

# Um "mapa estratégico" para o marketing

**António Pimenta da Gama**

PhD em Marketing

Professor associado, Universidade Europeia

Lisboa, Portugal

UNIDCOM/IADE – Unidade de Investigação em Design e Comunicação, Universidade Europeia

Papel do autor: intelectual, experimental e comunicativo

antonio.gama@universidadeeuropeia.pt

<https://orcid.org/0000-0002-1402-296X>

**Joaquim. A. Casaca**

PhD em Gestão

Professor auxiliar, Universidade Europeia

Lisboa, Portugal

UNIDCOM/IADE – Unidade de investigação em Design e Comunicação, Universidade Europeia

Papel do autor: intelectual, experimental e comunicativo

joaquim.casaca@universidadeeuropeia.pt

<https://orcid.org/0000-0002-9588-8983>

## A "STRATEGIC MAP" FOR MARKETING

**ABSTRACT:** The evaluation of marketing performance has been a major concern for organizations and remains a vital issue in many companies. A central question in this context is how to rigorously conceptualize and operationalize instruments that lead to more holistic and balanced ways of evaluating marketing performance, not only for monitoring and improvement purposes but also for communicating strategies. Unfortunately, despite the existence of an increasing number of individual metrics, studies on the modeling of this phenomenon presented in the literature are scarce. Furthermore, most of these works are not supported empirically. This work develops and tests an integrated marketing performance evaluation model based on the philosophy and principles of the Balanced Scorecard. The data was obtained through a survey completed by 107 Portuguese companies. The results, examined by the structural equation method, confirm the theoretical robustness of the model and suggest its feasibility for evaluating marketing performance. Therefore, this study broadens the understanding of the subject and provides a tool to guide the selection of a relevant set of indicators for companies to carry out evaluation analysis and strengthen decision-making in the allocation of resources.

**KEYWORDS:** Balanced Scorecard, marketing, metrics, performance, Partial Least Squares (PLS).

## UN "MAPA ESTRATÉGICO" PARA EL MARKETING

**RESUMEN:** la evaluación del rendimiento de *marketing* ha constituido una preocupación importante y sigue siendo un tema vital en muchas empresas. Una cuestión fundamental, en este contexto, es cómo conceptualizar y operacionalizar con rigor los instrumentos que conduzcan a maneras más holísticas y equilibradas de evaluar la performance de *marketing*, no solo para efectos de monitoreo y mejora, sino también para comunicar estrategias. Desafortunadamente, a pesar de la existencia de un número creciente de métricas individuales, los estudios de modelización del fenómeno presentados en la literatura son escasos y la gran mayoría no es soportada empíricamente. El presente trabajo desarrolla y prueba un modelo integrado de evaluación de la *performance* de *marketing* basado en la filosofía y los principios del *Balanced Scorecard*. Los datos se obtuvieron por medio de una encuesta contestada por 107 empresas portuguesas. Los resultados, analizados mediante el método de ecuaciones estructurales, confirman la robustez teórica del modelo y sugieren su viabilidad para evaluar la actuación de *marketing*. Por lo tanto, este estudio constituye una profundización de la temática en cuestión y proporciona una herramienta para guiar la selección de un conjunto relevante de indicadores que ayude a las empresas a basar análisis de tipo evaluativo y decisiones sobre la asignación de recursos.

**PALABRAS CLAVE:** *Balanced Scorecard*, *marketing*, métricas, performance, mínimos cuadrados parciales.

## UNE « CARTE STRATÉGIQUE » POUR LE MARKETING

**RÉSUMÉ:** L'évaluation des performances *marketing* a été une préoccupation majeure et reste un enjeu vital dans de nombreuses entreprises. Une question fondamentale, dans ce contexte, est de savoir comment conceptualiser et opérationnaliser rigoureusement des instruments qui conduisent à des moyens plus holistiques et plus équilibrés d'évaluer les performances *marketing*, non seulement à des fins de suivi et d'amélioration, mais aussi pour communiquer des stratégies. Malheureusement, malgré l'existence d'un nombre croissant de mesures individuelles, les études sur la modélisation du phénomène présenté dans la littérature sont rares et la grande majorité n'est pas supportée empiriquement. Ce travail développe et teste un modèle intégré d'évaluation des performances *marketing* basé sur la philosophie et les principes du *Balanced Scorecard*. Les données ont été obtenues grâce à une enquête auprès de 107 entreprises portugaises. Les résultats, analysés à l'aide de la méthode de l'équation structurelle, confirment la robustesse théorique du modèle et suggèrent sa faisabilité pour évaluer les performances *marketing*. Par conséquent, cette étude constitue un approfondissement du sujet en question et fournit un outil pour guider la sélection d'un ensemble d'indicateurs pertinents qui aident les entreprises à baser leur analyse évaluative et leurs décisions sur l'allocation des ressources.

**MOTS-CLÉ:** *balanced scorecard*, *marketing*, métrique, moindres carrés partiels (PLS), performance.

**CITACIÓN:** Pimenta da Gama, A., & Casaca, J. A. (2020). Um "mapa estratégico" para o marketing. *Innovar*, 30(77), 77-92. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87431>

**CLASIFICACIÓN JEL:** M31, L21, C30.

**RECIBIDO:** 19 de julio de 2018. **APROBADO:** 29 de agosto de 2019.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** António Pimenta da Gama. Universidade Europeia, IADE. Av. D. Carlos I, 4, 200-649. Lisboa, Portugal.

**RESUMO:** a avaliação da performance de marketing é um tema vital em muitas empresas. Nesse contexto, uma questão fundamental consiste em como conceptualizar e operacionalizar, com rigor, os instrumentos que conduzam a formas mais holísticas e equilibradas de avaliar a performance de marketing, não apenas para efeitos de monitorização e melhoria, mas também para comunicar estratégias. Infelizmente, apesar da existência de um número crescente de métricas individualizadas, os estudos de modelização do fenómeno apresentados na literatura são escassos e a grande maioria não é suportada empiricamente. O presente trabalho desenvolve e testa um modelo integrado de avaliação da performance de marketing baseado na filosofia e nos princípios do *Balanced Scorecard*. Os dados foram obtidos através de um questionário respondido por 107 empresas portuguesas. Os resultados, analisados com base no método de equações estruturais, confirmam a robustez teórica do modelo e sugerem a sua viabilidade para avaliar a atuação de marketing. Nesse sentido, este estudo constitui um aprofundamento da temática em causa e fornece um instrumento destinado a orientar a seleção de um conjunto relevante de indicadores que auxilie as empresas a basearem análises de tipo avaliativo e decisões sobre alocação de recursos.

**PALAVRAS-CHAVE:** *balanced scorecard*; marketing; métricas; performance; PLS (*Partial Least Squares*).

## Introdução

A análise periódica das principais funções das organizações através de métodos operacionais permite não apenas avaliar a situação atual, mas também, e sobretudo, funciona como guia de gestão para melhorar a performance futura. Nesse sentido, o desenvolvimento e utilização de um conjunto adequado de medidas de performance constitui uma tarefa fundamental na prática contemporânea do marketing (Ambler e Roberts, 2008; Lamberti e Noci, 2010; Mintz e Currim, 2013). É também um facto que, ao nível da gestão de topo das organizações, o marketing enquanto função empresarial não tem tido o protagonismo que a sua importância justifica, em larga medida devido à tradicional incapacidade de representação das respetivas estratégias e atividades em termos de criação de valor para a empresa (Homburg, Vomberg, Enke e Grimm, 2015; Kosan, 2014). Esta circunstância tem sido agravada pela crescente especialização e complexidade

das tarefas envolvidas, o que dificulta a monitorização por parte de CEOs (Hanssens e Pauwels, 2016).

No entanto, o problema não está na falta de métricas, uma vez que a abundância até pode criar dificuldades na escolha de um conjunto coerente (Katsikeas, Morgan, Leonidou e Hult, 2016). Outra razão que tem contribuído para a falta de instrumentos conducentes a formas mais holísticas e equilibradas de avaliação da performance de marketing consiste na predominância da utilização de medidas focalizadas nos *outputs*, de certa forma negligenciando os processos (*inputs*) que a eles conduzem e as condições necessárias ao seu eficaz desenvolvimento. Isso significa que a maioria dos sistemas de medição existentes não permite perceber as relações e as interdependências entre métricas de clientes e de produto/mercado ou financeiras, por exemplo.

