

Área temática: *marketing*

MEDIDAS DE RELAÇÃO ENTRE *MARKETING MIX* E PERFORMANCE EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DA CADEIA PRODUTIVA DO SEGMENTO QUÍMICO-FARMACÊUTICO.

AUTORES

EVANDRO LUIZ LOPES

Universidade Nove de Julho

elldijo@uol.com.br

SÉRGIO LUIZ DO AMARAL MORETTI

Universidade Nove de Julho

sergiomoretti@uol.com.br

EMERSON ROBERTO LOPES

Centro Universitário da FEI

lopeser@terra.com.br

RESUMO

O trabalho buscou relacionar as atividades do *marketing mix* e *market share* de empresas do segmento químico-farmacêutico. Devido à falta de pesquisas nesta linha procurou-se estabelecer, em um primeiro momento, uma relação mais simples e direta que possibilitasse o prosseguimento posterior em bases mais complexas de análise. O estudo empírico, de natureza quantitativa, transversal e exploratória, utilizou para mensuração das variáveis do *marketing mix* a escala proposta por Cook (1983), que as analisa em quatro dimensões distintas – produto, distribuição, promoção de vendas e políticas comerciais. Das seiscentas empresas convidadas a participar da pesquisa cento e vinte e duas retornaram os questionários (20,33%), todavia apenas cento e quatorze foram consideradas válidas após a exclusão de oito *outliers*. Utilizando os grupos formados na análise fatorial exploratória como variáveis independentes e o *market share* como variável dependente do modelo de regressão linear multivariada, encontrou-se o coeficiente de determinação $r^2=0,206$ o que indica que as variáveis do *marketing mix* explicam 20,6% da variação do *market share* das empresas participantes do presente estudo.

Palavras chave: *marketing mix*; indústria químico-farmacêutica; *market share*

ABSTRACT

This research aimed to compare the activities of the firms marketing mix and market share in the chemical-pharmaceutical industry. Due to lack of research in this line we have tried to establish at first time a simple and direct relation between both activities could allow further researches in more complexity fields. The study is quantitative, exploratory and cross, we utilized the scale proposed by Cook (1983) to measure the marketing mix variables, which

looks in 4 distinct dimensions. We have invited 600 companies to participate in the search , and 122 questionnaires (20.33%) returned, however only 114 (19%) were considered valid after the exclusion of 8 outliers. Using the groups formed in the exploratory factorial analysis as independent variables and market share as a dependent variable in multivariate linear regression model, we found the coefficient of determination $r^2 = 0.206$, indicating that the variables of the marketing mix, explain 20.6% the changes in market share of businesses participatin in this research.

Key works: markegin mix; chemical-pharmaceutical industry; market share

INTRODUÇÃO

A performance da empresa relacionada às atividades de Marketing sempre foi alvo de interesse pelas empresas e a partir da década de 1950 tem sido foco de pesquisas acadêmicas. Algumas obras pioneiras são as proposições de Henderson (1979) sobre análise de portfólio, Buzzell; Galé; Sultan (1975) sobre o *Profit Impact of Marketing Strategy* – PIMS, Kotler e Singh (1981) sobre marketing *warfare*, ou a aplicação de conceitos de estratégia militar no mercado. Nesta época o trabalho de Cook (1983, 1985) buscou verificar a relação entre decisão estratégica, performance e desempenho do *marketing mix* e seu impacto no *market share*. Seu estudo apontou tanto para um campo mais amplo de estudos envolvendo aspectos estratégicos, funcionais e estruturais de mercado, como para a evidência de que a clássica premissa da relação de desempenho entre *marketing mix* e *market share* necessita ser mediada pela decisão estratégica e os efeitos de longo prazo (p.73).

Para o mercado é crucial utilizar os dados resultantes das atividades competitivas como componente decisório. As informações geradas pelas ações de venda e as reações de concorrentes e compradores permitem estabelecer correlações e a elaboração de mapas mais seguros para as decisões. Do lado da academia foi necessário esperar a década de 1990 para que alguns estudos, como os de Sheth e Sisodia (1995 a; 1995 b) mostrassem a relação baixa e até mesmo negativa entre gastos de Marketing e performance financeira com base somente na relação *market share* – *performance* (FARRIS et al., 2007).

Procurando direcionar os pesquisadores de *Marketing* para projetos que buscassem cobrir pelo menos em parte esta lacuna, o *Marketing Science Institute* (1998) estabeleceu uma agenda de pesquisas que tinha o Marketing Metrics - como foi denominado o conjunto de iniciativas para mensurar o desempenho das empresas em relação às atividades de *Marketing* - como prioridade para o triênio de 1998-2000.

No Brasil são poucos os estudos deste campo. Grinberg; Luce (2000) fizeram um levantamento do estado-da-arte das principais linhas envolvidas na Europa e Estados Unidos e mostraram que os *alicerces da questão eram as medidas de performance e o grau de orientação para o mercado* (p.7). Desde esta iniciativa o campo permaneceu pouco explorado, e somente muitos anos depois Ribeiro et al (2006) postularam que *percebe-se na literatura ainda oportunidade para estudos que visem revisar as escalas para mensurar competências, explorar as relações com performance* (p.7).

Procurando reduzir esta lacuna e contribuir para o debate neste campo, foi desenvolvida uma pesquisa com o objetivo de buscar entender como empresas da cadeia produtiva do segmento químico-farmacêutico trabalham a relação entre as escalas propostas por Cook (1983), a saber: decisão estratégica, o esforço combinado dos elementos do *Marketing mix* e seu efeito no *market share*. Acreditamos ser este um primeiro passo para outras pesquisas no campo das métricas de Marketing que permitam estabelecer correlações entre programas de marketing e desempenho empresarial.

