

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE CONTRIBUIÇÃO DOS INDICADORES DE
MARKETING PARA O ALCANCE DAS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE CAMINHÕES DO
MUNICÍPIO DE RIBEIRÃO PRETO-SP**

*EVALUATION OF THE LEVEL OF CONTRIBUTION OF MARKETING INDICATORS TO
THE ACHIEVEMENT OF MARKETING STRATEGIES: A CASE STUDY IN A TRUCK
CONCESSIONAIRE IN RIBEIRÃO PRETO-SP*

Área temática: Marketing

MINETTO, Henrique Borges de Jesus
GALLI, Lesley Carina do Lago Attadia
GARCIA, Sheila Farias Alves
LIMA, Gustavo Barbieri

RESUMO

Este trabalho busca avaliar o nível de contribuição dos indicadores de marketing para o alcance das estratégias mercadológicas de uma concessionária de caminhões e ônibus no município de Ribeirão Preto-SP. Para tal, foi realizado um estudo de caso de caráter exploratório-descritivo e abordagem qualitativa. Como resultado nota-se que, no campo da estratégia empresarial, a medição de desempenho deixou de ser mero mecanismo de controle para se transformar em suporte fundamental para a gestão estratégica, funcionando como mecanismo de alinhamento e comunicação da estratégia. Em relação às métricas destacam-se as relacionadas a margens e lucros, voltadas ao gerenciamento de produto, rentabilidade do cliente e vendas. Especificamente em relação à organização analisada, apesar da utilização de parte delas, a tradução de tais informações gerenciais ainda é ineficiente e as decisões estratégicas se concentram, em sua maioria, nos indicadores financeiros.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho em marketing; Medição de desempenho; Gestão estratégica.¹

ABSTRACT

This work seeks to evaluate the level of contribution of marketing indicators to the achievement of marketing strategies of a truck and bus dealership in the city of Ribeirão Preto-SP. To this end, a case study with an exploratory-descriptive character and a qualitative approach was carried out. As a result, it is noted that, in the field of business strategy, performance measurement is no longer a mere control mechanism to become a fundamental support for strategic management, functioning as a strategy alignment and communication mechanism. Regarding the metrics, those related to margins and profits, focused on product management,

¹ h.jesus@unesp.br - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" – Unesp
lesley.attadia@unesp.br - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" – Unesp
sheila.garcia@unesp.br - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" – Unesp
barbieri.lima@yahoo.com.br - Centro de Pesquisa e Capacitação da Empresa Familiar – CEPECAF/UNESP

customer profitability and sales, stand out. Specifically in relation to the analyzed organization, despite the use of part of them, the translation of such managerial information is still inefficient and strategic decisions are mostly concentrated on financial indicators.

Keywords: Marketing performance indicators; Performance measurement; Strategic management.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a gestão das organizações encontra desafios e oportunidades de evolução. Di Serio e Vasconcelos (2009) afirmam que para que as empresas possam competir com sucesso são necessários ganhos crescentes de produtividade, derivados principalmente de inovações tecnológicas. Tais ganhos somente podem ser mensurados se forem apresentados através de indicadores fundamentados em metodologias que apresentem informações fidedignas sobre o real desempenho da organização e que sejam realmente relevantes para os *stakeholders*.

Segundo Attadia (2004), a medição de desempenho ocorre através da criação de indicadores de desempenho que estão diretamente relacionados aos objetivos estratégicos, táticos e operacionais da organização, que, quando agrupados conforme a relação de causa e efeito entre eles, formam um sistema de medição de desempenho. Se individualmente, as medidas de desempenho têm poder para induzir ações em uma organização, articuladas na forma de um sistema de medição de desempenho, esse poder pode ser ainda maior e mais eficaz para fazer com que os membros da organização se comprometam com os resultados e com a melhoria da performance da empresa.

Cabe ressaltar que, conforme Linkert (1961), um dos objetivos principais de um processo adequado de mensuração é construir e manter um sistema, com suas devidas influências e interações, de forma altamente efetiva e com informações que orientem e identifiquem variáveis de causa e intervenção, logo, medidas são necessárias para tratar todos os processos importantes da empresa se um sistema de influência e interação entre os ambientes interno e externo for construído e mantido de maneira altamente efetiva.

Attadia (2004), propõe que o desenvolvimento dos indicadores e dos sistemas de medição estão fundamentados nos seguintes princípios:

- necessidade de o sistema de medição estar alinhado aos objetivos e metas das áreas/dimensões críticas para a competitividade da organização;
- criação de mecanismos flexíveis para desdobrar objetivos/metast/medidas de desempenho para todos os níveis hierárquicos;
- existência de um conjunto de medidas de desempenho que consiga realizar o monitoramento sob a perspectiva financeira e não-financeira; e.
- configuração de um sistema de *feedback* ágil para comunicação dos resultados, eficaz para envolver as pessoas no processo de melhoria do desempenho da organização e efetivo no apoio à tomada de decisão.

Quando feita de forma apropriada, a medição é um meio eficaz e de fundamental importância para o acompanhamento da implementação da estratégia, entretanto, não pode ser feita de maneira aleatória. Halachmi (2005), afirma que aquilo que não é possível mensurar não

se pode entender, e, conseqüentemente, o que é incompreensível também não se pode controlar; assim, a consequência das dificuldades de controle é não poder melhorar. É dentro deste enfoque que se insere o presente trabalho. O problema de pesquisa é apresentado a seguir.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A literatura existente sobre o assunto apresenta diversas propostas e metodologias para a medição de indicadores, entretanto, ainda carece de orientações claras para adoção e implementação nas organizações. Assim, conforme Attadia (2007), o que se observa na prática é que, de forma geral, as empresas encontram grande dificuldade em estruturar de forma efetiva um sistema de medição de desempenho que atenda suas necessidades específicas.

Até os anos 80 a competitividade era atrelada ao desempenho em custos, algo que voltava o foco dos indicadores às dimensões financeiras e de produtividade. Já nos anos 90, a ênfase se voltou para fatores como rapidez, qualidade e inovação. Kaplan e Norton (1992) afirmam que a criação de um quadro equilibrado de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras fornece informações precisas a respeito das áreas críticas que a empresa deve se concentrar e, ao mesmo tempo, ao apresentar um número limitado de medidas de desempenho, obriga a organização a manter uma linha de direção.