O objetivo do presente trabalho é contribuir para o preenchimento desta lacuna, operacionalizando e validando empiricamente um modelo de avaliação da performance de marketing assente na abordagem Balanced Scorecard (BSC). Como corroborado por Kumar (2015), o que realmente falta são modelos destinados a avaliar a performance de forma integrada, que incluam combinações de diferentes tipos de indicadores e mostrem a forma como se relacionam entre si.

Nas seções seguintes, começamos por expor resumidamente o enquadramento teórico do tema. Depois, apresentamos o modelo e as hipóteses, seguidos da descrição dos aspetos metodológicos do estudo (recolha de dados, definição das variáveis de análise) e da apresentação, e discussão dos resultados. Terminamos com uma reflexão global sobre o trabalho desenvolvido.

## Referencial teórico

### Sistemas de avaliação da performance de marketing

A avaliação da performance de marketing tem sido estudada durante décadas, no entanto permanece um assunto de difícil resolução e responsável por grande parte das pressões internas e da erosão de credibilidade a que os profissionais da área têm sido sujeitos nos tempos mais recentes. De facto, a insatisfação mais ou menos explícita revelada pelos responsáveis máximos das empresas relativamente ao desempenho do marketing e ao seu contributo para a performance das empresas tem sido amplamente documentada na literatura (Homburg *et al.*, 2015; Sridhar, Prasad e Kelkar, 2017; Stewart, 2009). Parece, portanto, importante tornar o marketing mais transparente para o resto da organização, o que passa pela necessidade de refinamento dos métodos para avaliar a respetiva performance (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen e Aspara, 2016). Estes métodos são genericamente designados por sistemas de avaliação

da performance de marketing e definidos como um “tipo de controlo organizacional que incorpora procedimentos formalizados e rotinizados de monitorização dos sinais vitais do marketing, fornecendo aos gestores informação relevante para a tomada de decisão e ajudando a assegurar os resultados desejados” (Morgan, Clark e Gooner, 2002, p. 364). De acordo com Homburg, Artz e Wieseke (2012), “a característica comum a estes métodos traduz-se na pluralidade das medidas (financeiras e não financeiras), no seu alinhamento com a estratégia, e no fornecimento de informação relativa a relações de causa-e-efeito” (p. 56).

Tradicionalmente, a análise da produtividade de marketing – perspectiva sobretudo de eficiência – e o conceito de auditoria de marketing – perspectiva sobretudo de eficácia – têm dominado as abordagens à avaliação da performance de marketing, embora nenhuma delas por si só forneça os elementos suficientes para tal avaliação de forma integrada, devido a limitações inerentes (Morgan *et al.*, 2002). Outro aspeto a realçar consiste na predominância da utilização de medidas focalizadas nos *outputs*, de certa forma negligenciando os processos (*inputs*) que a eles conduzem.

Apesar da proliferação das medidas isoladas de desempenho, financeiras e não financeiras (Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein, 2017; Uzma, 2018), a performance de marketing como um todo, traduzível num instrumento universal e fiável através da qual o mérito da respectiva atuação possa ser avaliado, tem recebido atenção limitada na literatura. Mesmo assim, é possível identificar, desde a última década, alguns trabalhos de modelização da performance de marketing (Ambler, Kokkinaki e Puntoni, 2004; Katsikeas *et al.*, 2016; Morgan *et al.*, 2002; Pimenta da Gama, 2011, 2017; Woodburn, 2006), embora sem validação empírica. Na Tabela 1, apresentamos cronologicamente e caracterizamos sumariamente cada um destes trabalhos.

### O *Balanced Scorecard*

Como defendido por Ittner e Larcker (2003), o verdadeiro potencial das métricas apenas é alcançado quando utilizadas num enquadramento que mostre a forma como se relacionam entre si e como os conceitos que representam podem ser combinados de forma a criar valor para a empresa. Neste contexto, uma forma de conseguir uma avaliação integrada é através do conceito de BSC, entendido como “um conjunto de indicadores que permitem aos gestores de topo uma visão rápida, mas abrangente do negócio” (Kaplan e Norton, 1992, p. 72). Este instrumento de apoio à gestão, para além de proporcionar uma avaliação da performance organizacional, destina-se a comunicar a lógica do negócio em termos da sequência e condições necessárias ao sucesso, o que facilita o alinhamento da organização com a estratégia, os recursos, os processos e os resultados (Llach, Bagur, Perramon e Marimon, 2017). A representação visual destes relacionamentos

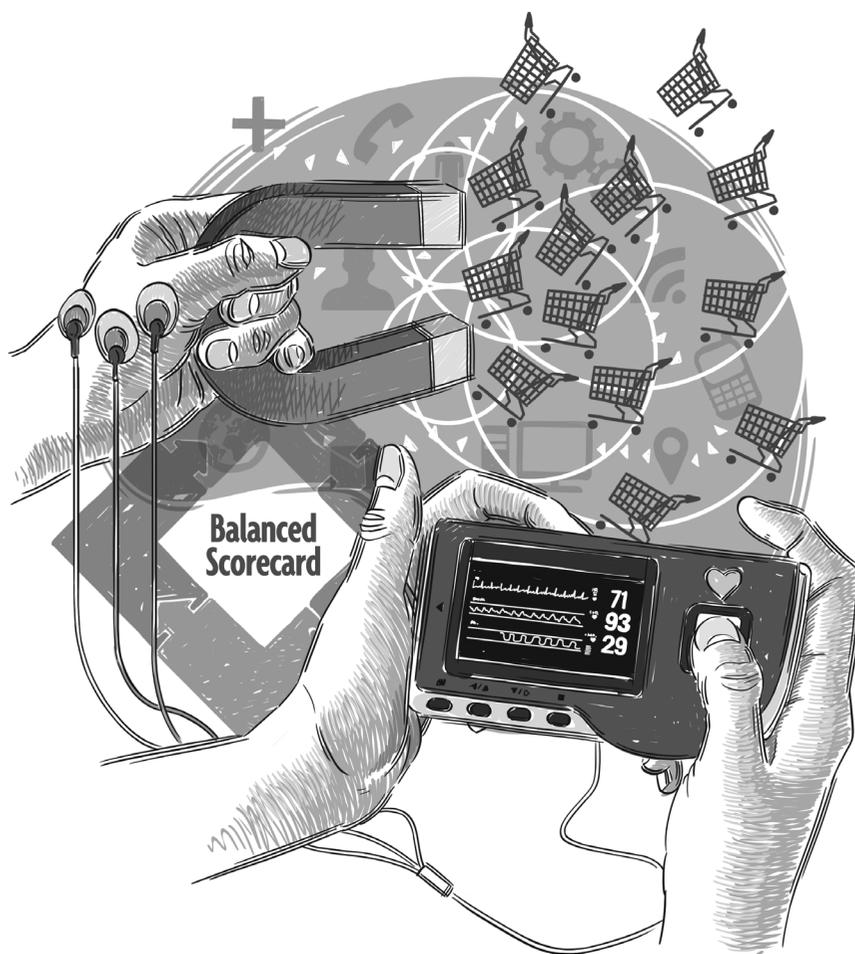


Tabela 1  
Contributos para a modelização conceptual da performance de marketing

Autor(es)	Principais características
Morgan <i>et al.</i> (2002)	O trabalho sugere a avaliação da performance de marketing através de duas abordagens diferenciadas: sistemas universais e sistemas contextuais. Ambas as abordagens incluem recursos e capacidades, vantagens competitivas, performance de mercado e performance financeira, embora excluam os processos de marketing.
Ambler <i>et al.</i> (2004)	O instrumento considera atividades de marketing ( <i>inputs</i> ), medidas comportamentais de clientes (notoriedade e satisfação), medidas de desempenho concorrencial e resultados financeiros. Embora explicitando <i>inputs</i> de marketing, ignora os requisitos necessários ao seu desenvolvimento.
Woodburn (2006)	Modelo baseado no <i>Return on Marketing Investment (ROMI)</i> , que foca a atenção na seleção das métricas mais adequadas para cada tipo de ações incluídas no plano de marketing, numa perspetiva eminentemente financeira.
Pimenta da Gama (2011)	Modelo alargado de avaliação da performance, incluindo requisitos necessários ao desenvolvimento dos processos, aos processos, à performance de mercado, à performance financeira e a fatores contingenciais associados ao desenvolvimento e utilização do sistema de avaliação.
Katsikeas <i>et al.</i> (2016)	Modelo que apresenta sugestões de métricas específicas a serem utilizadas ao longo de cada uma das etapas do processo de marketing: recursos e estratégias, atividades, clientes (percepções e comportamentos), performance produto-mercado, performance contabilística e performance financeira (mercado de capitais).
Pimenta da Gama (2017)	O trabalho defende o uso do conceito <i>BSC</i> na avaliação da performance de marketing e fornece o enquadramento teórico para a utilização de um conjunto de métricas consideradas fundamentais para o sucesso.