O trabalho está organizado da seguinte forma: segue-se uma revisão da literatura pertinente ao tema, em seguida a metodologia aplicada a este trabalho, os principais resultados do estudo, a discussão dos resultados e as considerações finais.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Os profissionais de *Marketing*, hoje, mais do que nunca estão sob intensa pressão para demonstrar que suas atividades contribuem positivamente para o desempenho das empresas (O'SULLIVAN; ABELA, 2007). Esta questão se agravou pela ausência de um corpo de

métricas consolidadas que permitam entender a contribuição de cada ação desencadeada no mercado em seu esforço competitivo (KUMAR, 2004). A pressão por melhores práticas de mensuração ocorre não só na área dos negócios (AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2004; FARRIS, et. al., 2007) como também na acadêmica (LUCAS, WHITWEEL, DOYLE, 2005; RUST et. al., 2004a, 2004b).

Embora a proposta de uma agenda para estas pesquisas tenha sido estabelecida pelo *Marketing Science Institute* para o triênio de 1998-2000, muito pouco se avançou neste campo nos últimos anos (O'SULLIVAN; ABELA, 2007). As pesquisas diretamente ligadas às ações do mix de *marketing* das empresas foram pioneiras em estabelecer alguns critérios que seriam utilizados posteriormente e muitas questionaram a eficácia das medidas baseadas na relação *marketing mix – performance* (JACOBSON; AAKER, 1985; JACOBSON, 1988, 1990).

Como mencionado antes Cook (1983, 1985) procurou distinguir as tradicionais relações de performance com o *market share* introduzindo o conceito de *ambição estratégica* e sua relação com o investimento necessário para sua concretização. O *market share* deveria ser analisado a partir da ponderação com as decisões estratégicas e de investimento, não sendo uma medida eficaz isolada e de curto prazo para se medir o sucesso nos negócios. Analisando o mercado de automóveis norte-americano entre 1975-1980 concluiu que os produtos nacionais perderam para os importados devido à adoção de uma política de colheita dos lucros por parte dos produtos norte-americanos e da ambição dos importados em bancar investimentos em cada elemento do *marketing mix* (mais investimento em produto, distribuição e promoção e preço baixo) para ganhar *market share* no longo prazo (p.74-75).

Os diferentes resultados destas pesquisas mostraram a necessidade de se estabelecer melhores critérios e modelos de análise que permitissem comparação de resultados (SZYMANSKI; BHARADWAJ; VARADARAJAN, 1993) o que acabou estimulando novos estudos que fossem além das limitações do *marketing mix*. Para isso foi necessário dar um passo atrás nas tradicionais variáveis funcionais acrescentando variáveis estratégicas no campo de pesquisa.

A clássica literatura de *Marketing* há muito prega que entregar um valor distinto e maior, do ponto de vista do cliente, é fundamental para adquirir vantagem competitiva sobre os concorrentes que não o fazem. Particularmente Day; Wensley (1988) estabeleceram a noção de vantagem competitiva e sua relação com medidas de performance que ultrapassem o *market share* como satisfação e lealdade dos clientes e a lucratividade. Outros autores desenvolveram melhor este postulado (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; NARVER; SLATER, 1990; SLATER; NAVAR, 1995; JAWORSKI; KHOLI, 1993; KOKKINAKI; AMBLER, 1999) estabelecendo um marco para os estudos na linha da orientação para o mercado - OPM.

Especificamente este postulado pode ser definido como o propósito de criar um valor superior para o comprador apoiado em procedimentos típicos para o mercado como orientação para os clientes e competidores, assim como aqueles ligados à organização interna, como a coordenação interfuncional (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990). Para Slater e Narver (1994) tais funções estão positivamente relacionadas ao crescimento das vendas e com o sucesso de novos lançamentos no mercado. Portanto, a geração e a disseminação de informações e o estabelecimento de métricas assumem posição de destaque no desempenho das organizações, uma vez que propiciam as bases para o direcionamento das ações (KOHLI; JAWORSKI, 1990; MULLER, 2005).

Pesquisadores brasileiros como Tavares; Pinto; Afonso (2006) reconheceram que a OPM deve ser antecedida por informações que permitam reconhecer a multiplicidade de produtos e serviços que as pessoas consomem para cumprir determinadas tarefas, atendendo a diferentes

objetivos, em uma seqüência de atividades inseridas no sistema de consumo, reduzirão as chances de fracasso. Segundo os autores pode-se identificar três níveis de informação: 1) ir além do comportamento de compra buscando aprofundar o comportamento de uso, 2) procurar entender o sistema total de consumo, por meio do *share-of-wallet* (portfólio de compras do cliente) e, 3) analisar o sistema de consumo em novos detalhes derivados de outros subsistemas, coloca em relevo diferentes tipos de pessoas fazendo diferentes usos do mesmo produto ou diferentes produtos usados em situações similares (MOYSÉS FILHO et. al, 2008).

Para alguns autores com visão de coordenação inter-funcional, geralmente, analisam-se indicadores como geração de caixa, lucro e rentabilidade, volume de vendas e participação de mercado (SONG; PARRY, 1997; URDAN; OSAKU, 2005; BROWN; EISENHARDT, 1995). Estudos empíricos buscaram confirmar as diversas combinações de variáveis do OPM para alcançar a melhor performance. As pesquisas de Vorhies e Harker (1999, 2000) com 87 empresas mostraram que as empresas orientadas para mercado operam em alto nível com 6 tipos de competências aplicadas em seu *marketing mix*: desenvolvimento de produtos, planejamento, gestão e pesquisas de *marketing*, preço, canal de distribuição e promoção. Esta fórmula levava a um desempenho melhor que os concorrentes. Em uma recente pesquisa, Cooper; Edgett; Kleinschmidt (2004) verificaram que muitas das melhores práticas estão associadas à cultura e clima organizacionais voltados à inovação, à equipe envolvida diretamente com a inovação de produtos.