Urdan e Rocha (2006) afirmam que, dentre as medidas de desempenho não financeiras destacam-se as métricas de marketing, que evidenciam a necessidade da gestão estratégica voltada para o mercado, buscando entender e atender os desejos e necessidades dos clientes a fim de manter a competitividade da empresa. Já Teixeira, Higuchi e Vieira (2008) destacam que os indicadores de marketing são essenciais para a organização que deseja um posicionamento voltado para o mercado, pois auxiliam os gestores desde o processo de conhecimento das necessidades do consumidor até o monitoramento das vendas, que garantem as entradas de caixa.

Assim, conforme proposto por Urdan e Urdan (2010), pode-se dizer que os indicadores de marketing têm papel crucial na gestão de marketing, exprimindo a natureza e a intensidade da posição ocupada pela marca, produto ou empresa na mente do cliente-alvo. Farris et al. (2012) são categóricos ao afirmar que os indicadores de marketing devem ir além da medição de um resultado específico, ou seja, devem contribuir para que os gestores compreendam como os resultados produzidos pelas estratégias de marketing se interligam aos resultados financeiros e influenciam a posição competitiva da organização. Este trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa: qual a contribuição dos indicadores de marketing para o alcance das estratégias mercadológicas de uma concessionária de caminhões e ônibus do município de Ribeirão Preto, no Estado de São Paulo?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Encontramos na literatura diversas definições para estratégia, avindas das mais diversas linhas de estudo sobre a temática. Johnson, Scholes e Whittington (2011) afirmam que, para fundamentar o arcabouço teórico construído em torno do tema, neste trabalho, estratégia é

conceituada como a orientação e o alcance de uma organização à longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante, por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders*.

Para Attadia (2004), além do monitoramento do desempenho com indicadores de desempenho adequados, é primordial que, durante o processo implementação, as estratégias organizacionais estejam alinhadas. Kaplan e Norton (1997) afirmam que alinhar as estratégias significa ser capaz de “amarrar” o conteúdo dos três níveis de decisão estratégica por meio de um sistema de medição de desempenho eficaz que, segundo Kotler (1998) são:

- Estratégia corporativa: orienta e conduz a organização no ambiente global, econômico, social e político dela;
- Estratégia de negócios: orienta a unidade de negócio em seu ambiente específico, posicionando-a perante os mercados e concorrentes, estabelecendo a missão e objetivos dela; e.
- Estratégia funcional: conduz as ações no âmbito operacional. Todas as áreas organizacionais (produção, marketing, finanças, pesquisa e desenvolvimento, por exemplo) traduzem os objetivos do negócio em termos funcionais, determinando a melhor forma de organizar os recursos, conforme proposto por Attadia (2004).

Segundo Guissoni, Neves e Bonizio (2010), o alinhamento da estratégia é um dos pilares para a avaliação do desempenho em marketing. Primeiramente devem ser coletados dados de mercado, financeiros, de canais e clientes; sendo que tais informações devem ser simplificadas para seleção do método de análise de desempenho em marketing; em seguida, devem ser definidos os processos, envolvendo a definição de metas, planos, execução de atividades de marketing e controle; por fim, deverá ocorrer o alinhamento na organização para que haja comprometimento e colaboração entre os diversos públicos envolvidos na organização, de maneira a alinhar a comunicação dos resultados e facilitar a tomada de decisão.

2.2 MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM MARKETING

Segundo o IPEM-SP (2023), a ação de medição é a que compara uma grandeza com outra de mesma natureza tomada como padrão. Logo, medição se trata do conjunto de operações que tem por objetivo determinar o valor de uma grandeza e pode-se determinar de maneira quantitativa (expresso em números). Para se realizar tal medição de maneira efetiva são necessários dois elementos: um método (sequenciamento lógico) e um procedimento (conjunto de operações).

Albano (2008), define um sistema de medição de desempenho como sendo o processo responsável em quantificar igualmente eficácia (que é fazer as coisas certas) e eficiência (que é fazer certo as coisas) por meio de um conjunto de medidas de desempenho definidas. Tal conceito é fundamental para que as organizações dos mais diversos setores possam ter um real panorama de quais objetivos estão sendo cumpridos e de mudanças estratégicas que se fazem necessárias para um melhor desempenho.

A literatura sobre o tema nos apresenta diversas propostas, sendo algumas delas estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Alguns Sistemas de Medição de Desempenho

Modelo	Descrição
Matriz de Medição de Desempenho	As medidas de desempenho devem ser derivadas da estratégia, hierárquicas, integradas e multidimensionais (medidas de desempenho de custo, não-custo, externas e internas).
<i>SMART (Strategic Measurement, Analysis and Reporting Technique)</i>	As medidas de desempenho são divididas em interna, que medem a eficiência das atividades e dos departamentos da alta administração, em termos financeiros, e para as operações, em termos físicos (tempo de ciclo e perdas); e em externas, em termos de mercado.
Sistema de Medição de Desempenho Integrado	O sistema deve promover a integridade, ou seja, a habilidade de integrar as várias áreas do negócio; e o desdobramento/ <i>feedback</i> , ou seja, a transcrição dos objetivos estratégicos e táticos em medidas de desempenho.
<i>Performance Prism</i>	Propõe que a medição de desempenho deve ser um conceito multifaces, integrando a satisfação e a contribuição dos <i>stakeholders</i> , às estratégias, processos e capacidades.
<i>Balanced Scorecard</i>	Sistema estruturado em quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento) que visam direcionar o desempenho futuro da empresa, mostrando as relações de causa e efeito entre as estratégias das perspectivas, com a criação de um mapa estratégico.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Attadia (2004)

Os sistemas de medição devem apresentar indicadores alinhados os objetivos e à estratégia da organização, logo, devem ser definidos com extremo critério, visto que informações incorretas ou irrelevantes podem induzir o direcionamento estratégico para ações equivocadas. Para tal, a Figura 1 sintetiza os requisitos básicos para um sistema de desempenho eficaz.

Figura 1: Requisitos Básicos para um Sistema de Medição de Desempenho Eficaz



Fonte: Elaboração própria.

No contexto do marketing não é diferente, Guissoni e Neves (2011) defendem que a afirmação equivocada de que o marketing não é mensurável é geralmente feita quando alguns indivíduos são questionados quanto aos elevados recursos investidos na área e a usam como argumento para que não haja corte das despesas de marketing. Entretanto, é possível mensurar o retorno de cada atividade de marketing, apesar dos autores apontarem que essa mensuração é desafiadora e nada fácil, uma vez que não há um pacote padrão de métricas e parâmetros, pois estas devem ser originárias dos planos de cada empresa, conforme cada objetivo estratégico estabelecido.

