

**MARKETING METRICS EM COMUNICAÇÃO NO AGRONEGÓCIO:UM  
ESTUDO DE CASO NO PÓLO REGIONAL DE VIÇOSA ATRAVÉS DO  
MODELO DE AMBLER**

**MAÍSA GOMIDE TEIXEIRA; AGNALDO KEITI HIGUCHI; FRANCISCO  
GIOVANNI DAVID VIEIRA;**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ**

**MARINGÁ - PR - BRASIL**

**85maisatx@gmail.com**

**APRESENTAÇÃO SEM PRESENÇA DE DEBATEDOR**

**ADMINISTRAÇÃO RURAL E GESTÃO DO AGRONEGÓCIO**

**MARKETING METRICS EM COMUNICAÇÃO NO AGRONEGÓCIO:  
um estudo de caso no pólo regional de Viçosa através do modelo de Ambler**

Grupo de pesquisa: Administração Rural e Gestão do Agronegócio

## **RESUMO**

Este trabalho busca apresentar uma análise da utilização de *Marketing Metrics* em comunicação em uma empresa brasileira atuante no agronegócio, particularmente na Zona da Mata mineira, à partir do modelo proposto por Ambler (2000). A questão de pesquisa contida no trabalho está relacionada à adoção de medidas de desempenho por parte desta empresa no acompanhamento de atividades de marketing. O estudo dessa questão tem se caracterizado como relevante para praticantes e acadêmicos devido à dificuldade de se mensurar o retorno sobre o investimento em marketing, principalmente na diferenciação da marca, bem como por se subestimar os seus benefícios para as empresas. Os procedimentos metodológicos adotados para a condução do estudo envolveram o emprego de pesquisa descritiva com corte transversal e a realização de entrevistas semi-estruturadas junto ao executivo principal de marketing da empresa localizada no pólo regional de Viçosa, área escolhida como referência empírica para a pesquisa. Os resultados da pesquisa indicam a presença de parâmetros de medição não-financeiros, tanto internos quanto externos. Porém, a presença de critérios pouco precisos para discriminar a contribuição das atividades de comunicação em marketing nos lucros também foi detectada.

## **INTRODUÇÃO**

Fatores advindos da globalização, da era da Internet e da maior transparência da informação atingiram duramente o marketing. Na maioria dos setores, as empresas enfrentam uma maior complexidade devido a uma rápida evolução no ambiente mercadológico que leva a um aumento, tanto em nível quanto em intensidade, da competição, gerando, por exemplo, a exigência de um maior controle de custos. Isso leva a uma crescente demanda, pelas diretorias empresariais, para a adequação em relação às novas orientações que emergem. Dentre estas, a de que os clientes assumiram uma posição de exigir produtos cada vez mais personalizados o que determina que as empresas acompanhem melhor as necessidades do consumidor, pressionando ainda mais os profissionais de marketing que precisam obter resultados mensuráveis para suas atividades (HYDE et al., 2005).

Segundo Drucker (1974), Marketing não é uma função, é todo o negócio visto através da visão do consumidor. Ainda assim, na maioria das grandes companhias a influência, o status e a reputação do marketing e dos seus profissionais são limitados. De acordo com uma pesquisa feita pelo *The Chartered Institute of Marketing Research* (CIM), foi descoberto que somente vinte companhias das 100 líderes no índice do mercado de ações do *The Financial Times* (FTSE), têm no conselho de diretores, um profissional de marketing (CIM, 2005). E destas, somente cinco apresentam diretores de marketing nos principais conselhos de diretorias (CIM, 2005). Na mesma pesquisa foi relatado que das vinte primeiras companhias do *Fortune 500*, somente uma, a *General Electric*, tem um *Chief Marketing Officer* (CME).

Essa falta de representatividade tem um impacto negativo na função de marketing. Em pesquisa recente, a revista *The Times 1000*, com um ranking das maiores empresas em todo o mundo, descobriu que menos de 57% dos diretores financeiros acreditavam que os investimentos em marketing eram necessários para o crescimento corporativo de longo prazo; 27% pensavam nos investimentos em marketing como direcionados somente para medidas táticas de curto prazo, e 32% disseram que o orçamento de marketing seria o primeiro que cortariam se tivessem em tempos de crise (MARS DEN, 2003).

Tem havido muito debate entre os maiores contribuintes do pensamento em marketing em busca das razões que explicariam esta crise em imagem. Doyle (2001) atribui o baixo status do marketing à sua associação com altos custos, a problemas, à percepção de ser orientado para consumidores e não aos acionistas, e a seu posicionamento tímido na maioria das organizações. Shaw (2001) também atribuiu ao marketing uma série de falhas, entre elas, o fato do marketing não levar, segundo ele, à decisões estratégicas e de se utilizar do discurso de satisfação do consumidor em má fé.

Este cenário tem piorado nos anos recentes quando houve uma mudança no foco dos negócios, da criação de valor para consumidores para a de criação de valor para acionistas e *stakeholders*. O valor criado pelo marketing está crescentemente sendo posto em questão. Discute-se se realmente os investimentos acumulativos em marketing estão sendo compensados e há uma pressão, como nunca antes, para se mostrar resultados que justifiquem os gastos (SHAW, 2005).

Mostra-se, portanto, destacadamente, que o futuro do marketing depende de sua habilidade de fazer contribuições para o sucesso do negócio de maneira demonstrável.

Mas isto, por sua vez, depende da sua habilidade em criar valor para os *stakeholders* e de demonstrar esta habilidade para toda a comunidade relacionada com o negócio.

Esta realização, a partir dos *insights* do *The Chartered Institute of Marketing* (2005), está diretamente condicionada à aplicação de métricas administrativas sólidas às atividades de marketing, para mostrar valor superior para todos os *stakeholders* e viabilizar decisões, estratégias e organização otimizadas, orientadas para o marketing. Neste sentido, as atividades de Marketing têm de estar diretamente associadas às metas organizacionais e, para tanto, devem ser julgadas levando-se em conta os principais indicadores de desempenho organizacional.