Uma atualização feita por Vorhies; Morgan (2005), propôs uma ampliação daquelas 6 competências para 8, incluindo: desenvolvimento de produtos, planejamento de *marketing*, gestão da informação de *marketing*, implementação de *marketing*, vendas, canal de distribuição, preço e comunicação de *marketing*.

No Brasil foram testados alguns dos modelos propostos pela literatura estrangeira por Urdan; Osaku (2005) a partir de 4 construtos principais: a) vantagem relativa do produto (COOPER, 1996); b) apreçamento orientado frente à concorrência; c) entrega de valor (DOLAN; SIMON, 1996); e, d) orientação ao consumidor, que parece ser um mote bem assimilado, embora não sendo uma unanimidade.

Uma pesquisa desenvolvida por Wheelwright; Clark (1994) para novos produtos mostrou que as empresas mais eficientes apresentavam seqüência de atividades individuais, estrutura e gerenciamento de projeto. O ponto de vista dos autores é de que objetivos claramente definidos, foco no mercado, integração entre ambiente interno e externo, protótipos de alta qualidade e uma forte liderança refletem na capacidade das empresas trabalharem eficientemente o desenvolvimento de novos produtos atrativos bem como nos novos processos de produção dos mesmos. A vantagem competitiva resulta principalmente da execução (MOYSÉS FILHO et al, 2008).

No Brasil, Perin; Sampaio (2003) demonstraram que a OPM é um pré-requisito fundamental para as empresas quando aliada ao seu porte. Em estudo longitudinal aplicado ao setor Eletro Eletrônico do Brasil, os autores puderam constatar uma assimetria nos resultados obtidos por meio de porte da empresa e orientação para o mercado. O porte empresarial surte melhor efeito quando analisado em um determinado período enquanto o segundo caso resulta em melhores resultados ao longo de um período (p.11). Assim, eles concluem que *a orientação para o mercado exerce influência mais expressiva e homogênea sobre a performance empresarial* (p.11).

Pelo exposto na literatura pesquisada percebe-se que as dimensões podem ser visualizadas em ambos os níveis: estratégicos e organizacionais. O nível estratégico compreende o alinhamento de objetivos e metas da empresa, considerando as particularidades das empresas, com o desenvolvimento conjunto de projetos a serem desenvolvidos. O nível organizacional é

relativo ao desenvolvimento específico das ações, ou seja, é responsável pelos aspectos gerenciais. Com esta fundamentação teórica foi desenvolvida a pesquisa cuja metodologia é descrita a seguir.

2 MÉTODO

2.1 Escalas

Este estudo, de natureza quantitativa, transversal e exploratória, utilizou para mensuração das variáveis do *marketing mix* a escala proposta por Cook Jr. (1983), que as analisa em 4 dimensões distintas. A primeira dimensão é composta por 8 variáveis para mensuração do investimento feito pela empresa no tocante a concepção e desenvolvimento de produtos, a segunda é composta por 7 variáveis para mensuração do grau de investimento realizado em promoção de vendas. O terceiro bloco de variáveis, no total de 8, identifica o esforço da empresa nas atividades de distribuição de seus produtos e, finalmente, o quarto bloco, constituído por 7 variáveis, mensura o foco destinado à política de comercialização da empresa (apêndice A).

Pela proposta de Cook Jr. (1983), os respondentes posicionam o grau de investimento realizado por sua organização, em cada uma das 30 variáveis, comparando seu esforço com o realizado pela concorrência, por meio de uma escala de 10 pontos. O respondente deve assumir que a o investimento que a concorrência realiza no *marketing mix* é a base 100 e posicionar o investimento que sua organização realiza entre 0% e 300% (ou mais).

2.2 Questionário

Os autores optaram pela utilização de um formulário de pesquisa eletrônico estruturado em 3 seções distintas. A primeira seção continha questões que possibilitavam classificar o segmento econômico da empresa respondente, o nível que o entrevistado possuía dentro da hierarquia da organização, bem como sua área de atuação. A segunda seção, dividida em 4 blocos apresentava aos respondentes a escala de mensuração do *marketing mix* de Cook Jr. (1983) e, finalizando o questionário, a terceira seção solicitava que o respondente informasse o *market share* que a empresa possuía. Este último dado serviu para testar a validade nomológica da escala, ou seja, até que ponto construtos teoricamente distintos se relacionam de maneira significativa empiricamente (LEVIN; FOX, 2006).

2.3 Amostra

As empresas convidadas a participar deste estudo fazem parte do rol de fornecedores de uma empresa multinacional do ramo químico-farmacêutico que figura entre as 20 maiores companhias do setor. O questionário foi enviado eletronicamente para 600 empresas escolhidas por conveniência, o que resultou em uma amostra não-probabilística.

2.4 Procedimentos

Visando possibilitar a participação de respondentes de empresas sediadas em outros países, o questionário foi disponibilizado em versões nas línguas portuguesa e inglesa. Elaborou-se convite aos participantes, explicando o intuito e a motivação acadêmica do estudo. Para potencializar o desejo de participação, os convites foram enviados, em formato eletrônico,

nominalmente aos participantes, que tinham a opção que escolher em qual versão de questionário preferiam responder. A pesquisa empírica foi realizada entre janeiro e março de 2009.