Fonte: elaboração própria.



A Estratégia de marketing é apresentada como o elemento unificador do modelo, uma vez que traduz as metas a serem estabelecidas em cada uma das referidas dimensões. O alinhamento entre estratégia e indicadores de performance permite não só que os gestores recebam *feedback* atempado sobre as consequências das suas decisões, mas também que melhorem a compreensão acerca dos *drivers* da performance (Homburg *et al.*, 2012).

**Hipóteses relativas à sequência fundamental do modelo**

A teoria dos recursos (RBV) sustenta que a competitividade das empresas depende da complementaridade entre os recursos existentes e as capacidades que permitem a sua conversão nos resultados pretendidos (Teece, 2014). Os recursos de marketing referem-se ao tipo e nível de ativos humanos e aos materiais necessários ao desenvolvimento das atividades de marketing, e as capacidades de marketing traduzem-se nas aptidões/conhecimentos que se desenvolvem para satisfazer as exigências dos mercados e alcançar os objetivos da empresa (Vorhies e Morgan, 2005). Adicionalmente, o modo como ambos são implementados também influencia os resultados (O’Cass, Ngo e Siahtiri, 2015; Slotegraaf, Moorman e Inman, 2003). Uma vez que os recursos e capacidades de marketing constituem condição necessária ao desenvolvimento dos processos que permitem às organizações relacionarem-se eficazmente com os seus mercados (Gebhardt, Carpenter e Sherry, 2006; Jaakkola *et al.*, 2010) e que o grau de orientação de mercado depende do tipo e nível de tais recursos e capacidades

(Cacciolatti e Lee, 2016; Day, 1994), propomos que (H<sub>1</sub>) os recursos e capacidades de marketing estejam positivamente relacionados com a orientação de mercado.

Independentemente do entendimento como uma filosofia, função de gestão ou conjunto específico de atividades, tem sido normalmente reconhecido que o objetivo fundamental do marketing é atrair e reter clientes, influenciando a forma como são desenvolvidos os processos de negócio nas organizações (Srivastava, Shervani e Fahey, 1999).

A mais recente e porventura mais relevante conceptualização metodológica dos comportamentos e atividades destinados a instilar uma perspectiva de mercado nos processos internos das empresas assenta no conceito de orientação de mercado (Srivastava, Shervani e Fahey, 1999), caracterizado por duas perspectivas principais: a procesual (Kohli e Jaworski, 1990) e a comportamental (Narver e Slater, 1990). Independentemente das abordagens, permanece a crença que as empresas *market-driven* estão atentas e são sensíveis às realidades do mercado. Isto significa um esforço contínuo de geração de informação sobre as necessidades dos clientes e a melhor forma de as satisfazer. Tal preocupação é essencial para a criação de valor para o cliente (Desphandé e Farley, 1998; Homburg e Pflesser, 2000). Adicionalmente e apesar de algumas exceções relacionadas com o efeito de variáveis externas – setor de atividade, intensidade concorrencial ou turbulência ambiental –, a relação positiva entre a orientação de mercado e determinados “ativos de marketing”, tais como o valor para o cliente, está bem documentada na literatura

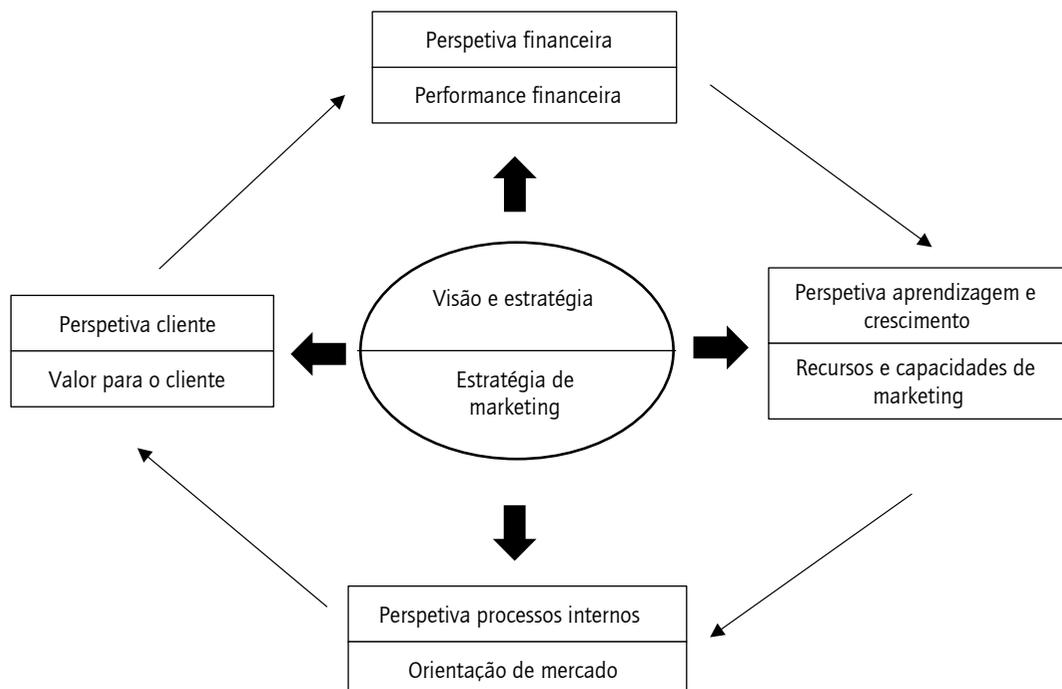


Figura 2. Correspondência das perspectivas BSC com as dimensões do modelo atual. Fonte: elaboração própria.

(p. e., Doyle e Armenakyan, 2014; Kirca, Jayachandran e Bearden, 2005). Em consequência, sugerimos que ( $H_2$ ) a orientação de mercado esteja positivamente relacionada com o valor para o cliente.

Nos ambientes de negócio atuais, é essencial que as organizações entendam o tipo e nível de valor fornecido aos clientes (Kumar e Reinartz, 2016; Leroi-Werelds, Streukens, Brady e Swinnen, 2014). O valor para os clientes tem sido reconhecido não apenas como condição determinante da performance (Vargo e Lusch, 2004), mas também como algo intrínseco à boa prática de marketing (Mathwick, Malhotra e Rigdon, 2001). Uma abordagem baseada no valor para o cliente permite maior eficácia ao nível das decisões relacionadas com a segmentação e com o posicionamento. Ao nível operacional, também facilita um mais adequado estabelecimento das variáveis do mix de marketing. Isto significa que medir regularmente o valor percebido, conhecer os seus determinantes e escolher as estratégias mais adequadas constituem preocupações fundamentais da ação de marketing (Woodruff, 1997). Para além da associação a variáveis como a satisfação (Tam, 2004) e a lealdade (Yi e Hoseong, 2003), também tem sido demonstrado que o valor percebido pelos clientes tem um impacto positivo na rentabilidade (Anderson, Fornell e Lehmann, 1994; Bernhardt, Donthu e Kennett, 2000). Tal como os clientes obtêm valor dos produtos e serviços fornecidos, as empresas recebem valor dos clientes sob a forma de receitas, margens e lucros. Consequentemente, postulamos que ( $H_3$ ) o valor para o cliente esteja positivamente relacionado com a performance financeira.