A aplicação de métricas de marketing possibilita demonstrar as contribuições dos profissionais de marketing para o negócio, focar os investimentos nas atividades de marketing que oferecem os melhores resultados, ao mesmo tempo em que permite eliminar aquelas que não trazem algum tipo de retorno. Como cita Barker (1989, p.47), “provavelmente metade dos gastos em propaganda são desperdiçados – o problema é descobrir qual a metade”. O uso das métricas de marketing refere-se também à compreensão das influências ou alavancas que operam em diversos setores para criarem valor em longo prazo. As métricas não devem, porém, ser adotadas como camisas de força, mas de maneira suficientemente flexível para cooptar com as mudanças nas prioridades organizacionais e nos objetivos administrativos. Entendido e praticado desse modo, as métricas irão possibilitar aos profissionais de marketing orientar a “agenda” de valores emergentes (HARD-EDGED MARKETING, 2005).

Com relação às métricas na área do agronegócio, o histórico mostra que poucas foram as pesquisas em marketing rural, sendo a obtenção de dados confiáveis o privilégio de algumas multinacionais (JAKUBASZKO, 1992). Foi com base em observações como as que foram mencionadas logo acima que se definiu a questão de pesquisa desse estudo, vinculada à adoção de medidas de desempenho por parte das empresas do setor agropecuário no acompanhamento de atividades de marketing. As medidas que estão no centro da análise desse estudo estão alicerçadas em modelo apresentado por Ambler (2000). Tal modelo encontra correspondência em outros trabalhos publicados pelo mesmo autor (AMBLER; KOKKINAKI, 1999; AMBLER et. al., 2002; AMBLER; XIUCUN, 2003; AMBLER, 2004; AMBLER et. al. 2004), cujas pesquisas focam o *Marketing Metrics* na apreensão de como as comunicações atuam no consumidor.

Nesse sentido, a presente pesquisa foi direcionada para investigar como uma empresa da Zona da Mata mineira verifica seus resultados no agronegócio do ponto de vista do mercado, bem como as medidas de marketing que adotam nesse processo. Considera-se que esse tipo de investigação pode apresentar informações que contribuam não só para destacar o tema, mas também para ampliar as possibilidades de atribuição de maior importância às atividades de marketing nas organizações. Além disso, a realização do estudo veio a ser uma oportunidade para explorar a questão sob uma perspectiva da cultura empresarial brasileira, no agronegócio, em estabelecer ou não critérios e medidas de avaliação de resultados de programas de marketing.

O artigo é estruturado de maneira a prover primeiramente informações sobre o contexto em que se insere o marketing e sobre a importância de que suas atividades baseiem-se em medidas de desempenho eficazes para serem consideradas como um processo disciplinado na tomada de decisão. Fornece-se, num segundo momento, uma

explicação do modelo de *Marketing Metrics* apresentado por Ambler (2000), o qual se baseou em um projeto de pesquisa realizado na Inglaterra no período entre 1997 e 1999. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada para o estudo em que se descreve o contexto em que se insere o objeto de estudo da pesquisa, a empresa implantada no pólo regional de Viçosa, Estado de Minas Gerais. Na seção seguinte, são discutidos os resultados da pesquisa e, por fim, integram-se as conclusões, as sugestões para pesquisas futuras e as limitações do trabalho.

## **REVISÃO DE LITERATURA E IDENTIFICAÇÃO DE MODELO TEÓRICO**

Para Ambler (2000), entender onde é gerada a riqueza corporativa envolve perguntas como: porque os consumidores compram agora, porque razões compram mais ou mais frequentemente e quais outras pessoas podem comprar os produtos por outras razões. Estas questões estão entre aquelas que o marketing se compromete ajudar a responder. Dentre os motivos pela qual o autor enfatiza o marketing como prioridade para as diretorias, está o argumento de que ao conhecer o consumidor, asseguram-se as fontes do fluxo de caixa e, conseqüentemente, asseguram-se seus objetivos principais. O autor continua sua proposição ao afirmar que as companhias orientadas para o consumidor, ou seja, para o mercado, são mais lucrativas no longo prazo que aquelas que seguem outras prioridades. E as companhias orientadas para o mercado podem ser identificadas pela atenção dada às medidas de marketing.

A aplicação de medidas possibilita aos profissionais de marketing demonstrar sua contribuição para o negócio, justificar seus orçamentos e focar seus investimentos naquelas atividades que oferecem os melhores retornos. Neste sentido, favorece a eliminação das atividades de marketing não lucrativas e caminha em direção ao problema da qual acusam o marketing: de que os retornos dos seus investimentos seriam evasivos e indefinidos.

Apesar da reconhecida importância da avaliação de desempenho (AMBLER, 1999), poucas pesquisas têm retratado as medidas empregadas pelas empresas para se avaliar a efetividade de seus programas de marketing, e menos ainda com relação ao marketing no agronegócio (JAKUBASZKO, 1992). Essa relutância se dá principalmente por razões como a complexidade envolvida nas questões referentes aos efeitos do marketing para o curto e longo prazo, aos efeitos de longo prazo que geralmente não se revelam explicitamente (DEKIMPE; HANSSENS, 1995; ROGERS, 2003), as dificuldades de medir a diferenciação de marca (AMBLER; XIUCUN, 2003), e à excessiva importância atribuída às medidas financeiras como os principais indicadores de sucesso (ECCLES, 1991).