2.5 Análise dos dados

Para a análise dos dados realizou-se a análise fatorial exploratória (AFE) e regressão linear multivariada com a utilização do SPSS *for windows* na versão 13.0.

A AFE deu-se pelo método de análise de componentes principais e rotação ortogonal Varimax. Mesmo que as dimensões da escala de Cook Jr. (1983) pressuponham intercorrelações positivas, o que permitiria a utilização de rotação oblíqua, os autores optaram pela rotação ortogonal por esta metodologia testar com maior rigor a unidimensionalidade das variáveis. Nesta fase também foi feita a análise de validade interna por meio do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach.

Os seguintes critérios foram adotados para a AFE: comunalidade extraída dos itens superior a 0,4, teste de esfericidade de Bartlett significativo ao nível de 5% e teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) superior a 0,7 (HAIR et al, 2005). Para o coeficiente de Alfa de Cronbach o valor mínimo aceitável foi 0,7 (NUNNALLY, 1978).

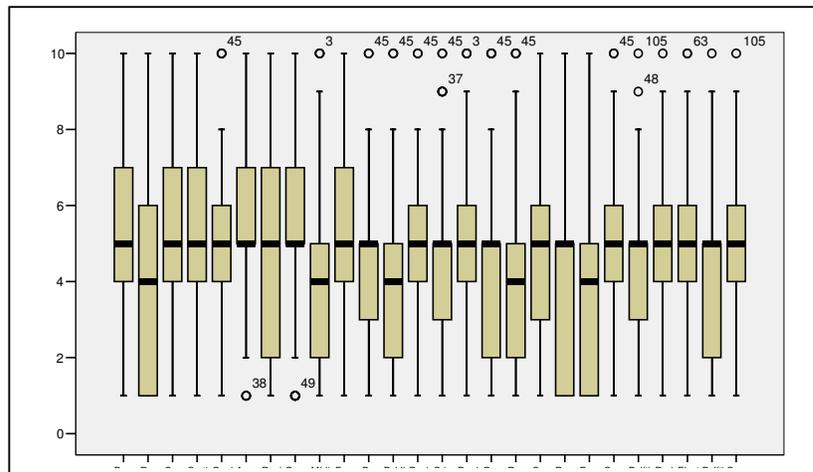
O modelo regressão linear multivariada deu-se pelo método Enter, tendo como variável dependente o *market share* informado e como variáveis independentes o *marketing mix* sob a ótica da escala de Cook Jr.(1983). O modelo de regressão linear buscou identificar o coeficiente de determinação (r^2) que é a relação entre a variação explicada e a variação total entre as variáveis independentes e a dependente.

3 RESULTADOS DA PESQUISA

3.1 Perfil da amostra

Das 600 empresas convidadas a participar da pesquisa 122 retornaram os questionários (20,33%), todavia apenas 114 foram consideradas válidas após a exclusão de 8 *outliers* como demonstrado na figura 1.

Figura 1 – *Outliers* da amostra



Fonte: SPSS

Da amostra válida de 114 empresas, 77 (67,5%) são brasileiras, 28 (24,6) são sediadas nos Estados Unidos e 9 sediadas em outros países. Em relação ao segmento econômico de atuação das organizações participantes, 65 (57%) são empresas comerciais ou de serviços, 45 (39,5%) industriais e somente 4 (3,5%) pertencem ao segmento de *agrobusiness*.

Quanto ao perfil dos respondentes 53 (46,5%) possuem nível gerencial e 32 (28,1%) nível de direção, sendo que 42 respondentes (36,8%) militam na área comercial e 37 (32,5%) nas áreas de suporte (recursos humanos, contabilidade, departamento fiscal, dentre outras). Essas distribuições estão detalhadas na tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição da amostra

		n	%
Segmento	Industrial	45	39,47
	Comércio/Serviços	65	57,02
	Agonegócios	4	3,51
	Total	114	100,00
Nível	Operacional	17	14,91
	Supervisão	12	10,53
	Gerencial	53	46,49
	Direção	32	28,07
	Total	114	100,00
Área	Produção	18	15,79
	Comercial	42	36,84
	Distribuição	17	14,91
	Suporte	37	32,46
	Total	114	100,00

Fonte: SPSS

O tempo médio utilizado para preenchimento do questionário eletrônico foi de 8,7 minutos ($\sigma=13$ minutos).

3.2 Análise fatorial exploratória

A AFE sugeriu a eliminação de 6 variáveis da escala, sendo 4 por baixa comunalidade ($<0,4$) e 2 por carga fatorial cruzada entre dois fatores. Após a eliminação das 6 variáveis do modelo original, realizou-se nova AFE com as 24 variáveis restantes. Nesta nova configuração, o teste de Bartlett foi significativo a 1% ($\chi^2= 1930,19; 276 df; p<0,01$) e o KMO=0,889 o que indica excelente adequabilidade para análise de componentes principais (Hair et al, 2005). A tabela 2 demonstra o resultado da análise fatorial.

