diferentes elementos do mix de marketing (equilíbrio entre preço, praça, promoção e produto)					
522	Efetividade	Nossos instrumentos de avaliação de resultados de marketing não são utilizados pela minha empresa para					

o planejamento das ações futuras

Variável	Construto	Questão	1- Discordo Totalmente	2	3	4	5- Concordo Totalmente
271	Efetividade	Nossos sistemas de avaliação de desempenho de marketing não estão adequados aos sistemas de avaliação de desempenho corporativo					
551	Eficiência	Nossos sistemas de avaliação de marketing refletem os nossos objetivos estratégicos de marketing					
413	Eficiência	Nossos instrumentos de avaliação de resultados de marketing são utilizados na prática pela minha empresa na tomada de decisão gerencial					
217	Eficiência	Nossa atual estratégia de marketing é baseada em dados					
112	Importância	Nossa empresa utiliza diferentes instrumentos para avaliar os resultados de marketing					
283	Importância	Nossa empresa não prioriza os instrumentos que utiliza para avaliar os resultados de marketing					
111	Predição	Nossos dados de desempenho de marketing já constituem uma base histórica, uma vez que estão armazenados de forma ordenada					
441	Predição	Utilizamos indicadores formais de desempenho baseados em atividades de marketing, como: clientes identificados por real gasto; cliente atendido por representante; custo de atendimento por venda efetuada etc.					
433	Predição	Contamos com indicadores formais de desempenho baseados na contagem de atividades de marketing, como: número de clientes atendidos; visitas ao site da empresa; número de ligações atendidas etc.					

IM – Maturidade da Indústria

Indique a posição que melhor caracteriza seu setor, bem como a posição que melhor caracteriza a sua empresa perante as demais empresas do setor. Os extremos indicam que o seu setor ou empresa se enquadram perfeitamente na frase

(Um setor é composto por todas as empresas que fornecem produtos similares). Caso a sua empresa participe de mais do que um setor, escolha apenas um para guiar suas respostas:

Questão	Construto - Mercado
V57	No setor em que você atua, os clientes são ... Diversos e Pequenos
	Poucos e Grandes

V57 – 2	Na base da minha empresa, os clientes são ... Diversos e Pequenos	Poucos e Grandes
V58	Os produtos do setor são ... Customizados	Padronizados
V58 – 2	Os produtos da minha empresa são ... Customizados	Padronizados
V59	Os clientes do setor são ... Pouco Profissionais	Muito Profissionais
V59 – 2	Os clientes da minha empresa são ... Pouco Profissionais	Muito Profissionais
V61	Nosso setor é ... Pouco Reconhecido	Bem Estabelecido
V61 – 2	Nossa empresa é ... Pouco Reconhecida	Bem Estabelecida
V62	A demanda por produtos de nosso setor ... Cresce Rapidamente	É estática (ou declinante)
V62 – 2	A demanda por produtos de nossa empresa ... Cresce Rapidamente	É estática (ou declinante)
V60	A competição em nosso setor é ... Baixa	Alta
V60 – 2	A competitividade de nossa empresa é ... Baixa	Alta

Questão	Construto - Tecnologia	
V63	Os produtos do setor utilizam ... Alta Tecnologia	Baixa Tecnologia
V63 – 2	Os produtos da minha empresa utilizam ... Alta Tecnologia	Baixa Tecnologia
V66	O ritmo de mudanças das tecnologias utilizadas no setor é ... Rápido	lento
V66 – 2	O ritmo de mudanças das tecnologias utilizadas pela minha empresa é ... Rápido	lento
V65	Os ciclos de vida das tecnologias empregadas no setor são ... Incertos	previsíveis

V65 – 2	Os ciclos de vida das tecnologias empregadas pela minha empresa são ...	
	Incertos	previsíveis
V64	As tecnologias utilizadas no setor são ...	
	Restritas	conhecidas
V64 – 2	As tecnologias utilizadas por minha empresa são ...	
	Restritas	conhecidas
V67	As tecnologias utilizadas no setor são ...	
	Licenciadas	próprias
V67 – 2	As tecnologias utilizadas por minha empresa são ...	
	Licenciadas	próprias

Questão	Construto - Infraestrutura	
V68	Os concorrentes do setor são ...	
	diversos e pequenos	poucos e grandes
V68 – 2	Os concorrentes da minha empresa são ...	
	diversos e pequenos	poucos e grandes
V69	A cadeia de suprimentos do setor é ...	
	pouco definida	bem definida
V69 – 2	A cadeia de suprimentos da minha empresa é ...	
	pouco definida	bem definida
V71	Os colaboradores do setor são ...	
	pouco especializados	muito especializados
V71 – 2	Os colaboradores da minha empresa são ...	
	pouco especializados	muito especializados
V73	A capacidade de adaptação do setor é ...	
	Alta	Baixa
V73 – 2	A capacidade de adaptação de minha empresa é ...	
	Alta	Baixa
V70	O setor é ...	
	não regulamentado	bem regulamentado
V70 – 2	Minha empresa é ...	
	não regulamentada	bem regulamentada
V72	As barreiras para a entrada no setor são ...	
	Baixas	Altas
V72 – 2	Minha empresa já superou todas as barreiras para entrar no setor ...	