Para Faris *et al.*, O marketing deixou de ser considerado como arte e passou a ser encarado como ciência, dada a necessidade atual das métricas para compreender quantitativamente os mercados pretendidos, mensurando as novas oportunidades e o investimento necessário para realizá-las, os valores de produtos, clientes e canais de distribuição. As Métricas de marketing são um meio de avaliar as estratégias e dinâmicas, quantificando seu resultado, de modo que os profissionais de marketing possam ser responsabilizados pelas implicações financeiras de suas decisões.

2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO EM MARKETING

Por indicadores de marketing, Kotler e Keller (2019) definem como um conjunto de medidas que ajudam as organizações a quantificar, comparar e interpretar o desempenho de seu marketing. Entretanto, na literatura específica, ainda não há um efetivo consenso sobre o seu agrupamento e, em muitos casos, as organizações apenas dão ênfase para os apontam para resultados financeiros (como lucro, margens, retorno sobre o investimento etc.).

A seguir são apresentados os principais indicadores de marketing encontrados na literatura, tomando como base o agrupamento realizado por Farris *et al.* (2012) no qual se encontra a grande maioria das métricas de marketing, expostas de forma didática e voltadas para a esfera gerencial, o que corrobora como o objetivo do presente estudo. Este tipo de agrupamento é ilustrado no quadro 2, a seguir.

Quadro 2: Indicadores de Marketing

Tipo de métrica	Propósito	Exemplos
Participação em corações, mentes e mercados	Mensurar o desempenho da empresa no mercado	Penetração de mercado, lealdade, satisfação do cliente etc.
Margens e lucros	Mensurar com precisão as margens e lucros da empresa	Margem unitária, contribuição por unidade, vendas no ponto de equilíbrio etc.
Gerenciamento de produto e de portfólio	Auxiliar no planejamento e estratégia de produtos	Taxa de perda de <i>share</i> , penetração, volume de repetição etc.
Rentabilidade do cliente	Mensurar o desempenho da empresa com relação aos clientes individualmente	Taxa de retenção, Rentabilidade, Valor de duração do cliente etc.
Gerenciamento da equipe e do canal de vendas	Mensurar a adequação e eficácia da equipe e do canal de vendas	Eficácia da equipe de vendas, funil de vendas, volume da categoria do produto etc.
Estratégia de preços	Analisar as alternativas de preços	Preço premium, preço ótimo, elasticidade preço da demanda etc.
Promoção	Mensurar o efeito de uma promoção nas vendas e nos lucros da empresa	Impulso promocional, taxas de resgate etc.
Métricas da mídia e da web	Mensurar a eficiência dos orçamentos de propagandas	Alcance, oportunidade de ver, taxa de cliques etc.
Marketing e finanças	Facilitar o desenvolvimento de planos de marketing	Retorno sobre vendas, retorno sobre o investimento, valor presente líquido etc.

Fonte: Elaboração própria baseada em Farris *et al.* (2012).

Desta forma, na seção “Participação em corações, mentes e mercados” estão inseridos indicadores de marketing que tem o propósito de mensurar o desempenho da empresa no mercado; na seção “Margens e lucros” envolvem indicadores com o objetivo de mensurar com precisão as margens e lucros da empresa; já na seção “Gerenciamento de produto e de portfólio”, envolvem indicadores para auxiliar no planejamento e estratégia de produtos; na seção “Rentabilidade do cliente” apresentam-se os indicadores de marketing para mensurar o desempenho da empresa com relação aos clientes individualmente; na seção “Gerenciamento da equipe e do canal de vendas” estão agrupados os indicadores de marketing que visam mensurar a adequação e eficácia da equipe e do canal de vendas; na seção “Estratégia de preços” estão inseridos os indicadores voltados para analisar as alternativas de preços; já na seção “Promoção” apresentam-se os indicadores para mensurar o efeito de uma promoção nas vendas e nos lucros da empresa; na seção “Métricas da mídia e da web” estão os indicadores para

mensurar a eficiência dos orçamentos de propagandas; e finalmente, na seção “Marketing e finanças” estão os indicadores que visam facilitar o desenvolvimento de planos de marketing.

Vale ressaltar que a proposta de cada uma dessas seções visa explicar os principais indicadores de marketing de maneira exploratória, sem a pretensão de detalhamento de cada uma delas, tendo, portanto, o intuito de permitir o conhecimento de cada uma delas e de sua importância para a medição de desempenho.

3 METODOLOGIA

Este trabalho objetiva compreender como são utilizadas as informações de que as empresas têm acesso para compreensão do grau de alcance de suas estratégias mercadológicas e para facilitar a tomada de decisão. A revisão teórica aponta que esta demanda está alinhada com inúmeras pesquisas, sendo que em uma destas interfases apontam para as métricas de marketing como importante ferramenta para esse desafio.

O enfoque na medição de desempenho das atividades de marketing visa transpor as tradicionais fronteiras funcionais, já que o profissional de marketing necessita interagir com profissionais de outras áreas. Contudo, a revisão teórica sobre o tema atinge apenas parte do problema, de modo que a complexidade do assunto sugere a realização de uma pesquisa empírica para compreender a aplicação dos conceitos revisados e avaliar o grau de contribuição dos indicadores de marketing para o alcance das estratégias mercadológicas em um caso real.

Desta forma, este trabalho está dividido em duas etapas. A primeira compreende o levantamento do referencial teórico sobre os temas centrais do trabalho: estratégia e medição de desempenho, e medição de desempenho das atividades de marketing. A segunda compreende a pesquisa empírica visando avaliar o nível de contribuição dos indicadores de marketing para o alcance das estratégias mercadológicas em uma concessionária de caminhões e ônibus de Ribeirão Preto (SP).

3.1 TIPO DE PESQUISA

As abordagens qualitativa e quantitativa não devem ser encaradas como categorias rígidas distintas, extremos opostos ou dicotômicas; em vez disso, representam extremidades diferentes em um contínuo (Creswell, 2015; Newman e Benz, 1998), assim essa pesquisa se apresenta como predominantemente qualitativa. Creswell e Creswell (2020), tipifica a pesquisa de métodos mistos como uma abordagem de investigação que envolve a coleta de dados quantitativos e qualitativos, integrando os dois tipos de dados e usando desenhos distintos que refletem pressupostos filosóficos e estruturas teóricas.

Também consiste numa pesquisa de campo descritiva, que de acordo com Rampazzo (2002) busca descrever os fatos e dados recolhidos pela própria realidade, analisando e correlacionando sem manipulá-los e exploratória, pois visa prover um maior conhecimento sobre o tema em perspectiva.