Tabela 2 – Resultado da AFE

Matrix Rotacionada					
	Distribuição	Propaganda	Produtos	Política Comercial	Comunalidade Extraída
Produto1			0,780		0,667
Produto2			0,720		0,627
Produto3			0,698		0,589
Produto4			0,736		0,643
Produto6			0,687		0,634
Produto7			0,674		0,630
Propag1		0,768			0,717
Propag2		0,596			0,577
Propag3		0,687			0,700
Propag4		0,838			0,831
Propag5		0,761			0,739
Propag6		0,846			0,806
Propag7		0,546			0,591
Distrib1	0,823				0,769
Distrib2	0,821				0,727
Distrib3	0,811				0,774
Distrib4	0,852				0,843
Distrib5	0,865				0,829
Distrib6	0,642				0,712
Pol_Com11				0,832	0,827
Pol_Com12				0,805	0,741
Pol_Com13				0,878	0,826
Pol_Com14				0,619	0,702
Pol_Com15				0,667	0,687
Alfa de Cronbach	0,945	0,924	0,862	0,917	
Variância explicada	45,61%	10,15%	9,18%	6,26%	

Método de extração: Análise de componentes principais

Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser

Como era esperado, foram identificados 4 fatores com *eigenvalues* superiores a 1, cargas fatoriais superiores a 0,546 e variância total explicada de 71,19%. As comunalidades extraídas ficaram entre 0,577 e 0,843 e a validade interna ficou evidenciada por coeficientes Alfa de Cronbach entre 0,862 e 0,945.

Como demonstrado na tabela 2, o agrupamento fatorial das variáveis seguiu a modelagem teórica elaborada por Cook Jr. (1983) formando um fator composto pelas variáveis de produtos, um segundo fator com as variáveis de distribuição, um terceiro com as variáveis de propaganda e o quarto agrupando as variáveis da política comercial.

A tabela 3 apresenta a frequência relativa das respostas obtidas na pesquisa de campo.

Tabela 3 – Distribuição das respostas

Escala Variáveis	Percentis das respostas										Médias e desvios padrão
	1 0	2 25	3 50	4 75	5 100	6 125	7 150	8 200	9 250	10 300 ou +	
Produto1	4,50	9,01	9,91	13,51	20,72	9,91	13,51	9,91	3,60	5,41	5,30 ± 2,34
Produto2	30,56	11,11	4,63	8,33	18,52	4,63	8,33	8,33	1,85	3,70	3,99 ± 2,75
Produto3	7,21	5,41	9,91	18,02	20,72	9,01	11,71	9,91	3,60	4,50	5,16 ± 2,32
Produto4	10,19	7,41	7,41	10,19	22,22	13,89	13,89	4,63	5,56	4,63	5,13 ± 2,43
Produto6	4,63	6,48	3,70	12,04	27,78	15,74	12,96	9,26	3,70	3,70	5,45 ± 2,11
Produto7	22,43	4,67	4,67	13,08	17,76	9,35	12,15	11,21	2,80	1,87	4,62 ± 2,60
Propag1	13,51	14,41	19,82	13,51	18,02	7,21	8,11	0,00	2,70	2,70	3,97 ± 2,21
Propag2	3,60	9,91	9,91	12,61	23,42	12,61	14,41	8,11	2,70	2,70	5,14 ± 2,13
Propag3	12,84	11,01	17,43	11,93	24,77	10,09	4,59	4,59	0,00	2,75	4,16 ± 2,14
Propag4	14,68	13,76	12,84	18,35	26,61	3,67	5,50	1,83	0,00	2,75	3,90 ± 2,05
Propag5	7,41	9,26	9,26	12,04	26,85	13,89	12,04	5,56	0,00	3,70	4,85 ± 2,14
Propag6	10,09	11,01	11,01	16,51	25,69	11,93	5,50	0,92	4,59	2,75	4,46 ± 2,19
Propag7	9,01	7,21	9,91	12,61	31,53	12,61	7,21	4,50	2,70	2,70	4,75 ± 2,13
Distrib1	21,62	6,31	10,81	9,91	28,83	8,11	6,31	2,70	0,00	5,41	4,19 ± 2,43
Distrib2	25,24	4,85	10,68	11,65	28,16	4,85	7,77	1,94	0,97	3,88	4,01 ± 2,40
Distrib3	20,72	3,60	5,41	11,71	26,13	11,71	9,01	6,31	2,70	2,70	4,57 ± 2,45
Distrib4	28,70	4,63	6,48	9,26	28,70	7,41	6,48	3,70	0,93	3,70	4,03 ± 2,49
Distrib5	32,08	5,66	5,66	6,60	33,02	5,66	3,77	3,77	1,89	1,89	3,78 ± 2,41
Distrib6	11,93	3,67	5,50	8,26	35,78	12,84	7,34	8,26	3,67	2,75	5,03 ± 2,24
Pol_Coml1	12,61	9,91	9,91	13,51	31,53	9,91	5,41	3,60	2,70	0,90	4,33 ± 2,08
Pol_Coml2	9,91	9,01	9,01	12,61	29,73	11,71	9,01	4,50	3,60	0,90	4,65 ± 2,12
Pol_Coml3	8,26	6,42	5,50	12,84	38,53	11,93	6,42	3,67	4,59	1,83	4,87 ± 2,04
Pol_Coml4	16,51	11,93	2,75	5,50	42,20	7,34	5,50	3,67	3,67	0,92	4,36 ± 2,23
Pol_Coml5	5,56	6,48	10,19	7,41	38,89	7,41	10,19	7,41	4,63	1,85	5,08 ± 2,08
Média	14,32	8,05	8,85	11,75	27,75	9,73	8,63	5,35	2,63	2,94	4,57 ± 2,33
D.Padrão	8,55	3,11	4,07	3,23	6,67	3,26	3,23	3,07	1,63	1,29	

Fonte: Os autores

Em 42,9% das avaliações realizadas foi sinalizado que a concorrência tem maior foco competitivo no *marketing mix* quando comparada com a empresa respondente, enquanto em outros 27,75% a avaliação apontou equilíbrio no esforço realizado pelos *players*.