Sim

Não

V73 - O setor ao qual a sua empresa pertence está inserido no ambiente de (caso a empresa participe de mais do que um setor, indique aquele que foi utilizado nas respostas anteriores):

- Agro-negócio
- Produtos Industrializados para outras empresas
- Produtos Industrializados para o consumidor final
- Serviços para outras empresas
- Serviços para consumidores finais
- Governo

V74 - Minha empresa pode ser classificada como:

- Micro Empresa
- Pequena Empresa
- Média Empresa
- Grande Empresa

Por favor, ajude-nos a entender melhor o perfil do respondente.

R1 – Departamento

Marketing

Finanças

Vendas

Gerencia Geral

Administração

Outros

R2 - Cargo

Diretor

Gerente

Coordenador

Supervisor

Assistente

R3 - Formação

Ciências Exatas

Ciências Sociais Aplicadas

Ciências Sociais

Ciências Biológicas

R4 - Formação

Superior

Pós Graduação

Mestrado/Doutorado

R5 - Tempo de Experiência com Marketing em anos

Será feito um relatório com o resumo executivo dos principais achados desta pesquisa. Caso você queira receber este relatório, por favor, deixe seu e-mail. A previsão de termino desta pesquisa é Novembro de 2013.

R6 - e-mail de contato

ANEXO 4 – CONVITE DO QUESTIONÁRIO AOS ESPECIALISTAS – PASSOS 2 E 3

Você foi indicado como um juiz por seu notável conhecimento acadêmico de Marketing. Os itens a seguir foram retirados da literatura de Marketing com o objetivo de construir uma escala para a Percepção de Adoção de Instrumentos de Mensuração de Resultados em Marketing (PAIMRM). Os objetivos desta etapa da pesquisa são (1) validar a aderência dos itens com o construto a ser estudado; (2) evitar a utilização de itens pouco representativos; (3) evitar a utilização de itens repetitivos; (4) identificar novas sugestões de itens que, em sua opinião, deveriam estar presentes na escala e que não foram explorados anteriormente na literatura de marketing pesquisada.

Até o presente momento, todos os itens estão fraseados de forma positiva, entretanto, nas demais etapas da pesquisa 1/3 dos itens será fraseado de forma negativa. Todas as perguntas foram formatadas para respostas em escalas tipo Likert de 5 pontos (com itens entre “Discordo Plenamente” e “Concordo Plenamente”)

Finalmente, a definição de PAIMRM utilizada nesta pesquisa está descrita a seguir:

PAIMRM é a percepção dos gestores responsáveis pelas atividades de Marketing da empresa sobre o estágio no qual uma empresa, negócio ou grupo destes se encontra em sua habilidade de acompanhar recorrentemente, principalmente pela sua alta gerência, indicadores de desempenho de Marketing em suas múltiplas dimensões.

Obrigado por nos ajudar a validar o conteúdo dos itens da escala PAIMRM.

ANEXO 6 – CRONOGRAMA

Apresentam-se no quadro 26 as principais datas relacionadas às atividades do presente estudo, permitindo ao leitor um panorama do cronológico do projeto.

Quadro 26 – Datas e Atividades Propostas

Adequação do Projeto de Tese	Julho de 2012
Qualificação do Projeto de Tese	Agosto de 2012
Ajustes do Projeto de Tese	Agosto de 2012
Coleta de Dados (Passos 1 a 3)	Dezembro de 2012 a Fevereiro de 2013
Análise de Dados (Passos 1 a 3)	Março de 2013
Coleta de Dados (Passo 4)	Não se Aplica
Análise de Dados (Passo 4)	Não se Aplica
Coleta de Dados (Passo 5)	Abril de 2013 a Junho de 2013
Análise de Dados (Passo 5)	Junho de 2013 a Agosto de 2013
Coleta de Dados para Validade Nomológica e Grupos (Passos 6 e 7)	Setembro de 2013 a Dezembro de 2013
Validade Nomológica e Grupos (Passos 6 e 7)	Dezembro de 2013 a Janeiro de 2014
Análise de Todos os Dados (todas os passos)	Janeiro de 2014
Editoração Final	Novembro de 2013 a Janeiro de 2014
Adequação da Editoração Final	Janeiro de 2014
Procedimentos de Defesa	Janeiro de 2014
Defesa da Tese	Fevereiro de 2014

Fonte: Elaborado pelo Autor

ANEXO 7 – ARQUIVOS ONLINE PARA CONSULTA

Os seguintes arquivos estarão disponíveis para consulta dos interessados pelo menos até Fevereiro de 2015 no link abaixo:

- Base de Dados Onda 1
- Base de Dados Onda 2
- Modelo de Mensuração de PAIMRM Completo (AFC Onda 1 Passo 1)
- Modelo de Mensuração de PAIMRM Final (AFC Onda 1 Passo 31)
- Modelo de Mensuração de MI Completo (AFC Onda 2 Passo 1)
- Modelo de Mensuração de MI Final (AFC Onda 2 Passo 8)
- Modelo de Equação Estrutural PAIMRM X MI Completo (Onda 2 Passo 1)
- Modelo de Equação Estrutural PAIMRM X MI Final (Onda 2 Passo 8)
- Modelo de Equação Estrutural PAIMRM X ME Completo (Onda 2 Passo 1)
- Modelo de Equação Estrutural PAIMRM X ME Final (Onda 2 Passo 8)
- Relatório aos Respondentes da Onda 1

Link: <https://www.dropbox.com/sh/7pggxqlb94t4ztv/gLCasA2kV2>