Ressalta-se, entretanto, a importância de se estudar as medidas de marketing, visto que a sobrevivência da empresa depende fundamentalmente da capacidade de criar valor para os consumidores, descrevendo assim, a contribuição fundamental do marketing para o sucesso de longo prazo de uma empresa (HANSOTIA, 2004). Portanto, pode-se deduzir que a avaliação do desempenho de marketing é um requisito indispensável para o gerenciamento orientado para a sustentabilidade (WEBSTER, 2004). No entanto, somente uma minoria das empresas preocupa-se com avaliações rigorosas dos resultados em marketing (AMBLER; XIUCUN, 2003).

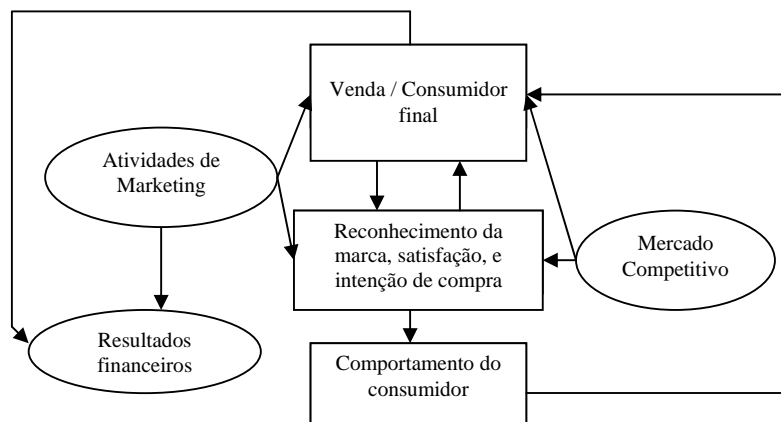
Ambler e Xiucun (2003) destacam em suas pesquisas as múltiplas métricas encontradas e estudadas; multiplicidade esta de disponibilidade de medidas de marketing que estaria implicando em dificuldade de definição, pelas empresas, do arranjo ideal. Neste sentido os autores não reforçam a formulação de novas métricas, mas, recomendam o melhor uso das existentes.

Ambler e Kokkinaki (1999) deduziram que as medidas de desempenho das atividades de marketing poderiam ser resumidas em seis categorias, as quais são descritas em: *medidas financeiras* (volume de vendas, retorno do investimento, margem de contribuição e lucros), *medidas do mercado competitivo* (preço relativo, parcela do mercado, da publicidade e das promoções), *medidas do comportamento do consumidor* (aceitação, fidelidade do consumidor e taxa de ganhos de novos consumidores), *medidas intermediárias ao consumidor* (reconhecimento de marca, satisfação, comprometimento, qualidade percebida e intenção de compra), *medidas diretas ao consumidor* (distribuição, disponibilidade, lucratividade dos intermediários, e qualidade do serviço) e *medidas inovacionais* (número de novos produtos lançados e a receita destes produtos como percentagem do total do retorno do investimento).

As métricas financeiras são normalmente as primeiras a serem empregadas para avaliar o desempenho de marketing nos EUA e Reino Unido (CLARK, 1999). Entretanto, em meio a formas de comparação de competidores, a medida de participação de mercado é a mais proeminente devido à crença na possibilidade de predição de fluxo de caixa e lucratividade. No entanto, esta vem sendo substituída pela crença na qualidade percebida como antecedente de ambos (AMBLER; XIUCUN, 2003). Quanto às medidas relacionadas aos consumidores, a satisfação do consumidor e a fidelidade são as que têm ganho maior atenção (AMBLER; XIUCUN, 2003).

A Figura 1 sintetiza o modelo de *Marketing Metrics* de Ambler (2000). Trata-se de uma proposta de estrutura e, ao mesmo tempo, suporte, que pode ser comparada com os sistemas de medidas existentes adotados pelas empresas. Sintetiza a melhor prática que permitiria às empresas chegarem mais facilmente a um arranjo equilibrado de medidas.

**Figura 1** – Modelo de Medidas de Desempenho



Fonte: Ambler (2000)

Primeiramente, percebem-se como fontes de resultado financeiro as atividades de marketing e as vendas no varejo. As atividades de marketing interagem tanto com cliente diretos (via funcionários) quanto com consumidores/usuários finais, via anúncios e promoção. As propagandas e promoções atuam inconscientemente no comportamento do consumidor proporcionando reconhecimento da marca, satisfação e influenciando na intenção de compra. O foco, neste modelo, vai desde clientes de vários níveis até os usuários finais.

A relação entre o usuário final e o mercado competitivo está não em quão satisfeito ele se encontra, mas em como ele se compara com a satisfação dos clientes do concorrente. Da mesma maneira se deve comparar a percepção do consumidor em termos gerais da empresa e da marca em relação aos concorrentes. Tanto as medidas internas quanto as externas têm de estar visualizadas com relação às dos concorrentes. O último aspecto a ser analisado no modelo diz respeito a um dos objetivos do marketing: a fidelização do cliente. A atividade de marketing deve envolver a reflexão sobre como proceder para que o consumidor seja fidelizado. É essa premissa que baseia a relação entre a venda e o comportamento do consumidor.

Ambler (2000) coloca que a prescrição não tem muita valia em termos de confiança, devido à situação de cada empresa ser diferente. Ressalta que importantes são a determinação e a exploração dos aspectos que importam naquele contexto que se inserem e como estes aspectos deverão ser medidos em termos desta realidade. Ao mencionar isso, Ambler (2000) expõe o resultado de uma pesquisa de três anos e meio com as mais importantes empresas inglesas, dentre estas várias relacionadas ao agronegócio, e afirma a importância das diretorias estabelecerem e revisarem os conjuntos de medidas externas e internas de marketing. Desse modo, é fornecida uma elucidação destas duas categorias.