Por fim, conforme Fonseca (2002), o presente trabalho se apresenta como um estudo de caso, sendo caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social e visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir são apresentados os resultados deste estudo, obtidos por meio do método de análise de conteúdo da entrevista em contraponto com a revisão teórica acerca de estratégia e medição de desempenho e medição de desempenho em marketing.

Para tal, foi utilizado o seguinte roteiro:

Nome do entrevistado:

Empresa:

Cargo:

Data:

Caracterização geral da empresa

- Como a empresa iniciou suas atividades?
- Qual a estrutura organizacional da empresa?
- Quais são as unidades de negócio da empresa?
- Quais são os principais produtos e serviços oferecidos pela empresa?
- Como se dá o relacionamento com a distribuidora Man Latinoamerica?
- Quais os diferenciais da empresa em relação à concorrência?
- Qual o tipo de relacionamento de compra com os clientes? (Ex. Contratual, compras frequentes, compra não frequente com pouco/ nenhum serviço/ reparo ou compra não frequentes com relacionamento de serviço/ reparo)
- Qual o perfil dos clientes? (Ex. Consumidores, empresas ou unidades de comprar organizacional, misto)
- Quais os principais fatores que influenciam na decisão de compra do cliente?

Estratégias da empresa

- Como são definidas as estratégias da empresa?
- Quem participa da definição das estratégias da empresa?
- As estratégias são formalizadas? De que forma?
- Quais as estratégias adotadas pela empresa atualmente?

Alinhamento estratégico

- Como são comunicadas essas estratégias para os membros da empresa?
- Como as estratégias são desdobradas em objetivos, metas e planos para cada unidade de negócio?
- Como as estratégias são desdobradas em objetivos, metas e planos para cada nível estratégico?

- Como ocorrem o alinhamento entre as estratégias gerais da organização e as estratégias de marketing, ou seja, como são definidas as estratégias de marketing? Por quem são definidas?
- Quais são as estratégias de marketing adotadas pela empresa atualmente?

Sistema de medição de desempenho

- Como a empresa monitora o alcance das estratégias, objetivos e metas?
- A empresa utiliza alguma ferramenta de avaliação de desempenho empresarial? Se existe, quando foi o sistema foi implementado? Como ele está estruturado?
- Quais são as medidas de desempenho utilizadas pela empresa?

Métricas de marketing

- Qual o investimento anual da empresa em marketing?
- Qual o grau de importância do marketing para o sucesso da estratégia da empresa? Por quê?
- Qual o grau de importância do marketing para o desempenho financeiro da empresa? Por quê?
- Qual o retorno financeiro do investimento em marketing? Como se mede esse retorno?
- Quais são as medidas de desempenho em marketing utilizadas pela empresa?
- A Sra. Conhece o termo “métricas de marketing”? Se não conhece, tem alguma ideia sobre o que se trata o termo “métricas de marketing”?
- De modo geral, como tem evoluído das vendas gerais da empresa?
- Estas métricas são comparadas com qual referência?
- Gostaria de fazer algum comentário sobre o tema avaliação de desempenho em marketing?
- Quais sugestões, críticas ou comentários sobre a medição de desempenho em marketing na empresa?

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DO ESTUDO

A organização analisada no presente trabalho trata-se de empresa familiar, que se encontra na quarta geração de sucessores, e que apresenta forte reconhecimento em Ribeirão Preto, onde foi fundada em 1903, e na região. Segundo site institucional, o fundador da empresa foi um paulistano, engenheiro agrônomo, de origem alemã que veio para Ribeirão Preto e juntamente com um sócio, fundou a empresa pioneira no foco atual do grupo: distribuição de veículos automotores. A concessionária estudada faz parte de um extenso grupo com foco na distribuição de veículos automotores, que compreende na parte de automóveis: concessionária autorizada Volkswagen atuando em Ribeirão Preto (SP), distribuidora Toyota atuando em Ribeirão Preto (SP), concessionárias Renault atuando em Ribeirão Preto (SP), São Carlos (SP), Araraquara (SP) e Rio Claro (SP), concessionária Citroën atuando em Uberaba (MG), concessionárias FIAT atuando em Taquaritinga (SP), Matão (SP), e Monte Alto (SP), e concessionárias de automóveis Honda atuando em Araraquara (SP) e São Carlos (SP); de motocicletas: concessionária Honda atuando em Ribeirão Preto; de caminhões e ônibus:

concessionária Volkswagen - Man Latin America em Ribeirão Preto (SP) e Franca (SP); e consórcios: atuando na região de Ribeirão Preto. Dentro da extensa dimensão do grupo, o estudo tem como foco a análise da Concessionária de Caminhões e Ônibus de Ribeirão Preto.

Com relação aos produtos e serviços oferecidos na concessionária, tem-se venda de caminhões (0 km, seminovos e vendas especiais, com definição no site ou pessoalmente de alguma exigência especial, como, por exemplo, a categoria do cliente ser frotista, produtor rural ou portador de deficiência), venda de ônibus e chassis de ônibus, venda de peças, serviços (mecânica, funilaria) e pneus (representantes da Michelin).

Segundo a diretora da concessionária, o marketing é desenvolvido e monitorado por uma coordenadora que conta com o auxílio de três colaboradoras que realizam as funções de telemarketing para agendar visitas a clientes, realizar o pós-vendas, ouvir reclamações, sugestões e avaliações do atendimento.

Também foi informado que a definição das estratégias de negócio está restrita alta direção da concessionária, enquanto as operacionais, são formuladas em conjunto entre a diretoria e os gestores, sendo que a decisão final é sempre da alta administração.

4.2 SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo a diretora da concessionária, todas as estratégias são transformadas em números, de modo a facilitar a mensuração do desempenho que é realizado comparando-se o almejado e o realizado. Neste sentido, a concessionária utilizada uma ferramenta de consultoria gerencial, em que estão interligadas várias planilhas em um programa muito parecido com o Excel, no qual há vários indicadores, em sua maioria de origem financeira, pois a ferramenta é baseada no orçamento da concessionária.

Pela entrevista realizada com a diretora, pode-se perceber que nesta ferramenta utilizada para avaliar o desempenho da concessionária, está inserida a ideia de possuir a disposição de um “painel de controle” para a tomada de decisões. A entrevistada afirma que ela não mostra apenas números contábeis, mas que traduz estas em informações gerenciais em um lugar único, logo há a ideia nessa ferramenta de facilitar a visualização do desempenho almejado e realizado pela empresa, possibilitando a obtenção de uma visão estratégica do desempenho da organização para a alta administração tomar as decisões, sendo mostrada com entusiasmo pela diretora que considera satisfatória essa ferramenta.