Interessante notar que o grupo de menor média foi o de Distribuição ($\mu=4,26$) e o de maior expressão foi o grupo das variáveis de Produto ($\mu=4,94$). Do mesmo modo, as variáveis Distrib5 e Propag4 tiveram as menores médias ($\mu=3,78/\sigma=2,41$ e $\mu=3,90/\sigma=2,05$ respectivamente) indicando que, na opinião dos respondentes, o espaço ocupado pelos produtos da empresa nos distribuidores/pontos de vendas e a publicidade nos pontos de vendas não são atributos de destaque nas organizações pesquisadas.

Diante destes resultados, uma matrix de correlação bivariada foi elaborada com o intuito de verificar a relação entre a área de atuação dos respondentes e sua avaliação das variáveis do *marketing mix*. A figura 2 abaixo demonstra que não há correlação significativa entre estas variáveis indicando que as avaliações não foram tendenciosas.

Figura 2 – Matrix de correlação bivariada entre área e média das avaliações

		Correlations				
		Area	media_ produto	media_ propag	media_distrib	media_pol_ coml
Area	Pearson Correlation	1	,016	,041	-,033	,125
	Sig. (2-tailed)		,866	,664	,732	,187
	N	114	114	113	113	113
media_produto	Pearson Correlation	,016	1	,638**	,537**	,517**
	Sig. (2-tailed)	,866		,000	,000	,000
	N	114	114	113	113	113
media_propag	Pearson Correlation	,041	,638**	1	,595**	,626**
	Sig. (2-tailed)	,664	,000		,000	,000
	N	113	113	113	112	112
media_distrib	Pearson Correlation	-,033	,537**	,595**	1	,582**
	Sig. (2-tailed)	,732	,000	,000		,000
	N	113	113	112	113	113
media_pol_coml	Pearson Correlation	,125	,517**	,626**	,582**	1
	Sig. (2-tailed)	,187	,000	,000	,000	
	N	113	113	112	113	113

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: SPSS

3.3 Modelo de regressão linear multivariada

Utilizando os grupos formados na AFE como variáveis independentes e o *market share* como variável dependente do modelo de regressão linear multivariada, encontrou-se o coeficiente de determinação $r^2=0,206$, o que indica que as variáveis do *marketing mix*, sob a ótica de Cook Jr. (1983), explicam 20,6% da variação do *market share* das empresas participantes do presente estudo.

Figura 2 – Modelo de regressão linear multivariada

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,454(a)	,206	,199	,25294

a Predictors: (Constant), MMix_polcoml, MMix_produto, MMix_distribuição, MMix_propaganda

b Dependent Variable: MKShare

Fonte: SPSS

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A escala proposta por Cook Jr. (1983) mostrou-se válida e confiável, mesmo não sendo utilizadas 6 de suas variáveis originais. A análise fatorial exploratória comprovou a existência dos quatro fatores sugeridos por este autor – distribuição, propaganda, produtos e política comercial - demonstrando alta congruência entre os diversos itens que compõem cada uma das escalas.

Os respondentes apontaram para um intrigante posicionamento competitivo entre suas empresas e seus principais concorrentes, pois somente em 29% das avaliações, a empresa do respondente foi considerada como a que realiza o maior investimento nas quatro dimensões do *marketing mix* estudado o que seria considerado, na taxionomia de Cook Jr., como uma ambição estratégica de “partida”. Este baixo desempenho competitivo não está alinhado com o *market share* ($\mu= 24,5\%$) da amostra estudada. As análises dos respondentes podem estar

impregnadas pelo desejo de criar valor superior aos clientes (KOHLI; JAWORSKI, 1990), pelo entendimento de que a empresa deveria ter maior orientação para o mercado e para os concorrentes, como teorizado por Slater; Narver (1994) ou ainda estarem relacionadas com o ditado americano que diz: *the grass is always greener on the other side of the fence*. De qualquer forma, é importante que os executivos fiquem atentos aos movimentos de seus concorrentes e que, como observado por Day (1994), utilizem estas informações para criação de modelos mentais de gestão vanguardistas.

Uma questão a ser discutida é o entendimento do baixo investimento em divulgação dos produtos nos pontos de vendas, quer sejam estes distribuidores quer sejam varejistas. Como não foi identificada correlação significativa (1 e 5%) entre a área de atuação do respondente e seu posicionamento, demonstrando isenção e tendência à generalização, entende-se que esta lacuna é uma oportunidade de diferenciação entre os *players* e que poderá tornar-se um atributo “ganhador de pedidos”. Do mesmo modo, o aperfeiçoamento do aparato logístico da organização tornar-se-á, muito provavelmente, fonte de diferenciação frente aos demais competidores.

O modelo de regressão linear multivariada identificou que as dimensões do *marketing mix*, definidas pelas variáveis determinadas por Cook Jr. (1983), explicaram 20,6% da variação do *market share* das empresas pesquisadas. Embora significativo, o poder preditivo do modelo pode ser classificado como tímido (Hair et al, 2005). Entende-se então, que o coeficiente de determinação evidenciado demonstra que existe a possibilidade de explicação relacionada a outras variáveis não incluídas no modelo. Algumas indicações já constam na própria literatura revisada, como nos estudos de Narver; Slater (1990) e Jaworski; Kohli (1993). Os autores também identificaram que o *market share* pode não ser o melhor estimador da performance organizacional e que outros indicadores, tais como retorno sobre investimentos, lucros sobre vendas e satisfação dos consumidores poderiam ser utilizados na validação nomológica das dimensões do *marketing mix*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Implicações acadêmicas

Este estudo procurou reduzir uma lacuna no campo de *marketing metrics* no Brasil desenvolvendo uma pesquisa com o objetivo de entender como empresas da cadeia produtiva do segmento químico-farmacêutico trabalham a relação entre as escalas propostas por Cook (1983), a saber: decisão estratégica, o esforço combinado dos elementos do *Marketing mix* e seu efeito no *market share*. Sua aplicação se tornou a primeira contribuição acadêmica deste trabalho.