O sistema de medidas de mercado externo tem seu desempenho expresso em medidas financeiras de curto-prazo adaptadas pela mudança na diferenciação da marca. A diferenciação da marca é, segundo Ambler (2000), um princípio chave. Esta diferenciação, ou *brand equity*, é definida, segundo Srivastava e Shocker (1991 *apud* AMBLER; KOKKINAKI ; PUNTONI, 2004), como um conjunto de associações e comportamentos por parte dos *stakeholders* que permite que a marca ganhe mais em volume de vendas ou margens de lucro, e que fornece uma vantagem competitiva, baseada na diferenciação, forte e sustentável. É importante ressaltar aqui que diferenciação da marca e valor da marca são termos diferentes. A distinção, conforme Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2004), está no fato da primeira ser um ativo intangível, enquanto que a segunda consiste no valor financeiro do ativo. O valor das marcas, segundo Megido e Xavier (1993) supera em muito o valor das instalações físicas, por isso transformou-se no principal patrimônio de valor das empresas, e esse valor pode ser incrementado pela maior diferenciação.

A medição da diferenciação de marca demanda muitas medidas não-financeiras, portanto, a adequação é conceitual e não em termos monetários. É esta adequação não-financeira, segundo Ambler (2000), que distingue as empresas com melhores práticas em mensuração. O Quadro 1, logo abaixo, apresenta os tópicos mais comumente utilizados no sistema de medidas de mercado externo.

**Quadro 1** – Tópicos do sistema de medidas de mercado externo

Lealdade/ retenção	Preço relativo
--------------------	----------------

Relativa qualidade percebida	Participação de mercado
Satisfação do consumidor	Qualidade percebida
Número de reclamações	Consciência
Total número de consumidores	Distribuição/ disponibilidade

Fonte: Ambler (2000)

Os aspectos de mensuração internos, por sua vez, são fontes para a análise de mercado no que se refere à identificação das capacidades da empresa de se aproveitar das oportunidades apresentadas. Avaliam a saúde inovacional, o envolvimento e o comprometimento de funcionários. A saúde com relação à inovação relaciona-se à quão boa a empresa se apresenta para atingir o tipo de inovação desejado. A segunda avaliação refere-se à quão bem disposto e motivado o quadro de funcionários está em entender as metas da firma e comprometer-se com a missão da empresa. De certo modo, para Ambler (2000), os funcionários deveriam ser considerados os primeiros consumidores, porque depende deles proporcionar os meios para se realizar os aspectos de mercado externo. Ambler (2000) verificou, a partir da sua pesquisa, que há uma boa correlação entre empregados e satisfação do consumidor. O Quadro 2 fornece os critérios de mensuração interna de acordo com sua orientação: estratégica, cultural e para resultados.

**Quadro 2 – Sistema de medidas de mercado interno**

Estratégia	Conscientização das metas
	Comprometimento com metas
	Suporte de atividade de inovação
	Adequação de recursos
Cultura	Apetite por aprendizado
	Liberdade para errar
	Satisfação relativa de funcionário
	Empatia agregada Consumidor/ marca
Resultados	Número de iniciativas em processo
	Número de inovações em andamento
	% de lucro devido a lançamentos durante os últimos 3 anos.

Fonte: Ambler (2000)

Em publicação recente, Hyde et al. (2005) comentam que embora essas formas de mensuração possam ser válidas para os objetivos imediatos, elas não costumam ser compreendidas adequadamente por outros executivos que possuem formação diferente e estão acostumados com maior rigor. Ambler (2000) propõe que para se introduzir o sistema de mensuração de desempenho, seja desenvolvida uma linguagem comum como pré-requisito para se definir as medidas. Outras recomendações são colocadas para a aplicação das métricas aos programas de marketing. São os elementos chaves que devem ser observados e que dizem respeito a: uma interpretação abrangente de valor e à determinação de que haja o alinhamento da organização em relação a como o valor é interpretado e como as métricas são utilizadas.

O primeiro elemento, o conceito de valor, é central, porém evasivo e vago variando nas diferentes perspectivas. Para consumidores, relaciona-se ao valor percebido da marca, aos benefícios que o produto ou serviço específico entregam. Para os acionistas, valor refere-se ao retorno de longo prazo de seu investimento. A realidade para a maioria das empresas é a necessidade de visão do valor em um senso abrangente para alcançar um equilíbrio em meio aos interesses de todos os *stakeholders*, fazendo com que as escolhas

direcionem os recursos escassos do marketing para as áreas de melhor retorno (AMBLER, 2000).

Outro elemento chave relaciona-se ao uso das métricas para avaliar a contribuição das atividades de marketing para o sucesso do negócio. Ambler (2000) descreve as métricas como uma medida de desempenho que deve ser revista pelas altas gerências, operando no nível estratégico da organização. Admitindo-se que o marketing precisa criar valor e ser contabilizado, os profissionais devem medir as principais diretrizes de valor em face da função de marketing. Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2002) identificaram uma abrangente gama de medidas de marketing, entre as quais se destacam 19 *Marketing Metrics* essenciais. Destas, a mais conhecida e desenvolvida é a diferenciação da marca. Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2002) buscam estabelecer um elo entre a diferenciação da marca e o conseqüente fluxo de caixa, para que a contribuição da marca para a criação de valor seja quantificada de tal maneira que seja mais bem compreendida pela diretoria.

## **METODOLOGIA**

### **Contextualização da Zona da Mata mineira**

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística de 1991, o estado de Minas Gerais está dividido em quinze zonas fisiográficas, com um total de 853 municípios. A economia do estado ocupa atualmente a terceira posição na economia nacional. Esta importância fundamenta-se em três setores dinâmicos: uma agricultura moderna, aliada a um setor industrial amplo e diversificado e um setor de serviços capaz de oferecer bens competitivos. Estas são as condições que determinam o desenvolvimento econômico do estado (DIAWARA, 2002).