Desta forma, identificou-se que todas as concessionárias que fazem parte do grupo, ou seja, tanto as especializadas em motos, como as de automóveis, de diversas marcas, utilizam essa ferramenta, sendo que se busca realizar o que a entrevistada chamou de “*benchmarking*”, que seria a troca de experiências sobre o uso da ferramenta para que seja melhorado o seu uso.

4.2.1 MÉTRICAS DE MARKETING

Identifica-se na entrevista com a diretora da concessionária que, embora a importância do marketing para o retorno financeiro seja inquestionável, há dificuldade em mensurar o retorno financeiro do investimento. Ela afirma que é a fidelização que vai garantir o tal retorno, no sentido de melhorar continuamente o relacionamento com o cliente, uma vez que os produtos e preços estão muito pareados com a concorrência, porém nota-se extrema dificuldade em

integrar a área de finanças e marketing, já que a entrevistada não soube dizer exatamente qual o investimento anual da empresa em marketing, afirmando não ter um valor estabelecido.

Verificou-se que os investimentos em marketing apontados pela entrevistada foram os relacionados às despesas de marketing sobre vendas como em trazer o cliente na empresa e os gastos com as visitas frequentes dos vendedores. Além disso, ganhou destaque a importância das mídias sociais como meio de promoção da empresa, uma vez que há uma agência terceirizada que auxilia na administração dessas mídias, como Facebook e blog, cujas ações são consideradas de baixo custo.

A entrevistada não conhecia o termo “métricas de marketing” e imaginou ser um tema novo, pois nunca tinha ouvido falar. Apesar disso, afirmou que devido ao fato da concessionária ser uma atividade econômica organizada distribuidora MAN Latin America, possui muitas informações de mercado que a ACAV (Associação Brasileira dos Concessionários MAN Latin America) disponibiliza, possibilitando a comparação com a concorrência, bem como repasse de informações que atestam seu desempenho para a distribuidora quanto a perfis operacionais (Assistência Técnica, Peças e Veículos Novos), e vários indicadores de desempenho em forma de Campanhas como o DPP (*Dealer Premium Program*).

Segundo website da MAN Latin America, o DPP é um programa para eleger as melhores concessionárias entre as mais de 150 da sua rede, sendo que todas elas são avaliadas segundo alguns critérios, como: atendimento de pós-venda, volume de compra de peças, atendimento dos objetivos de vendas, instalações, entre outros. Segundo esse site, as melhores concessionárias recebem o status de Premium, válido por um ano e a MAN Latin America desenvolve todo o material de divulgação para elas, como anúncios nos principais jornais da região, *spots* em rádio, *outdoor* (nas cidades onde ainda é permitido) e material de ponto de venda, como forma de incentivo e parte da premiação do DPP.

4.2.2 ANÁLISE DAS MÉTRICAS PARA A CONCESSIONÁRIA

Foi apresentada à entrevistada uma lista de métricas agrupadas de acordo com a seleção de Farris *et al.* (2012) apresentada na revisão teórica, para avaliar mais sistematicamente o grau de conhecimento da diretora acerca delas, com a classificação da utilidade para gerenciar e monitorar a concessionária estudada. A saber:

1. Até que ponto as seguintes métricas de participação de mercado são utilizadas para gerenciar e monitorar sua empresa?

Participação de mercado em reais (receita)	Desconheço	Não uso	Uso, as vezes	Uso sempre
Participação de mercado em unidades				
Participação de mercado relativa				
Índice de desenvolvimento da marca				
Índice de desenvolvimento de categoria				
Penetração de mercado				
Participação de marca				
Fatia de penetração				
Participação de gastos na categoria				
Índice de intensidade de consumo				
Hierarquia de efeito				

2. Até que ponto as seguintes métricas de hierarquia de efeito são utilizadas para gerenciar e monitorar sua empresa?

Consciência de marca	Desconheço	Não uso	Uso, as vezes	Uso sempre
Marca mais lembrada				
Consciência de anúncio				
Conhecimento do consumidor				
Crenças do consumidor				
Hábitos de Compra				
Intenções de compra				
Lealdade				
Simpatia				
Disposição para recomendar				
Pontuação do promotor de rede				
Satisfação do cliente				
Disposição para pesquisar				

3. Até que ponto as seguintes métricas de margens e custos são utilizadas para gerenciar e monitorar sua empresa?

Margem unitária		Desconheço	Não uso	Uso, as vezes	Uso sempre
Margem (%)					
Margem do canal					
Preço médio por unidade					
Preço por unidade estatística					
Custos fixos e variáveis					
Gastos com marketing					
Contribuição por unidade					
Margem de contribuição					
Vendas Equilibradas					

4. Até que ponto as seguintes métricas de previsão e novo produto são utilizadas para gerenciar e monitorar sua empresa?

Volumes desejados	Desconheço	Não uso	Uso, as vezes	Uso sempre
Receitas desejadas				
Volume de experimentação				
Volume de repetição				
Penetração				
Projeções de volume				
Crescimento anual (%)				
Crescimento TCAC (Taxa de Crescimento Anual Composta)				
Taxa de canibalização				
Métricas de valor de marca				
Utilidades conjuntas				
Utilidades conjuntas e projeção de volume				

5. Até que ponto as seguintes métricas de clientes são utilizadas para gerenciar e monitorar sua empresa?

Quantidade de clientes	Desconheço	Não uso	Uso, as vezes	Uso sempre
Recência				
Taxa de retenção				
Lucro do cliente				
Valor de duração do cliente				
Valor de duração do <i>prospect</i>				
Custo médio de aquisição				
Custo médio de retenção				

6. Até que ponto as seguintes métricas de clientes são utilizadas para gerenciar e monitorar sua empresa?

Carga de trabalho	Desconheço	Não uso	Uso, as vezes	Uso sempre
Previsão de potencial de vendas				
Total de vendas				
Eficácia da força de vendas				
Remuneração				
Quantidade de funcionários no ponto de equilíbrio				
Funil de vendas				

7. Até que ponto as seguintes métricas de distribuição e varejo são utilizadas para gerenciar e monitorar sua empresa?

Distribuição numérica (%)	Desconheço	Não uso	Uso, as vezes	Uso sempre
Volume de todas as mercadorias				
Volume de categoria de produto				
Distribuição total				
<i>Facings</i>				
Fora de estoque (%)				
Estoques				
Redução e preço				
Lucratividade direta do produto				
MBRIE (margem bruta de retorno de investimento em estoques)				

8. Até que ponto as seguintes métricas de formação de preços e promoção são utilizadas para gerenciar e monitorar sua empresa?