#### ***Hipóteses relativas ao papel da estratégia de marketing no modelo***

O propósito fundamental da estratégia de marketing é permitir o alcance de vantagens competitivas sustentáveis (Slater e Olson, 2001; Varadarajan, 2010). As empresas que superam sistematicamente os seus concorrentes e obtêm resultados superiores são frequentemente identificadas não só pela forma como concebem as suas estratégias de marketing, mas também pela capacidade de executá-las (Ramaseshan, Ishak e Kingshott, 2013). Por seu turno, a principal característica distintiva do bsc consiste na articulação e na interdependência entre as diferentes perspectivas e no facto de os indicadores a considerar em cada uma serem derivados da estratégia escolhida (Kaplan e Norton, 2000). Para o sucesso de tal estratégia, é necessário garantir o alinhamento entre proposta de valor e processos internos, o que, por sua vez, requer os recursos e capacidades necessárias ao desenvolvimento eficaz e eficiente das tarefas envolvidas.

O processo de formulação e implementação estratégica abrange um amplo domínio, para além dos objetivos do

presente trabalho. Apoiamo-nos, portanto, no quadro conceptual destinado a orientar o pensamento estratégico proposto por Cravens, Piercy e Baldauf (2009), que sugerem que recursos e capacidades de marketing, orientação de mercado e valor para o cliente estão relacionados entre si. Para além disso, as decisões relativas a estas variáveis devem permitir a avaliação do respetivo impacto em termos financeiros (Atman, Heerde e Mela, 2010). Em função do exposto, consideramos as seguintes hipóteses:

**H4** — *A estratégia de marketing está positivamente relacionada com os recursos e capacidades de marketing;*

**H5** — *A estratégia de marketing está positivamente relacionada com a orientação de mercado;*

**H6** — *A estratégia de marketing está positivamente relacionada com o valor para o cliente;*

**H7** — *A estratégia de marketing está positivamente relacionada com a performance financeira.*

Dada a natureza contingencial da estratégia de marketing (Cravens *et al.*, 2009; Slater e Olson, 2001), é importante que, para além da explicitação das relações entre as variáveis, se considerem igualmente as circunstâncias que determinam a intensidade dessas relações. Esta preocupação decorre também do facto de os sistemas de avaliação da performance deverem ser adaptados às realidades e condicionamentos de cada empresa (Homburg *et al.*, 2012; Lamberti e Noci, 2010). A compreensão de relacionamentos complexos pode ser conseguida através da identificação e quantificação dos efeitos de moderação (Henseler e Fassot, 2010). Nesse sentido, estabelecemos adicionalmente que:

**H8** — *A estratégia de marketing modera a relação entre os recursos e capacidades de marketing e a orientação de mercado;*

**H9** — *A estratégia de marketing modera a relação entre a orientação de mercado e o valor para o cliente;*

**H10** — *A estratégia de marketing modera a relação entre o valor para o cliente e a performance financeira.*

## **Metodologia**

### **Recolha de dados**

A performance de marketing pode ser avaliada empiricamente recorrendo a dados históricos ou realizando inquéritos (Hanssens e Pauwels, 2016). A natureza do estudo em causa determinou a segunda possibilidade. Os dados foram recolhidos a partir de uma base de dados de empresas portuguesas com mais de 250 colaboradores, a qual inclui o nome e correio eletrónico dos executivos de marketing. Esta base de dados, fornecida pela Informa

D&B, integrava cerca de 60% de empresas do setor dos serviços e 40% do setor industrial. A primeira tarefa associada ao questionário consistiu no seguimento do processo de tradução-retroversão-comparação (Malhotra, 2010), de modo a garantir a clareza e eficácia do instrumento de recolha de dados.

Previamente à aplicação do questionário (<https://pt.surveymonkey.com>), foi solicitado a seis académicos experientes na área de marketing que avaliassem a relevância dos constructos e dos respetivos itens. Seguidamente, para efeitos de compreensão das escalas utilizadas, o questionário foi testado junto de outros seis executivos seniores de marketing. Depois de pequenos ajustamentos ao nível semântico, foi enviada uma mensagem eletrônica personalizada para cada um dos 700 executivos de marketing constantes da base de dados. Duas semanas após a comunicação inicial, os não respondentes receberam um pedido adicional de cooperação. Ao fim de quatro semanas após a primeira comunicação, obteve-se um total de 107

questionários preenchidos, o que representa uma taxa de resposta de 15%.

Os questionários incluíam a definição de cada dimensão, tal como expresso na Tabela 2, e solicitavam que cada inquirido se pronunciasse relativamente ao grau de concordância ou discordância com cada uma das preposições, numa escala tipo Likert de 1 (discordo completamente) a 7 (concordo completamente). No caso do constructo "Performance financeira", pediu-se a classificação da performance (1 – muito mau; 7 – muito bom) em cada um dos indicadores propostos, em face dos objetivos definidos.

### Escalas de medida

Todas as escalas utilizadas (em anexo) foram baseadas em estudos anteriores e constituem medidas reflexivas, em linha com a tendência dominante na literatura nesta área. A identificação das variáveis, a sua descrição e as respetivas fontes documentais estão discriminadas na Tabela 2.

**Tabela 2**  
*Composição das variáveis de estudo*

Variável	Descrição	Itens	Fonte documental
Recursos e capacidades de marketing (REC)	Nível e tipo de ativos tangíveis (humanos, tecnológicos, financeiros) e intangíveis (competências técnicas) necessários para desenvolver atividades de marketing ao nível tático (programas de ação relativos ao produto, preço, distribuição, comunicação) e estratégico (sistemas de informação de marketing, planeamento de marketing).	8	Com base nas escalas de Vorhies e Morgan (2005) e Ngo e O'Cass (2012), foram criados dois itens para medir os recursos de marketing (REC01 e REC02) e dois itens para medir as capacidades de marketing (REC03 e REC04). Quatro itens adicionais adaptados de Slotegraaf <i>et al.</i> (2003) refletem a eficácia e a eficiência na respectiva implementação (de REC05 a REC08).
Orientação de mercado (ORI)	"Conjunto de atividades e processos interfuncionais destinados à satisfação dos clientes através da avaliação contínua das suas necessidades" (Desphandé e Farley, 1998, p. 213).	10	Utilizou-se da escala MORTN (Desphandé e Farley, 1998), que sintetiza as principais conceptualizações do fenómeno – comportamental e processual – e é recomendada especificamente para situações em que a orientação de mercado se insere num enquadramento de investigação mais amplo, como no presente caso.
Valor para o cliente (VAL)	Nível de atenção que a empresa dedica à avaliação e gestão do valor percebido dos seus produtos e serviços.	6	A operacionalização do constructo remete para os processos internos que conduzem à percepção de valor por parte dos clientes. Com base nas contribuições de Kumar e Reinartz (2016) e Woodruff (1997), construiu-se uma escala de cinco itens para avaliar os referidos processos (de VAL01 a VAL05) e incluiu-se um item adicional (VAL06) que traduzisse a percepção interna do valor percebido pelos clientes (Dodds, Monroe e Grewal, 1991).
Performance financeira (PER)	Desempenho, relativamente aos objetivos, de um conjunto de indicadores financeiros.	4	Medição da performance financeira através das vendas, rentabilidade das vendas, <i>cash-flow</i> e retorno do investimento em marketing/ROMI. A literatura tem recomendado a utilização destes indicadores quando se pretende relacionar o marketing com a performance financeira (Katsikeas <i>et al.</i> , 2016; Stewart, 2009; Farris, Hanssens, Lenskold e Reibstein, 2015).
Estratégia de marketing (EST)	"Conjunto integrado de decisões e ações através do qual uma empresa procura em simultâneo alcançar os seus objetivos e satisfazer as exigências dos seus clientes" (Slater e Olson, 2001, p. 1056).	4	Dado o seu papel na filosofia BSC, esta dimensão foi medida em função de quatro itens que refletem o alinhamento dos recursos e capacidades de marketing (EST01), orientação de mercado (EST02), valor para o cliente (EST03) e performance financeira (EST04), com a estratégia de marketing.

Fonte: elaboração própria.