A região da Zona da Mata ao leste do estado, teve seu desenvolvimento bancado pela cultura do café no início do século XX, o que permitiu que se transformasse em uma das regiões mais ricas do estado. Entretanto, exaurido o ciclo cafeeiro por volta de 1930, a Zona da Mata foi aos poucos encontrando novos caminhos para sua economia, seja na atividade agropecuária, na indústria de pequeno e médio porte ou no setor de serviços. Em 1956 o PIB industrial superaria o agrícola, estabelecendo-se uma nova ordem. Contudo, a partir dos anos 70, com o programa de substituição de exportações, devido à indústria existente não se inserir plenamente nos objetivos governamentais, a região verificou um período de crescente estagnação econômica e regressão da participação no âmbito estadual (ALVES, 1993).

No final da década de 80, surgiu um movimento contrário a esta tendência, com a implantação na Zona da Mata mineira de uma nova geração de empresas com porte e estrutura que foram adquirindo a representatividade em seus setores de atuação e destaque nacional, proporcionando o incremento da renda e dos empregos na região. Entre estas empresas, destaca-se a que foi tomada para pesquisa e análise que é aqui representada como Empresa Alfa.

### **Descrição da empresa**

A empresa Alfa foi fundada em 1968 e, em constante processo de expansão, se tornou a maior empresa frigorífica mineira e uma das dez maiores do Brasil, atuando nos segmentos de avicultura e suinocultura. Gera aproximadamente quatro mil empregos



diretos e conta com cerca de 50 mil clientes em todo o país e no exterior. Tem prêmios de destaque nacional em qualidade, e em referência aos números expressivos de exportação e movimentação no agronegócio. Atualmente a empresa adquiriu 51% das ações de uma fabricante de sucos, ampliando seu portfólio de produtos. Com esta aquisição, a empresa Alfa planeja triplicar o faturamento da empresa de sucos, através da utilização de seu sistema de distribuição que atinge outros segmentos de consumidores.

Com relação à alta gerência, o principal executivo da empresa possui afinidade com o marketing, o que levou a delegação de uma alta posição na hierarquia para o gerente de marketing. Este fato determinou a escolha da empresa como objeto de estudo. Esse perfil, presente no nível estratégico, possibilitou a observação de várias propostas colocadas por Ambler (2000) com relação, principalmente, às medidas do comportamento do consumidor, no tocante a fidelidade deste e a taxa de ganhos de novos consumidores, e às medidas intermediárias ao consumidor direcionadas para o reconhecimento da marca, satisfação, comprometimento e qualidade percebida.

### **Procedimentos Metodológicos Adotados Para a Pesquisa**

Para este trabalho descritivo foi utilizada pesquisa bibliográfica e documental (TRUJILLO, 1982), seguida de pesquisa de campo, via técnica de entrevista semi-estruturada, aplicada em contato direto (BICKMAN; ROG, 1997).

A pesquisa de campo foi realizada a partir de entrevistas com o principal executivo de marketing da empresa Alfa. A realização das entrevistas se deu, de modo transversal, no primeiro semestre do ano de 2005. Foram obtidos dados primários, referentes às práticas de medição para avaliação das atividades em marketing, por intermédio de um roteiro previamente definido sobre medidas de desempenho em marketing relacionadas no modelo de Ambler (2000; 2004), a que o entrevistado respondeu de maneira livre (HAGUETTE, 1992). O uso da técnica de entrevista semi-estruturada teve como objetivo, num primeiro momento, obter dados referentes ao perfil da empresa e numa segunda instância, investigar como a empresa Alfa verifica seus resultados do ponto de vista do mercado.

O Quadro 3, abaixo, relaciona as variáveis presentes no roteiro usado como ponto de partida para a realização das entrevistas:

**Quadro 3** – Especificação das variáveis

<b>Variável</b>	<b>Nome</b>	<b>Descrição</b>
<b>1</b>	Funcionários	Números de funcionários da empresa
<b>2</b>	Faturamento	Volume anual de negócios
<b>3</b>	Programa de Marketing	Programas de marketing adotados
<b>4</b>	Avaliação de desempenho	Descrição da avaliação e regularidade em que é efetuada
<b>5</b>	Tempo despendido	Tempo despendido nas questões de Marketing na empresa
<b>6</b>	Bem intangível	Maior bem intangível da empresa
<b>7</b>	Visão quantitativa	Avaliação de desempenho da empresa ao longo do tempo
<b>8</b>	Parâmetros de sucesso	Sucesso em termos quantitativos no longo prazo
<b>9</b>	Indicadores de desempenho	Indicadores usados pela empresa como parâmetros de sucesso para a determinação do desempenho
<b>10</b>	Medida de <i>Brand Equity</i>	Medidas consideradas relevantes pela empresa para a diferenciação de sua marca

Fonte: elaboração própria, 2005.

Segundo as pesquisas de Ambler (2000), a maioria das empresas não tem uma imagem clara de seu desempenho em marketing, motivo que poderia estar ocasionando uma impossibilidade de avaliação deste desempenho. Neste sentido, Ambler (2004) propôs variáveis que, uma vez observadas, permitiriam às empresas avaliarem seu sistema de métricas. Essa pesquisa, portanto, foi adequada de maneira a viabilizar a melhor aplicação das entrevistas à realidade da Zona da Mata mineira e suas peculiaridades no contexto empresarial, resguardando a abordagem de um estudo de caso (YIN, 1994; RAGIN; BECKER, 1992; STACEY, 1977) acerca das atividades de comunicação desenvolvidas pela empresa. A técnica de análise de dados empregada envolveu a transcrição das entrevistas realizadas e o posterior estudo lexical destas, onde se buscou determinar os termos considerados mais relevantes pelo entrevistado. O controle de validade e consistência das análises efetuadas foi realizado pela confrontação e correspondência dos relatos obtidos com as variáveis empregadas no modelo de Ambler (2000) e informações obtidas em pesquisa documental na imprensa.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Em meio às atividades de marketing, existem aquelas direcionadas para o fortalecimento da marca. Para Munoz e Kumar (2004), os ativos intangíveis representam a maior parte do valor corporativo, e a marca frequentemente constitui o principal componente destes ativos. Sendo assim, é surpreendente que poucas empresas sejam capazes de avaliar o impacto da marca e sua influência no desempenho dos negócios. Segundo Munoz e Kumar (2004) isso se deve ao fato de poucas empresas possuírem em seu quadro de diretores um profissional em marketing, o que assinala uma menor valorização destes. Assim, configura-se um sistema recursivo onde a ausência das medidas de marketing diminui a valorização do profissional, e conseqüentemente diminui a capacidade de atuação destes para impor a utilização das medidas, e assim consecutivamente.