Preço Premium	Desconheço	Não uso	Uso, as vezes	Uso sempre
Preço de reserva				
Valor percentual do bem				
Elasticidade-preço				
Preço ótimo				
Elasticidade residual				
Vendas básicas				
Vendas incrementais ou aumento promocional				
Taxa de resgate				
Custo de cupons/ descontos				
Porcentagem de vendas com cupons				
Porcentagem de vendas com desconto				
Porcentagem de tempo do desconto				
Profundidade média do desconto				
Repasse				

9. Até que ponto as seguintes métricas de finanças e lucratividade são utilizadas para gerenciar e monitorar sua empresa?

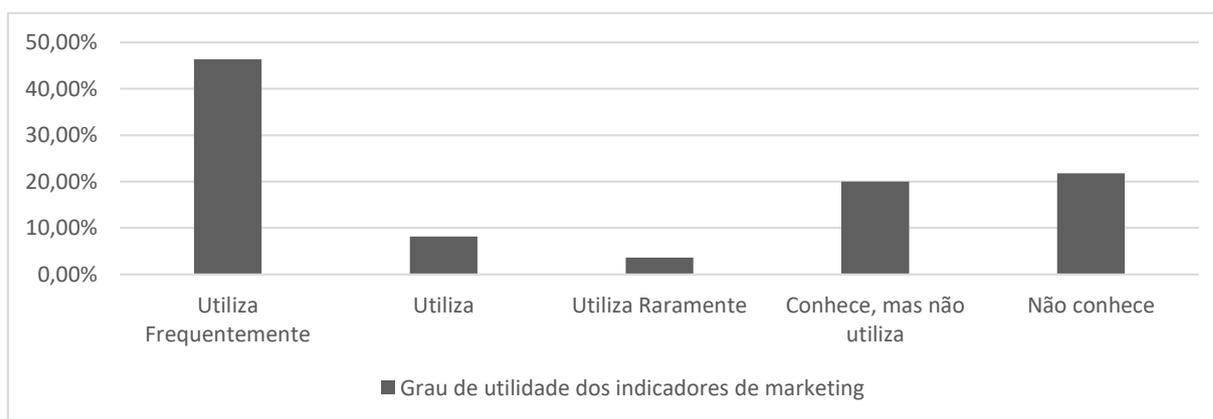
Lucro Líquido	Desconheço	Não uso	Uso, as vezes	Uso sempre
Retorno sobre vendas				
Retorno sobre investimento				
Lucro econômico (EVA)				
Recuperação de investimento				
Valor presente líquido				
Taxa interna de retorno				
Retorno sobre investimento de marketing (RSIM)				

10. Até que ponto as seguintes métricas de mídia publicitária e internet são utilizadas para gerenciar e monitorar sua empresa?

Exposições	Desconheço	Não uso	Uso, as vezes	Uso sempre
Pontos de audiência bruta				
Custo por mil exposições				
Alcance líquido				
Frequência média				
Alcance efetivo				
Frequência efetiva				
Percentual de presença				
Pageviews				
Taxa de cliques				
Custo por clique				
Custo por pedido				
Custo por cliente adquirido				
Visita (quantidade de vistas e sites)				
Visitantes (quantidade de pessoas que veem o site)				
Taxa de abandono				

A entrevistada foi orientada a indicar o grau de utilidade de cada indicador de marketing para o alcance das estratégias mercadológicas. Foi constatado que num total de 110 indicadores apresentados, 51 delas são utilizadas frequentemente pela diretoria (46,36%), 9 são simplesmente utilizadas (8,18%), 4 são utilizadas raramente (3,64%), 22 são de conhecimento da diretora, mas não são utilizadas (20%), enquanto 24 são desconhecidas pela diretora (21.82%). O gráfico 1 representa o grau de utilidade dos indicadores de marketing de uma maneira geral, sem levar em conta a proporcionalidade dos tipos de métricas utilizadas, e permite que os resultados sejam mais bem visualizados.

Gráfico 1: Grau de utilidade pela concessionária dos indicadores de marketing



Fonte: Elaboração própria baseado em *checklist* respondido pela entrevistada.

Na literatura percebeu-se que não há uma uniformidade de agrupamento das métricas de marketing, sendo que foi considerado o agrupamento proposto por Farris *et al.* (2012) para

analisar o grau de contribuição dos indicadores de marketing para o alcance das estratégias mercadológicas da concessionária estudada, através da elaboração do *checklist* aplicado na concessionária, conforme descrito na metodologia.

Nota-se que, embora haja utilização de boa parte dos indicadores de marketing, e a concessionária tenha acesso à informação, as decisões gerenciais são pautadas essencialmente nos indicadores financeiros e no orçamento que não são suficientes para avaliar adequadamente o desempenho do marketing.

4.3 DISCUSSÕES

4.3.1 SOBRE A EMPRESA ANALISADA

A partir da entrevista com a diretora comercial da concessionária estudada, pode-se conhecer um pouco da empresa, fator essencial para uma medição de desempenho adequada, pois as características do negócio vão impactar no tipo de método de avaliação de resultados bem como definirão os indicadores de desempenho mais adequados e relevantes para que se cumpra com os requisitos básicos para um sistema de medição de desempenho eficaz.

A moderna prática de marketing pressupõe orientações estratégicas da empresa para o mercado, no sentido de entender as necessidades e desejos dos clientes, oferecendo continuamente a oferta de maior valor, conquistando a preferência deles. Considerando que a estrutura organizacional de marketing vai interferir nesse desafio da empresa em conseguir a orientação para o mercado, buscou-se compreender como se configura o marketing na concessionária estudada. Observou-se que ela apresenta uma estrutura funcional na qual o profissional de marketing não é destacado, sendo apenas mencionado como suporte no âmbito de vendas, como facilitador no relacionamento com o cliente, ou seja, algo subutilizado.

Desta forma, para se avaliar o nível de contribuição dos indicadores de marketing para o alcance das estratégias mercadológicas da concessionária estudada, deve-se ter em mente as características da empresa, tais como ser uma empresa familiar, que acarreta impactos de uma cultura organizacional peculiar, onde muitas vezes as decisões estão centralizadas nos membros da família, de modo que os indicadores de marketing são elaborados e selecionados apenas por eles, restringindo a participação dos demais membros da empresa, sendo que, conforme visto no referencial teórico, a participação de todos poderia trazer contribuições e aumentar o comprometimento em alcançá-las.