Outro ponto que deve ser considerado é confirmação empírica do pressuposto teórico da correlação positiva entre investimento no *marketing mix* e o *market share* da organização. Do mesmo modo, diante dos poucos estudos realizados sobre a relação entre investimento em *marketing* e performance empresarial, este estudo vislumbrou jogar luz sobre um tema de relevância para a ciência administrativa em especial à administração estratégica de *marketing*, avançando na discussão dos conceitos de *marketing metrics*.

5.2 Implicações gerenciais

Do ponto de vista gerencial, esta pesquisa buscou identificar o foco e difusão dos investimentos realizados, por organizações de um setor específico, nos atributos do *marketing*

mix. O estudo sugere que existem atributos, com grande potencial de diferenciação, ainda não totalmente explorados. Neste sentido, parece razoável sugerir que os gestores analisem os pontos abordados com o propósito de formularem novas estratégias visando corrigir os hiatos identificados, o que poderá ser traduzido na potencialização da performance corporativa.

Do ponto de vista operacional, o estudo demonstra que a escala proposta por Cook Jr. (1983) é parcimoniosa, objetiva e prática, podendo ser aplicada com a celeridade exigida pela dinâmica do cenário competitivo atual.

5.3 Limitações e sugestões para novos estudos

A característica da amostra já constitui uma das limitações deste trabalho. A natureza não-probabilística impede a generalização dos resultados e o corte transversal utilizado na coleta de dados sugere que os resultados obtidos devam ser considerados sob a ótica das características específicas da amostra utilizada. Portanto, recomenda-se a replicação deste trabalho, utilizando-se o mesmo instrumento e um procedimento de coleta aleatório. Da mesma forma, uma aplicação em corte longitudinal conferirá maior robustez às análises.

Outra limitação a ser apontada é adoção de apenas um respondente por organização. Mesmo que as análises não evidenciaram parcialidade nas respostas, metodologicamente seria mais apropriado a obter a visão de mais de um integrante de cada empresa.

Por fim, espera-se que este estudo tenha contribuído, mesmo que de forma modesta, para o melhor entendimento da relação *marketing mix* – performance e que constitua inspiração para futuros trabalhos nesta área.

APÊNDICES

Apêndice – A - Variáveis da pesquisa de campo

Variáveis	
	<i>Product investment Variables (Measures)</i>
Produto1	<i>Research and development (money/employees)</i>
Produto2	<i>Patents (number issued and pending)</i>
Produto3	<i>Production capacity (value/employees/units)</i>
Produto4	<i>Assortment (number offered)</i>
Produto5	<i>Plant inventories (value/units)</i>
Produto6	<i>Product performance (technical/perceptual)</i>
Produto7	<i>Trademarks (value/number of brands)</i>
Produto8	<i>Warranties (value/terms)</i>
	<i>Promotional investment Variabies (Measures)</i>
Propag1	<i>Media (money/number of messages)</i>
Propag2	<i>Salespersons (money/number/calls)</i>
Propag3	<i>Promotion (money/number)</i>
Propag4	<i>Publicity (number of messages)</i>
Propag5	<i>Positioning (metric distance)</i>
Propag6	<i>Message (impact)</i>
Propag7	<i>Production (value)</i>
	<i>Piace Investment Variabies (Measures)</i>
Distrib1	<i>Retail Outiets (number)</i>
Distrib2	<i>Retail salespersons (number)</i>
Distrib3	<i>Field inventories (value/units)</i>
Distrib4	<i>Selling space (square feet)</i>

Distrib5	<i>Shelf space (linear feet/facings)</i>
Distrib6	<i>Hours of business</i>
Distrib7	<i>Special measures (e.g., flights per city pair)</i>
Distrib8	<i>Trade support (dollar margins x volume)</i>
	<i>Price Investment Variables (Measures)</i>
Pol_Coml1	<i>Primary demand elasticity</i>
Pol_Coml2	<i>Price Relative (1 - P/P*)</i>
Pol_Coml3	<i>Rebates/discounts (money)</i>
Pol_Coml4	<i>Trade margins (percent)</i>
Pol_Coml5	<i>Terms of sale (time/interest)</i>
Pol_Coml6	<i>Refund policy (recovery value)</i>
Pol_Coml7	<i>Transaction cost (money)</i>

BIBLIOGRAFIA

- AMBLER, T.; KOKKINAKI,F; PUNTONI,S. *Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection*, Journal of Marketing Management, 20 (3-4), 475-99, 2004
- BROWN, S.; EISENHARDT, K. *Product development: past research, present findings, and future directions*. The Academy of Management Review, v. 20, n. 2, p. 343-378, 1995.
- BUZZELL, R.; GALE, B.T.; SULTAN, R.G.M. *Market Share—A Key to Profitability*. Harvard Business Review, 53 (January-February), 97-106, 1975.
- COOK JR., V.J. *Marketing Strategy and Differential Advantage*. Journal of Marketing, Spring, p. 68-75, 1983
- _____ (1985), *The Net Present Value of Market Share*. Journal of Marketing, 49 (Summer), 49-63.
- COOPER, R. *Benchmarking firms new product performance and practice*. Engineering Management Review, n. 23, p. 112-120, 1996.
- COOPER, R.G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, Elko J. *Benchmarking best NPD practices-1*. Research Technology Management, 47, 1 p. 31 a 47 Jan/Feb, 2004.
- DAY, G. S. *The capabilities of market-driven organizations*. Journal of Marketing, New York, v. 58, n. 4, p. 37-52, Oct. 1994.
- DAY, G. S.; WENSLEY, R. *Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority*. Journal of Marketing, New York, v. 52, n. 2, p. 1-20, Apr. 1988.
- DESPANDÉ, R.; FARLEY, J.U.; WEBSTER JR., F.E. *Corporate culture customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis*. Journal of Marketing, New York, v. 57, n. 1, p. 23-27, Jan. 1993.
- FARRIS, P.W.; BENDLE, N.T.; PFEIFER, P.E.; REIBSTEIN, D.J. Métricas de Marketing – mais de 50 métricas que todo o executivo deve dominar. Porto Alegre: Bookman, 2007
- GRINBERG, C., S.; LUCE, F. B. *Marketing Metrics – Um novo desafio para a área de marketing*. Anais do Enanpad - Encontro Nacional de Administração da ANPAD, 2000
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENDERSON, B. D. Henderson on Corporate Strategy. Cambridge: Abt Books, 1979
- JACOBSON, R.; AAKER,D.A. *Is Market Share All That It's Cracked Up To Be?* Journal of