Na busca para obter uma maior relevância, McCullough (2000) e Wyner (2004a; 2004b) alertam que os profissionais de marketing teriam de se impor contra as políticas imediatistas de contenção de custos aos primeiros sinais de declínio nos lucros. Teriam de se engajar numa missão de mudar a percepção dos executivos para tais questões, demonstrando que as medidas paliativas que reduzem os investimentos em marketing, priorizam os programas que trazem resultados de pouco valor no longo prazo. A este respeito, torna-se necessário vincular os retornos dos investimentos às atividades específicas de marketing, estabelecendo métricas de curto e longo prazo e obter o apoio dos executivos com relação a estas. No caso do presente estudo, ocorre uma situação onde o executivo principal já possui uma visão cujo horizonte se encontra no longo prazo, e por isso valoriza as atividades em marketing e seus impactos nos negócios da empresa.

A partir destas colocações, em um primeiro momento, faz-se necessário descrever sobre as atividades de marketing implementadas pela empresa pesquisada de modo a atingir seus objetivos. Em seguida, são expostas as informações a respeito da medição aplicada a estas atividades. As respostas emitidas pela empresa Alfa são analisadas a seguir.

Os gastos em programas de marketing representam, na empresa Alfa, aproximadamente, 0,11% de um faturamento de 350 milhões anuais. Este valor percentual apesar de ser pouco representativo, mostra-se aplicado e distribuído nas variadas atividades de

comunicação. Como colocam Vitti *et al* (2003), a comunicação tem como objetivo informar aos consumidores-alvos: a existência de um produto desejado, seu respectivo preço e disponibilidade em determinado local. A concordância com esse conceito pode ser verificada na afirmação do executivo:

Os investimentos são em mídia TV (programas locais), mídia rádio, programas de merchandising, de outdoor, adesivações em caminhões, revistas, jornais, programas de degustação dentro dos supermercados, cursos de culinária, então é um programa muito extenso de trabalho de marketing.

Ressalta-se que há uma visão de marketing que enfoca os objetivos da organização como um todo e não somente das vendas. Isso se demonstra com a afirmação do entrevistado ao argumentar que:

Toma-se muito cuidado em não se fazer um contra-marketing. Fazer um investimento que irá contribuir para a venda dos produtos dos concorrentes. Um exemplo é o de não se fazer uma propaganda com repercussão nacional, já que a distribuição do produto não atinge vários estados brasileiros. Se o consumidor vê, procura no supermercado, e não encontra nas prateleiras, ele irá pegar uma outra marca. É o que chamamos de o “tiro no pé”.

E continuando:

Não adianta fazer um trabalho grande na TV se a empresa já escoou toda a produção no mercado. Se ela já atua na sua capacidade máxima. Deve-se fazer primeiro uma pesquisa da possibilidade de crescimento e do poder produtivo, para depois você fazer um plano de marketing para aumentar as vendas. Como se fazer um programa de aumentar vendas se eu estou vendendo mais que produzo?

Com relação às *Marketing Metrics* adotadas pela a empresa, devido às atividades de marketing representarem grandes investimentos, mostra-se imprescindível a avaliação dos resultados destas a fim de determinar se estariam sendo feitos dispêndios que não teriam uma compensação futura.

No caso da empresa Alfa as medidas de marketing empregadas referem-se à avaliação além do reflexo nas vendas. A empresa faz uso da pesquisa de marketing anteriormente ao lançamento de um programa, objetivando captar a respectiva consciência da marca por parte dos consumidores. Isto é posteriormente resgatado de modo a fazer uma análise comparativa com uma pesquisa avaliando o mesmo aspecto, porém, posteriormente a realização do programa. Nas palavras do executivo:

Fazemos pesquisa antes de lançar um programa de marketing para saber quantas pessoas têm consciência da marca, e após o lançamento, para verificar a eficiência do programa. Avaliam-se os programas em termos de faturamento também.

A empresa busca ultrapassar os aspectos relacionados estritamente às vendas. A estratégia adotada busca também alcançar uma consciência de marca mais consistente, destruindo o vínculo à temas que podem denegrir ou limitar a marca. As pesquisas efetuadas pela empresa indicaram a associação da marca a um objeto que pode remeter a julgamentos negativos, fato que poderia limitar a conquista de novos consumidores. Outra constatação foi a de que a marca Alfa estaria fortemente associada a somente um produto, que por si não incutiria na mente do consumidor a ligação da marca a características diferenciadoras como qualidade e variedade. Conforme analisa o executivo, e o que denota este enfoque para com a consciência da marca, segue que:

Vou citar um fato, que foi alvo de um trabalho da empresa: O nome da empresa Alfa, por vários anos tinha na sua logomarca um ícone que era utilizado no jogo do baralho, portanto, muitas pessoas atribuíam a marca ao jogo (de baralho). Uma das estratégias da empresa foi tirar do subconsciente do consumidor a associação à idéia de que esta é um produto do baralho. Foi feito um trabalho nesta questão e também para outra: muitas pessoas associavam-na a frango. Buscou-

se conscientizar o consumidor de que Alfa não é uma marca de frango, mas uma marca de alimentos, que representa qualidade de alimentos, abrangendo aves, suínos, ovinos (futuramente), massas e bebidas: sucos naturais e futuramente água mineral de maneira a não limitar a consciência da marca a um único produto, o que restringiria as possibilidades de ampliação do portfólio da empresa. Enfim há uma diversidade de produtos, e essa consciência é importante.