Notou-se que a pressão da alta administração, centralizada na figura dos membros da família, é intensa na questão de alcançar desempenho financeiro satisfatório de modo que há o predomínio de indicadores financeiros para avaliar o desempenho. Considerando que o posicionamento adotado pela concessionária é de obter maior proximidade com o cliente, e que os principais influenciadores na decisão de compra do cliente são o atendimento e a tradição da marca, pensa os indicadores financeiros são insuficientes, de modo que se orienta ter um conjunto de métricas que permitam avaliar este quesito, permitindo sua constante manutenção e adequação para garantir esse posicionamento e vantagem competitiva na mente dos clientes.

Apesar de verificar a utilidade da ferramenta para a diretora, considerando o que foi discutido na revisão teórica, vale ressaltar que esse painel de controle poderia auxiliar ainda mais a tomada de decisão da empresa, se fossem utilizados outros indicadores além dos que estão diretamente ligados somente ao orçamento, pois não foi verificada a preocupação clara em monitorar os vários aspectos da empresa, através de maior uso das medidas não financeiras,

como, por exemplo, valor de duração do cliente, valor de duração do prospect, custo médio de retenção de clientes, entre outras ligadas ao marketing.

Deste modo, nota-se que a medição de desempenho da concessionária carece de desenvolvimento de indicadores como os do *Balanced Scorecard* que mescla indicadores financeiros e não financeiros, ou de instrumentos de gestão semelhante capazes de permitir o alinhamento estratégico entre todas as atividades da empresa, uma vez que nota-se que a ferramenta é utilizada pela alta administração para a tomada de decisão e não levam em conta os indicadores não financeiros, como os ligados ao marketing, sendo utilizados apenas indicadores diretamente ligados ao orçamento e desempenho financeiro.

Considerando os requisitos básicos para um sistema de medição de desempenho eficaz, apontados na revisão teórica, resumidos em: alinhamento ao ambiente organizacional, precisão, linguagem operacional, alinhamento com a estratégia, caráter dinâmico, e métricas relacionadas; pelo que foi apresentado nos resultados, a entrevistada considera que o sistema de medição de desempenho utilizado na empresa esteja adequado. No entanto, conforme foi discutido nas macrocategorias de análise caracterização geral da empresa, estratégia e alinhamento estratégico da empresa, nota-se que as carências na definição e alinhamento da estratégia podem impedir o desempenho eficaz do sistema de medição de desempenho, uma vez que aqueles são aspectos anteriores, que comprometem o desempenho destes.

Desta forma, para avaliar o nível de contribuição dos indicadores de marketing para o alcance das estratégias mercadológicas da concessionária estudada, deve-se considerar que o sistema de medição de desempenho utilizado na empresa é deficitário, uma vez que utiliza predominantemente indicadores financeiros e ligados a orçamento, sendo insuficiente para avaliar o retorno dos investimentos em marketing e a sustentabilidade competitiva no longo prazo.

4.3.2 SOBRE AS MÉTRICAS DE MARKETING

Em conformidade com a revisão teórica, identificou-se também na concessionária a dificuldade em mensurar o desempenho em marketing, sendo que o controle da área fica restrito apenas a métricas financeiras, que embora sejam muito importantes, são limitadas, pois, mostram apenas os resultados presentes e passados, não demonstrando as perspectivas futuras, no longo prazo.

A entrevistada afirmou desconhecer o termo “indicadores de marketing”, o que comprometeu avaliação do nível de contribuição destes para o alcance das estratégias mercadológicas da concessionária. Além disso, embora a empresa possuísse acesso a informações de mercado devido ao setor altamente desenvolvido do qual pertence, valorizasse a alimentação e adequação das plataformas CRM, e tivessem acesso a muitos indicadores de desempenho, as decisões gerenciais são pautadas em sua maioria em indicadores financeiros que não são suficientes para avaliar o desempenho do marketing.

Considerando os tipos de controle de marketing, através da entrevista com a diretora, pode-se identificar que o que mais se encaixa é o controle do plano anual, uma vez que a responsabilidade principal é da alta administração com o intuito de assegurar que a empresa atinja as metas estabelecidas, tendo como principal abordagem, as análises de vendas, de participação de mercado, financeira, de despesas de marketing sobre vendas e de desempenho em relação ao mercado.

Apesar de haver uma agência terceirizada que auxilia na administração das mídias sociais, a diretora afirmou não saber qual o valor investido anualmente em marketing. Isso pode ser interpretado como reflexo da dificuldade em se medir o desempenho desses valores investidos, ou seja, na impossibilidade de justificar seus gastos demonstrando claramente seu retorno, a empresa acaba por não contabilizar exatamente esses investimentos.

Uma das vantagens dos indicadores de marketing são que eles permitem focar os investimentos nas atividades mais rentáveis de marketing e eliminar aquelas que não apresentam retorno, além de demonstrar as contribuições dos profissionais de marketing para o negócio e justificar seu orçamento, ou seja, permitir que as empresas saibam exatamente quais esforços de marketing realizar. A dificuldade em medir o desempenho do marketing talvez seja um dos motivos da empresa não ter percebido antecipadamente a mudança no tipo de caminhão vendido no mercado, motivo da retração nas vendas.

Desta forma, para avaliar o alcance das estratégias mercadológicas da concessionária estudada, nota-se que são utilizadas em sua grande parte apenas as métricas de marketing de caráter financeiro, sendo que conforme apresentado no referencial teórico não são suficientes para avaliar o desempenho do marketing. Além disso, nota-se que a dificuldade em medir o retorno do marketing acarreta negligência ao apontar exatamente o investimento realizado em marketing, apesar de a entrevistada ter consciência da importância do marketing para o sucesso da estratégia e do desempenho financeiro.

Também foi identificado que nem todas estão bem-organizadas em painéis que facilitem a visualização dos resultados e facilite a tomada de decisão e seu foco está concentrado em indicadores financeiros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da Era da informação, nota-se que gerenciá-las e torná-las fonte para a tomada de decisão é uma atividade importante para as empresas. Desta necessidade atual, buscou-se identificar os problemas de pesquisa atuais relacionadas com esta temática de gerenciamento da informação, sendo identificados os indicadores de desempenho em marketing como meio de proporcionar novas ideias, ferramentas e métodos, com o intuito de aperfeiçoar a gestão estratégica e melhorar o desempenho nesta área. Logo, este trabalho teve como objetivo avaliar o nível de contribuição dos indicadores de marketing para o alcance das estratégias mercadológicas de uma concessionária de caminhões e ônibus do município de Ribeirão Preto-SP.