Marketing, 49 (Fall), 11-22, 1985

JACOBSON, R., *Distinguishing Among Competing Theories of the Market Share Effect*. *Journal of Marketing*, 52 (October), 68-80, 1988

_____, Unobservable Effects and Business Performance, *Marketing Science*, 9 (Winter), 74-85, 1990

JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A. K. *Market orientation: antecedents and consequences*. *Journal of Marketing*, New York, v. 57, n. 3, p. 1-15, 1993.

KOKKINAKI, F.; AMBLER, T. *Marketing Performance Assessment: Current Practice and the Role of Firm Orientation*. Pan's angra Working Paper. *Centre for Marketing London Business School*, 1999.

KOTLER, P.; SINGH, R., *Marketing Warfare —1980's*, *The Journal of Business Strategy*, 3 (Winter), 1981

KUMAR, N. *Marketing como Estratégia – uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e a inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

LEVIN, J.; FOX, J. A. *Estatística para ciências humanas*. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

LUKAS, B. A.; WHITWELL, G.J.; DOYLE, P. *How Can a Shareholder Value Approach Improve Marketing's Strategic Influence?* *Journal Business Research*, 58 (April), 414–22, 2005

MARKETING SCIENCE INSTITUTE, *1998-2000 Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute. 1998

MOYSÉS FILHO, J.E.; PEREIRA R.D.; FUMES, V.G.; MORETTI, S.L.A. *Entre a Teoria e a Prática no Desenvolvimento e Lançamento Novos Produtos em PMEs: O Caso de uma Nova Sobremesa para o Mercado Food Service*. 1º Congresso Latino-Americano de Varejo, São Paulo, outubro, 2008

MÜLLER, H. *Inovação orientada para mercado: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance*. *Tese (Doutorado) – UFRGS, Escola de Administração, PPGA, Porto Alegre*, 2005.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. *The effect of a market orientation on business profitability*. *Journal of Marketing*, New York, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct., 1990.

NUNNALLY, J.C. *Psychometric Theory*, 2. ed., New York: McGraw, 1978.

O'SULLIVAN, DON; ABELA, ANDREW V. *Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance*, *Journal of Marketing* Vol. 71 (April 2007), 79–93

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. *Orientação para o Mercado, Porte Empresarial e Performance: um estudo longitudinal no setor Eletro Eletrônico do Brasil*. Anais do Enanpad - Encontro Nacional de Administração da ANPAD, 2003

RIBEIRO, Á. H. P.; ROCHA, M. N.; ANDRADE, D. F.; VILAÇA, D. *Proposta de uma nova escala para medir competência em Marketing*. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 05-20, 2006.

RUST, R. T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G.S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, R.K.. *Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions*, *Journal of Marketing*, 68 (October), 76–90, (2004)

- , LEMON, K. N.; ZEITHAML, V.A. *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*, Journal of Marketing, 68 (January), 109–127, 2004
- SHETH, J.N.; SISODIA, R. S., *Feeling the Heat – Part I*, Marketing Management, 4 (2): 9-23, Fall, 1995a
- _____, *Feeling the Heat – Part II*, Marketing Management, 4 (3): 19-33, Winter, 1995b
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. *Market orientation and the learning organization*. Journal of Marketing, New York, v. 59, n. 3, p.63-74, July, 1995.
- SONG, M.; PARRY, M.A *Cross-national comparative study of new product development processes: Japan and United State*. Journal of Marketing. 61, 2; Apr 1997.
- SZYMANSKI, D.; BHARADWAJ, M. ;SUNDAR, G.; VARADAJAN, P.R. *An Analysis of The Market Share Profitability Relationship*. Journal of Marketing Vol. 57 (July 1993), 1-18
- TAVARES, M. C.; PINTO, V. B.; AFONSO, T. *Orientação para o Mercado e Novos Produtos sob o Enfoque do Sistema de Consumo*. Encontro de Marketing da Anpad – EMA, 2006
- VORHIES, D. W.; HARKER, M. *The capabilities and performance advantages of market-driven firms*. European Journal of Marketing, West Yorkshire, v. 33, n. 11/12, p. 1171-1202, Dec. 1999.
- _____*The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation*. Australian Journal of Management, Sydney, v. 25, n. 2, p. 145-173, Sept. 2000.
- VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. *Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage*. Journal of Marketing, New York, v.69, n. 1, p. 80-94, Jan. 2005.
- WHEELWRIGHT, S.; CLARK, K. *Accelerating the design-build-test cycle for effective product development*. International Marketing Review, Vol. 11, 1, p. 32-46, 1994.