## Resultados

### Modelo de equações estruturais

O modelo de investigação foi analisado com base no modelo de equações estruturais a partir do método dos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), com recurso ao *software* SmartPLS, versão 3.2.6 (Ringle, Wende e Becker, 2015). De acordo com Garson (2016), o modelo PLS-SEM tem como objetivo explicar a variância das variáveis dependentes. Maximiza a variância explicada das variáveis latentes endógenas ( $R^2$ ), estimando relações de modelos parciais numa sequência iterativa de mínimos quadrados ordinários. O PLS-SEM trabalha eficientemente com modelos complexos e praticamente não faz suposições sobre o tipo de distribuição das variáveis observadas. Este método é preferível a outros baseados em estruturas de covariâncias, nomeadamente no que diz respeito à dimensão das amostras e às capacidades preditivas, e por permitir cálculos fiáveis e precisos dos efeitos de moderação (Sarstedt, Ringle, Smith, Reams e Hair, 2014), em consonância com as características deste estudo. Como recomendado pela literatura (Hair, Hult, Ringle e Sarstedt, 2017), foi seguida uma abordagem em duas etapas: na primeira, avaliou-se o modelo de medida e, na segunda, o modelo estrutural. A análise dos efeitos de interação foi realizada segundo uma abordagem em dois passos (Sarstedt *et al.*, 2014). A apresentação dos resultados segue as recomendações de Hair *et al.* (2017).

Todos os indicadores do modelo de medida são significativos, com os pesos fatoriais (0,722 até 0,950) superiores a 0,70 (Sarstedt, Ringle e Hair, 2017), o que demonstra fiabilidades individuais dos itens adequadas (Tabela 3). A validade convergente foi medida através da Variância Média Extraída (VME), da Fiabilidade Composta ( $F_C$ ) e do alfa de Cronbach. Todas as medidas demonstram a existência de validade convergente (Tabela 4), dado que todos os valores de  $F_C$ , VME e alfa são superiores a 0,60, 0,50 e 0,80, respetivamente (Sarstedt *et al.*, 2017). A validade discriminante foi avaliada por meio do critério de Fornell-Larcker (como citado em Wong (2016)), do rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT) e da análise dos pesos fatoriais cruzados (Henseler, Ringle e Sarstedt, 2015). Todos os indicadores confirmam a existência de validade discriminante: a raiz quadrada da VME em qualquer uma das colunas relativas a cada um dos constructos é superior à correlação entre esse constructo e os restantes (Tabela 4); todos os rácios HTMT são inferiores a 1,0 (Tabela 5); todos os pesos fatoriais de uma variável associados a um constructo são superiores aos pesos fatoriais dessa variável com os outros constructos (Tabela 3). Uma análise complementar aos Fatores de

Inflação da Variância ( $FIV$ ) revela valores com variação de 1,0 a 2,8, inferiores ao valor de referência de 5 (Hair *et al.*, 2017), pelo que a multicolinearidade entre as variáveis não constitui obstáculo aos testes estatísticos subsequentes.

Uma vez confirmada a fiabilidade e validade do modelo de medida, prosseguiu-se com a avaliação do modelo estrutural.

**Tabela 3**  
*Pesos fatoriais das variáveis manifestas*

Constructo	Variável	Peso Fat.	Pesos fatoriais cruzados				
			EST	ORI	PER	REC	VAL
EST	est01	0,856	0,856	0,445	0,530	0,510	0,587
	est02	0,950	0,950	0,539	0,589	0,530	0,733
	est03	0,927	0,927	0,559	0,553	0,487	0,701
	est04	0,921	0,921	0,555	0,645	0,475	0,712
ORI	ori01	0,851	0,494	0,851	0,579	0,448	0,718
	ori02	0,816	0,459	0,816	0,469	0,410	0,643
	ori03	0,767	0,459	0,767	0,506	0,405	0,603
	ori04	0,838	0,457	0,838	0,381	0,304	0,659
	ori05	0,758	0,399	0,758	0,307	0,281	0,528
	ori06	0,846	0,422	0,846	0,336	0,353	0,588
	ori07	0,864	0,437	0,864	0,339	0,314	0,641
	ori08	0,822	0,552	0,822	0,592	0,374	0,752
	ori09	0,808	0,461	0,808	0,427	0,393	0,652
	ori10	0,795	0,523	0,795	0,540	0,419	0,749
PER	per01	0,855	0,593	0,462	0,855	0,366	0,568
	per02	0,805	0,463	0,478	0,805	0,328	0,512
	per03	0,900	0,477	0,524	0,900	0,261	0,526
	per04	0,860	0,614	0,454	0,860	0,343	0,631
REC	rec01	0,751	0,407	0,411	0,342	0,751	0,396
	rec02	0,835	0,554	0,494	0,385	0,835	0,564
	rec03	0,722	0,327	0,288	0,277	0,722	0,299
	rec04	0,759	0,340	0,276	0,188	0,759	0,315
	rec05	0,877	0,497	0,402	0,402	0,877	0,453
	rec06	0,895	0,466	0,379	0,353	0,895	0,435
	rec07	0,943	0,506	0,366	0,336	0,943	0,431
	rec08	0,766	0,420	0,321	0,161	0,766	0,326
VAL	val01	0,878	0,697	0,712	0,608	0,428	0,878
	val02	0,887	0,609	0,725	0,544	0,411	0,887
	val03	0,871	0,698	0,733	0,505	0,467	0,871
	val04	0,879	0,799	0,657	0,579	0,540	0,879
	val05	0,879	0,558	0,685	0,539	0,420	0,879
	val06	0,769	0,494	0,661	0,629	0,322	0,769

Fonte: elaboração própria.

Na ausência de um critério de otimização global, a qualidade do modelo estrutural é baseada em critérios de avaliação não paramétricos e na análise da variância (Hair *et al.*, 2017).

O primeiro critério utilizado para avaliar o modelo estrutural é o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), o qual representa a quantidade de variância explicada de cada variável latente endógena (Sarstedt *et al.*, 2017). De acordo com a Tabela 6, as variáveis REC, ORI, VAL e PER apresentam valores entre 0,299 e 0,799, estando em conformidade com o critério de  $R^2 \geq 0.10$  (Sarstedt *et al.*, 2017). Como regra básica, o  $R^2$  pode ser classificado como fraco (0,19), moderado (0,33) e substancial (0,67) (Sarstedt *et al.*, 2017). Neste estudo,

o  $R^2$  da maior parte das variáveis endógenas assume um perfil de moderado.

Para efeitos de teste das hipóteses de investigação, os coeficientes dos caminhos estruturais foram calculados através da técnica de *bootstrapping*, com 500 reamostras (Tabela 7). A hipótese  $H_1$ , que afirma que os “Recursos e capacidades de marketing” estão positivamente relacionados com a “Orientação de mercado”, é suportada ( $\beta = 0,209$ ,  $t$ -value = 2,372), assim como é confirmado o efeito positivo ( $H_2$ ) da “Orientação de mercado” para o “Valor para o cliente” ( $\beta = 0,471$ ,  $t$ -value = 8,664). Também é confirmada a hipótese  $H_3$  que preconiza uma relação positiva entre “Valor para o cliente” e “Performance financeira”

**Tabela 4**  
*Estatísticas descritivas e indicadores de validade*

Variável	Média	Desvio-padrão	VME	FC	Alfa de Cronbach	Critério de Fornell-Larcker*				
						VAL	PER	ORI	REC	EST
Valor para os clientes	5,044	1,474	0,742	0,945	0,930	<b>0,861</b>				
Performance financeira	5,269	1,245	0,732	0,916	0,878	0,659	<b>0,856</b>			
Orientação de mercado	4,542	1,446	0,668	0,953	0,945	0,807	0,558	<b>0,817</b>		
Recurso e capacidades de marketing	4,296	1,488	0,676	0,943	0,930	0,503	0,382	0,457	<b>0,822</b>	
Estratégia de marketing	4,474	1,624	0,836	0,953	0,934	0,750	0,635	0,576	0,547	<b>0,914</b>

Notas: VME – variância média extraída; FC – fiabilidade composta.

\*As células a negrito da diagonal no critério de Fornell-Larcker representam a raiz quadrada da VME.

Fonte: elaboração própria.

**Tabela 5**  
*Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT)*

Variável	VAL	PER	ORI	REC
Valor para os clientes				
Performance financeira	0,724			
Orientação de mercado	0,854	0,605		
Recursos e capacidades de marketing	0,526	0,410	0,474	
Estratégia de marketing	0,798	0,692	0,606	0,577

Fonte: elaboração própria.

**Tabela 6**  
*Indicadores de qualidade*

Variável	$R^2$		$q^2$	
	Valor	Classificação	Valor	Classificação
Valor para os clientes	0,799	Substancial	0,546	Elevado
Performance financeira	0,495	Moderado	0,321	Médio > elevado
Orientação de mercado	0,363	Moderado	0,217	Médio
Recursos e capacidades de marketing	0,299	Fraco > moderado	0,183	Médio

Fonte: elaboração própria.