Pode-se afirmar que tal objetivo foi parcialmente alcançado, considerando que na concessionária estudada o termo “indicadores de marketing” era desconhecido. Através do estudo de caso, foi constatado o distanciamento entre a academia e a prática, uma vez que se identificou uma infinidade de métricas possíveis de serem utilizadas enquanto, na prática organizacional, há uma tendência em se utilizar apenas os indicadores financeiros, que são insuficientes para avaliar o retorno do investimento.

A entrevistada considera adequado o planejamento estratégico centralizado na alta administração, baseado em orçamento, e o sistema de medição de desempenho composto apenas por indicadores financeiros. Porém, peca em não ampliar a compreensão organizacional com o balanceamento de medidas financeiras e não financeiras.

Para garantir a competitividade da concessionária no longo prazo, orienta-se:

- a) Buscar maior abrangência do processo de formulação da estratégia, tendo em vista a abordagem sistêmica, envolvendo todas as áreas organizacionais nesse processo, para promover a coordenação e integração entre as várias unidades operacionais, aumentando o comprometimento dos funcionários para o cumprimento das estratégias;
- b) Desenvolver um mecanismo claro de desdobramento das estratégias em objetivos, planos e metas, pois se percebeu que os temas se confundem e a maior preocupação é apenas com a determinação, cumprimento e monitoramento das metas operacionais definidas mensalmente para a organização em sua totalidade e individualmente para os vendedores;
- c) Devem-se alinhar as estratégias de modo que a concessionária seja capaz de integrar os três níveis de decisão estratégica (corporativo, negócio e funcional), pois a empresa ainda precisa se aprimorar no desenvolvimento de estratégias independentes, e despender atenção apenas às estratégias funcionais, ligadas apenas às questões operacionais da concessionária;
- d) Aumentar a participação de todos os membros da organização no processo de desenvolvimento e escolha das medidas de desempenho, principalmente dos profissionais de vendas e marketing que possuem informações importantes para avaliar e melhorar o desempenho organizacional, orientando-se que sejam mais valorizados e integrados;
- e) Desenvolver indicadores que mescla itens financeiros e não financeiros, ou de instrumentos de gestão semelhante capazes de permitir o alinhamento estratégico entre todas as atividades da empresa;
- f) Deve-se ter um conjunto de métricas que permitam avaliar claramente se o posicionamento da concessionária pautado em obter maior proximidade com o cliente está sendo atingido e a manutenção das vantagens competitivas em atendimento e tradição da marca, envolvendo indicadores financeiros e não financeiros;
- g) Desenvolver um painel de métricas que ofereça um número reduzido de medidas vitais, mesclando indicadores financeiros e não financeiros, que permitam a todos os membros da concessionária uma adequada interpretação e utilização de suas informações, aumentando o comprometimento e alcance das estratégias mercadológicas.

Vale considerar que as sugestões de melhoria apontadas exigem uma mudança efetiva de diversos fatores arraigados no *'modus operandis'* da concessionária, em fases inclusive anteriores a medição de desempenho como a definição e alinhamento das estratégias, cultura organizacional centralizada nos membros da família, o que nem sempre é fácil de realizar.

Além disso, o painel de métricas com indicadores financeiros e não financeiros permitem que os gestores e demais membros da empresa se deparem com informações complexas, que nem sempre tornam as decisões necessariamente mais fáceis, mas com certeza permitem um diagnóstico mais abrangente e autêntico, garantido a competitividade da concessionária no longo prazo. Desta forma, apresentou-se a infinidade de indicadores de marketing que podem ser utilizadas pela concessionária, que não necessariamente tornarão o trabalho mais fácil, mas com certeza o conhecimento adquirido através da familiaridade com as métricas de marketing poderá ajudá-los a realizar o trabalho de uma maneira melhor e mais abrangente, identificando claramente o alcance dos desejos e necessidades do público-alvo da concessionária no longo prazo.

5.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O presente trabalho teve como limitação a escassez de referencial teórico sobre as métricas de marketing direcionadas para a aplicação em empresas brasileiras.

Além disso, a maior parte do referencial teórico apresenta a evolução histórica acerca do tema, e a importância das métricas de marketing para o alcance das estratégias organizacionais, deixando de lado discussões quanto a métodos de avaliação desta relação, cabendo a pesquisadora a aplicação de formas para evidenciar esta.

Outro limitador foi que a concessionária estudada não tinha conhecimento do termo “indicadores de marketing”, comprometendo a avaliação do seu nível de contribuição para o alcance das estratégias mercadológicas, ou seja, embora a concessionária possuísse boa parte das informações fornecidas pelos indicadores, não utilizava todas elas para a tomada de decisão, restringindo-se apenas aos financeiros que são insuficientes para avaliar o desempenho do marketing.

REFERÊNCIAS

- ALBANO, F. M. **Desenvolvimento de um Modelo de Avaliação Global de Desempenho**. 2008. 223 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- ATTADIA, L. C. L. **Uso da Medição de Desempenho para Alinhar e Comunicar a Estratégia: Uma Análise Crítica do *Balanced Scorecard***. 2004. 176 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
- ATTADIA L. C. L. **Diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas: um estudo multicase no setor moveleiro de São José do Rio Preto-SP**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2007.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D.; **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Grupo A, 2021
- CRESWELL, J. W.; ***A concise introduction to mixed methods research***. Thousand Oaks, CA: Sage. 2015
- DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- FARRIS, P. W. et al. **Métricas de Marketing: O Guia Definitivo de Avaliação de Desempenho do Marketing**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GUISSONI, L.A. NEVES, M.F. **Comunicação Integrada de Marketing Baseada em Valor**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- HALACHMI, A. **Performance measurement is only one way of managing performance**. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Bingley, v. 54, n. 7, p. 502-516, 2005.
- IPEM-SP. **Conceitos: Metrologia e Qualidade**. São Paulo, 2023. Disponível em: <<https://www.ipem.sp.gov.br/index.php/cidadao/conceitos-metrologia-e-qualidade>>. Acesso em: 26 abr. 2023.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard – measures that drive performance**. *Harvard Business Review*. v.70, n.1, pp.70-79.1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson, 2019.
LIKERT, R. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill, 1961.

URDAN, A. T.; ROCHA, A. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas.
Revista Administração de Empresas. São Paulo, v. 42, n. 2, p. 55-60, jun. 2006.

URDAN, A.T.; URDAN, F.T. **Marketing Estratégico: teoria e aplicações**. 1 ed. São Paulo:
Atlas, 2010.