Observa-se, então, que a empresa Alfa mensura os resultados das atividades de marketing através de medidas financeiras como o faturamento, mas também de medidas não financeiras, através da medição da mudança na consciência de marca entre os consumidores. Tais medidas auxiliam no dimensionamento de metas para planejamentos de marketing posteriores. Uma ressalva, porém, deve ser colocada no que tange ao dimensionamento da contribuição das atividades de comunicação em marketing na lucratividade da empresa.

Na determinação do impacto das atividades de comunicação em marketing nos lucros, a empresa Alfa utiliza como critério o aumento no número de consumidores que tem a consciência da marca, ou seja, a incluem na lista de opções que trazem à mente no momento da decisão de compra. Entretanto, essa medida é mais indicada para avaliar a eficiência das comunicações, pois esta tem principalmente a função de difundir a consciência da marca. A influência na lucratividade pode ser mais bem avaliada pela diferenciação da marca, ou como o consumidor localiza a marca dentro de uma hierarquia construída em sua mente (MCKENNA, 1999). Como exemplo de pesquisas que objetivam obter tal informação, destaca-se as pesquisas do tipo “Top of Mind” em que se tem como pergunta chave: “Qual a primeira marca que lhe vem à cabeça?”.

O *brand equity*, segundo Ambler (2000), é o que pode trazer maior volume de vendas ou maiores margens de lucro, e este pode ser medido através da determinação da satisfação do consumidor com relação à satisfação do consumidor do produto concorrente, da qualidade percebida em relação à qualidade do concorrente, e do número de reclamações em relação ao do concorrente. A medida do número total de consumidores potenciais pode fornecer subsídios para projetar uma possível participação de mercado, porém, caso haja a medida do *brand equity*, esta pode fornecer informações mais consistentes sobre limites no aumento nas margens de lucro ou crescimento esperado no volume de vendas.

## CONCLUSÕES

As medidas contábeis e financeiras estão mais ligadas ao curto prazo e não avaliam o valor da preferência do consumidor no longo-prazo para a empresa, nem os investimentos em marketing responsáveis por este valor (AMBLER; KOKKINAKI; PUNTONI, 2002). É importante salientar, portanto, que o monitoramento da estratégia de negócios de uma firma requer medidas que também capturem seu potencial de desempenho no futuro. No caso do presente estudo, observou-se a presença de algumas destas medidas na empresa pesquisada, o que vai contra, mesmo que parcialmente, ao que defendem os trabalhos de Ambler e Kokkinaki (1999), Ambler (2000) e Ambler, Kokkinaki e Puntoni (2002), no que concerne à pouca importância dada às medidas de desempenho em marketing.

O principal problema estaria em discriminar a contribuição das atividades de marketing nos resultados gerais, visto que há outros aspectos que proporcionam paralelamente um aumento nos lucros, funcionando como variáveis incontroláveis que prejudicam a avaliação. Questão semelhante é citada em resultados de pesquisas anteriores em que se

verificou que as dimensões de desempenho podem ser mutuamente exclusivas, causando confusão sobre quais as medidas apropriadas para a solução de “*tradeoffs*” (BHARGAVA; DUBELAAR; RAMASWAMI, 1994).

Pode-se inferir pelo estudo, que no caso abordado da Zona da Mata mineira, as sugestões de Ambler (2000) são, em parte, aplicadas. A empresa utiliza medidas de marketing intermediárias ao consumidor para dimensionar o aumento da consciência da marca entre os consumidores, mas utiliza essa informação para projetar aumento no faturamento e nos lucros, o que não é ideal. Apesar do bom desempenho da empresa analisada, uma maior atenção às outras medidas sugeridas por Ambler (2000; 2004), como, por exemplo, a medição do *brand equity*, poderia levar a resultados financeiros ainda melhores e, conseqüentemente, a se incrementar a credibilidade das atividades de marketing para o alcance das metas, comprovando e demonstrando a sua importância.

Não há também, na empresa Alfa, medições de marketing internas, para avaliar a saúde inovacional, o envolvimento e o comprometimento dos funcionários. A satisfação do consumidor, segundo Ambler (2000), possui alta correlação com o empenho e a motivação do funcionário. No caso em estudo, a empresa Alfa não cita nas entrevistas a existência de medidas para verificar quão motivados estão os funcionários para se engajar na missão da empresa, ou para se comprometerem na realização de possíveis mudanças organizacionais ocasionadas, por exemplo, pelo surgimento de novas oportunidades no agronegócio.

Para o sucesso em longo prazo, como dito anteriormente, medidas financeiras não são as mais indicadas para o direcionamento da estratégia (AMBLER, KOKKINAKI E PUNTONI, 2002; 2004). A longevidade da empresa está intrinsecamente relacionada à imagem da empresa e à fidelidade do cliente que, conforme sugerido por Ambler e Kokkinaki (1999), devem ser constantemente monitoradas e inseridas no planejamento estratégico. E a diferenciação e a motivação do funcionário, viabilizadas pelas informações conseguidas com as medidas em marketing, são fatores imprescindíveis para a construção de uma imagem empresarial forte, que por sua vez pode conquistar a fidelidade dos clientes.