( $\beta = 0,333$ ,  $t\text{-value} = 2,498$ ). As hipóteses que preveem uma relação positiva entre "Estratégia de marketing" e (i) "Recursos e capacidades de marketing" ( $H_4: \beta = 0,546$ ,  $t\text{-value} = 8,146$ ); (ii) "Orientação de mercado" ( $H_5: \beta = 0,444$ ,  $t\text{-value} = 4,148$ ); (iii) "Valor para o cliente" ( $H_6: \beta = 0,448$ ,  $t\text{-value} = 7,408$ ) e (iv) "Performance financeira" ( $H_7: \beta = 0,327$ ,  $t\text{-value} = 2,520$ ) são igualmente suportadas.

Quanto às hipóteses de investigação relativas aos efeitos de moderação, os resultados mostram que a "Estratégia de marketing" modera a relação entre "Orientação de mercado" e "Valor para o cliente" ( $H_9: \beta = -0,141$ ,  $t\text{-value} = 3,585$ ), e a relação entre "Valor para o cliente" e "Performance financeira" ( $H_{10}: \beta = -0,127$ ,  $t\text{-value} = 2,104$ ), pelo que  $H_9$  e  $H_{10}$  são suportadas. Todavia, verifica-se que a "Estratégia de marketing" não modera a relação entre os "Recursos e capacidades de marketing" e a "Orientação de mercado" ( $H_8: \beta = -0,048$ ,  $t\text{-value} = 0,483$ ). Todos os efeitos de moderação assumem valores negativos. Estes resultados sugerem que, para *scores* elevados de EST, cada uma das relações modeladas ( $REC \rightarrow ORI = 0,209$ ;  $ORI \rightarrow VAL = 0,471$ ;  $VAL \rightarrow PER = 0,333$ ) sofra uma diminuição do seu efeito em função do tamanho do termo de interação (respectivamente,  $-0,048$ ;  $-0,141$  e  $-0,127$ ). Pelo contrário, para *scores* baixos de EST, as mesmas relações suportam um aumento do seu efeito pela adição de cada um dos termos de interação atrás indicados.

Um outro critério para avaliar o modelo estrutural é o indicador  $f^2$  (*effect-size*). De acordo com a Tabela 7, todos os efeitos traduzem a pertinência da globalidade das variáveis para a robustez do modelo, sendo que a maioria desses efeitos são considerados médios (0,15) ou grandes (0,35), na escala de valores proposta por Wong (2016).

Para avaliar a capacidade preditiva do modelo, utilizou-se do indicador  $q^2$ . Como todos os valores de  $q^2$  são maiores que zero (Tabela 6), pode-se concluir, com a utilização dos valores de referência indicados por Cohen (como citado em Garson, 2016), que o modelo tem uma relevância preditiva média a elevada.

Finalmente, o teste da qualidade global do modelo foi avaliado através do indicador Goodness of Fit (GoF) dado pela equação 1:

$$GoF = \sqrt{\text{Comunalidade} \times R^2} \quad (1)$$

Como o  $GoF = 0,598$ , podemos concluir que o modelo tem uma boa adequação aos dados (Sarstedt *et al.*, 2017). Esta conclusão é reforçada pelo resultado do indicador Standardized Root Mean Square Residual que assume um valor de 0,075, inferior ao valor de referência de 0,08 (Garson, 2016).

## Discussão

Desde o início da última década, a literatura relevante tem chamado a atenção para a necessidade de uma compreensão acrescida da forma como as diferentes métricas se relacionam entre si (Ambler *et al.*, 2004; Katsikeas *et al.*, 2016; Kumar, 2015). Como também tem sido demonstrado (Hanssens e Pauwels, 2016; Homburg *et al.*, 2012), a abundância de métricas está longe de garantir, *per se*, a eficácia dos sistemas de avaliação. Parece, portanto, justificar-se a exploração de caminhos que tendencialmente conduzam a uma conceptualização unificada da performance de marketing. Como notado por Stewart (2009), o desenvolvimento de princípios de avaliação normalmente

**Tabela 7**  
**Relações estruturais e teste de hipóteses**

Hipótese / Caminho	$\beta$	t-value	p-value	$f^2$	Classificação $f^2$	Decisão
$H_1$ : REC $\rightarrow$ ORI	0,209	2,372**	0,028**	0,048	Pequeno	Suportada
$H_2$ : ORI $\rightarrow$ VAL	0,471	8,664*	0,000*	0,609	Grande	Suportada
$H_3$ : VAL $\rightarrow$ PER	0,333	2,498**	0,014**	0,080	Pequeno > médio	Suportada
$H_4$ : EST $\rightarrow$ REC	0,546	8,146*	0,000*	0,426	Grande	Suportada
$H_5$ : EST $\rightarrow$ ORI	0,444	4,148*	0,000*	0,194	Médio	Suportada
$H_6$ : EST $\rightarrow$ VAL	0,448	7,408*	0,000*	0,660	Grande	Suportada
$H_7$ : EST $\rightarrow$ PER	0,327	2,520**	0,014**	0,092	Pequeno > médio	Suportada
$H_8$ : ESTXREC $\rightarrow$ ORI	-0,048	0,483	0,597	0,004	Sem efeito	Não suportada
$H_9$ : ESTXORI $\rightarrow$ VAL	-0,141	3,585*	0,001*	0,127	Médio	Suportada
$H_{10}$ : ESTXVAL $\rightarrow$ PER	-0,127	2,104**	0,041**	0,031	Pequeno	Suportada

$\beta$  = coeficientes estandardizados.

$f^2$  = Tamanho do efeito.

\*  $p < 0,01$ ; \*\*  $p < 0,05$ .

Fonte: elaboração própria.

aceites, para além de facilitar a melhoria contínua, poderá aumentar significativamente a credibilidade da função. O modelo aqui proposto pretende dar sentido às inúmeras e por vezes díspares medidas existentes, reunindo no mesmo instrumento um conjunto de indicadores *leading* da performance de marketing.

De um modo geral, os resultados obtidos confirmam a base teórica em que o modelo assenta e sugerem a sua viabilidade enquanto instrumento de avaliação da atuação do marketing e da respetiva contribuição para a performance da empresa. De forma mais explícita, os resultados da hipótese  $H_1$  mostram que os ativos de marketing existentes, a par das aptidões técnicas, e o modo como ambos são utilizados, influenciam o desenvolvimento dos processos que permitem um eficaz relacionamento das organizações com os seus mercados (Cacciolatti e Lee, 2016; Jaakkola *et al.*, 2010; O’Cass e Sok, 2012). É, portanto, recomendável que os gestores avaliem o tipo e nível de recursos e capacidades necessárias à prossecução da estratégia. Ficou igualmente demonstrado que os processos destinados à compreensão das realidades de mercado têm uma influência positiva no valor oferecido aos clientes e na forma como é percebido ( $H_2$ ), o que confirma as conclusões de estudos anteriores (Doyle e Armenakyan, 2014; Homburg e Pflesser, 2000). Relativamente à  $H_3$  foram também validados os pressupostos teóricos do modelo. A medição e gestão do indicador de valor para os clientes constitui elemento fundamental na prática do marketing contemporâneo (Mathwick *et al.*, 2001; Vargo e Lusch, 2004, Woodruff, 1997). No que respeita à estratégia de marketing, a filosofia BSC defende que a avaliação da performance consiste em verificar se a estratégia é implementada como planeado e se os seus resultados são os pretendidos. Nesse sentido, as hipóteses colocadas (da  $H_4$  à  $H_{10}$ ) refletem as interdependências e os condicionamentos que esta variável exerce nas restantes, tal como defendido na literatura (Cravens *et al.*, 2009; Kaplan e Norton, 2000).

As dimensões consideradas são, portanto, suscetíveis de integrar o conjunto de métricas a ser utilizado pelos profissionais no desenvolvimento da sua atividade e na comunicação com a gestão de topo.