Estudos posteriores poderiam contemplar uma varredura maior em relação à amostra de empresas e o escopo geográfico, obtendo resultados de maior representatividade. O setor do agronegócio é amplo, com muitas possibilidades de agregação de valor aos produtos agropecuários, seja pela industrialização das commodities, seja pela diferenciação nos cortes dos frigoríficos ou até mesmo pela introdução de novos produtos. Não obstante, apesar das limitações desse estudo, no que se refere à realização de análises empíricas delimitadas geograficamente em um estudo de caso, as observações aqui realizadas acrescentam novas informações à pesquisa em marketing no Brasil – especialmente sobre medidas de desempenho em comunicação – e colocam em perspectiva o debate sobre a eficiência dos retornos do investimento em comunicação de marketing sobre os lucros empresariais no agronegócio. Acredita-se que tal fato represente uma contribuição e traga implicações para o trabalho tanto de acadêmicos quanto de praticantes de marketing.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, M. R. F. **Economia da mata mineira: passado – presente: dois casos de análise econômica.** Viçosa: Folha de Viçosa, 1993.
- AMBLER, T. Marketing metrics. **Busines Strategy Review**, v.21, n.2, p.59-66, 2000.
- AMBLER, T. **Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow.** 2<sup>nd</sup> ed. Financial Times/Prentice Hall: New York, 2004.
- AMBLER, T., KOKKINAKI, F. Marketing performance assessment: an exploratory investigation into current practice and the role of firm orientation. **Centre for Marketing Working Paper**, n.99-901, 1999.
- AMBLER, T., KOKKINAKI, F; PUNTONI, S. Assessing market performance: the current state of metrics. **Centre for Marketing Working Paper**, n. 01-903, 2002.
- AMBLER, T.; KOKKINAKI, F.; PUNTONI, S. Assessing marketing performance: reasons for metrics selection. **Journal of Marketing Management**, v.20, p.475-498, 2004.
- AMBLER, T., XIUCUN, W. Measures of marketing success: A comparison between China and the United Kingdom. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 20, n.2, p. 267-282, jun. 2003.
- BARKER, J. **Agricultural marketing.** Oxford: The Oxford University Press, 1989.
- BHARGAVA, M.; DUBELAAR, C.; RAMASWAMI, S. Reconciling diverse measures of performance: a conceptual framework and test of methodology. **Journal of Business Research**, v.31, n.2-3, p.235-246, oct./nov. 1994.
- BICKMAN, L.; ROG, D. J. (Orgs.) **Handbook of applied social research methods.** London: Sage, 1997.
- CLARK, B. H. Marketing performance measures: history and interrelationships. **Journal of Marketing Management**, v.15, p. 711-732, 1999.
- DEKIMPE, M. G.; HANSSSENS B. M. The persistence of marketing effects on sales. **Marketing Science**, v.14, n.1, p.1-21, 1995.
- DIAWARA, M. **Dimensionamento do agronegócio no estado de Minas Gerais.** 2002. Tese (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Economia, Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2002.
- DOYLE, P. Shareholder-value-based brand strategies. **Journal of Brand Management**, v.9, n.1, p.20-30, sep. 2001.
- DRUCKER, P, F. **Management, tasks, responsibilities and practices.** New York: N.Y: Harper and Row, 1974.
- ECCLES, R. G. The performance measurement manifesto. **Harvard Business Review**, v. 69, n.1, p.131-137, jan./feb. 1991.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas em sociologia**. 3ª. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

HANSOTIA, B. Customer metrics and organisational alignment for maximising customer equity. **Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 12, n. 1, p. 9-20, 2004.

HARD-EDGED MARKETING. **Moving from the margins**. Disponível em: [http://www.shapetheagenda.com/ins/ag\\_disp.cfm?objectID=D936E189-D33A-81E2-4EE6C580AD2296EE&choice=hem](http://www.shapetheagenda.com/ins/ag_disp.cfm?objectID=D936E189-D33A-81E2-4EE6C580AD2296EE&choice=hem). Acesso em: 16 de agosto de 2005.

HYDE, P.; LANDRY, E.; TIPPING, A. O futuro do marketing. **HSM management**, v.9, n.50, p.65-66, mai./jun. 2005.

JAKUBASZKO, R. **Marketing rural: como se comunicar com o homem que fala com Deus**. São Paulo: Editora Best Seller, 1992.

MARSDEN, A. Shareholder value creation. **Brand Strategy**, p.13, June 9, 2003.

MCCULLOUGH, W. R. Marketing metrics: use them or lose everything. **Marketing Management**, v.9, n.1, p. 64, Spring, 2000.

MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing e agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1993.

MUNOZ, T.; KUMAR, S. Brand metrics: gauging and linking brands with business performance. **Brand Management**, v.11, n.5, p.381-387, may 2004.

RAGIN, C. C.; BECKER, H. S. (ed.), **What is a case?** Exploring the foundations of social inquiry. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

ROGERS, B. What gets measured gets better. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v.12, n.1, p.20-26, 2003.

SHAW, R. Measure up! A manifesto for change. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v.9, n.4, p.301-305, 2001.

SHAW, S. **Closing the credibility gap**. Disponível em: <http://www.marketingprofs.com/>. Acesso em: 18 de agosto de 2005.

STACEY, M. **Methods of social research**. Oxford: Pergamon Press, 1977.

TRUJILLO, F. A. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

VITTI, V.; SCARE, R. F.; NEVES, M. F.; CARLIM, P. E. Comunicação no setor agroalimentar. In: NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. (org). **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003, p.182-203.

WARD, Keith. Controles de marketing e medição da eficácia de marketing. In: BAKER, M. J. (Org.), **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, pp. 359-377.

The Chartered Institute of Marketing (CIM) **Research surveys**. Disponível em: <<http://www.cim.co.uk>>. Acesso em: 16 de agosto, 2005.

WEBSTER, K. L. Addressing the marketing crisis: understand the five steps toward effectiveness and accountability. **Marketing Management**, p. 52-55, sep./oct. 2004.

WYNER, G. A. The right side of metrics. **Marketing Management**, p.8-9, jan./feb. 2004a.

WYNER, G. A. Where's the value? **Marketing Management**, p.8-9, may./jun. 2004b.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2<sup>nd</sup> ed. London: Sage, 1994.