Das dez hipóteses colocadas, apenas uma ( $H_8$ ), respeitante ao efeito moderador da estratégia de marketing na relação entre “Recursos e capacidades de marketing” e “Orientação de mercado”, não é confirmada. Devendo os sistemas de avaliação da performance estar alinhados com o ambiente externo e interno das organizações (Homburg *et al.*, 2012; Morgan *et al.*, 2002; Rust *et al.*, 2004), ou, dito de outra forma, sendo a estratégia contingencial a essas realidades, é algo surpreendente a não verificação da noção segundo

a qual o tipo de estratégia escolhida influencia os recursos e capacidades necessárias para a implementar e o nível de orientação de mercado daí decorrente. Uma explicação possível assenta no facto de ainda não existir evidência conclusiva relativamente à precedência de efeitos entre estas duas variáveis (Cacciolatti e Lee, 2016): Recursos e capacidades de marketing antecedente ou consequente da Orientação para o mercado.

Outro aspeto a considerar no âmbito desta discussão respeita às limitações do estudo. A primeira tem a ver com o relativamente reduzido nível de respostas (15%). Apesar de não se poder considerar preocupante (LaRose e Tsai, 2014), uma taxa de participação superior daria mais confiança na generalização dos resultados. A segunda diz respeito à amostra disponibilizada, que incluía empresas com mais de 250 colaboradores, já que a metodologia BSC pode ser aplicada em organizações de diferentes tamanhos, esta restrição também pode limitar as conclusões.

## Conclusão

Corroborando o adágio “não se pode gerir aquilo que não se consegue medir”, é hoje em dia uma realidade que a utilização de métricas contribui para a melhoria da performance das organizações. Contudo, uma questão fundamental coloca-se em termos de quais as métricas a utilizar. No contexto específico de marketing, a literatura tem focalizado a atenção em indicadores individualizados ou em modelos conceptuais que, embora conciliem diferentes perspectivas da performance, não são sustentados empiricamente. Este estudo propõe e testa um modelo de avaliação da performance de marketing com base no instrumento BSC. A escolha do enquadramento do modelo no conceito e princípios do BSC decorre do facto de este incluir uma variedade de indicadores financeiros e não financeiros, de *input* e de *output*, ter a capacidade de refletir a estratégia (*strategy fit*) e fornecer indicação sobre relações de causa e efeito entre as variáveis. Estas características contribuem para o reforço da compreensão, por parte dos gestores, dos *drivers* relevantes da performance de marketing. Embora reconhecendo a dificuldade em estabelecer sistemas universais de avaliação da performance e assumindo que não existem modelos perfeitos, consideramos que o trabalho apresentado traz algumas contribuições para a teoria e para a prática.

Para a academia, as evidências do estudo fornecem o suporte necessário para aceitar este modelo e a fundamentação teórica que lhe está subjacente, como uma ferramenta legítima na avaliação da performance de marketing. Desta forma, poderá constituir um catalisador

na investigação de aspetos específicos relacionados com a utilização da abordagem BSC no marketing, como, por exemplo, o processo de planeamento ou a concepção e implementação de sistemas de informação. A integração da temática de sustentabilidade nas suas diferentes vertentes (económica, social, ambiental) constitui também uma possibilidade de extensão e aperfeiçoamento do modelo.

Para os profissionais da área, o modelo apresentado unifica perspectivas múltiplas da performance e, ao fazê-lo, reduz o fosso entre a abundância de informação a que é possível ter acesso e a pouca relevância estratégica que muitas vezes dela decorre. Em concreto, este trabalho poderá ser útil por mais do que uma razão. Primeiro, fornece um enquadramento destinado a orientar os *marketers* na seleção de um conjunto de métricas que permitam tornar o marketing uma atividade mais objetiva, responsável e respeitada internamente, ao mesmo tempo facilitando a obtenção da confiança e apoio hierárquico. Em paralelo, devido à suposta identificação com o significado das métricas em causa, permite à gestão de topo uma melhor capacidade de monitorização das condições necessárias a uma prática de marketing eficaz. Segundo, reforça de forma transversal a consistência no entendimento das métricas e respetivos processos de medição, condição necessária ao funcionamento adequado de qualquer sistema de avaliação da performance. Por último, ao contemplar não apenas resultados finais da atuação de marketing, mas também os processos que a eles conduzem e as condições necessárias ao seu desenvolvimento, potencia a emergência de ideias relevantes e inovadoras na concepção e implementação das estratégias de marketing.

### Declaração de conflito de interesses

Os autores não manifestam conflitos de interesses institucionais ou pessoais.

### Referências

Ambler, T., Kokkinaki, F. e Puntoni, S. (2004). Assessing marketing performance: Reasons for metrics selection. *Journal of Marketing Management*, 20(3), 475-498. <https://doi.org/10.1362/026725704323080506>

Ambler, T. e Roberts, J. H. (2008). Assessing marketing performance: Don't settle for a silver metric. *Journal of Marketing Management*, 24(7-8), 733-750. <https://doi.org/10.1362/026725708X345498>

American Marketing Association [AMA] (2013). Definition of Marketing. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Anderson, E. W., Fornell, C. e Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66. <https://doi.org/10.1177/002224299405800304>

Atman, M. B., Heerde, H. J. V. e Mela, C. F. (2010). The long-term effect of marketing strategy on brand sales. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 866-882. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.5.866>

Bernhardt, K. L., Donthu, N. e Kennett, P. A. (2000). A Longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47(2), 161-171. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00042-3)

Cacciolatti, L. e Lee, S. H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597-5610. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.067>

Cravens, D. W., Piercy, N. F. e Baldauf, A. (2009). Management framework guiding strategic thinking in rapidly changing markets. *Journal of Marketing Management*, 25(1-2), 31-49. <https://doi.org/10.1362/026725709X410025>

Desphandé, R. e Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232. <https://doi.org/10.1023/A:1009719615327>

Doyle, J. e Armenakyan, A. (2014). Value-creating mechanisms within the market orientation performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Strategic Marketing*, 22(3), 93-205. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876073>

Dodds, W. B., Monroe, K. B. e Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 307-319. <https://doi.org/10.2307/3172866>

Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E. e Reibstein, D. J. (2017). *Key marketing metrics: The 50+ metrics every manager needs to know*. Harlow, UK: FT Publishing International.

Farris, P. W., Hanssens, D. M., Lenskold, J. D. e Reibstein, D. J. (2015). Marketing return on investment: Seeking clarity for concept and measurement. *Applied Marketing Analytics*, 1(3), 267-282. <https://www.ingentaconnect.com/content/hsp/ama/2015/00000001/00000003/art00010>

Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H. e Aspara, J. (2016). What counts versus what can be counted: The complex interplay of market orientation and marketing performance measurement. *Journal of Marketing*, 80(3), 60-78. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0153>

Garson, G. D. (2016). *Partial least squares: Regression e structural equation models*. Asheboro, USA: Statistical Associates Publishing.

Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S. e Sherry, J. F. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37-55. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.37>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. e Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2ª ed.). Thousand Oaks: Sage.

Hanssens, D. M. e Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the value of marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173-190. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0417>

Henseler, J., Ringle, C. M. e Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

Homburg, C., Artz, M. e Wieseke, J. (2012). Marketing performance measurement systems: Does comprehensiveness really improve performance? *Journal of Marketing*, 76(3), 56-77. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0487>

Homburg, C. e Pflesser, C. (2000). A multiple layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.4.449.18786>

- Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M. e Grimm, P. H. (2015). The loss of the marketing department's influence: Is it really happening? And why worry? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0416-3>
- Hu, B., Leopold-Wildburger, U. e Strohhecker, J. (2017). Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance. *European Journal of Operational Research*, 258(2), 664-676. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.09.026>
- Hunt, S. D. e Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15. <https://doi.org/10.1177/002224299505900201>
- Ittner, C. D. e Larcker, D. F. (2003). Coming up short on non financial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
- Jaakkola, M., Moller, K., Parvinen, P., Evanschitzky, H. e Muhlbacher, H. (2010). Strategic marketing and business performance: A study in three European "engineering countries". *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1300-1310. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.005>
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C. e Hult, G. T. M. (2016). Assessing performance outcomes in marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1-20. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0287>
- Kirca, A.H., Jayachandran, S. e Bearden, W.O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>
- Kohli, A. K. e Jaworski, B. J. (1990). Market orientation – The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Kosan, L. (2014). Accounting for marketing: marketing performance through financial results. *International Review of Management and Marketing*, 4(4), 276-283. <http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/download/955/pdf>
- Kumar, V. (2015). Evolution of marketing as a discipline: What has happened and what to look out for. *Journal of Marketing*, 79(1), 1-9. <https://doi.org/10.1509/jm.79.1.1>
- Kumar, V. e Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Llach, J., Bagur, L., Perramon, J. e Marimon, F. (2017). Creating value through the balanced scorecard: How does it work? *Management Decision*, 55(10), 2181-2199. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0812>
- Lamberti, L. e Noci, G. (2010). Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal*, 28(2), 139-152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.04.007>
- LaRose, R. e Tsai, H. S. (2014). Completion rates and non-response error in online surveys: Comparing sweepstakes and pre-paid cash incentives in studies of online behavior. *Computers in Human Behavior*, 34(1), 110-119. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.01.017>
- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M. e Swinnen, G. (2014). Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: A multi-setting empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 430-451. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0363-4>
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research – An Applied Orientation* (6ª ed.). Boston: Prentice Hall.
- Mathwick C., Malhotra N. K. e Rigdon E. (2001). Experiential value: Conceptualization, measurement and application in the catalog and internet shopping environment. *Journal of Retailing*, 77(1), 39-56. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00045-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00045-2)
- Mintz, O. e Currim, I. S. (2013). What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities? *Journal of Marketing*, 77(2), 17-40. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0463>
- Morgan, N. A., Clark, B. H. e Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), 363-375. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00162-4)
- Narver, J. C. e Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Ngo, L. V. e O'Cass, A. (2012). Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. *Journal of Marketing Management*, 28(1-2), 173-187. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.621443>
- O'Cass, A., Ngo, L. V. e Siahitiri, V. (2015). Marketing resource-capability complementarity and firm performance in B2B firms. *Journal of Business e Industrial Marketing*, 30(2), 194-207. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2012-0087>
- Pimenta da Gama, A. (2011). An expanded model of marketing performance. *Marketing Intelligence e Planning*, 29(7), 643-661. <https://doi.org/10.1108/02634501111178677>
- Pimenta da Gama, A. (2017). A balanced scorecard for marketing. *Int. J. Business Performance Management*, 18(4), 476-494. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2017.087116>
- Ramaseshan, B., Ishak, A. e Kingshott, R. P. J. (2013). Interactive effects of marketing strategy formulation and implementation upon firm performance. *Journal of Marketing Management*, 29(11-12), 1224-1250. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.796319>
- Ringle, C. M., Wende, S. e Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GMBH. Recuperado de [www.smartpls.com](http://www.smartpls.com)
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V. e Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76-89. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R. e Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M. e Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Em C. Homburg, M. Klarman e A. Vomberg (eds.), *Handbook of Market Research* (pp. 1-40). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8\\_15-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1)
- Slater, S. F. e Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055-1067. <https://doi.org/10.1002/smj.198>
- Slotegraaf, R. J., Moorman, C. e Inman, J. J. (2003). The role of firm resources in returns to market deployment. *Journal of Marketing Research*, 40(3), 295-309. Recuperado de <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Publications/JMR2003Deployment.pdf>
- Sridhar, S., Prasad, P.A. e Kelkar, A. (2017). Metrics unreliability and marketing overspending. *International Journal of Research in Marketing*, 34(4), 761-779. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2017.09.001>
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A. e Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 168-179. Recuperado de [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=2257&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=2257&context=lkcsb_research)

- Stewart, D. W. (2009). Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. *Journal of Business Research*, 62(6), 636-643. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.02.005>
- Tam, J. L. M. (2004). Customer satisfaction, service quality and perceived value: An integrative model. *Journal of Marketing Management*, 20(7-8), 897-917. <https://doi.org/10.1362/0267257041838719>
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspective*, 28(4), 328-352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Uzma, S. H. (2108). Marketing metrics: a meta-synthesis. In *J. Business Excellence*, 18(2), 113-179. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2018.089148>
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119-140. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>
- Vargo, S. L. e Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vorhies, D. W. e Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
- Wernerfelt, B. (1995). The Resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160303>
- Wong, K. K.-K. (2016). Technical Note: Mediation analysis, categorical moderation analysis, and higher-order constructs modeling in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A v2B Example using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 26, 1-22. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib,uid&db=bth&AN=115883538&lang=pt=-pt&site=eds-live&scope=site>
- Woodburn, D. (2006). Marketing measurement action research model. *Measuring Business Excellence*, 10(2), 50-64. <https://doi.org/10.1108/13683040610668701>
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>
- Yi, Y. e Hoseong, J. (2003). Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty and brand loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 229-240. <https://doi.org/10.1177/0092070303031003002>

## Anexo – Escalas de medida

### Recursos e capacidades de marketing (REC)

REC01. Esta empresa dispõe do nível e tipo de recursos necessários para o desenvolvimento de atividades de marketing de âmbito tático.

REC02. Esta empresa dispõe do nível e tipo de recursos necessários para o desenvolvimento de atividades de marketing de âmbito estratégico.

REC03. Nesta empresa, existe o nível e tipo de conhecimentos técnicos necessários para o desenvolvimento de atividades de marketing de âmbito tático.

REC04. Nesta empresa, existe o nível e tipo de conhecimentos técnicos necessários para o desenvolvimento de atividades de marketing de âmbito estratégico.

REC05. Esta empresa é eficaz a utilizar os recursos e conhecimentos técnicos existentes para o desenvolvimento de atividades de marketing de âmbito tático.

REC06. Esta empresa é eficaz a utilizar os recursos e conhecimentos técnicos existentes para o desenvolvimento de atividades de marketing de âmbito estratégico.

REC07. Esta empresa é eficiente a utilizar os recursos e conhecimentos técnicos existentes para o desenvolvimento de atividades de marketing de âmbito tático.

REC08. Esta empresa é eficiente a utilizar os recursos e conhecimentos técnicos existentes para o desenvolvimento de atividades de marketing de âmbito estratégico.

### Orientação de mercado (ORI)

ORI01. Os nossos objetivos de negócio são determinados principalmente pela satisfação dos clientes.

ORI02. Monitorizamos constantemente o nosso nível de empenho e orientação em servir as necessidades dos clientes.

ORI03. Comunicamos abertamente, entre as diversas áreas funcionais, a informação respeitante às boas e más situações vividas com clientes.

ORI04. A nossa estratégia de obtenção de vantagens competitivas baseia-se no entendimento que temos das necessidades dos clientes.

ORI05. Avaliamos a satisfação dos nossos clientes de forma sistematizada e frequente.

ORI06. Lidamos regularmente com medidas do nível de serviço prestado aos clientes.

ORI07. Estamos mais focalizados nos clientes do que os nossos concorrentes.

ORI08. Acreditamos que a principal razão de existência desta empresa é servir os clientes.

ORI09. Solicitamos aos nossos clientes, pelo menos uma vez por ano, que avaliem a qualidade dos serviços que prestamos.

ORI10. A informação respeitante à satisfação dos clientes é nesta empresa divulgada a todos os níveis numa base regular.

### Valor para os Clientes (VAL)

VAL01. Nesta empresa, avaliamos regularmente o valor percebido da nossa oferta pelos clientes.

VAL02. Nesta empresa, sabemos aquilo a que os nossos clientes e potenciais clientes dão valor.

VAL03. Nesta empresa, utilizamos processos formais e informais para identificar os fatores determinantes de valor para os clientes.

VAL04. Nesta empresa, comparamos regularmente o valor da nossa oferta com um *benchmark* predefinido (p. e., concorrência, expectativas dos clientes, experiência anterior do cliente).

VAL05. Nesta empresa, utilizamos informação sobre o valor percebido pelos clientes para melhorar a nossa oferta.

VAL06. Acreditamos que os produtos e serviços desta empresa são considerados pelos clientes como uma boa compra.

### Performance Financeira (PER)

Relativamente a cada um dos indicadores seguintes, classifique, por favor, o desempenho financeiro da sua empresa relativamente aos objetivos anuais.

PER01. Vendas

PER02. Rentabilidade das vendas

PER03. *Cash-flow*

PER04. Rentabilidade do investimento em marketing (ROI<sub>M</sub>)

### Estratégia de Marketing (EST)

EST01. O nível e tipo de recursos e capacidades de marketing desta empresa decorrem da sua estratégia de marketing.

EST02. O grau de orientação para o mercado desta empresa é influenciado pela sua estratégia de marketing.

EST03. Nesta empresa, os processos de avaliação e gestão do valor para os clientes são influenciados pela sua estratégia de marketing.

EST04. Os indicadores financeiros utilizados nesta empresa são os adequados à avaliação da sua estratégia de marketing.

